



Instituto Politécnico  
de Castelo Branco  
Escola Superior  
de Gestão

# **Estratégias e Competitividade: estudo de caso da Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia - Doutora Solange Gomes**

Claudinice Nilde Varela Gomes, N° 20221417

## **Orientador:**

Professor Doutor Domingos Fernando da Cunha Santos

Dissertação apresentado à Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova do Instituto Politécnico de Castelo Branco, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, realizada sob a orientação científica do Prof. Doutor Domingos Fernando da Cunha Santos, do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

**Outubro de 2024**

**“A essência da estratégia é escolher o que não fazer.”**

Michael Porter

## Composição do júri

### Presidente do júri

Dr. José Pedro Rebola Ferreira de Sousa

Diretor da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova do Instituto Politécnico de Castelo Branco

### Vogais

Dr. Celestino António Morais de Almeida

Professor da Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Castelo Branco

Dr. Domingos Fernando da Cunha Santos

Professor da Escola de Gestão de Idanha-a-Nova do Instituto Politécnico de Castelo Branco



## **Dedicatória**

Aos meus pais Maria Paula Varela Gomes e Milton Gomes, pelo suporte e por sempre me incentivarem a não desistir.

Ao meu filho Ismael Anídio Gomes Gonçalves, que é a minha maior força e motivação.



## **Agradecimentos**

Um agradecimento muito especial ao Prof.<sup>o</sup> Doutor Domingos dos Santos, pela paciência, disponibilidade, compreensão e principalmente pelo grande incentivo.

À Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia, no nome da Doutora Solange Gomes, pela confiança na partilha dos seus dados.

À Clínica Godente, no nome de Doutor Manuel Gomes, pela disponibilidade e confiança.

À Presidente do Instituto Nacional de Medicina Legal e Ciências Forenses de Cabo Verde, Doutora Ineida Cabral.



## **Resumo**

A presente dissertação tem como objetivo geral analisar e compreender, no âmbito do mercado cabo-verdiano da saúde, o perfil competitivo da Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia e as estratégias que tem vindo a prosseguir, bem como perspetivar os desafios de futuro a que estrategicamente importa responder para reforçar o poder competitivo da empresa.

Em relação aos objetivos de estudo, para os responder, utilizou-se metodologia qualitativa e de natureza descritiva, aplicando-se entrevistas semiestruturadas, tanto à proprietária/fundadora da clínica em estudo, bem como aos interlocutores privilegiados do setor da saúde em Cabo Verde e da análise e observação de documentos. Todo o trabalho investigativo assentou no recurso a meios analíticos de gestão e planeamento estratégico, sobretudo com recurso ao legado teórico e analítico Porteriano.

Os resultados do estudo destacam o perfil competitivo da Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia que é de inovação, responsabilidade para com os pacientes e constante desenvolvimento e upgrade dos seus quadros, acompanhando desta forma, as inovações tecnológicas e humanas no que toca ao setor da saúde em Cabo Verde e no mundo.

Desta forma, com base nos resultados obtidos, é possível concluir que investir em aparelhos modernos, novos serviços, uma aproximação e satisfação cada vez mais com os seus pacientes e potenciais pacientes, estando mais presente nas redes sociais, o que permite atualmente um maior alcance do público, entre outras medidas, tem sido crucial para a clínica ultrapassar os obstáculos impostos ao setor privado da saúde no mercado de Cabo Verde. Nesse sentido, de continuar a trajetória de crescimento e de reforço dos fatores de competitividade da empresa, é, a finalizar, indicado um conjunto de recomendações de natureza estratégica.

## **Palavras-chave**

Estratégia, Competitividade, Setor Privado, Cabo Verde

## **Abstract**

The general objective of this dissertation is to analyze and understand, within the scope of the Cape Verdean health market, the competitive profile of the Gastroenterology and Hepatology Clinic and the strategies it has been pursuing, as well as to envision the future challenges to which it is strategically important to respond to strengthen the competitive power of the company.

Regarding the study objectives, to answer them, a qualitative and descriptive methodology was used, applying semi-structured interviews, both to the owner/founder of the clinic under study, as well as to the privileged interlocutors of the health sector in Cape Verde and the analysis and observation of documents. All the investigative work was based on the use of analytical means of management and strategic planning, especially using the theoretical and analytical legacy of Porterian.

The results of the study highlight the competitive profile of the Gastroenterology and Hepatology Clinic, which is one of innovation, responsibility towards patients and constant development and upgrade of its staff, thus following technological and human innovations in the health sector in Cape Verde and in the world.

Thus, based on the results obtained, it is possible to conclude that investing in modern equipment, new services, an increasingly closer and more satisfaction with its patients and potential patients, being more present on social network, which currently allows a greater reach of the public, among other measures, has been crucial for the clinic to overcome the obstacles imposed on the private health sector in the Cape Verde market. In this sense, to continue the growth trajectory and strengthen the company's competitiveness factors, a set of strategic recommendations is indicated.

## **Keywords**

Strategy, Competitiveness, Private Sector, Cape Verde

# Índice

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos .....	XIII
Lista de figuras .....	XIV
Lista de gráficos .....	XV
Lista de tabelas .....	XVI
<b>Capítulo 1- Introdução</b> .....	1
1.1. Importância da problemática .....	1
1.2. Objetivos.....	3
1.3. Estrutura da Dissertação .....	3
<b>Capítulo 2: Revisão da Literatura</b> .....	4
2.1. O conceito de estratégia empresarial .....	4
2.2. Análise estratégica .....	10
2.2.1. Análise estratégica externa.....	10
2.2.1.1. Análise PEST.....	10
2.2.2. Análise estratégica interna.....	11
2.2.2.1. Cadeia de valor .....	11
2.2.2.2. Análise SWOT .....	12
2.3. Modelos estratégicos .....	14
2.3.1. Modelo das 5 Forças de Porter e Estratégias Genéricas de Porter .....	14
2.3.2. O modelo Oceano Azul .....	19
2.4. Estratégia de gestão estratégica de portefólios.....	20
2.4.1. O modelo BCG .....	20
2.4.2. O modelo GE/McKinsey .....	22
<b>Capítulo 3: Metodologia</b> .....	25
3.1 Descrição do Método de Pesquisa .....	25
3.2 Instrumentos de Recolha de Dados.....	25
<b>Capítulo 4: Apresentação do estudo de caso</b> .....	27
4.1. Enquadramento setorial .....	27
4.1.1. O setor da saúde no mundo - tendências e desafios .....	27
4.1.2. O setor da saúde em Cabo Verde - tendências e desafios .....	29
4.1.2.1. Estrutura orgânica do Ministério da Saúde de Cabo Verde .....	35
4.1.2.2. Infraestruturas e Recursos Afetos aos Serviços de Saúde .....	37
4.1.3. O Serviço de Saúde Privado em Cabo Verde.....	39
4.1.4. Relação entre o Sistema de Saúde Privado e o Sistema de Saúde Público em Cabo Verde .....	40

4.2. A empresa Clínica Gastroenterologia e Hepatologia.....	41
4.2.1. Caracterização, História e Evolução .....	41
4.2.2. Setor de Atividade, Caracterização Jurídica e Estrutura.....	43
4.2.3. O Posicionamento e a Concorrência .....	43
4.2.4. Perspetivas Políticas e Sugestões da responsável da clínica em estudo .....	45
<b>Capítulo 5: Análise e planeamento estratégico .....</b>	<b>46</b>
5.1. Análise estratégica externa .....	46
5.1.1. Características macroeconómicas .....	46
5.2. Análise estratégica interna.....	50
5.2.1. Ativos Fixos Tangíveis .....	50
5.2.2. Recursos intangíveis .....	53
5.2.3. Análise SWOT.....	56
5.3. Análise de portfólio .....	59
5.4. Formulação de proposta de planeamento estratégico .....	61
<b>Capítulo 6: Conclusões, limitações e recomendações.....</b>	<b>63</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>65</b>
<b>ANEXO I .....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE I .....</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICE II .....</b>	<b>85</b>

## **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

BCV - Banco de Cabo Verde

CCAD - Comissão de Coordenação do Álcool e outras Drogas

CCC-SIDA - Comissão de Coordenação do Combate ao VIH /SIDA

CM - Conselho do Ministério

CNM - Conselho Nacional de Medicamentos

CNS - Conselho Nacional de Saúde

CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

DGPOG - Direção-Geral do Planeamento, Orçamento e Gestão

DNS - Direção Nacional de Saúde

DS - Delegacias de Saúde

DSPN - Diagnóstico do Setor Privado Nacional

ERIS - Entidade Reguladora Independente da Saúde

FMI - Fundo Monetário Internacional

GAF - Gabinete para os Assuntos Farmacêuticos

GAI - Gabinete de Auditoria Interna

GJ - Gabinete Jurídico

GM - Gabinete da Ministra

GTCIS - Gabinete de Tecnologia, Comunicação e Informação em Saúde

HR - Hospitais Regionais

INSP - Instituto Nacional de Saúde Pública

MF - Ministério das Finanças

OE – Orçamento de Estado

PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PIB – Produto Interno Bruto

RS - Regiões Sanitárias

SBT - Serviços de Base Territorial

SNS - Sistema Nacional de Saúde

VAB - Valor Acrescentado Bruto

WEO - World Economic Outlook

## Lista de figuras

Figura 1 - Cadeia de Valor.....	12
Figura 2 - Matriz Swot .....	12
Figura 3 - As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria .....	15
Figura 4 - Matriz Estratégias Genéricas de Porter .....	17
Figura 5 - trade-off valor-custo.....	20
Figura 6 - Matriz BCG.....	22
Figura 7 - Modelo GE/McKinsey .....	25
Figura 8 - Modelo de financiamento do sistema de saúde cabo-verdiano .....	32
Figura 9 - Organograma do Ministério de Saúde de Cabo Verde .....	37
Figura 10 - Principal oferta privada de cuidados de saúde (2017) .....	39
Figura 11 - Localização Geográfica da clínica em estudo .....	41
Figura 12 - Página do Facebook da Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia .....	54
Figura 13 - Página do Instagram da Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia .....	54
Figura 14 - Página do Youtube da Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia .....	55
Figura 15 - Página do Site da Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia .....	56
Figura 16 - Análise SWOT.....	57
Figura 17 - Planilha Matriz BCG.....	59

## **Lista de gráficos**

Gráfico 1 - Produto Interno Bruto em Volume (em taxas de variação anuais)..... 46

## Lista de tabelas

Tabela 1 - Forma como cada força competitiva influencia a rentabilidade da indústria ...	16
Tabela 2 - Diferença entre Estratégia Oceano Azul e Oceano Vermelho .....	19
Tabela 3 - Infraestruturas de Saúde segundo as principais estruturas sanitárias (2015-2019).....	38
Tabela 4 - Número de camas hospitalares, segundo as estruturas sanitárias.....	38
Tabela 5 - Os serviços prestados pela Clínica Gastroenterologia e Hepatologia .....	43
Tabela 6 - Indicadores Económicos Seleccionados .....	48
Tabela 7 – Análise PEST .....	49
Tabela 8 - Ativos e Capital Próprio.....	51
Tabela 9 – Depósitos a Ordem .....	51
Tabela 10 – Financiamentos obtidos .....	52
Tabela 11 – Recursos Físicos .....	52
Tabela 12 - Matriz BCG (Boston Consulting Group) .....	60

## Capítulo 1- Introdução

### 1.1. Importância da problemática

À medida que as sociedades registam um aumento significativo da esperança média de vida e um declínio das taxas de natalidade, a proporção de indivíduos idosos na população está a aumentar. Esta transformação demográfica coloca desafios multifacetados aos sistemas de saúde, exigindo uma análise exaustiva das suas implicações. Com o aumento das doenças crónicas e das doenças relacionadas com a idade, os sistemas de saúde são confrontados com uma maior procura de cuidados especializados e de longa duração. Isto tem implicações de grande alcance na afetação de recursos, no planeamento da mão-de-obra e na sustentabilidade global das infraestruturas de cuidados de saúde(Ogugua et al., 2024).

À semelhança de muitos outros países, Cabo Verde tem apresentado uma tendência para estagnação em termos de crescimento demográfico. De acordo com o último censo realizado em 2021, a população residente em Cabo Verde é de 491.233 pessoas, menos 450 do que em 2010(Instituto Nacional de Estatística, 2021). A pirâmide etária cabo-verdiana apresenta uma contração da base, o que significa que temos baixa fecundidade, uma população a envelhecer e, a par disso, os dados de emigração mostram que estão a sair, sobretudo, jovens em idade reprodutiva, sobretudo mulheres.

Paralelamente regista-se uma tendência crescente das despesas com cuidados de saúde, o que levanta preocupações sobre a sua sustentabilidade de médio-longo prazo aos decisores políticos cabo-verdianos, sendo que nos países da Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO), Cabo Verde apresenta um nível de despesa de saúde *per capita* mais elevado(Rodrigues, 2014).

O setor da saúde em Cabo Verde tem vindo a enfrentar dificuldades tanto à nível de recursos humanos, bem como ao nível dos recursos materiais e financeiros. Estas dificuldades têm origem em múltiplos fatores, como o crónico subfinanciamento do setor público da saúde, lacunas formativas e, também, em larga medida, radica na importação da maioria dos medicamentos e equipamentos que apresentam um alto custo e principalmente do envelhecimento da população tem sido objeto de vários estudos como principal determinante da tendência crescente de todos os gastos em cuidados de saúde, colocando pressão sobre o sistema de saúde (Palangkaraya & Yong, 2009 citado por Rodrigues, 2014).

Neste contexto as empresas privadas enfrentam ainda maiores barreiras, pois para além de adquirirem aparelhos caros no estrangeiro, têm ainda de pagar um alto

preço em taxas alfandegárias e enfrentam ainda políticas públicas que muitas vezes prejudicam o setor privado.

Neste quadro, as empresas privadas na área da saúde, para sobreviverem, precisam não só de meios financeiros, mas principalmente de estratégias de competitividade bem definidas e atuais.

O trabalho assenta no caso de estudo da empresa Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia, que se tem vindo a afirmar competitivamente no mercado de prestação de serviços especializados de saúde em Cabo Verde.

Importante salientar que o setor da saúde em Cabo Verde, onde os hospitais públicos possuem poucos recursos materiais, exigindo assim um alto número de evacuações de pacientes para o estrangeiro, sobretudo para Portugal.

Desta forma, a clínica em estudo desde a sua criação, tem adquirido aparelhos novos e modernos para conseguir dar respostas a tanta procura, conseguindo já receber pacientes vindos de outras ilhas de Cabo Verde, para a ilha de Santiago.

A intenção deste estudo é perceber as estratégias competitivas que vêm sendo adotadas pela respetiva clínica, fazendo um breve diagnóstico e formulando possíveis recomendações que possam, eventualmente, servir o propósito do reforço competitivo da empresa. Todo o trabalho investigativo assentará no recurso a meios analíticos de gestão e planeamento estratégico, sobretudo com recurso ao legado teórico e analítico Porteriano.

## 1.2. Objetivos

O presente estudo tem por objetivo geral analisar, no âmbito do mercado cabo-verdiano da saúde, o perfil competitivo da Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia, as estratégias que tem vindo a prosseguir, bem como perspetivar os desafios de futuro a que estrategicamente importa responder para reforçar o poder competitivo da empresa.

Os objetivos específicos, que filiam no objetivo geral antes enunciado, são indicados sob a forma de questões de partida para este processo investigativo:

- Quais as principais características que determinam o perfil competitivo da empresa?
- De que forma tem vindo a ultrapassar os obstáculos impostos ao setor privado da saúde no mercado de Cabo Verde?
- Que novas estratégias de reforço competitivo podem servir a estratégia de crescimento da clínica?

## 1.3. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco secções.

Para além do presente capítulo, Introdução, onde foi realizada uma breve contextualização do problema, a justificação da escolha da clínica em estudo, foram igualmente definidos os objetivos da pesquisa, encerrando, nesta fase, com a indicação da estrutura do trabalho.

No segundo capítulo é apresentada uma abordagem teórico-concetual de aspetos como teorias de Estratégia, Análise Estratégica Externa (Análise PEST), Análise Estratégica Interna (Cadeia de Valor e Análise SWOT), Modelos estratégicos (Modelo das Cinco Forças de Porter e o Modelo Oceano Azul), Estratégia de Gestão estratégica de Portfólios (o Modelo BCG e o Modelo GE/Mckinsey).

A metodologia desta investigação é apresentada e explicada no terceiro capítulo, descrevendo o método da pesquisa, dados e amostra.

No quarto capítulo é apresentada o estudo de caso, um breve enquadramento setorial com ênfase no mundo e em Cabo Verde, bem como as suas tendências e desafios, a estrutura orgânica do Ministério da Saúde de Cabo Verde, as infraestruturas e recursos afetos aos serviços de saúde, o serviço de saúde privado em Cabo Verde e por fim, a empresa clínica de saúde gastroenterologia e hepatologia.

Já no quinto capítulo, encontra-se a Análise Estratégica Externa, com uma caracterização macroeconómica e Análise Estratégica Interna, através da análise

SWOT, da matriz BCG e do modelo das 4 Ações e por último a Formulação de proposta de planeamento estratégico.

Por fim, no sexto capítulo são apresentadas as conclusões, as limitações encontradas durante a realização da pesquisa e as recomendações para futuras pesquisas.

## Capítulo 2: Revisão da Literatura

### 2.1. O conceito de estratégia empresarial

O conceito de Estratégia tem sido muito estudado e abordado por diversos autores ao longo do tempo, sendo que inicialmente segundo o site Enciclopédia Significados, Estratégia é uma palavra de origem grega, derivada do termo *strategia*, cujo significado é plano, método ou manobras usadas para alcançar um objetivo ou resultado específico. Desta forma pode-se notar que o termo estratégia estava restritamente relacionada com a arte de fazer guerra de líder militar (Torres & Muniz, 2010).

Ainda segundo os mesmos autores, mais tarde este termo ganhou uma visão mais ampla, abrangendo desta forma não só a vertente militar, mas também a económica, psicológica e política (Torres & Muniz, 2010). A complexidade de significados da palavra estratégia, deve-se ao fato de ser um conceito que está presente em diferentes contextos, entre as quais no âmbito laboral e no pessoal.

#### **Análise Estratégica (Métodos e ferramentas)**

No setor da saúde existem várias ferramentas e métodos que desempenham um papel crucial no aprimoramento da qualidade dos serviços de saúde e proporcionar uma melhoria contínua nos resultados tanto para pacientes, como para os profissionais (Amaral et al., 2021). Entre elas estão:

- **Pensamento Lean** - é uma abordagem que tem como objetivo eliminar desperdícios e melhorar a eficiência nos processos de saúde. Este pensamento baseia-se em princípios como o fluxo contínuo, a produção puxada e o envolvimento dos colaboradores.

**Ferramentas Lean** incluem:

- **Mapeamento do Fluxo de Valor (Value Stream Mapping):** Visualiza o fluxo de trabalho, identificando gargalos e oportunidades de melhoria.

- **Eventos Kaizen:** Sessões de melhoria contínua para resolver problemas específicos.
  - **Análise da Causa Raiz:** Identifica as causas subjacentes de problemas.
  - **Resolução Sistemática de Problemas (PDCA/PDCS/DMAIC):** Abordagem estruturada para resolver problemas complexos.
- **Tecnologia na Saúde** – a inteligência artificial, a Internet das Coisas (IoT), a robótica e Big Data, estão transformando o setor da saúde, impactando de uma forma positiva em diagnósticos, na prevenção, no atendimento, em tratamentos e na relação entre o médico e o paciente. Segundo Paula Filho & Lamy (2020) as três áreas cruciais em que a tecnologia atua na saúde são os exames, os tratamentos e a dimensão preventiva. O cenário da saúde tem sido moldado, por tecnologias tais como:
- a telemedicina;
  - Inteligência Artificial (IA) e Machine Learning;
  - Registos Eletrónicos de Saúde (RES);
  - Dispositivos Médicos Inteligentes;
  - Biotecnologia e Terapia Genética;

Ainda de acordo com os mesmos autores, as grandes tendências na área da saúde para 2024, destacam-se:

- Robótica Médica;
  - Realidade Virtual e Realidade Aumentada;
  - Blockchain na Saúde;
  - Internet das Coisas na Saúde.
- **Kanban** – é uma ferramenta de gestão visual, que auxilia um bom e organizado ritmo de trabalho, melhorando a gestão de leitos hospitalares, na distribuição de medicamentos e agendamento de consultas.

Ainda segundo Porter (1989), a estratégia competitiva de uma empresa passa por conjunto de ações e decisões que a mesma toma para alcançar vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, bem como atingir seus objetivos de negócios. São várias as estratégias competitivas que uma empresa pode adotar, entre as quais:

- **Diferenciação** - Oferecimento de produtos/serviços únicos ou de melhor qualidade que os dos concorrentes, visando destaque no mercado;
- **Liderança de custo** - Consiste em produzir e vender produtos ou serviços a **preços mais baixos** do que os concorrentes. Assim, atraem-se clientes com orçamentos limitados;

- **Foco** - A empresa se concentra em um segmento específico do mercado e se torna especialista nele, ao invés de tentar atender a todos os mercados;
- **Colaboração** - Consiste na formação de parcerias ou alianças estratégicas com outras empresas para compartilhar recursos e alcançar vantagem competitiva;
- **Inovação** - Investe-se em pesquisa e desenvolvimento para criar produtos, processos ou modelos de negócios para se diferenciar dos concorrentes.

Cada empresa escolherá sua estratégia competitiva com base em seus próprios objetivos, recursos e ambiente competitivo. Algumas podem optar por combinar várias estratégias diferentes para alcançar vantagem (Botelho Schneider et al., 2009). É importante lembrar que a estratégia é um processo contínuo, é preciso estar sempre atento às mudanças do mercado e adaptar a estratégia para se manter competitivo (Campos & Pedrozo, 2015).

Vários são os estudos que abordam a importância de estratégias competitivas no mercado, nesta perspectiva de Azevedo & Costa (2001) afirmam que a postura competitiva define como uma organização se diferencia dos concorrentes atuais e futuros na visão e entendimento dos consumidores.

Neste sentido, pode-se afirmar que o fator determinante na compra do produto/serviço pelo consumidor é a sua diferenciação em relação aos produtos/serviços concorrentes.

Ainda de acordo com os mesmos autores, os aspectos que designam estas diferenças são as suas características, a sua funcionalidade, a qualidade, disponibilidade, imagem e reputação, vendas e preço.

Conforme sugere Porter (1991), a escolha da estratégia competitiva adequada para uma empresa passa por uma análise dos elementos atuantes na indústria em que empresa esteja inserida, usando o modelo de Cinco Forças, que permite analisar o ambiente organizacional e também analisar a posição relativa da empresa dentro de sua indústria, desta forma permitindo uma comparação entre a rentabilidade dessa empresa em relação à média da indústria. Ainda de acordo com Porter (1991), um bom desempenho a longo prazo depende da vantagem competitiva sustentável desta organização.

De acordo com Porter (1985; 2001), buscar uma posição competitiva favorável ou ideal, passa sobretudo pela criação de uma posição exclusiva e valiosa, efetuando desta forma *tradeoffs* claros. Na busca desta posição, Hooley et al. (2005) recomendam que os gestores reflitam bem em relação às suas decisões, observando se as mesmas contribuem para a geração de valor para seus clientes, se estão fundamentadas em competências e recursos singulares e se há riscos iminentes e reais destes recursos e competências serem imitados ou substituídos pela concorrência.

Para Porter (1985), o sucesso passa pelo fortalecimento da cadeia de valor do negócio, maximizando a performance em cada área, processo e atividade da empresa, incluindo desta forma os fornecedores, os clientes e os demais *stakeholders* em torno dos mesmos objetivos.

Ainda de acordo com Porter (1996), estratégia significa escolher um conjunto de atividades diferenciadas para possibilitar a geração e entrega de uma mistura única de valor aos clientes. Na perspectiva de Berto & Berto, (2018), estratégia é um processo de tomada de decisão de uma empresa, reforçada desta forma pela intuição e esforço coletivo.

Na ótica de Oliveira (2013), a estratégia corresponde ao padrão ou ao plano que se enquadra em objetivos e metas políticas e uma sequência de ações de forma coerentes, utilizando a estrutura e recursos da empresa. Na perspectiva de Jain (2000), estratégia é entendida como o padrão de políticas e planos para alcançar objetivos e metas, levando em conta o negócio no qual a companhia está, ou busca estar, e o tipo de empresa que ela é, ou busca ser.

Levando em consideração a complexidade da definição de estratégia, Mintzberg et al. (2000), defendem a possibilidade de conceituá-la a partir de cinco dimensões, os 5 Ps da estratégia, trazendo uma visão menos cartesiana para a academia, sem a necessidade de haver uma única definição, sendo que a estratégia implica em uma série de significados ou dimensões. A estratégia, então, pode ser compreendida como um(a):

**1) Plano (*Plan*):** equivale a dizer que estratégia é um curso de ação, uma diretriz para lidar com uma situação. Nesta dimensão, a estratégia tem duas características essenciais: é elaborada de forma anterior à implementação das ações, e desenvolvida de forma consciente e, na maioria das vezes, explicitada através de um planejamento formal. Assim, a estratégia pode ser vista como um plano que especifica quais escolhas e caminhos serão necessários, desenhado para assegurar que os objetivos básicos do negócio sejam alcançados;

**2) Pretexto (*Ploy*):** nesta dimensão, a estratégia se constitui em uma manobra específica, um truque ou estratagema, com a intenção obter vantagem sobre um concorrente ou competidor. Por exemplo, uma corporação pode ameaçar expandir a sua capacidade instalada apenas para desencorajar um competidor a construir uma nova planta. A estratégia como pretexto foca sua atenção no aspecto dinâmico e competitivo entre as organizações que disputam o mercado;

**3) Padrão (*Pattern*):** foca na ação e indica a(s) estratégia(s) realizada(s). Como um fluxo de ações, indica a consistência no comportamento adotado ou no padrão que caracteriza uma corrente de ações;

4) **Posição (*Position*):** indica o lugar no ambiente onde se concentram os recursos. É uma ideia que inclui as escolhas dos segmentos e nichos, ou a posição ocupada no mercado para evitar os competidores ou ser melhor do que eles. É uma maneira de contextualizar a empresa, inserindo-a em seu ambiente competitivo;

5) **Perspetiva (*Perspective*):** consiste não apenas de uma posição escolhida, desejada, sob uma perspetiva de longo prazo, mas também em uma forma dos gestores e da organização, como um todo, enxergarem o mundo e avaliarem as possibilidades da empresa perante o mercado. Assim, algumas organizações são mais agressivas, buscando novas tecnologias e novos mercados, enquanto outras percebem o mundo como mais estável, buscando criar barreiras para se proteger da concorrência e/ou de outras ameaças potenciais. A estratégia, como perspetiva, é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. É a forma de ver, interpretar e agir sobre o mundo, regulando o comportamento por meio de um conjunto de normas e valores compartilhados pela organização.

Estas cinco dimensões de estratégia estão interligadas e desta forma complementam-se e permitem não só ter uma noção de como lidar com os concorrentes, mas também têm uma grande potencialidade no planejamento e ação coletiva dentro da empresa, de acordo com Mintzberg et al. (2000).

O conceito de Estratégia tem sido muito estudado e abordado por diversos autores ao longo do tempo, sendo que inicialmente segundo o site Enciclopédia Significados, Estratégia é uma palavra de origem grega, derivada do termo *strategia*, cujo significado é plano, método ou manobras usadas para alcançar um objetivo ou resultado específico. Desta forma pode-se notar que o termo estratégia estava restritamente relacionada com a arte de fazer guerra de líder militar (Torres & Muniz, 2010).

Ainda segundo os mesmos autores, mais tarde este termo ganhou uma visão mais ampla, abrangendo desta forma não só a vertente militar, mas também a económica, psicológica e política (Torres & Muniz, 2010). A complexidade de significados da palavra estratégia, deve-se ao fato de ser um conceito que está presente em diferentes contextos, entre as quais no âmbito laboral e no pessoal.

Ainda segundo Porter (1989), a estratégia competitiva de uma empresa passa por conjunto de ações e decisões que a mesma toma para alcançar vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, bem como atingir seus objetivos de negócios. São várias as estratégias competitivas que uma empresa pode adotar, entre as quais:

- **Diferenciação** - Oferecimento de **produtos/serviços únicos** ou de melhor qualidade que os dos concorrentes, visando destaque no mercado;
- **Liderança de custo** - Consiste em produzir e vender produtos ou serviços a **preços mais baixos** do que os concorrentes. Assim, atraem-se clientes com orçamentos limitados;
- **Foco** - A empresa se concentra em um **segmento específico** do mercado e se torna especialista nele, ao invés de tentar atender a todos os mercados;
- **Colaboração** - Consiste na **formação de parcerias** ou alianças estratégicas com outras empresas para compartilhar recursos e alcançar vantagem competitiva;
- **Inovação** - Investe-se em **pesquisa e desenvolvimento** para criar produtos, processos ou modelos de negócios para se diferenciar dos concorrentes.

Cada empresa escolherá sua estratégia competitiva com base em seus próprios objetivos, recursos e ambiente competitivo. Algumas podem optar por combinar várias estratégias diferentes para alcançar vantagens competitivas (Botelho Schneider et al., 2009). É importante lembrar que a estratégia é um processo contínuo, é preciso estar sempre atento às mudanças do mercado e adaptar a estratégia para se manter competitivo (Campos & Pedrozo, 2015).

Vários são os estudos que abordam a importância de estratégias competitivas no mercado, como é o caso, por exemplo, de Azevedo & Costa (2001) que afirmam que a postura competitiva define como uma organização se diferencia dos concorrentes atuais e futuros na visão e entendimento dos consumidores. Neste sentido, pode-se afirmar que o fator determinante na compra do produto/serviço pelo consumidor é a sua diferenciação em relação aos produtos/serviços concorrentes. Ainda de acordo com os mesmos autores (Azevedo & Costa, 2001), os aspectos que designam estas diferenças são as suas características, a sua funcionalidade, a qualidade, disponibilidade, imagem e reputação, vendas e preço.

Conforme sugere Porter (1991), a escolha da estratégia competitiva adequada para uma empresa passa por uma análise dos elementos atuantes na indústria em que empresa esteja inserida, usando o modelo de Cinco Forças, que permite analisar o ambiente organizacional e também analisar a posição relativa da empresa dentro de sua indústria, desta forma permitindo uma comparação entre a rentabilidade dessa empresa em relação à média da indústria. Ainda de acordo com Porter (1991), um bom desempenho a longo prazo depende da vantagem competitiva sustentável desta organização.

De acordo com Porter (1985; 2001), buscar uma posição competitiva favorável ou ideal, passa sobretudo pela criação de uma posição exclusiva e valiosa, efetuando desta forma *tradeoffs* claros. Na busca desta posição, Hooley, Saunders & Piercy

(2005) recomendam que os gestores reflitam bem em relação às suas decisões, observando se as mesmas contribuem para a geração de valor para seus clientes, se estão fundamentadas em competências e recursos singulares e se há riscos iminentes e reais destes recursos e competências serem imitados ou substituídos pela concorrência.

Para Porter (1985), o sucesso passa pelo fortalecimento da cadeia de valor do negócio, maximizando a performance em cada área, processo e atividade da empresa, incluindo desta forma os fornecedores, os clientes e os demais *stakeholders* em torno dos mesmos objetivos. Na perspectiva de Berto & Berto, (2018), estratégia é um processo de tomada de decisão de uma empresa, reforçada desta forma pela intuição e esforço coletivo. Porter (1996) sublinha ainda que estratégia significa escolher um conjunto de atividades diferenciadas para possibilitar a geração e entrega de uma mistura única de valor aos clientes.

Iain (2000) e Oliveira (2013), por seu turno, referem que estratégia pode ser compreendida como o plano que se enquadra em objetivos e metas políticas e uma sequência de ações de forma coerentes, utilizando a estrutura e recursos da empresa.

## 2.2. Análise estratégica

### 2.2.1. Análise estratégica externa

#### 2.2.1.1. Análise PEST

PEST é um acrônimo que une as palavras Política (P), Economia (E), Social (S) e Tecnologia (T). Alguns especialistas, porém, acreditam ser importante adicionar dois fatores: Ambiental (A) e legal (L) (Souza, 2019).

Sempre que uma empresa pretenda lançar um novo produto ou expandir as suas atividades para outros mercados, é fundamental realizar uma matriz PEST, pois esta análise prévia possibilita montar e otimizar estratégias capazes de elevar o desempenho da empresa, alcançando desta forma os resultados pretendidos (Lopes, 2021).

Ainda segundo Lopes, (2021), a tomada de decisão em investir adequadamente os recursos de uma empresa, passa por compreender as suas especificidades e o ambiente em que a mesma está inserida. Esta compreensão pode ser bastante complexa, caso não forem adotadas técnicas e métodos adequados e já devidamente comprovados, como a análise SWOT e as 5 forças de Porter, evidenciando os pontos fortes e fracos do negócio, além de identificar as suas oportunidades e ameaças, possibilitando tomadas de decisões eficientes (Leite & Gasparotto, 2018).

Em colaboração com as duas acima mencionadas, a análise PEST é uma das metodologias mais utilizadas neste sentido.

Neste sentido, uma adequada combinação da análise SWOT com a PEST é muito recomendada, pois a primeira leva em conta os aspectos internos como o clima organizacional e produtividade dos colaboradores, também envolve elementos externos, mas não consegue alcançar a mesma profundidade que a análise PEST, tendo em conta que esta se foca sobretudo nos fatores externos e busca ampliar ao máximo a visão do que cerca a empresa(Souza, 2019; Lopes, 2021).

## 2.2.2. Análise estratégica interna

### 2.2.2.1. Cadeia de valor

Cadeia de valor consiste de uma sequência de ações, que são levadas em consideração a fim de fornecer um produto ou serviço de valor acrescentado ao mercado. Qualquer empresa/organização que tenha como objetivos, a criação de valor e melhorar a sua competitividade, pode e deve utilizar a cadeia de valor. Desta forma, ela é considerada como uma ferramenta fundamental na gestão estratégica, já que trabalha no posicionamento de um produto ou serviço no mercado (Robben, 2023).

Também é considerada como uma ferramenta bem-sucedida, já que pode ser adaptado a todos os tipos de negócios, aumentando drasticamente o desempenho e compreende uma série de passos claros e bem definidos.

Ainda segundo Robben, (2023), esta ferramenta permite o mapeamento de diferentes divisões ou áreas da empresa, face à concorrência, permitindo analisar o meio envolvente de uma forma específica (principais concorrentes, estratégia competitiva, recursos e capacidades). Desta forma, permite que as empresas analisem cada uma das suas atividades, com intuito de melhorar o máximo possível a cada passo, maximizando assim a sua vantagem competitiva

A Cadeia de Valor tem três objetivos principais:

- Melhorar a competitividade (os serviços);
- Reduzir os custos;
- Aumentar a criação de valor.

Sendo que toda empresa é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos e com a cadeia de valor é possível representar todas as suas atividades, com a vantagem de separar as atividades de maior relevância, das de menor relevância para a vantagem competitiva (Porter, 1985, 2001).

Estas atividades podem ser divididas em dois tipos: atividades primárias e atividades de apoio, conforme representado na figura abaixo:

**Figura 1 - Cadeia de Valor**



Fonte: Porter (1985)

#### 2.2.2.2. Análise SWOT

SWOT é uma sigla em inglês dos termos Strengths (pontos fortes), Weaknesses (pontos fracos), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). De acordo com Leite & Gasparotto (2018), a análise SWOT, ou análise FOFA, conforme a figura abaixo, serve para analisar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças de um negócio, permitindo posteriormente a esta análise, organizar um plano de ação para reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso da empresa. Desta forma pode-se dizer que esta ferramenta é extremamente útil, porque incentiva o empreendedor a analisar e ter uma visão mais clara e ampla da sua própria empresa.

**Figura 2 - Matriz Swot**



Fonte: <https://www.euax.com.br/wp-content/uploads/2020/03/matriz-swot-2-1024x793.png>

Esta análise é considerada uma ferramenta clássica da administração, pois não existe executivo de grande empresa que não a conheça, mas infelizmente ainda é pouca usada por pequenas empresas (Cruz & Marques, 2009). Este método foi desenvolvido pelo consultor de empresas norte-americano Albert S. Humphrey durante um projeto de pesquisa da Universidade Stanford na década de 1960, através da análise das 500 maiores empresas dos Estados Unidos (Leite & Gasparotto, 2018). Desta forma, a análise SWOT sendo uma ferramenta clássica na administração, também foi cogitada com foco em grandes empresas, mas posteriormente passou a ser adotada também em empresas de médio e pequeno porte.

Ainda, na ótica de Leite & Gasparotto (2018), esta ferramenta divide-se em duas formas de análises:

**Análise Interna**, corresponde aos principais aspetos que diferenciam a empresa ou o(s) produto(s) dos seus concorrentes. São provenientes do produto e da empresa – decisões e níveis de performance que podemos gerir.

**Strengths:** Vantagens internas da empresa ou produto(s) em relação aos seus principais concorrentes;

**Weaknesses:** Desvantagens internas da empresa ou produto(s) em relação aos seus principais concorrentes.

**Análise Externa**, corresponde às principais perspetivas de evolução do mercado em que a empresa atua. São fatores provenientes do Mercado e do Meio Envolverte – decisões e circunstâncias fora do controlo direto da empresa, das quais se deve tirar partido ou proteger, construindo barreiras defensivas.

**Opportunities:** Aspetos positivos da envolvente, com impacto significativo no negócio da empresa;

**Threats:** Aspetos negativos da envolvente, com impacto significativo no negócio da empresa.

De acordo com Santos et al. (2014), apesar da análise SWOT ser uma ferramenta comprovadamente útil, é preciso levar em consideração os seus pontos positivos e negativos, já que não é aplicável em qualquer circunstância. Estes pontos passam por:

**Pontos positivos:**

- É uma ferramenta simples, acessível e de fácil compreensão, que qualquer pessoa pode executar;

- Ainda, não há impeditivos tecnológicos para realizá-la, é possível fazer essa análise na tela do computador ou qualquer meio disponível;
- Estimula um planejamento criativo e organizado através do *brainstorming*.
- Pode impulsionar um projeto ou até mesmo descartá-lo completamente, evitando um risco muito grande ou possíveis erros.

**Pontos negativos:**

- Algumas ideias podem ser limitadas quando se encaixam em mais de um dos conceitos da matriz;
- É uma metodologia estritamente descritiva, ou seja, ela não prevê ou indica soluções;
- Ela apenas auxilia na tomada de decisão dentro da empresa, sendo o empreendedor responsável por determinar os próximos passos e montar um plano de ação.

## 2.3. Modelos estratégicos

### 2.3.1. Modelo das 5 Forças de Porter e Estratégias Genéricas de Porter

Segundo Porter (2005), a estratégia competitiva permite estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Neste sentido, duas questões consideradas centrais baseiam-se na escolha da estratégia competitiva, entre elas, a primeira a atratividade das indústrias (ramos industriais) em termos de rentabilidade em longo prazo, e os fatores que determinam esta atratividade e a segunda os determinantes da posição competitiva dentro de uma indústria.

Entre as duas abordagens de Porter, o Modelo das 5 forças e as Estratégias Genéricas, apresentam diferenças, porém se complementam, pois, o primeiro modelo analisa a **estrutura do mercado** e identificar as forças que moldam a concorrência em um setor e o segundo oferece **estratégias internas** para competir nesse mercado, isto é, são conjunto de abordagens que a empresa pode adotar para se destacar e obter vantagem competitiva dentro do setor analisado.

De acordo com Porter (1985, 2001), as regras de concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas que são consideradas essenciais: a Entrada de novos concorrentes, a Ameaça de substitutos, o Poder de negociação dos compradores, o Poder de negociação dos fornecedores e a Rivalidade entre os concorrentes existentes.

A figura 3, abaixo indicada, traz de forma esquematizada a atuação das cinco forças competitivas.

**Figura 3** - As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria



Fonte: Porter (2005)

Cada uma destas 5 forças competitivas, determinam a rentabilidade da indústria de forma diferente. Isto porque estas forças, permitem que a empresa perceba a complexidade e aponte os fatores críticos para a concorrência em sua indústria, bem como permite que ela identifique as inovações estratégicas que melhorariam da melhor forma a rentabilidade da indústria.

O modelo das 5 Forças de Porter é uma ferramenta de análise do ambiente competitivo. Ele ajuda a entender o nível de concorrência em um setor e como isso afeta a rentabilidade das empresas. Essas forças determinam a atratividade de um mercado e ajudam as empresas a identificar oportunidades e ameaças externas.

Esse modelo avalia cinco forças que influenciam a dinâmica competitiva:

1. **Ameaça de novos entrantes:** avalia o quão fácil ou difícil é para novas empresas entrarem no setor e competir.
2. **Poder de negociação dos fornecedores:** mede o poder que os fornecedores têm de influenciar preços ou condições de mercado.
3. **Poder de negociação dos clientes:** avalia o poder dos consumidores de pressionar por preços mais baixos ou melhores condições.
4. **Ameaça de produtos substitutos:** refere-se ao risco de que produtos alternativos satisfaçam as necessidades dos consumidores.
5. **Rivalidade entre concorrentes:** avalia a intensidade da competição entre as empresas que já atuam no setor.

A influência das 5 forças sobre a rentabilidade, pode-se observada na tabela abaixo.

**Tabela 1** - Forma como cada força competitiva influência a rentabilidade da indústria

Força Competitiva	O que influencia	Força Competitiva	O que influencia
<b>Determinação do poder dos fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diferenciação de insumos</li> <li>Custo de mudança dos fornecedores e das empresas na indústria</li> <li>Presença de insumos substitutos</li> <li>Concentração de fornecedores</li> <li>Importância do volume para o fornecedor</li> <li>Custo relativo a compras totais na indústria</li> <li>Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação</li> <li>Ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria</li> </ul>	<b>Barreiras de Novos Entrantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Economia de escala</li> <li>Diferenças de produtos patenteados</li> <li>Identidade de marca</li> <li>Custos de mudança</li> <li>Exigência de capital</li> <li>Acesso à distribuição</li> <li>Vantagens de custo absoluto: Curva de aprendizagem, Acesso a insumos necessários e Projeto de produtos de baixo custo.</li> <li>Política governamental</li> <li>Retaliação esperada</li> </ul>
<b>Determinação do poder do comprador</b>	<p><b>Alavancagem de Negociação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Concentração de compradores versus concentração de empresas</li> <li>Volume do comprador</li> <li>Custos de mudança do comprador em relação aos custos de mudança da empresa</li> <li>Informação do comprador</li> <li>Possibilidade de integração para trás</li> <li>Produtos substitutos</li> <li>Pull</li> </ul> <p><b>Sensibilidade ao Preço</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Preço / Compras totais</li> <li>Diferença dos produtos</li> <li>Identidade de marca</li> <li>Impacto sobre Qualidade / Desempenha</li> <li>Lucros do comprador</li> <li>Incentivos dos tomadores de decisão</li> </ul>	<b>Determinantes da Ameaça de Substituição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempenho do preço relativo dos substitutos</li> <li>Custo de mudança</li> <li>Propensão do comprador a substituir</li> </ul>
		<b>Determinação da Rivalidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crescimento da Indústria</li> <li>Custos fixos (ou de armazenamento) / valor adicionado</li> <li>Excesso de capacidade crônica</li> <li>Diferença de produtos</li> <li>Identidade de marca</li> <li>Custos de mudança</li> <li>Concentração e equilíbrio</li> <li>Complexidade informacional</li> <li>Diversidade de concorrentes</li> <li>Interesses empresariais</li> <li>Barreiras de saída</li> </ul>

Fonte: Adaptado de (Porter, 2005)

As Estratégias Genéricas Competitivas de Porter, por sua vez, tratam de como uma empresa pode obter **vantagem competitiva** em um setor. Michael Porter propõe três estratégias principais que uma empresa pode adotar para se destacar no mercado:

**1. Liderança de Custo:** A empresa busca ser a mais eficiente em termos de custos no setor, oferecendo produtos ou serviços a preços mais baixos do que os concorrentes, sem sacrificar a qualidade.

**2. Diferenciação:** A empresa busca oferecer um produto ou serviço com características únicas que sejam valorizadas pelos clientes, o que lhe permite cobrar um preço premium.

**3. Enfoque (ou Foco):** A empresa concentra-se num segmento específico do mercado, atendendo a um nicho particular de clientes, e pode aplicar tanto a liderança de custo quanto a diferenciação nesse nicho.

Segundo Porter (2005), o que determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria é o posicionamento da mesma dentro da sua indústria. Dessa forma, quando uma empresa apresenta um desempenho acima da média a longo prazo, quer dizer que tem como base uma vantagem competitiva sustentável.

O que determina esta vantagem, é como a empresa encara e lida com as 5 forças em relação aos seus rivais e estas forças traduzem-se nas 3 estratégias genéricas: diferenciação, liderança em custo e foco (Figura 4).

**Figura 4 - Matriz Estratégias Genéricas de Porter**

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Fonte: Kim & Mauborgne (2005)

### Diferenciação

O objetivo desta estratégia é procurar criar um diferencial competitivo entre a oferta da empresa, das ofertas dos concorrentes, sob a forma de marcas e atendimento personalizado, entre outras dimensões. Este diferencial competitivo é possível através do foco na imagem da empresa, nos canais de distribuição, na capacitação dos recursos humanos, na investigação de mercado e na assistência técnica. Esta estratégia não considera grandes volumes e preços baixos, mas sim buscar atender um número menor de clientes de uma forma mais personalizada, isto é, atendendo um determinado nicho de mercado, o que inviabiliza a conquista de grande participação de mercado. Mesmo não ignorando a questão relativa ao preço baixo, a estratégia de diferenciação busca obter retornos acima da média, como modo de defender sua posição na indústria perante as forças competitivas (Porter, 2005).

## **Liderança em custo**

Apesar de considerar que atributos de qualidade e atendimento ao cliente sejam importantes, o foco desta estratégia será o custo baixo para que desta forma se possa conquistar clientes sensíveis ao preço. Mesmo que a existência e a ação das forças competitivas influenciem a rentabilidade da empresa, a liderança no custo total permitirá que esta obtenha retornos acima da média, protegendo assim a empresa dos competidores, uma vez que os custos mais baixos possibilitam o lucro mesmo quando os concorrentes já os tenham consumido.

Esta estratégia diferente da estratégia de diferenciação, ela busca focar na eficiência e maximização de produção e volume da empresa, controla a distribuição da renda publicitária, da pesquisa e da assistência técnica. O preço pode ser um diferencial importante para o consumidor nesse segmento e isso é possível através da grande capacidade da empresa, para poder atender a procuras de grande volume, o que proporcionará economias de escala e redução de custo em virtude da experiência adquirida (Porter, 2005).

## **Foco**

Esta estratégia por sua vez, procura centrar as forças em um grupo específico de compradores, ou em uma determinada área geográfica, atendendo com maior precisão as necessidades de um público-alvo mais específico, oferecendo um produto ou serviço exclusivo ao mesmo, do que procurar atender às necessidades da indústria como um todo, como fazem as estratégias de custo baixo e diferenciação são aplicadas com uma ampla abrangência do setor.

Assim como as outras duas estratégias, o foco também proporciona retornos acima da média, isto porque, a empresa poderá atingir uma posição de baixo custo ou de diferenciação, ou ambas (Porter, 2005).

Segundo Au-Yong Oliveira & Gonçalves (2017), estas estratégias são formas alternativas das empresas defenderem das forças competitivas que moldam o mercado. Desta forma a empresa que não defina pelo menos uma delas, é vista no mercado como uma empresa sem posicionamento estratégico, trazendo assim mais problemas do que soluções para a mesma, pois não possui escala suficiente para conquistar grande participação de mercado e usufruir dos benefícios de baixo custo, não consegue apresentar uma oferta diferenciada ao mercado, dificultando a conquista da lealdade dos consumidores, reduzindo desta forma a rentabilidade e o sucesso da empresa.

### 2.3.2. O modelo Oceano Azul

De acordo com os autores Kim & Mauborgne (2005), o conceito de Oceano Azul remete para uma estratégia que propõe a superação da concorrência por meio da exploração de novos mercados e oportunidades ao invés da competição acirrada, isto é, saindo do mercado do ramo ou setor, aventurando-se em mercados inexplorados.

Segundo os mesmos autores, os mercados já consolidados têm a tendência em ficarem saturados, tendo como consequência a estagnação e prejuízos entre as empresas que disputam no mesmo mercado. De modo a evitar esta estagnação e grandes prejuízos, a solução é explorar novas direções, criando negócios inéditos para nichos de mercado e procuras que a concorrência ainda não identificou.

Ainda de acordo com de Kim & Mauborgne (2005), esta estratégia permite que as empresas mergulhem em novos mercados, como menos competição e mais lucro, mas não exige a criação de produtos visionários ou tecnologias inéditas, mas sim na combinação perfeita de aspetos como preços justos, soluções diferenciadas e funcionalidades atrativas, ou seja, esta inovação pode ser simplesmente uma nova forma de observar o mercado tradicional, focando numa nova demanda.

**Tabela 2** - Diferença entre Estratégia Oceano Azul e Oceano Vermelho

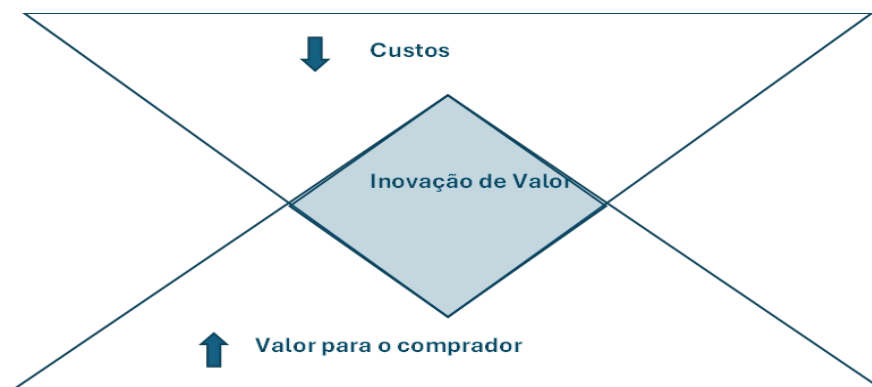
Estratégia do Oceano Vermelho	Estratégia do Oceano Azul
Compete no mercado existente	Cria um novo mercado
Vence os competidores	Torna os competidores irrelevantes
Explora demanda existente	Cria e captura um nova demanda
Perseguir o trade-off entre diferenciação ou custo baixo	Persegue diferenciação e custo baixo simultaneamente ("quebra" o trade-off)

**Fonte:** Kim & Mauborgne (2005)

Para Kim e Mauborgne (2005), a barreira que divide o oceano azul e o oceano vermelho pode ser ultrapassada através da inovação de valor onde o foco não é destruir a concorrência, mas sim torná-la irrelevante através da oferta de um salto de valor, criando uma procura de mercado.

Ainda segundo os mesmos autores, empresas que procuram seguir a estratégia Oceano Azul, buscam aumento de valor oferecido e baixo custos em simultâneo, por isso o *trade-off* valor-custo, conforme a figura abaixo.

**Figura 5 - trade-off valor-custo**



**Fonte:** Kim & Mauborgne (2005)

Na estratégia do oceano azul, são usadas ferramentas tais como a Matriz de Avaliação de Valor e o Modelo das 4 Ações. Onde a primeira serve como instrumento de diagnóstico e também como modelo para desenvolvimento da estratégia, enquanto no segundo, chega-se a uma nova curva de valor considerando que pode ser criado, elevado, eliminado e reduzido.

## 2.4. Estratégia de gestão estratégica de portfólios

### 2.4.1. O modelo BCG

De acordo com Cândido (2019), a matriz BCG é uma ferramenta desenvolvida pela consultora Boston Consulting Group, originando a sigla do nome. Ela foi elaborada no final dos anos 60, por Bruce Henderson. Trata-se de um gráfico utilizado para analisar um produto ou serviço em relação ao mercado e aos seus concorrentes. Ela conta com dois eixos: o Crescimento de mercado e a Participação relativa de mercado. Tem como objetivo verificar o desempenho e potencial futuro de cada produto ou serviço, facilitando desta forma a tomada de decisões estratégicas da empresa, desde investimentos até à definição de estratégias de marketing, permitindo assim uma gestão mais eficiente.

A matriz BCG foi pensada para grandes empresas, mas também pode ser adaptada para médias e pequenas empresas, porém a única exceção de uso são empresas em fase embrionária de desenvolvimento, isto porque não existe um histórico de informações disponíveis a serem usadas.

A classificação dos produtos ou serviços é feita a partir de quatro categorias:

- Estrela;
- Vaca leiteira;

- Interrogação ou Em Questionamento;
- Abacaxi (Cachorro, no original em inglês).

Os quadrantes representam uma relação entre crescimento e participação relativa de mercado, bem como estágios de desenvolvimento de um negócio

- Introdução de um produto: Interrogação;
- Crescimento no mercado: Estrela;
- Maturidade do negócio: Vaca Leiteira;
- Declínio no mercado: Abacaxi.

**Estrelas** - o quadrante da estrela corresponde ao alto crescimento, combinado com alta participação de mercado. Os produtos que se enquadram aqui são aqueles que geram boa rentabilidade, mas também precisam de investimentos altos.

Seu alto índice de vendas ajuda a manter o bom posicionamento no mercado, mesmo que ele precise de investimento constante, devido ao crescimento do mercado. Esses produtos têm muito potencial, mas ainda não estão estáveis e têm grandes chances de virar vacas leiteiras, se houver consolidação do mercado.

**Vacas Leiteiras** - esses produtos são aqueles indispensáveis e que mantêm o balanço positivo da empresa, então necessitam de pouco investimento já que estão consolidados no mercado e que mesmo tendo um baixo crescimento, representa dinheiro certo. É muito difícil para um produto ou serviço fazer parte desta categoria, logo após o seu lançamento no mercado, porque normalmente o produto começa como interrogação e transforma-se em estrela ou abacaxi.

O capital para investir em produtos interrogações, advêm do lucro das vacas leiteiras.

**Pontos de Interrogação** - são conhecidos por produtos inovadores, porque exploram um nicho ou mercado normalmente novos, por isso a adesão do público é baixa. No entanto, sendo produtos de novas ideias e inovações, com o investimento adequado apresentam um enorme potencial, isto porque são fundamentais para o crescimento contínuo da empresa, mas o grande problema é que eles podem dar certo ou não.

**Abacaxis** - trata-se de produtos ou serviços que estão na fase final de sua vida no mercado, isto é, em declínio, pois ou não são considerados inovadores, ou a sua qualidade não acompanha o setor, ou o volume de vendas é muito baixo.

É extremamente importante reconhecer e identificar estes produtos, conseqüentemente os retirar do mercado, pois libera recursos já que não são necessários gastos com a sua produção e o marketing.

A figura abaixo, representa a Matriz BCG, com as quatro categorias dos serviços/produtos em relação as suas participações relativas e crescimento no mercado.

Figura 6 - Matriz BCG



Fonte: Cândido (2019)

#### 2.4.2. O modelo GE/McKinsey

A Matriz GE/Mckinsey foi elaborada pela General Eletric conjuntamente com a empresa de consultoria Mckinsey and Company, na década de 70, seguindo a linha dos check lists. Este modelo aplica-se às empresas com portfólios constituídas por vários negócios/produtos.

Esta matriz é um modelo para análise de portfólio de unidades de negócios. O melhor portfólio de negócios é aquele que se encaixa perfeitamente aos pontos fortes da empresa e ajuda a explorar as indústrias e mercados mais atrativos (Loor-Zambrano et al., 2020).

A análise do portfólio de negócios assenta em 3 objetivos:

1. Decidir qual unidade de negócios deve receber mais ou menos investimentos;
2. Desenvolver estratégias de crescimento incluindo novos produtos e negócios ao portfólio;
3. Decidir quais negócios ou produtos não deverão permanecer.

Ainda de acordo com Loor-Zambrano et al. (2020), esta matriz é dividida em três áreas:

- Unidades de negócios (Uns) fortes – nas quais as empresas deveriam investir, fazendo-as crescer;

- Unidades de negócios (Uns) médias em termos de atratividade geral – onde a empresa deverá manter seu nível de investimento nestas;
- Unidades de negócios (Uns) com um nível geral de atratividade baixo – onde a empresa deveria pensar seriamente em descartá-las.

O que as empresas também poderiam fazer, seria planejar as posições projetadas das unidades de negócios com e sem mudanças de estratégia e posteriormente, comparar as matrizes de negócios atuais e as projetadas, assim a empresa poderá identificar os principais problemas estratégicos e oportunidades que tem de enfrentar (Loor-Zambrano et al., 2020).

De acordo com Pando (2019), a Matriz GE/Mckinsey é uma forma posterior e, de um modo geral, melhorada da Matriz BCG. Ela é considerada mais avançada por causa de três aspectos:

1. Atratividade do Mercado (fatores externos) substitui o crescimento do mercado, como dimensão para medir a atratividade da indústria. A atratividade do mercado inclui uma gama maior de fatores que apenas o crescimento do mercado. Os fatores externos típicos que afetam a atratividade do mercado são:
  - Tamanho do mercado;
  - Taxa de crescimento do mercado;
  - Lucratividade do mercado;
  - Tendências de preço;
  - Intensidade da rivalidade dos concorrentes;
  - Risco total do retorno dos investimentos no setor;
  - Barreiras para entrada no setor;
  - Oportunidades de diferenciação dos produtos/serviços;
  - Variação da demanda;
  - Segmentação do mercado;
  - Estrutura de distribuição;
  - Desenvolvimento tecnológico.
  
2. A Força Competitiva (fatores internos) substitui a participação relativa de mercado, como dimensão para medir a posição competitiva de cada unidade de negócio. A força competitiva também inclui uma gama maior de fatores que apenas participação de mercado. Os fatores internos típicos que afetam a força competitiva da unidade de negócios são:
  - Força dos ativos e competências;
  - Força da marca em relação à concorrência (ligado ao esforço de marketing);
  - Participação de mercado;

- Taxa de crescimento da participação de mercado;
- Lealdade dos clientes;
- Posição de custo em relação aos concorrentes (ligado à estrutura de custos da empresa);
- Margem de lucro em relação aos concorrentes;
- Capacidade de produção e força de distribuição;
- Patentes tecnológicas e de outras inovações;
- Qualidade;
- Acesso a recursos financeiros e investimentos;
- Capacidade administrativa.

3. A Matriz GE funciona com uma grade de 3x3 células, enquanto a Matriz BCG tem apenas 2x2. Isto também resulta em maior sofisticação do modelo.

Devido a estes três aspetos e por ser considerada mais avançada, a Matriz GE/Mckinsey é a mais utilizada pelas grandes empresas, pois oferece vantagens tais como:

- simplifica a análise pela apresentação visual;
- facilita as decisões em empresas descentralizadas;
- o modelo é mais sofisticado do que a Matriz BCG;
- organiza as prioridades sobre alocar os recursos limitados;
- supera a dificuldade de comparação entre as unidades de negócio, analisando-as conjuntamente com base em dois critérios únicos.

A figura 6, abaixo, representa o Modelo GE/McKinsey, onde podemos observar os dois eixos, o da atratividade da indústria e o eixo da posição competitiva da empresa.

Para identificar o posicionamento na matriz, de cada unidade de negócio a ser analisada, estas são divididas entre dois critérios por grau, ou seja, as unidades podem ter graus baixo, médio ou alto no quesito força competitiva, assim como o setor do mercado pode ter baixa, média ou alta atratividade.

Como consequência da caracterização desses critérios, em graus variados, os decisores chegarão a estas três decisões principais que a empresa pode tomar em relação a seus investimentos de unidades de negócios:

- Investir ou crescer;
- Ganhos seletivos;
- Sair ou colher.

As conclusões após a análise da Matriz GE podem ser: investir (campo superior esquerdo), avaliar ou abandonar (campo inferior direito).

Figura 7 - Modelo GE/McKinsey



Fonte: Adaptado de (Pando, 2019)

## Capítulo 3: Metodologia

### 3.1 Descrição do Método de Pesquisa

A metodologia usada foi de natureza qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas, tanto à proprietária/fundadora da clínica em estudo, aos interlocutores privilegiados do setor da saúde em Cabo Verde, bem como mediante análise documental. O método de entrevista adotado foi a entrevista por telefone.

A natureza deste estudo é, pois, de natureza descritiva, pois procura caracterizar a qualidade e as características dos serviços oferecidos na clínica em estudo e das outras clínicas privadas e hospitais públicos, bem como as estratégias de competitividade usadas, desta forma permitindo conhecer o mercado do setor da saúde e um possível hospital/clínica como referência para benchmarking.

Segundo a finalidade, o estudo em causa será de investigação aplicada sob a forma de estudo de caso, pois tem como objeto o estudo uma empresa específica no setor da saúde em Cabo Verde, tendo em vista a sua análise do ponto de vista estratégico e competitivo. De acordo com os meios, será primeiramente uma investigação documental, baseando em investigação bibliográfica e análise das informações adquiridas através de entrevistas.

### 3.2 Instrumentos de Recolha de Dados

O guião de entrevistas (ver anexo – número I) foi desenvolvido no âmbito da disciplina de Estratégia e Competitividade, cujo objetivo era cada aluno aplicar o

guião de entrevista numa empresa à escolha, onde no presente caso, foi escolhido a Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia. Nas entrevistas aos interlocutores privilegiados do setor da saúde, foram usados dois guiões de entrevistas diferentes (ver apêndice – número I e II), elaborados pela autora do presente trabalho.

Através das informações recolhidas na entrevista com a médica proprietária da clínica em estudo, foi possível apresentar um Projeto de Planeamento Empresarial Estratégico, fazendo parte do conteúdo programado na disciplina acima referida.

Desta forma, a construção da presente dissertação do estudo de caso da Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia, tem como principal fonte de dados, as informações recolhidas nas entrevistas acima referidas.

A entrevista com a responsável da clínica em estudo, se encontra semiestruturada com questões baseadas nos seguintes pontos: Dimensões analíticas; Perfil académico e profissional dos empreendedores; Da ideia de negócio ao plano de negócios; Recursos financeiros; Modalidades de inovação prevaletentes; Gestão do conhecimento e parcerias; Inserção nos mercados; Prospetiva; Formulação de políticas públicas e Nota adicional (ano de fundação da empresa, tipo de sociedade comercial e nome do(s) empresário(s), CAE da empresa, números de trabalhadores, volume de negócios 2017 (alternativa, 2016) e volume de negócios expectável 2018).

Em relação à entrevista dirigida ao interlocutor privilegiado do setor da saúde - médico proprietário da clínica privada Godente, também é semiestruturada e com questões baseadas nos pontos seguintes: Perfil académico e profissional do empreendedor; Da ideia de negócio ao plano de negócios; Recursos financeiros; Modalidades de inovação prevaletentes; Gestão do conhecimento e parcerias; Inserção nos mercados; Prospetiva e Formulação de políticas públicas.

Por sua vez, a entrevista ao interlocutor privilegiado do setor da saúde - Presidente do Instituto Nacional de Medicina Legal e Ciências Forenses de Cabo Verde, é semiestruturada, tendo questões seguintes como base: Perfil académico e profissional; Da ideia de negócio ao plano de negócios; Recursos financeiros; Modalidades de inovação prevaletentes; Gestão do conhecimento e parcerias; Prospetiva e Formulação de políticas públicas.

Os dados obtidos para a pesquisa, foram recolhidos em 2023 à sócia-proprietária da clínica em estudo e entre os meses de setembro e outubro de 2024 aos interlocutores privilegiados do setor da saúde, porque dependia da disponibilidade da agenda dos entrevistados. Antes de cada entrevista, foram previamente abordados por vias de mensagens por email e Messenger, onde eles mesmos indicaram uma data e hora para a entrevista. Foram apresentados o tema e o principal objetivo de estudo., desta forma, estariam cientes do rumo que teriam as suas respostas, que é meramente académico.

## **Interlocutores Entrevistados**

O trabalho de campo foi realizado com base em entrevistas semiestruturadas aplicadas aos seguintes interlocutores: a Sócia-proprietária da clínica em estudo, a Presidente do Instituto Nacional de Medicina Legal e Ciências Forenses de Cabo Verde e do Médico Especialista em estomatologia e cirurgia maxilo-facial que é proprietário de uma clínica em Cabo Verde.

A recolha da amostra foi efetuada através de três guiões de entrevistas diferentes, levando em conta o tipo de informações que iriam ser recolhidas pelos três diferentes profissionais entrevistados, foram aplicadas a partir do contato telefónico e posteriormente transcrito pela autora, já que os entrevistados se encontravam em Cabo Verde no momento das entrevistas e a autora em Portugal.

## **Capítulo 4: Apresentação do estudo de caso**

### **4.1. Enquadramento setorial**

#### **4.1.1. O setor da saúde no mundo - tendências e desafios**

O setor da saúde a nível mundial é, segundo a OMS (2020), um campo multidimensional que abrange uma ampla gama de serviços, recursos e desafios. Engloba a prestação de cuidados médicos, prevenção de doenças, promoção da saúde, investigação médica e desenvolvimento de políticas de saúde. As suas principais características incluem:

**Universalidade e Variação:** Enquanto o acesso à saúde é reconhecido como um direito humano fundamental, a disponibilidade e qualidade dos serviços variam significativamente entre países e regiões.

**Desafios Globais:** Problemas de saúde globais, como pandemias, doenças infecciosas emergentes, resistência antimicrobiana e mudanças climáticas, requerem cooperação internacional e estratégias de resposta coordenadas.

**Crescente Ênfase na Prevenção:** Há uma crescente ênfase na prevenção de doenças e promoção da saúde, visando reduzir custos e melhorar os resultados a longo prazo.

**Inovação Tecnológica:** Avanços tecnológicos, como inteligência artificial, telemedicina, genómica e saúde digital, estão transformando a maneira como os serviços de saúde são entregues e acessados em todo o mundo.

**Equidade e Acesso:** A equidade no acesso à saúde é um desafio persistente, com disparidades significativas entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, bem como dentro de cada país.

**Financiamento e Sustentabilidade:** Questões de financiamento, incluindo sistemas de saúde públicos e privados, seguros de saúde e acesso a medicamentos, são fundamentais para garantir a sustentabilidade dos sistemas de saúde.

**Profissionais de Saúde:** A força de trabalho em saúde, incluindo médicos, enfermeiros, técnicos de saúde e outros profissionais, desempenha um papel crucial na prestação de cuidados de qualidade e na resposta a emergências de saúde.

**Regulação e Governança:** A regulamentação e governança eficazes são essenciais para garantir a segurança, qualidade e eficácia dos serviços de saúde, bem como para proteger os direitos dos pacientes e profissionais de saúde.

**Colaboração Global:** A cooperação internacional e parcerias entre governos, organizações não governamentais, setor privado e sociedade civil são fundamentais para abordar os desafios de saúde globais de forma eficaz.

Ainda de acordo com a ONU (2020), o setor da saúde a nível mundial enfrenta desafios urgentes e globais. Para tal foi produzido, com o contributo de especialistas de todo o mundo, uma lista onde se encontram indicados esses desafios, e que destaca a insuficiência de recursos como um dos maiores problemas do setor.

Conforme a ONU (2020), esta lista contém 13 destaques:

1. Manter serviços de saúde limpos;
2. Destacar importância da saúde no debate sobre clima;
3. Cuidados em locais de conflito e de crises;
4. Tornar os cuidados de saúde mais justos;
5. Melhorar acesso a medicamentos;
6. Combater doenças infecciosas,
7. Preparação contra epidemias;
8. Proteção de produtos perigosos;
9. Investir nos funcionários de saúde;
10. Manter os adolescentes seguros;
11. Ganhar a confiança das pessoas;
12. Uso de novas tecnologias;
13. Proteção de medicamentos.

O setor da saúde enfrenta novos desafios tecnológicos- a inteligência artificial, a Internet das Coisas (IoT), a robótica e Big Data, estão a transformar o setor da saúde,

impactando de uma forma positiva em diagnósticos, na prevenção, no atendimento, em tratamentos e na relação entre o médico e o paciente.

Segundo Paula Filho & Lamy (2020) as três áreas cruciais em que a tecnologia atua na saúde, são nos exames, em tratamentos e na prevenção.

O cenário da saúde tem sido moldado, por tecnologias tais como:

- a telemedicina;
- Inteligência Artificial (IA) e Machine Learning;
- Registos Eletrónicos de Saúde (RES);
- Dispositivos Médicos Inteligentes;
- Biotecnologia e Terapia Genética;

Ainda de acordo com os mesmos autores, as grandes tendências na área da saúde para 2024, destacam-se:

- Robótica Médica;
- Realidade Virtual e Realidade Aumentada;
- Blockchain na Saúde;
- Internet das Coisas na Saúde.

#### 4.1.2. O setor da saúde em Cabo Verde - tendências e desafios

O sistema de saúde de Cabo Verde é caracterizado por uma mistura de serviços públicos e privados. O Ministério da Saúde é responsável pela supervisão e gestão geral do sistema de saúde do país. Aqui estão alguns dados e indicadores relevantes, segundo Governo de Cabo Verde (2020):

1. **Cobertura de Saúde:** Cabo Verde tem alcançado progressos significativos na melhoria do acesso aos serviços de saúde. A cobertura de saúde é relativamente boa em comparação com outros países africanos, com a maioria da população tendo acesso a serviços de saúde essenciais.
2. **Infraestrutura de Saúde:** O país possui hospitais, centros de saúde e postos de saúde em todo o arquipélago, garantindo que as comunidades tenham acesso aos cuidados de saúde básicos. No entanto, a distribuição desses serviços pode ser desigual, com algumas ilhas mais remotas enfrentando desafios de acesso.
3. **Recursos Humanos em Saúde:** Cabo Verde enfrenta desafios na retenção e recrutamento de profissionais de saúde qualificados, especialmente em áreas rurais e remotas. Isso pode afetar a qualidade e a acessibilidade dos serviços de saúde em algumas regiões.
4. **Financiamento da Saúde:** O financiamento da saúde em Cabo Verde é uma preocupação contínua. O governo investe uma parte significativa do

orçamento nacional na saúde, mas ainda há necessidade de mais recursos para melhorar a qualidade dos serviços e expandir a cobertura.

5. **Indicadores de Saúde:** Os indicadores de saúde em Cabo Verde têm mostrado melhorias ao longo dos anos, com reduções na mortalidade infantil e materna, aumento da expectativa de vida e melhor controle de doenças transmissíveis. No entanto, desafios persistem, incluindo a prevenção de doenças não transmissíveis e a garantia de acesso universal aos serviços de saúde.
6. **Prioridades de Saúde:** O governo cabo-verdiano tem priorizado a expansão dos serviços de saúde primária, a melhoria da qualidade dos cuidados de saúde, a prevenção de doenças e a promoção da saúde pública como parte de sua agenda de desenvolvimento.

No geral, embora Cabo Verde tenha feito progressos notáveis em seu sistema de saúde, ainda existem desafios a serem enfrentados para garantir que todos os cidadãos tenham acesso a serviços de saúde de qualidade e acessíveis em todo o país.

De acordo com II Plano Estratégico Desenvolvimento Sustentável – 2022/2026 (Governo de Cabo Verde, 2022) é reconhecida a importância do setor da saúde para o desenvolvimento sustentável do país. Todavia, no Orçamento do Estado para 2024 (Governo de Cabo Verde, 2024) o setor da Saúde se destaca pela redução de 1,1% em relação à 2023, passando de 9,945 milhões de CVE para 9,840 milhões de CVE (escudos cabo-verdianos). Essa diminuição é atribuída à redução no financiamento da China (-453 milhões de CVE) e do Banco Mundial (-150 milhões de CVE).

O Governo salienta, contudo, que é relevante o substancial aumento de 700 milhões de CVE provenientes do Tesouro. Apesar das limitações de recursos em Cabo Verde, o setor da saúde destaca-se como o terceiro com maior envelope orçamental totalizando 9,6 milhões de contos. Cabo Verde tem, pois, pela frente o desafio de melhorar os níveis de eficácia e eficiência na prestação de serviços de saúde, ou seja, de garantir serviços de qualidade e uma maior cobertura da população, a par da necessidade de otimizar o uso dos recursos disponíveis.

A análise dessas mudanças nos fluxos de financiamento demonstra a necessidade de adaptar e realocar recursos no Orçamento de 2024, esta não reflete apenas as variações nas fontes de financiamento externo, mas também destaca a importância do apoio interno para garantir a sustentabilidade económica do país. Desta forma, a configuração orçamentária atual oferece uma oportunidade para aprimorar a gestão dos recursos e promover a estabilidade financeira do setor da saúde em Cabo Verde.

De forma mais detalhada o Orçamento de Estado para o ano de 2024 (Governo de Cabo Verde, 2024) preconiza, entre outros, as seguintes realizações:

### **Recursos Humanos e Formação Clínica Geral:**

- Alocação de 9,6 milhões de contos para o setor de saúde, representando a terceira maior previsão orçamental.
- Contratação de 500 novos profissionais de saúde e regularização de situações pendentes.
- Entrada de profissionais formados em Cabo Verde, onde 40 destes concluíram a formação em clínica geral.

### **Investimentos e Infraestrutura:**

- Retomada de obras importantes, incluindo o Hospital da Trindade, o Centro de Dia de São Vicente e Centros de Saúde em diversas localidades.
- Aquisição de *pacemakers* para redução de evacuações relacionadas a doenças coronárias.

### **Ações Estratégicas e Desafios:**

- Contratação de 27 médicos financiados por outras fontes.
- Impactos com a transição de médicos especialistas e enfermeiros licenciados.
- Implementação contínua da nova orgânica da Unidade das TIC.
- Ações de promoção da saúde pública, prevenção de doenças transmissíveis e reestruturação da Rede de Telemedicina.

### **Orçamento e Justificativas:**

- Redução de 1,1% em relação à estimativa de 2023, passando de 9,945 milhões de CVE para 9,840 milhões de CVE.
- Redução justificada pelo decréscimo dos financiamentos da China e do Banco Mundial, compensada pelo reforço do financiamento do Tesouro.

### **Compromisso com Recursos Humanos e Projetos Internacionais:**

- Desenvolvimento de recursos humanos, valorização dos profissionais de saúde e promoção contínua das competências técnicas e relacionais.
- Planeamento cuidadoso dos recursos humanos para responder eficazmente aos desafios emergentes no setor da saúde.

### **Conclusão e Perspetivas Futuras:**

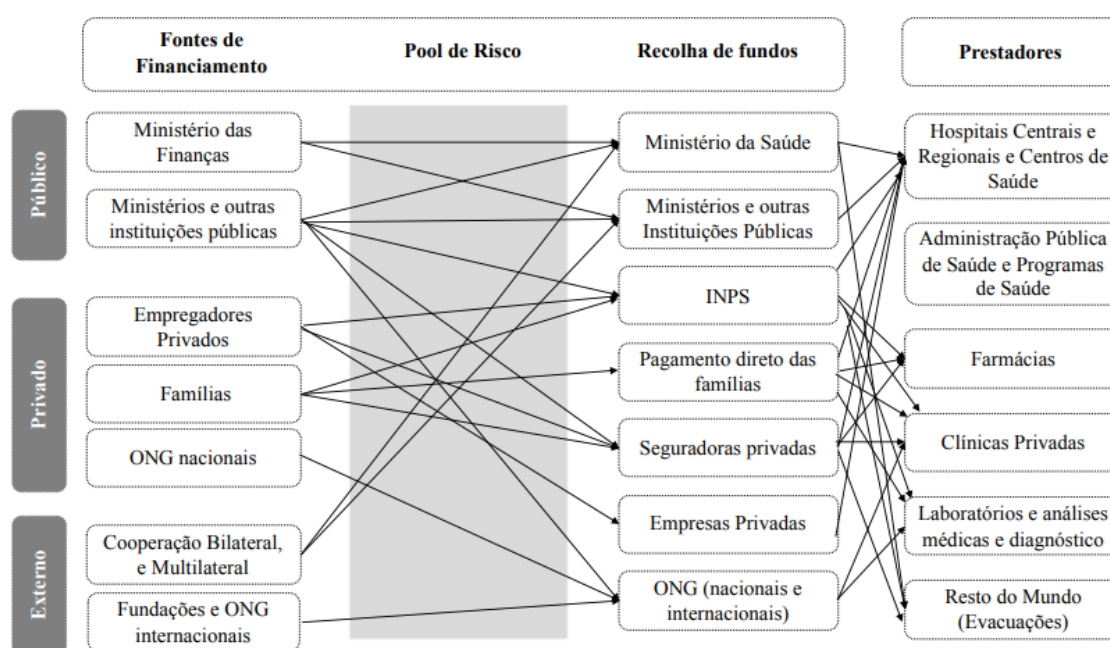
- Compromisso do Governo em alcançar consenso nacional para aprimorar o setor da saúde em Cabo Verde.

- Orçamento proposto para 2024 visa assegurar que o país continue a progredir na prestação de serviços de saúde eficiente, eficaz e acessível, alinhados com as metas globais de bem-estar e saúde pública.

A Lei de Bases do Sistema Nacional de Saúde de Cabo Verde, tem como modelo de financiamento assegurado pelo Orçamento do Estado, pelos utentes e por todas as entidades seguradoras (Benrós, 2018).

Desta forma, de acordo com a mesma autora, a figura abaixo representa a forma como se organiza em Cabo Verde o sistema de financiamento da saúde.

**Figura 8 - Modelo de financiamento do sistema de saúde cabo-verdiano**



**Fonte:** adaptado de Benrós (2018)

O Estado de Cabo Verde, enquanto principal provedor financeiro, confere ao Sistema Nacional de Saúde (SNS) características de um modelo compatível com os sistemas de saúde beveridgeanos (modelo baseado essencialmente no financiamento através de impostos cobrados por via do Orçamento do Estado), tendo tendência de gratuidade e como um dos seus princípios a universalidade no acesso aos serviços em todos os níveis de assistência sanitária (Benrós, 2018).

Ainda, conforme Benrós (2018), o SNS cabo-verdiano tem dois grandes financiadores, o Ministério das Finanças (MF) e as famílias. O primeiro através da cobrança de impostos (receitas fiscais) é o maior financiador do sistema de saúde com uma participação de 55,1% em 2014 (13,2% dos quais corresponde à ajuda externa orçamental). E o segundo através do pagamento à segurança social, seguro privado (pouco expressivo no país) e pagamentos diretos, nomeadamente, as taxas moderadoras pagas no momento da efetuação dos cuidados de saúde. As restantes

fontes repartem-se entre os empregadores privados, as ONG, associações nacionais (através de mutualidades) e diversas cooperações internacionais.

Atualmente, de acordo com dados atuais obtidas no Orçamento de Estado, o Orçamento do Ministério da Saúde para o ano de 2024, destaca pela redução de 1,1% em relação à 2023, passando de 9,945 milhões de CVE para 9,840 milhões de CVE. Essa diminuição é atribuída à redução no financiamento da China (-453 milhões de CVE) e do Banco Mundial (-150 milhões de CVE). Contudo é de se levar em conta o aumento de 700 milhões de CVE provenientes do Tesouro. Apesar das limitações de recursos em Cabo Verde, o setor da saúde destaca-se como o terceiro maior investimento, totalizando 9,6 milhões de contos (Governo de Cabo Verde, 2024).

Ainda de acordo com o Governo de Cabo Verde (2024), a análise dessas mudanças nos fluxos de financiamento demonstra a necessidade de adaptar e realocar recursos no Orçamento de 2024, esta não reflete apenas as variações nas fontes de financiamento externo, mas também destaca a importância do apoio interno para garantir a sustentabilidade económica do país. Desta forma, a configuração orçamentária atual oferece uma oportunidade para aprimorar a gestão dos recursos e promover a estabilidade financeira do setor da saúde em Cabo Verde.

De realçar que o Orçamento para o ano de 2024 preconiza, entre outros, as seguintes realizações:

#### **Recursos Humanos e Formação Clínica Geral:**

- Alocação de 9,6 milhões de contos para o setor de saúde, representando a terceira maior previsão orçamental.
- Contratação de 500 novos profissionais de saúde e regularização de situações pendentes.
- Entrada de profissionais formados em Cabo Verde, onde 40 destes concluíram a formação em clínica geral.

#### **Investimentos e Infraestrutura:**

- Retomada de obras importantes, incluindo o Hospital da Trindade, o Centro de Dia de São Vicente e Centros de Saúde em diversas localidades.
- Aquisição de *pacemakers* para redução de evacuações relacionadas a doenças coronárias.

#### **Ações Estratégicas e Desafios:**

- Contratação de 27 médicos financiados por outras fontes.
- Impactos com a transição de médicos especialistas e enfermeiros licenciados.
- Implementação contínua da nova orgânica da Unidade das TIC.

- Ações de promoção da saúde pública, prevenção de doenças transmissíveis e reestruturação da Rede de Telemedicina.

#### **Orçamento e Justificativas:**

- Redução de 1,1% em relação à estimativa de 2023, passando de 9,945 milhões de CVE para 9,840 milhões de CVE.
- Redução justificada pelo decréscimo dos financiamentos da China e do Banco Mundial, compensada pelo reforço do financiamento do Tesouro.

#### **Compromisso com Recursos Humanos e Projetos Internacionais:**

- Desenvolvimento de recursos humanos, valorização dos profissionais de saúde e promoção contínua das competências técnicas e relacionais.
- Planeamento cuidadoso dos recursos humanos para responder eficazmente aos desafios emergentes no setor da saúde.

#### **Conclusão e Perspetivas Futuras:**

- Compromisso do Governo em alcançar consenso nacional para aprimorar o setor da saúde em Cabo Verde.
- Orçamento proposto para 2024 visa assegurar que o país continue a progredir na prestação de serviços de saúde eficiente, eficaz e acessível, alinhados com as metas globais de bem-estar e saúde pública.

Em conclusão, destaca-se a necessidade de equilibrar a aspiração por melhorias com os recursos disponíveis, enfatizando o compromisso em garantir a continuidade das funções essenciais e atividades prioritárias do setor. Ainda a governante manifestou confiança nos parceiros e projetos com financiamento para enfrentar os desafios futuros, reafirmando desta forma o compromisso com a saúde da população cabo-verdiana. Além disso, ressaltou a importância de direcionar o foco para os recursos humanos, destacando iniciativas de recrutamento, concursos e formação para fortalecer a equipa de profissionais de saúde.

No que diz respeito às infraestruturas, enfatiza-se a implementação da Unidade de Cuidados Intensivos no Hospital Baptista de Sousa, juntamente com a retomada do Centro de Dia de São Vicente. Essas medidas refletem uma atenção cuidadosa à segurança sanitária global, alinhada com a estratégia da Organização Mundial de Saúde.

#### 4.1.2.1. Estrutura orgânica do Ministério da Saúde de Cabo Verde

A estrutura orgânica do Ministério da Saúde de Cabo Verde, compreende os seguintes órgãos e gabinetes de apoio à formulação de políticas:

- **O Conselho Nacional de Saúde (CNS)** - é o órgão consultivo do membro do Governo responsável pela área da saúde sobre as grandes opções da política sanitária, no que diz respeito ao Sistema Nacional de Saúde e sua relação com a política nacional de desenvolvimento. Tem como missão promover e assegurar a participação de todos os parceiros da área da saúde na construção e no aperfeiçoamento de um sistema sustentável de colaboração mútua, garantindo as sinergias necessárias para elevar as políticas de saúde e bem-estar;
- **O Conselho do Ministério (CM)** - é o órgão consultivo de natureza técnica e administrativa, integrado pelo membro do Governo responsável pela área da saúde, pelos dirigentes dos serviços centrais MS, pelos assessores do Ministro e pelos dirigentes dos serviços autónomos e dos organismos da administração indireta sob a superintendência do Ministro.
- **O Conselho Nacional de Medicamentos (CNM)** - é o órgão de acompanhamento do Serviço Nacional de Saúde (SNS) e de consulta do membro do Governo responsável pela área da saúde em matéria de formulação e execução da Política Nacional de Medicamentos;
- **O Gabinete da Ministra (GM)** - junto da Ministra da Saúde, funciona o respetivo Gabinete, encarregue de o assistir, direta e pessoalmente, no desempenho das suas funções;
- **O Gabinete Jurídico (GJ)** - é o gabinete de apoio técnico-jurídico que tem por missão assessorar os órgãos e serviços do Ministério da Saúde e assegurar e realização de toda a atividade de assessoria jurídica e de investigação de matérias técnico-jurídicas em áreas relevantes para o Ministério da Saúde;
- **O Gabinete de Auditoria Interna (GAI)** - é o serviço responsável pelo acompanhamento, apoio, verificação, fiscalização do cumprimento das normas e requisitos preconizados pelas leis e regulamentos vigentes e propor medidas preventivas e/ou corretivas;
- **O Gabinete para os Assuntos Farmacêuticos (GAF)** - é o órgão de consulta e execução que tem por missão apoiar o Ministro diretamente no desempenho das suas funções inerentes ao setor farmacêutico;
- **O Gabinete de Tecnologia, Comunicação e Informação em Saúde (GTCIS)** - é o gabinete responsável pela identificação de políticas, estratégias, soluções e implementação de ações para o reforço de sistema de informação sanitária no país e melhoria da prestação de cuidados, contribuindo para a mitigação das desigualdades no acesso aos serviços de saúde.

Compreende ainda os serviços centrais:

- **A Direção Nacional de Saúde (DNS)** – é o serviço central de coordenação da execução da Política Nacional de Saúde, orientação e supervisão das atividades de prestação de cuidados de saúde;
- **A Direção-Geral do Planeamento, Orçamento e Gestão (DGPOG)** – é o serviço central de coordenação da execução da política setorial nas áreas de planeamento, administração, gestão orçamental, de recursos humanos, financeira e patrimonial, bem como na área da modernização administrativa.

E como Serviços de Base Territorial, tem as:

**Regiões Sanitárias** – são serviços de base territorial dotados de autonomia financeira, dependentes da DNS, com intervenção a nível de dois ou mais concelhos como o objetivo do alargamento da cobertura da rede, a melhoria das prestações dos cuidados de saúde na área da sua circunscrição territorial e ainda com a missão de assegurar a articulação e a coordenação entre os Hospitais Regionais e os Centros de Saúde da sua área de intervenção, cabendo-lhes ainda assegurar a articulação com as autarquias locais no exercício das atribuições destas na área de saúde;

**Hospitais Regionais** – são serviços de base regional, integrados na estrutura duma Região Sanitária, dotados de autonomia financeira, cuja missão consiste na prestação de cuidados diferenciados em estreita articulação com os estabelecimentos de saúde de outros níveis de cuidados da rede;

E **Delegacias de Saúde** – são serviços de base territorial do MS, integrados na estrutura DNS, encarregadas a nível de concelhos, da promoção e da proteção da saúde das populações e da prevenção, tratamento e reabilitação de doença.

No que toca as Estruturas Especiais, o Ministério de Saúde (MS) compreende a:

**Comissão de Coordenação do Combate ao VIH /SIDA (CCC-SIDA)** – adiante designado CCS-SIDA, é uma instância de coordenação e concertação permanente, cabendo-lhe em geral pronunciar-se sobre as medidas a adotar a nível nacional no quadro de combate a VIH/SIDA e em especial contribuir para a elaboração e o acompanhamento da execução do Plano Estratégico Nacional de Luta contra o VIH/SIDA;

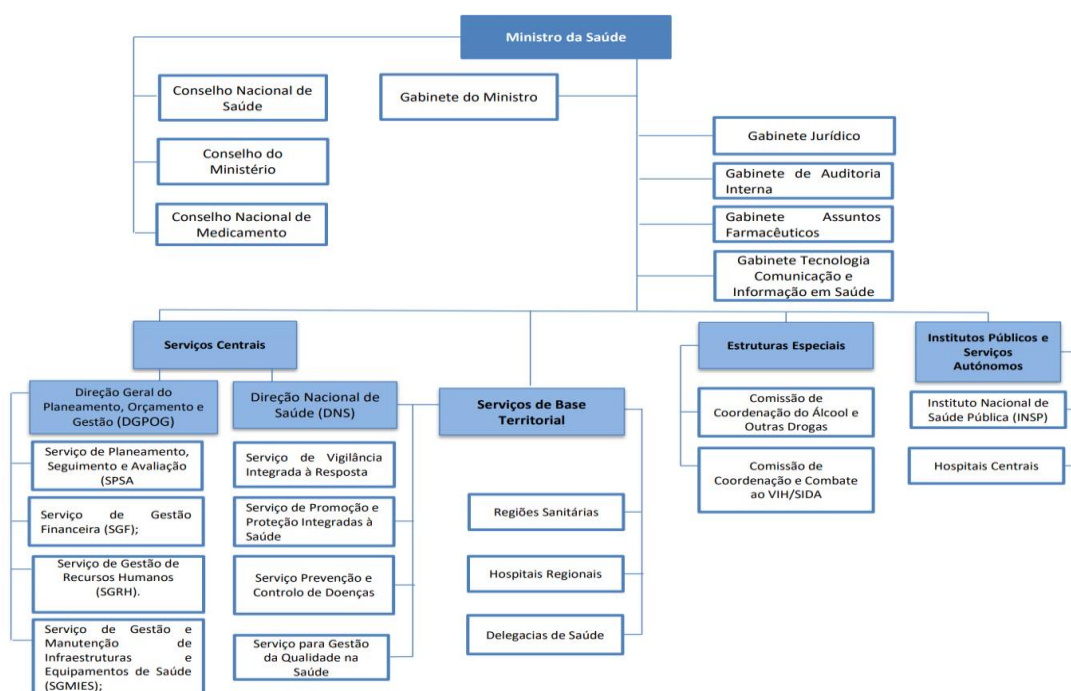
**Comissão de Coordenação do Álcool e outras drogas (CCAD)** – é um organismo de âmbito nacional que funciona membro do Governo responsável pela área da Saúde e que tem por missão a promoção da redução de consumo de substâncias psicoativas lícitas e ilícitas, a prevenção de comportamentos aditivos e a diminuição das dependências, bem como garantir a coordenação das ações e a execução de políticas e estratégias definidas nessa área.

E por fim, o Ministério de Saúde exerce o poder de superintendência sobre:

**Instituto Nacional de Saúde Pública (INSP)** – é um serviço personalizado do Estado, dotado de autonomia financeira, administrativa e patrimonial, que tem como missão gerar, desenvolver e disseminar conhecimentos científicos e tecnológicos sobre a saúde e os seus determinantes, coordenar promover a adoção de políticas de promoção da saúde no país, numa perspetiva multissetorial e multidisciplinar, visando contribuir para o fortalecimento das políticas públicas e a melhoria do Sistema Nacional de Saúde em prol do bem-estar da população de Cabo Verde;

**Hospitais Centrais** – são estabelecimentos públicos dotados de autonomia financeira, administrativa e patrimonial, cuja missão consiste na prestação de cuidados diferenciados e especializados em estreita articulação com os serviços de gestão das regiões sanitárias e estabelecimentos de saúde de outros níveis de cuidados do país.

**Figura 9 - Organograma do Ministério de Saúde de Cabo Verde**



**Fonte:** <https://minsaude.gov.cv/wpfd/file/organograma-do-ministerio-da-saude-2021-pptx-cleaned/>

#### 4.1.2.2. Infraestruturas e Recursos Afetos aos Serviços de Saúde

A rede de estruturas de saúde é constituída por dois hospitais centrais, sendo um no concelho da Praia e outro no de São Vicente, e quatro hospitais regionais nos

concelhos da Ribeira Grande de Santo Antão, Sal, Santa Catarina e São Filipe. Quanto aos centros de saúde, houve um aumento de uma unidade entre 2015 e 2019. As Delegacias de Saúde e os Centros de Saúde Reprodutiva mantiveram o número de unidades ao longo dos últimos cinco anos da série.

**Tabela 3** - Infraestruturas de Saúde segundo as principais estruturas sanitárias (2015-2019)

<b>Estruturas Sanitárias</b>					
	<b>Hospitais Centrais</b>	<b>Hospitais Regionais</b>	<b>Centros de Saúde</b>	<b>Delegacia de Saúde</b>	<b>Centro Saúde Reprodutiva</b>
2015	2	4	32	17	5
2016	2	4	32	17	5
2017	2	4	32	17	5
2018	2	4	33	17	5
<b>2019</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>33</b>	<b>17</b>	<b>5</b>

**Fonte:** Ministério da Saúde, Relatório Estatístico 2020

Ainda de acordo com o Anuário Estatístico de Cabo Verde 2021, corrigido em abril de 2024, os dois Hospitais Centrais do país têm cerca de 553 camas, os Hospitais Regionais com 272 camas e os Centros de Saúde com cerca de 273, correspondendo assim um número total de 1098 camas.

**Tabela 4** - Número de camas hospitalares, segundo as estruturas sanitárias

	<b>Nº de Camas</b>			
	<b>Hospitais Centrais</b>	<b>Hospitais Regionais</b>	<b>Centros de Saúde</b>	<b>Total</b>
2016	522	263	276	1 061
2017	521	275	280	1 076
2018	553	271	299	1123
<b>2019</b>	<b>553</b>	<b>272</b>	<b>273</b>	<b>1098</b>

**Fonte:** Ministério da Saúde (2020).

Segundo Benrós (2018), nos últimos anos, Cabo Verde conheceu avanços importantes, nomeadamente, o recurso à telemedicina, introdução de tratamentos de foro oncológico e a instalação de um centro de hemodiálise no Hospital Agostinho Neto, em 2014, que permitiram ao país aliviar as evacuações externas e internas.

Mesmo com estes avanços, as dificuldades a nível de transporte de doentes inter-ilhas continuam. Até há pouco tempo, o transporte de emergência era feito, muitas

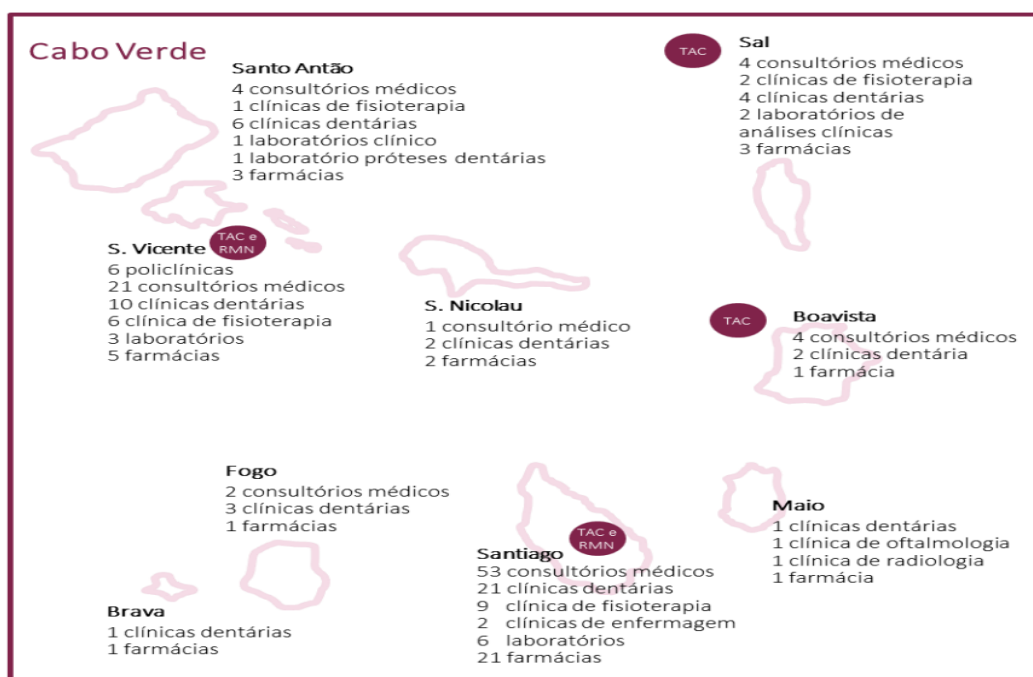
vezes, em pequenas embarcações como barcos de pescas e sem as mínimas condições sanitárias para efetuar evacuações médicas.

Contudo, foi encontrado uma solução de curto prazo, com o aluguer de aeronaves para evacuações internas, e espera-se que, nos próximos tempos, esta situação tenha uma resolução definitiva com a aquisição de meios aéreos preparados para o efeito (Benrós, 2018).

#### 4.1.3. O Serviço de Saúde Privado em Cabo Verde

Em Cabo Verde os prestadores de cuidados de saúde privados, tem a sua maior representatividade de oferta disponível ao nível de clínicas/consultórios médicos e estão localizados nas ilhas com maior volume populacional, encontrando-se uma forte concentração da oferta nas Ilhas de Santiago e de São Vicente. O Urgimed Health & Hospitality, é o primeiro hospital privado do país, inaugurado na ilha de São Vicente, para além de outras clínicas e centros de saúde privados espalhados pelo país, Plano de Desenvolvimento dos Hospitais Centrais (2017-2021).

**Figura 10** - Principal oferta privada de cuidados de saúde (2017)



Fonte: Plano de Desenvolvimento dos Hospitais Centrais 2017-2021.

As áreas que as clínicas privadas mais atuam em Cabo Verde, segundo dados do Plano de Desenvolvimento dos Hospitais Centrais 2017-2021, são de consultas nas diferentes especialidades, caracterizadas por um número significativo de pequenos consultórios de médicos individuais.

As Clínicas/Policlínicas que disponibilizam uma oferta mais diversificada, incluindo imagiologia e cirurgia de reduzida complexidade estão localizadas em São Vicente e em Santiago. A ilha Brava é a que dispõe de menor oferta privada, sendo também a ilha com melhor população.

Nas restantes Ilhas, de forma global existe oferta ao nível de consultórios médicos, clínicas dentárias e farmácias privadas. No que se refere às farmácias privadas registou-se um aumento da oferta que passou de 34 farmácias em 2012 para 39, em 2015 e 2016, Plano de Desenvolvimento dos Hospitais Centrais (2017-2021).

Ainda segundo a mesma fonte, em termos de financiamento, existem atualmente acordos com entidades privadas para realização de TAC na Ilha de Santiago (Clínica X-Eco) e na Ilha de S. Vicente (Clínica Monte Cara). A atividade de seguros de saúde privada tem ainda reduzida representatividade em Cabo Verde, existindo apenas a companhia – Garantia – que dispõe de uma oferta de seguro de saúde, no entanto o nível de cobertura da população ainda não tem relevância significativa.

#### 4.1.4. Relação entre o Sistema de Saúde Privado e o Sistema de Saúde Público em Cabo Verde

O sistema de saúde público em Cabo Verde, tem apresentado principalmente longas filas de espera e falta de meios para a realização de alguns exames, desta forma, o serviço de saúde privado em Cabo Verde apesar de ainda estar pouco desenvolvido no país, tem-se destacado como uma importante alternativa (Presidência do Conselho de Ministros e dos Assuntos Parlamentares, 2022).

Ainda de acordo com a mesma fonte, apesar desta apresentar-se como uma alternativa, os custos são elevados, o que leva muitos utentes a não continuarem com os cuidados médicos, já que cada empresa aplica preços designados pela própria.

Neste sentido, devido às várias reclamações, o governo decidiu após a reunião de Conselho de Ministros, uma iniciativa legislativa que atribui à Entidade Reguladora Independente da Saúde (ERIS) competências para fiscalizar e regular os preços praticados pelos privados que oferecem cuidados de saúde. O decreto-lei prevê a aplicação de coimas e sanções em caso de fixação de preço fora do limite estabelecido pela Entidade Reguladora Independente da Saúde (Presidência do Conselho de Ministros e dos Assuntos Parlamentares, 2022).

Para o Governo de Cabo Verde, a intervenção legislativa tem, essencialmente, o propósito de dar maior robustez ao Sistema Nacional de Saúde, através da harmonização dos preços, o que permitirá, por sua vez, a efetiva integração do setor privado, com regras claras que protegem o sistema de previdência social, os utentes e os próprios operadores económicos, e permitirá a criação para uma verdadeira complementaridade entre o setor privado e o setor público.

Durante o encontro entre o Governo e os prestadores de cuidados de saúde do setor privado, tiveram a oportunidade de colocar as suas questões em relação ao referido diploma, prontamente esclarecidos pelo Ministro da Saúde e pelo PCA da ERIS.

Concretamente, foi clarificado que o diploma apenas atribui a referida competência à Entidade Reguladora Independente da Saúde (ERIS) e que haverá um trabalho aturado entre esta e todos os prestadores de cuidados de saúde, por tipologia, no sentido de trabalhar e preparar os instrumentos necessários à implementação do Decreto-lei, nomeadamente o regulamento e as tabelas de preços das prestações de cuidados de saúde, que deverão levar em consideração todos os fatores associados aos custos do exercício da atividade.

Conforme Plano de Desenvolvimento dos Hospitais Centrais (2017-2021), verifica-se também a existência de convenções entre o setor público e o privado para os medicamentos e para os beneficiários do INPS nos serviços privados autorizados, nomeadamente, na prestação de serviços de clínicas dentárias, em que os utentes beneficiam de uma comparticipação.

## 4.2. A empresa Clínica Gastroenterologia e Hepatologia

### 4.2.1. Caracterização, História e Evolução

A Clínica Gastroenterologia e Hepatologia é uma pequena empresa na área da saúde, está localizada na Avenida Principal de Tira Chapéu, no prédio da Godente, 2º piso, na cidade da Praia em Cabo Verde. A cidade da Praia é a capital de Cabo Verde, país-arquipélago no Oceano Atlântico, a oeste do Senegal e está localizada a sul da ilha de Santiago. É também a sede do município do mesmo nome.

**Figura 11** - Localização Geográfica da clínica em estudo



Fonte: <https://www.facebook.com/GastroGomes>

A Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia LDA, foi criada em 2018 e teve início da atividade em 2019. Conforme o Relatório e Contas 2023 - Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia, LDA, o capital da Sociedade, é detido totalmente por dois sócios: Solange Andrade Gomes e Kelton Patrick Alves Monteiro.

O objeto social da clínica em estudo, consiste em prestação de serviços de saúde, bem como análises clínicas e biopsia (Relatório e Contas 2023 - Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia, LDA).

A ideia geral era de criar uma unidade nacional de gastroenterologia, sempre foi um sonho e ganhou força, quando a doutora Solange terminou a formação em Cuba e regressou ao país de origem, apercebeu-se da realidade do seu país, que apresenta uma grande carência em relação ao atendimento e tratamento de doenças de sistema digestivo

A oportunidade de criação da clínica surgiu, assim, da observação das carências de serviços de atendimento e do diagnóstico em doenças digestivas. Nessa ótica, conseguiu reunir recursos suficientes para adquirir aparelhos e recursos humanos adequados para melhor prestação do serviço possível, isto sempre com o olhar no mercado dos Países de Língua Oficial Portuguesa - PALOP.

Os clientes-alvo, são todos todos que apresentam sintomas e queixas de doenças digestivas, desde recém-nascidos, crianças, jovens e adultos, isto é, todas as faixas etárias.

Foi necessário assumir medidas direcionadas para o aumento de competências para abrir a clínica no início, para poder oferecer um diferente leque de serviços mais importantes no início, que são a endoscopia, colonoscopia e consultas de gastroenterologia. A opção, face ao perfil das necessidades detetadas no país, passou por realizar formações, mas verificando as necessidades do país, teve de fazer outras formações de curta duração em Espanha e no Brasil, de forma a aumentar a quantidade de serviços a fornecer à população, entre os quais serviços estes que antes não existiam no país, tais como manometria esofágica, manometria anorretal, phmetria e testes de intolerâncias.

No início a empresa foi financiada com as próprias poupanças da doutora Solange Gomes, poupanças estas obtidas com muito esforço e empenho, pois trabalhou por 3 anos em diferentes clínicas privadas das 15h até 19h da noite e no hospital público. Teve igualmente o apoio financeiro do seu tio e do seu irmão, mas com o tempo, depois de ganhar a confiança do banco, começaram a ter um suporte do mesmo, o que permitiu concretizar investimentos mais avultados, nomeadamente em termos de aquisição de novos equipamentos médicos especializados para a clínica.

#### 4.2.2. Setor de Atividade, Caracterização Jurídica e Estrutura

Segundo o Código das Atividades Económicas Rev.3 (CAE) do INE, o número 86220 referente à Atividades de Prática Médica de Clínica Especializada em Ambulatório. Foi assumido o estatuto jurídico de Sociedade Comercial por Quotas. O seu volume de negócio em 2022 foi de 6.000.000 de escudos (54 288,00 €) e estima-se para 2023, o valor de 10.000.000 de escudos (90 480,00 €).

Trata-se de uma pequena empresa com cerca de 8 funcionários, onde a comunicação interna é feita através da página do Facebook da empresa, há um grupo no Messenger que é destinado aos auxiliares de serviços gerais, um segundo grupo que é destinado a todos os colaboradores e há, ainda, um terceiro que é destinado aos médicos e enfermeiros. Uma vez ao mês, sempre numa sexta-feira, realizam-se reuniões.

A Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia, possui um leque diferenciado e inovador de serviços, apresentados na tabela abaixo:

**Tabela 5 - Os serviços prestados pela Clínica Gastroenterologia e Hepatologia**

<b>Os serviços prestados pela Clínica Gastroenterologia e Hepatologia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manometria esofágico;</li> <li>▪ Manometria anorretal;</li> <li>▪ Phmetria Esofágica ou Impendanciometria;</li> <li>▪ Testes de intolerâncias a Lactose, Glucose, Frutose, Xylitol;</li> <li>▪ Rastreio do Câncer Colorretal;</li> <li>▪ Endoscopia Digestiva Alta (indicado para detetar câncer no estômago);</li> <li>▪ Colonoscopia;</li> <li>▪ Biópsia de fígado;</li> <li>▪ Diagnóstico de Helicobacter Pylori;</li> </ul>

**Fonte:** Dados obtidos através da entrevista com a doutora Solange Gomes

#### 4.2.3. O Posicionamento e a Concorrência

O que os diferencia da concorrência é que dedicam à doença do sistema digestivo e tudo o que tem a ver com diagnóstico e tratamento, ainda é a única clínica que realiza biópsia de fígado, manometria anorretal, manometria esofágica e serviços de phmetria, que são métodos especializados e sofisticados de diagnósticos e tratamentos que antes os pacientes tinham de ser evacuados para Portugal para ser realizado.

Começaram com uma máquina de endoscopia simples (do ano 2018) e depois de concluir o pagamento da mesma, trouxeram uma máquina mais avançada/moderna (do ano 2022). Quando aumentaram a quantidade de serviços a serem fornecidos, tiveram de adquirir e adaptar à serviços de marketing (promoção e gestão), no que toca às redes sociais principalmente.

A Clínica Gastroenterologia e Hepatologia surge na sequência da deteção de uma oportunidade de mercado associada às carências de serviços de atendimento e do diagnóstico em doenças digestivas em Cabo Verde. A empreendedora conseguiu reunir de seguida recursos suficientes para adquirir aparelhos e recursos humanos adequados para melhor prestação do serviço possível, isto sempre com o olhar no mercado dos PALOP.

A empresa opta por melhorar serviços já existentes, através de formações dos seus recursos humanos, mas também tem uma grande preocupação em criar serviços novos, principalmente quando traça como objetivo estratégico a entrada no mercado da CPLP.

Interagem com os clientes através do WhatsApp, Facebook, Instagram, no site (<https://www.cghsg.com/blog/>) e nos vídeos do Youtube onde são projetadas as ofertas de serviços e a imagem da clínica. Os vídeos são muito elucidativos da qualidade do serviço prestado e da atenção ao utente. Por exemplo, quando o paciente passa por diferentes exames, em que são usados diferentes aparelhos e chegam na sala da doutora, são questionados sobre como foi a experiência e o que achou o paciente em relação ao aparelho, são questionados também em relação ao atendimento, sobre o que pode ou não melhorar e também comentam nas redes sociais.

A empresa tem ganhado uma posição crescente no mercado, já que a maioria de serviços são unicamente prestados pela Clínica Gastroenterologia e Hepatologia em todo o país, isto porque os aparelhos de gastroenterologia são extremamente caros, verificando-se, de um mogo geral, que a potencial concorrência tem receio de investir. De facto, por exemplo, o custo de um aparelho é de 1.500.000 escudos, aproximadamente 15 mil euros, os da concorrência são mais antigas no mercado com equipamentos de algum modo já obsoletos, comprados em “segunda mão”.

Mas o grande foco é estar atento no mercado dos PALOP, onde o Senegal ao nível da saúde, encontra-se bem avançado, sendo que muitos cabo-verdianos procuram este país para tratamentos de saúde que não são tão eficazes em Cabo Verde.

No que toca à gastroenterologia e aos serviços de endoscopia, considerando as tecnologias inovadoras adquiridas pela empresa e um investimento em recrutar recursos humanos especializados na área, segundo a proprietária, a perspetiva é que venham a dominar o mercado nacional. A clínica tem novidades ao nível de serviços que irão disponibilizar no mercado brevemente e que nem mesmo os pacientes têm essa informação, pois através da formação realizada por uma das enfermeiras e pela

doutora Solange no Brasil, ainda para o reforço da equipa, chegarão, em breve, duas médicas formadas em Cuba. Assim, a clínica irá disponibilizar a curto prazo, serviços de manometria anorretal, manometria esofágica, phmetria e fisioterapia anorretal.

Através destes serviços, têm o intuito em diminuir a evacuação de pacientes para Portugal, caso se venha a verificar, não será por falta de diagnóstico, mas sim por falta de tratamento.

#### 4.2.4. Perspetivas Políticas e Sugestões da responsável da clínica em estudo

De acordo com a doutora Solange Gomes, o sistema de saúde de Cabo Verde não apoia muito o privado desta área, pois como a maioria de quem investe em clínicas privadas são médicos que já passaram pelo sector público, isto leva a não serem bem vistas pelo sistema.

Apesar de haver isenções nas taxas alfandegárias, para exportar aparelhos do exterior, a empresa precisa de muitos consumíveis e existem poucos fornecedores, assim causando ruturas de stocks, o que consiste em um grande bloqueio para as empresas privadas.

Em relação às formações necessárias dos recursos humanos, têm que ser feitas fora do país, o custo com viagens e estadias são altos e 100% financiados pelo empresário.

No que toca às políticas de apoio ao empreendedorismo em Cabo Verde, são, por um lado, muito incipientes e, por outro lado, muito formatadas por lógicas de partidarismo. Pois não existe apoio neste aspeto, nem no início da constituição da empresa e nem agora, pois sempre foram tudo ideias da empreendedora em identificar problemas/carências e buscar soluções, o que implica inovar.

A empreendedora deixa mesmo a sugestão aos políticos para respeitar e compreender melhor a grande importância e potencial do empreendedorismo, acreditando nas capacidades e competências dos jovens cabo-verdianos, já que, está ciente de que existem áreas de atividade de enorme potencial no país.

Que pensem melhor em relação a ideia do governo, em determinar os preços dos serviços a serem aplicados pelos privados, pois isto induz à diminuição de investimentos em equipamentos novos, optando assim por compra de aparelhos em segunda mão que têm um tempo curto de vida, o que leva a manutenções mais onerosas e frequentes e, conseqüentemente, à paralisação dos serviços.

A Dra. Solange contou o episódio de, aquando da cerimónia da inauguração de uma nova ala de “gastro” no hospital público, ter questionado a Direção se poderia vir a reforçar esta especialidade com mais equipamentos, tendo-lhe sido referido que não poderiam vir a realizar mais investimentos por insuficiência de recursos financeiros. Foi neste contexto que a Clínica Gastroenterologia e Hepatologia foi responsável por trazer 4 novos serviços ao mercado cabo-verdiano.

O INPS (Instituto Nacional de Previdência Social) não cobre o recurso a estes serviços e a lista dos serviços cobertos pelos mesmos não é atualizada há quase 10 anos, nem demonstra interesse em atualizar essa listagem, conforme me foi referido.

## Capítulo 5: Análise e planeamento estratégico

### 5.1. Análise estratégica externa

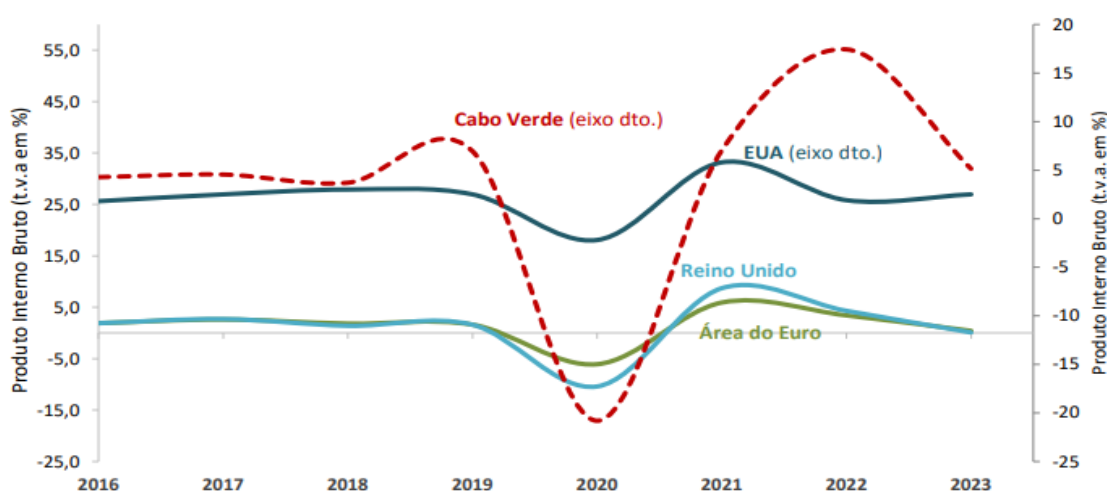
#### 5.1.1. Características macroeconómicas

Numa perspetiva macroeconómica internacional, de acordo com o Relatório de Política Monetária do Banco de Cabo Verde (2024), que se baseia nas mais recentes projeções do World Economic Outlook (WEO) do Fundo Monetário Internacional (FMI) de abril de 2024, a economia mundial expandiu-se a um ritmo moderado, em 3,2 por cento em 2023, o que se compara com um crescimento de 3,5 por cento em 2022.

Conforme o mesmo relatório, a expansão foi impulsionada sobretudo pelo crescimento económico nas economias emergentes e nos EUA, enquanto a maioria das restantes economias avançadas foi mais afetada por condições de financiamento restritivas e pela considerável incerteza geopolítica.

A economia dos EUA, outro importante parceiro económico do país, mostrou-se mais resiliente do que o previsto, registando um crescimento de 2,5 por cento em 2023 (em comparação com 1,9 por cento no ano anterior). E Este crescimento deveu-se a uma procura interna robusta e um mercado de trabalho sólido, Relatório de Política Monetária do Banco de Cabo Verde (2024).

**Gráfico 1** - Produto Interno Bruto em Volume (em taxas de variação anuais)



**Fonte:** Relatório de Política Monetária do Banco de Cabo Verde (2024)

t.v.a. – Taxa de Variação Anual

Em relação a estrutura macroeconómica nacional, de acordo, com o Relatório de Política Monetária do Banco de Cabo Verde (2024), o Produto Interno Bruto (PIB) em volume da economia nacional cresceu 5,1 por cento em 2023, tendo em conta as atuais perspetivas macroeconómicas, houve um aumento das taxas de juros e também aponta para continuação do crescimento do PIB em 2024 e de forma mais acelerada em 2025. A Inflação deverá descer, dos 3,7% registados em 2023 para 1,2% em 2024 e 1% em 2025.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), o setor da saúde contribui de forma significativa para o Produto Interno Bruto (PIB) do país, embora os dados específicos sobre a percentagem exata possam variar de ano para ano.

Este setor, embora não seja o principal motor do crescimento do PIB, continua a ser essencial para o bem-estar da população e para a sustentabilidade económica a longo prazo.

O défice da balança corrente registou uma deterioração, para o qual foram determinantes os abrandamentos registados nas exportações de serviços de viagens de turismo e nas outras transferências correntes privadas, bem como as reduções verificadas nas remessas dos emigrantes, nas exportações de serviços de transportes aéreos e nas reexportações de combustíveis e víveres nos portos e aeroportos nacionais Relatório de Política Monetária do Banco de Cabo Verde (2024).

Segundo o mesmo relatório do Banco de Cabo Verde (BCV), a economia nacional cresceu 4,6% no último semestre de 2023, um valor que segundo o mesmo, fica bastante abaixo dos 16,6% registados no período homólogo, isso marcado pela desaceleração no crescimento da atividade económica global, bem como dos principais parceiros económicos do país, nomeadamente, da Área do Euro e no Reino Unido.

A moderação das exportações líquidas e do consumo privado e a redução do investimento e, do lado da oferta, o abrandamento registado no VAB (Valor Acrescentado Bruto) dos sectores ligados ao turismo (alojamento e restauração, transportes e comércio) e nos impostos líquidos de subsídios arrecadados no período, bem como, a queda do VAB do sector da construção”, justificam a quebra no crescimento económico, aponta o banco central no Relatório de Política Monetária (abril, 2024).

Com efeito, o país teve ganhos em ativos de reserva, refletindo-se no stock das reservas externas líquidas em cerca de 46 milhões de euros, que permitem cobrir 6,2 meses das importações de bens e serviços. A dívida total do Estado estabilizou-se, representando 118,9 por cento do PIB. As perspetivas atualizadas para 2024

apontam para uma estabilização do crescimento da economia em torno de cinco por cento e as pressões inflacionistas deverão continuar a reduzir situando-se em torno de 1,2 por cento Relatório de Política Monetária (abril, 2024).

Na tabela abaixo, podemos observar os Indicadores Económicos Seleccionados, tendo em conta o período de 2021 a 2025.

**Tabela 6 - Indicadores Económicos Seleccionados**

	Unidade	2021	2022	2023	2024 <sup>P</sup>		2025 <sup>P</sup>	
					out-23	abr-24	out-23	abr-24
<b>Setor Real</b>								
PIB real	variação em %	7,0	17,4	5,1	4,7	5,0	5,4	5,4
<b>Setor Externo</b>								
Défice Corrente	em % do PIB	12,1	3,1	2,9	3,0	3,4	2,2	3,1
RIL/Importações	meses	7,5	6,0	6,2	5,6	6,0	5,6	5,7
<b>Setor Monetário</b>								
Índice de Preços no Consumi	v.m.a. em %	1,9	7,9	3,7	2,2	1,2	1,0	1,0
Ativo Externo Líquido	variação em %	5,2	8,3	11,9	1,1	3,4	4,1	2,8
Crédito à Economia	variação em %	6,1	5,3	6,3	4,3	4,7	5,1	5,1

**Fonte:** Instituto Nacional de Estatísticas; Banco de Cabo Verde

v.m.a. - Variação Média Anual

## Análise PEST

Esta análise tem por objetivo perceber melhor os fatores externos e macro ambientais que a empresa tem de enfrentar, agrupando-os em seis campos distintos: Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais.

**Tabela 7 – Análise PEST**

P	E	S	T
Fatores Político-Legal	Fatores Económicos	Fatores Socioculturais	Fatores Tecnológicos
Políticas públicas que não favorecem o setor privado	Alta taxa de desemprego em Cabo Verde	O estilo de vida dos cabo-verdianos, tende a soluções caseiras, em vez de procurar instalações médicas no momento certo	O desenvolvimento da Telemedicina permite prestar serviços médicos a distância, de forma legal e segura
Estabilidade política em Cabo Verde, permite maior confiança aos empreendedores	Aumento dos preços dos serviços e produtos	Alimentação altamente concentrado em carboidratos (arroz e milho), atraindo doenças crónicas como hipertensão e diabetes	Prontuário eletrónico, onde constam informações clínicas essenciais sobre os pacientes, como os seus exames médicos e a sua evolução
Alteração do Código Comercial e o Código das Sociedades Comerciais de Cabo Verde	A variação acentuada do preço dos recursos energéticos, com tendência altista de longo prazo, é um fator fortemente condicionador do investimento.	Sociedade cabo-verdiana está numa transição epidemiológica, pois tem um crescente número de casos novos de doenças crónicas (não transmissíveis), mais até do que de doenças transmissíveis	Desenvolvimento de softwares para gerenciamento financeiro e faturação
*Atualização do Código de Trabalho de Cabo Verde em 2023, com entrada em vigor no dia 3 de abril	As taxas de juros aplicados em empréstimos nos bancos são elevadas, dificultando a concessão de crédito quer para consumo, quer para investimento.	Sedentarismo facilita doenças crónicas, porque os órgãos não funcionam como deveriam o que origina doenças crónicas	Ferramentas para Marketing Digital, como exemplo o email marketing que pode utilizado para manter contato com os pacientes e com os leads (pessoas que podem vir a ser pacientes)
Poucos fornecedores existentes no país, causando desta forma ruturas de stocks	Fuga de mão-de-obra qualificada do país, devido a situações económicas pouco favoráveis	Alcoolismo, uso de drogas lícitas e ilícitas	Inteligência Artificial e Reconhecimento Facial, representa um salto tecnológico para a humanidade, desta forma para a medicina, seu uso consiste no armazenamento de dados junto aos recursos tecnológicos, realizando a automatização de procedimentos complexos
Políticas de apoio ao empreendedorismo em Cabo Verde, é muito fraco, porque existe muito partidarismo	Alto custo no <i>upgrade</i> dos profissionais, já que muitos só o conseguem fazer fora do país, o que implica gastos com viagens e estadias	Alto índice de suicídio entre os jovens	Na produção de inovação, é adotada a capacitação dos nossos quadros com formações contínuas
Altas taxas alfandegarias	Cabo Verde desde sempre conta grandes parceiros internacionais como a UNICEF que financia diretamente nas programações de vítimas de VBG, vítimas de agressão sexual tanto de crianças, como de adolescentes e também da parte de países como Portugal, Luxemburgo, Brasil, China, entre outros	Casos de mortes por AVC, cada vez mais frequentes, suscitando dúvidas na população se estas estão ou não ligadas ao efeito pós-vacina da covid	Défice de recursos materiais e de recursos humanos

O INPS (Instituto Nacional de Previdência Social), não cobrem certos serviços e a lista dos serviços cobertos pelos mesmos, não é atualizada a quase 10 anos e nem apresentam interesse em atualizar	Maior exigência da parte das entidades financeiras na concessão de empréstimos bancários, para financiar projetos privados		Participação de quadros cabo-verdianos em simpósios e conferências internacionais
Fala-se tanto do empreendedorismo, mas na prática não apoiam muito e não reconhecem o potencial dos jovens cabo-verdianos			Utilização de redes sociais na divulgação e interação com os clientes e futuros clientes, alcançando desta forma um número maior de pessoas
A ideia do governo, em determinar os preços dos serviços a serem aplicados pelos privados, induz à diminuição de investimentos em aparelhos novos, optando assim por compra de aparelhos em segunda mão que têm um tempo curto de vida, o que leva à uma frequente manutenção, consequentemente a paralisação dos serviços.			O setor da saúde em Cabo Verde melhorou bastante ao longo dos anos, pela diversificação de especialidades, pela tecnologia e determinadas intervenções que antes não eram feitas, que atualmente muitos pacientes não são evacuados, porque passaram a serem feitos.

Fonte: Elaboração Própria

## 5.2. Análise estratégica interna

### 5.2.1. Ativos Fixos Tangíveis<sup>1</sup>

#### Recursos Financeiros

##### Ativos e Capital Próprio

No que toca aos ativos da empresa em estudo, a figura abaixo demonstra que no período de 2023, a clínica apresentou cerca de 24.057.820 \$00 (218.171,94 €) total do ativo não corrente e 9.068.245 \$00 (82.236,73 €) total do ativo corrente, o que corresponde um total do ativo de 33.126.066 \$00 (300.408,69 €).

O capital social encontra-se subscrito e está representado por 250 ações, com o valor nominal de 1000 (mil escudos). No mesmo período de 2023, apresentou um total do capital próprio de 617.535 \$00 (5.600,20 €).

---

<sup>1</sup> Todas as conversões apresentadas da moeda escudos cabo-verdianos para euros, foram com base nos valores abaixo: 1 CVE = 0,00906865 EUR - 1 EUR = 110,270 CVE

**Tabela 8 - Ativos e Capital Próprio**

<b>CLÍNICA DE GASTROENTEROLOGIA E HEPATOLOGIA LDA</b>			
<b>TIRA CHAPÉU</b>			
<b>NIF:246561815</b>			
<b>BALANÇO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2023</b>			
<b>UNIDADE MONETÁRIA: CVE</b>			
	<b>PERÍODO</b>		
		<b>31/12/2023</b>	<b>31/12/2022</b>
	<b>Notas</b>	<b>Valores</b>	<b>Valores</b>
<b>Activo não corrente</b>			
Activos fixos tangíveis	<b>2</b>	24 740	
Equipamento Básico		23 954 772	24 729 345
Material de carga e transporte		0	0
Equipamento administrativo		78 308	55 908
Propriedades de investimento		0	0
Activos intangíveis		0	12 200
Investimentos financeiros		0	0
Activos por impostos diferidos		0	0
<b>Total do activo não corrente</b>		<b>24 057 820</b>	<b>24 797 453</b>
<b>Activo corrente</b>			
Inventários		0	
Clientes			0
Adiantamentos a fornecedores		0	
Estado e outros entes públicos	<b>3</b>	0	0
Outras contas a receber		57 004	3 920
Diferimentos			0
Accionistas socios			0
Caixa e depósitos bancários	<b>4</b>	9 011 241	8 350 656
<b>Total do activo corrente</b>		<b>9 068 245</b>	<b>8 354 576</b>
<b>Total do activo</b>		<b>33 126 066</b>	<b>33 152 029</b>
<b>Capital próprio</b>	<b>5</b>		
Capital realizado		250 000	250 000
Reservas legais		0	0
Outras reservas		0	0
Resultados transitados		248 404	219 370
Resultado líquido do período	<b>5</b>	119 131	29 034
<b>Total do capital próprio</b>		<b>617 535</b>	<b>498 404</b>

**Fonte:** Relatório e Contas 2023 - Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia, LDA

### Depósitos a Ordem

No período de 2023, a clínica fez um depósito a ordem de 263.733 \$00 (2.391,70 €), de acordo com a figura abaixo.

**Tabela 9 - Depósitos a Ordem**

	<b>CVE</b>	
	<b>2023</b>	<b>2022</b>
<b>Caixa</b>		
Caixa	76 591,00	-
<b>Depósito á ordem</b>		
l) BAI N 29977001	- 75,00	132 797,00
BI nº 7542042101	263 808,00	171 942,00
	<b>263 733,00</b>	<b>304 739,00</b>

**Fonte:** Relatório e Contas 2023 - Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia, LDA

## Financiamentos obtidos

Em relação aos financiamentos obtidos, a clínica contou com cerca de um total de 724.359 \$00 (6.568,95 €), no período de 2023.

**Tabela 10 – Financiamentos obtidos**

	CVE					
	2023			2022		
	Parcela Corrente	Parcela não Corrente	Total	Parcela Corrente	Parcela não Corrente	Total
BANCO A. INVESTIMENTO						
Emprestimo tesouraria 1	0	0	0		0	0
Emprestimo tesouraria 2	724 359	0	724 359	724 359	0	724 359
Emprestimo tesouraria 3	3 859 551	0	3 859 551	5 336 708	0	5 336 708
		0	724 359	724 359	0	724 359
	<b>4 583 910</b>	<b>0</b>	<b>724 359</b>	<b>724 359</b>	<b>0</b>	<b>724 359</b>

Os empréstimos foram contraídos para reforço de tesouraria em detrimento de investimentos dos equipamentos em curso.

**Fonte:** Relatório e Contas 2023 - Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia, LDA

## **Recursos Físicos**

Os recursos físicos incluem tudo o que a empresa possui, como instalações, equipamentos e máquinas que ajudam seus processos a serem eficazes e atingirem os objetivos propostos.

O saldo da clínica em 31 de dezembro de 2023, em equipamento básico foi de 31.764.170 \$00 (288.058,13 €), material de carga e transporte foi de 24.740 \$00 (224,35 €) e em equipamentos administrativos foi de 105.448 \$00 (**956,27**)

**Tabela 11 – Recursos Físicos**

	Custo			Depreciações			Valor Líquido	
	Saldo em 31.12.2023	Adições	Abates Alienações Saldo em 31.12.2022	Saldo em 31.12.2022	Adições	Abates Alienações Saldo em 31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Equipamento básico	31 764 170		0 25 586 999	31 764 170		0 7 836 537		23 927 633
Material de carga e transporte	24 740		- 24 740	0		0 0	24 740	24 740
Equipamento administrativo	105 448		0 42 860	50 000			27 140	78 308
	<b>31 894 358</b>		<b>0 25 654 599</b>	<b>31 814 170</b>		<b>0 7 863 677</b>	<b>24 740</b>	<b>24 030 681</b>

Os equipamentos básicos referem-se a equipamentos de exames que foram investidos para atender grandes demandas.

**Fonte:** Relatório e Contas 2023 - Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia, LDA

### 5.2.2. Recursos intangíveis

Compreendem programas de computador

#### Recursos Humanos

De acordo com o Relatório e Contas 2023 - Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia, LDA, o quadro do pessoal é composto por dois funcionários em tempo integral, um medica e outra área da Administração e dois em regime de prestação de serviço na área de Anestesia.

#### Cultura Corporativa

A cultura da empresa em estudo apresenta-se em primeiro lugar pelo respeito e trabalho de equipe entre os colaboradores e pelo respeito, ética e confidencialidade em relação ao tratamento dos pacientes e dos seus dados.

#### Recursos de Inovação

A Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia dedica-se às doenças do sistema digestivo e tudo o que tem a ver com diagnóstico e tratamento. Ainda é a única clínica que realiza biópsia de fígado, manometria anorretal, manometria esofágica e serviços de phmetria, que são métodos de diagnósticos e tratamentos em que antes os pacientes tinham de ser evacuados para Portugal para ser realizados.

Começaram com uma máquina de endoscopia simples do ano 2018 e depois de concluir o pagamento da mesma, adquiriram uma máquina mais avançada e moderna do ano 2022.

#### Recursos de Imagem

A clínica em estudo, tem usado as redes sociais como canais de divulgação, de uma forma constante e ativa. Estão atualmente presentes no Facebook, Instagram, Youtube e têm o próprio site, WhatsApp e Viber.

Em todas estas páginas podem ser encontradas informações, como contatos telefónicos, email e endereço, onde podem ser agendadas consultas, bem como informações de todas as consultas e exames, mensagens de sensibilização dirigidas aos potenciais pacientes, pois o objetivo da clínica em passar estas informações é que mesmo à distância, qualquer pessoa seja capaz de comparar-lhas aos sintomas que possui no momento e assim dirigir-se à clínica à procura de diagnósticos de especialista e tratamentos fornecidos pela mesma.

## Facebook

A figura abaixo apresenta a página oficial do Facebook da clínica em estudo.

Figura 12 - Página do Facebook da Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia



Fonte: <https://www.facebook.com/GastroGomes>

## Instagram

A seguinte figura apresenta a página clínica em estudo, no Instagram.

Figura 13 - Página do Instagram da Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia



Fonte: clinicagastro\_cv

## Youtube

Segue abaixo, a página da Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia, no Youtube.

**Figura 14** - Página do Youtube da Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia

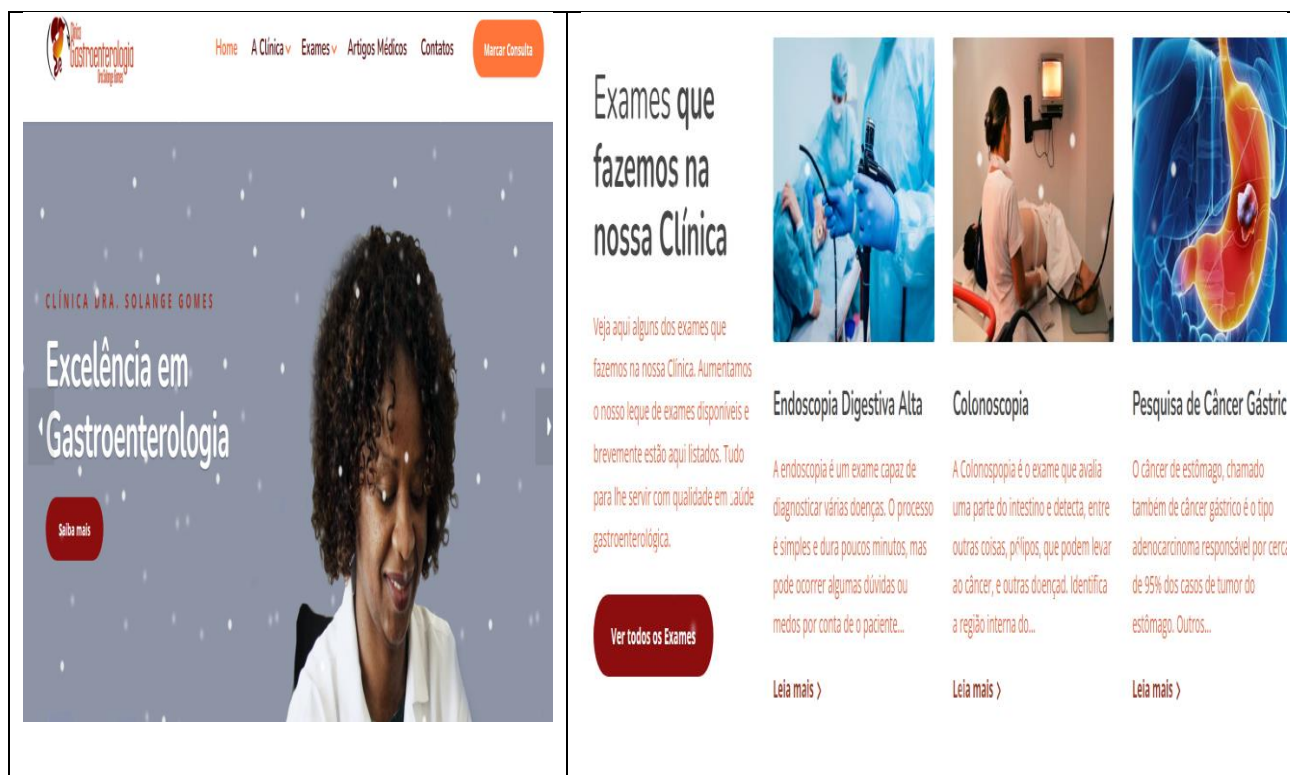
The image shows the YouTube channel page for 'Clínica Gastroenterologia e Hepatologia'. At the top, there is a logo featuring a stylized liver and stomach in red and orange, with the text 'ESPECIALISTA EM GASTROENTEROLOGIA E HEPATOLOGIA' in red. Below the logo, the channel name 'Clínica Gastroenterologia e Hepatologia' is displayed in large black font. Underneath, the channel handle '@clinicagastro\_cv' is shown, along with '14 subscribers · 10 videos' and the description 'Clínica especializada em Gastroenterologia e Hepatologia ...mais'. The YouTube search bar contains the text 'clinica gastroenterologia e hepatologia'. Below the search bar, there are navigation tabs for 'Início', 'Vídeos', 'Playlists', and 'Comunidade'. The main content area displays three video thumbnails: 1. 'LACTOSE | INTOLERÂNCIA À LACTOSE | SAIBA MAIS!' with 19 views and posted a year ago. 2. 'HEPATITE' with 5 views and posted a year ago. 3. 'HIDROTERAPIA DE INTESTINO | HIDROCOLONTERAPIA (Parte I)' with 311 views and posted a year ago. A fourth video thumbnail for 'HIDROTERAPIA DE INTESTINO | LIMPEZA DO INTESTINO' with 2:11 duration is partially visible on the right.

**Fonte:** [https://www.youtube.com/@clinicagastro\\_cv](https://www.youtube.com/@clinicagastro_cv)

## Site

De seguida, pode ser observada o site da Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia.

**Figura 15** - Página do Site da Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia



Fonte: <https://cghsg.com/>

### 5.2.3. Análise SWOT

A Análise Swot foi elaborada baseando em informações adquiridas nas entrevistas, em que as Forças e as Fraquezas em relação à Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia, são informações recolhidas diretamente da entrevista à médica proprietária da mesma e no que toca as Ameaças e as Oportunidades, foram obtidas das três entrevistas, bem como na opinião da autora do presente trabalho.

**Figura 16 - Análise SWOT**

Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Serviços novos e diferenciados no setor da saúde no mercado cabo-verdiano;</li> <li>▪ Aparelhos modernos e de alta tecnologia;</li> <li>▪ Recursos humanos altamente capacitados;</li> <li>▪ Grande projeção da clínica e dos seus serviços nas redes sociais;</li> <li>▪ Boa localização da clínica (perto da estrada principal e ao lado do centro de saúde e paragens de autocarros);</li> <li>▪ Um atendimento acolhedor e eficaz de toda a equipa;</li> <li>▪ Um ambiente interno bem decorado;</li> <li>▪ Constantes formações da especialista proprietária da clínica em estudo no exterior, mais concretamente em Portugal, Espanha, Cuba e Brasil;</li> <li>▪ Dedicam à doença do sistema digestivo e tudo o que tem a ver com o diagnóstico e tratamento;</li> <li>▪ É a única clínica que realiza biópsia de fígado, manometria anorretal, manometria esofágica e serviços de phmetria, que são métodos de diagnósticos e tratamentos que antes os pacientes tinham de ser evacuados para Portugal para ser realizado;</li> <li>▪ A Clínica Gastroenterologia e Hepatologia, baseia-se na observação das carências de serviços de atendimento e do diagnóstico em doenças digestivas, de seguida reúne recursos suficientes para adquirir aparelhos e recursos humanos adequados para melhor prestação do serviço possível, isto sempre com o olhar no mercado dos PALOP;</li> <li>▪ No que toca à gastroenterologia e aos serviços de endoscopia, considerando as tecnologias inovadoras adquiridas pela empresa e um investimento em recrutar recursos humanos especializados na área, vamos dominar o mercado nacional;</li> <li>▪ A clínica irá disponibilizar em breve, serviços de manometria anorretal, manometria esofágica, phmetria e fisioterapia anorretal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratação de novos especialistas;</li> <li>▪ Oferecer novos tratamentos para os pacientes;</li> <li>▪ Evolução tecnológica;</li> <li>▪ A evolução da telemedicina;</li> <li>▪ Experiência do paciente pós-digital (através da wearables<sup>2</sup>), onde há uma comunicação mais direta, disponibilidade, atendimento humanizado, agendamento online e atendimento ao domicílio;</li> <li>▪ Utilização dos robôs na medicina, que são capazes de executar procedimentos mais precisos e menos invasivos, o que reduz a dor e também o tempo de internação dos pacientes</li> <li>▪ Utilização do Marketing de conteúdo;</li> <li>▪ Cabo Verde conta com grandes parcerias internacionais, tanto em relação ao setor da saúde, como em outros setores;</li> <li>▪ Oportunidades de investimento privado no setor da saúde em Cabo Verde, pois é visível a abertura frequente de clínicas privadas, na maioria como policlínicas, permitindo assim uma oferta ampla de serviços de diferentes especialidades;</li> <li>▪ Grande adesão de médicos cabo-verdianos em conferências e simpósios nacionais e internacionais, referentes ao setor da saúde, adquirindo conhecimentos em inovação;</li> <li>▪ Uso das redes sociais, cada vez mais comum nas empresas privadas;</li> <li>▪ O setor da saúde melhorou bastante ao longo dos anos, pela diversificação de especialidades, pela tecnologia e determinadas intervenções, diminuindo assim as evacuações para o exterior.</li> </ul>
Fraquezas	Ameaças

<sup>2</sup> **Wearables**- são dispositivos vestíveis inteligentes que permitem o monitoramento remoto dos pacientes, ao recolher, processar e exibir dados em tempo real para médicos e demais profissionais de saúde. Fonte: <https://blog.iclinic.com.br/tendencias-para-emprender-na-area-da-saude/>

<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Custo elevado na formação dos seus recursos humanos no exterior, devido a falta de instituições de formações para a área em específico no país;</li><li>▪ O espaço de estacionamento para as viaturas dos pacientes é reduzido.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Crise económica;</li><li>▪ Pandemias como a Covid e a Ébola;</li><li>▪ Violência contra profissionais de saúde (ameaças, injúrias e agressões físicas)<sup>3</sup>;</li><li>▪ Não existem grandes fornecedores de equipamentos no país, causando assim ruturas de stocks, o que consiste em um grande bloqueio para as empresas privadas;</li><li>▪ Políticas públicas que muitas vezes prejudicam o setor privado;</li><li>▪ O sistema de saúde de Cabo Verde não apoia muito o privado desta área;</li><li>▪ As formações necessárias dos recursos humanos, têm de ser feitas fora do país, o custo com viagens e estadias são altos e 100% financiados pelos empresários;</li><li>▪ O INPS (Instituto Nacional de Previdência Social) não cobre muitos serviços inovadores do setor da saúde e a lista dos serviços cobertos pelos mesmos não é atualizada há quase 10 anos;</li><li>▪ A ideia do governo, em determinar os preços dos serviços a serem aplicados pelos privados, induz a diminuição de investimentos em aparelhos novos, optando assim por aparelhos em segunda mão, com um tempo curto de vida, o que leva à uma frequente manutenção, consequentemente a paralisação dos serviços;</li><li>▪ Falta de respeito e entendimento pelo Governo, em relação a grande importância do empreendedorismo no potencial de jovens cabo-verdianos, pois há muita potencialidade, porém poucas oportunidades para explorarem, assim poderão dar maior valor e apoio aos empreendedores;</li><li>▪ Défice de recursos materiais e humanos, devido a fuga de mão-de-obra qualificada para o exterior;</li><li>▪ Pouco desenvolvimento económico das zonas periféricas, principalmente nos concelhos do interior, dificulta o empreendedorismo, pois muitas vezes o poder de aquisição de serviços e produtos dos seus residentes é limitado, principalmente no que toca à saúde;</li><li>▪ As leis implementadas têm dificultado bastante as clínicas, pois o processo de incineração do lixo das clínicas não tem funcionado de uma forma coerente, pois a entidade responsável por isso, que é a delegacia da saúde, onde a mesma recolhe estes resíduos e queima-os mediante uma taxa paga por cada clínica, tendo assim um controlo de biossegurança, mas a própria delegacia de saúde não possui um espaço adequado para a incineração, então têm a prática de cavar o chão e queimar estes resíduos;</li><li>▪ O Governo cria leis e eles mesmos é que acabam por criar situações que dificultam o cumprimento das mesmas, pois desta forma, cada clínica arranja a sua forma de eliminar os seus resíduos e muitas vezes de forma inadequada, pondo em risco a saúde pública;</li></ul>
---	---

<sup>3</sup> \* **Violência contra profissionais de saúde.** Fonte: <https://ordemosmedicos.pt/violencia-contraprofissionais-de-saude-a-visibilidade-do-problema-para-apurar-solucoes/>

**Fonte:** Elaboração Própria – baseada nas entrevistas

### 5.3. Análise de portfólio

Na análise de portfólio, foi usada a matriz BCG que é uma ferramenta através do qual, podemos analisar o ciclo de vida dos serviços oferecidos pela Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia.

A Matriz BCG é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas e a apresentada abaixo foi elaborada através de dados obtidos na entrevista com a responsável da clínica em estudo.

**Figura 17 – Planilha da Matriz BCG**

	A	B	C	D	E	F
		Produto/Serviço	Segmento	Participação de mercado	Crescimento de mercado	Quadrante
2		Manometria Esofágica		ALTA	ALTA	ESTRELA
3		Manometria Anorretal		ALTA	ALTA	ESTRELA
4		Phmetria Esofágica ou Impedanciophmetria		ALTA	ALTA	ESTRELA
5		Testes de Intolerâncias a Lactose, Glucose, Frutose, Xylitol		ALTA	ALTA	ESTRELA
6		Rastreo do Câncer Colorretal		ALTA	ALTA	ESTRELA
7		Biópsia de fígado		ALTA	ALTA	ESTRELA
8		Diagnóstico de Helicobacter Pylori		ALTA	ALTA	ESTRELA
9		Endoscopia Digestiva Alta		ALTA	BAIXA	VACA LEITEIRA
10		Colonoscopia		ALTA	BAIXA	VACA LEITEIRA

**Fonte:** Elaboração Própria – baseada na entrevista à doutora Solange Gomes

A partir da planilha elaborada previamente foi possível criar a tabela abaixo, onde se encontra representada a Matriz BCG. Nesta matriz podemos observar nos quadrantes, os serviços estrelas, vacas leiteiras, serviço interrogação ou em questionamento e os abacaxis.

**Tabela 12** - Matriz BCG (Boston Consulting Group)

C R E S C I M E N T O D E M E R C A D O	<b>PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO</b>	
	<b>ALTA</b>	<b>BAIXA</b>
	Serviço Estrela <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manometria Esofágica</li> <li>▪ Manometria Anorretal</li> <li>▪ Phmetria Esofágica ou Impedanciophmetria</li> <li>▪ Testes de intolerâncias a Lactose, Glucose, Frutose, Xylitol</li> <li>▪ Rastreo do Câncer Colorretal</li> <li>▪ Biópsia de fígado</li> <li>▪ Diagnóstico de Helicobacter Pylori;</li> </ul>	Serviço Interrogação ou em Questionamento  Sem existência ainda
	Serviço Vaca Leiteira <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Endoscopia Digestiva Alta (indicado para detetar câncer no estômago);</li> <li>▪ Colonoscopia</li> </ul>	Serviço Abacaxi (Dog no original inglês)  Sem existência ainda
<b>BAIXO</b>		

**Fonte:** Elaboração Própria - baseada na entrevista à doutora Solange Gomes

De acordo com a tabela acima, os serviços com uma alta participação de mercado e alto crescimento de mercado e que se enquadram como serviços estrelas, são Manometria Esofágica, Manometria Anorretal, Phmetria Esofágica ou Impedanciophmetria, Testes de intolerâncias a Lactose, Glucose, Frutose, Xylitol, Rastreo do Câncer Colorretal, Biópsia de fígado e Diagnóstico de Helicobacter Pylori.

Estes serviços de acordo com a médica proprietária da clínica, são serviços que já se posicionam como produtos estrelas, pois geram boa rentabilidade, mas também precisam de investimentos altos. O alto índice de vendas desses serviços, ajuda a manter o bom posicionamento da clínica no mercado, mesmo que precisem de investimentos constantes, devido ao crescimento do mercado. Esses serviços têm muito potencial, mas ainda não estão estáveis e têm grandes possibilidade de virar vacas leiteiras, se houver consolidação do mercado.

Os serviços de Endoscopia Digestiva Alta que é indicado para detetar câncer no estômago e Colonoscopia, correspondem a uma alta participação de mercado e baixo crescimento de mercado, de acordo com a mesma fonte, são considerados como serviços vacas leiteiras, são indispensáveis, pois, são estes dois que mantêm o balanço financeiro positivo da empresa, então necessitam de pouco investimento já que estão consolidados no mercado e que mesmo tendo um baixo crescimento, representam dinheiro certo.

Não foi fácil estes serviços fazerem parte desta categoria, foi necessário muito trabalho e dedicação logo após o lançamento no mercado, porque, caso contrário, poderiam facilmente começar como interrogação e transformarem-se, num processo de *downgrade*, em abacaxi.

No que toca aos serviços considerados Pontos de Interrogação ou em Questionamento e Abacaxi, de acordo com a Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia, não existem ainda, pois nos poucos anos de existência no mercado cabo-verdiano, ainda não tem nenhum serviço que possa ser considerado como tal.

#### 5.4. Formulação de proposta de planeamento estratégico

O planeamento estratégico é um processo contínuo e sistemático, essencial para qualquer empresa que deseje alcançar seus objetivos de médio-longo prazo de maneira organizada e eficiente. Ele envolve a definição de metas, a análise do ambiente interno e externo, e a criação de um plano de ação para atingir essas metas (Porter, 1999 apud Oliveira, 2022).

De acordo com a mesma fonte, utilizar esta ferramenta é fundamental no auxílio de negócios, sendo o melhor caminho para se alcançar os objetivos. Para isso é necessário seguir algumas etapas, tais como: definir a missão, visão e valores, elaborar uma análise diagnóstica SWOT, definir os objetivos e metas a serem alcançados, criar estratégias e identificar os recursos necessários e as ações a serem tomadas, implementar o plano colocando as estratégias em prática, definir prazos e cronogramas, alocar recursos e responsabilidades e por fim, monitorar e avaliar o progresso das ações e avaliar os resultados, fazendo ajustes conforme necessário.

Vários são os benefícios que a organização tem ao adotar uma metodologia de planeamento estratégico, (Contarini 2009 apud Oliveira, 2022):

- Agilizar decisões;
- Melhorar a comunicação;
- Aumentar a capacidade gerencial para tomar decisões;
- Promover uma consciência coletiva;
- Proporciona uma visão de conjunto;
- Maior delegação;

- Direção única para todos;
- Orientar programas de qualidade;
- Melhorar o relacionamento da organização com seu ambiente externo e interno.

Face a isso, as estratégias que mais se adequam à clínica, baseada na análise estratégica interna, externa e análise de portfólio são:

- **Estratégia de Extensão de Mercado**, onde possa abrir filiais da clínica em outras cidades ou ilhas do país ou até mesmo a internacionalização a longo prazo, designadamente nos PALOP e em países da África Ocidental;
- **Estratégia de Integração Vertical a Montante**, a clínica pode realizar atividades que antes era exercida pelo fornecedor, como abrir uma loja física ou virtual que encomenda e fornece equipamentos e materiais à própria clínica e aos concorrentes no país; **(Obs. Ideia da doutora Solange Gomes)**
- **Estratégia de Diversificação Relacionada-Concêntrica**, de forma a aproveitar os recursos humanos, materiais e os conhecimentos, pode a clínica tornar-se uma policlínica, assim poderá diversificar ainda mais as suas ofertas, através da contratação de profissionais especialistas em outras áreas de saúde e da gestão em complementaridade, mais transversal também, de recursos humanos.

No que toca à Análise Competitiva (as 5 forças de Porter), a Clínica em estudo deve concentrar a sua Estratégia Competitiva no Foco, Inovação de Valor e na Singularidade, pois em vez de se concentrar em *destruir* os possíveis concorrentes, importa, sobretudo, torná-los irrelevantes, oferecendo um salto de valor e criando ofertas diferenciadas de serviços de valor acrescentado no setor de saúde em Cabo Verde.

## Capítulo 6: Conclusões, limitações e recomendações

### Conclusões

Ao longo de toda a dissertação foi possível verificar que o perfil competitivo da Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia é de inovação, responsabilidade para com os pacientes e constantes desenvolvimento e *upgrade* dos seus quadros, acompanhando desta forma, as inovações tecnológicas e humanas no que toca ao setor da saúde em Cabo Verde e no mundo.

Através das estratégias inovadoras adotadas pela clínica, como a aquisição de equipamentos modernos, novos serviços, uma aproximação e satisfação cada vez dos seus pacientes, estando mais presente nas redes sociais, o que permite atualmente um maior alcance do público, entre outras medidas, todo este portefólio integrado de medidas tem sido crucial para a clínica ultrapassar os obstáculos impostos ao setor privado da saúde no mercado de Cabo Verde.

Para um crescimento constante e sustentável da Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia, novas estratégias de reforço competitivo devem ser adotadas, tais como a estratégia de extensão de mercado, onde possa abrir filiais da clínica em outras cidades ou ilhas do país ou até mesmo a internacionalização a médio-longo prazo. De igual modo, a análise deixa depreender que também se poderá justificar uma aposta estratégica de integração vertical a montante, através do qual a clínica pode realizar atividades que são, atualmente, exercidas pelos fornecedores, como, por exemplo, abrir uma loja física ou virtual que encomenda e forneça equipamentos e materiais à própria clínica e aos concorrentes no país.

A estratégia de diversificação relacionada-concêntrica, de forma a aproveitar os recursos humanos, materiais e o *stock* de conhecimentos, diversificando ainda mais as suas ofertas, através da contratação de profissionais especialistas em outras áreas de saúde, já é uma ideia que irá sair do papel brevemente, de acordo com a empreendedora criadora da empresa, tornando assim a Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia numa policlínica.

### Limitações

Os objetivos propostos nesta dissertação foram considerados alcançados. Mesmo assim, é importante destacar que apesar de se terem alcançado tais objetivos, houve algumas limitações que importa reportar.

Uma das limitações adveio das dificuldades em conseguir aceder a contactos privilegiados n setor da saúde cabo-verdiano, já que, por exemplo, não foi possível entrevistar os órgãos responsáveis do setor de saúde em Cabo Verde. Nesse sentido, temos plena noção de que, devido ao número reduzido de entrevistas que conseguimos realizar, a construção do diagnóstico estratégico e, subsequentemente,

do planeamento estratégico sugerido, enforma desse déficit de dados obtidos no terreno, o que, naturalmente, deixa uma marca de que este estudo de caso padece, e que teria sido colmatado com um maior aprofundamento do trabalho de campo. Naturalmente, hoje, sabemos que as distâncias físicas são, vastas vezes, ultrapassadas pelos inúmeros meios digitais disponíveis, mas, neste estudo de caso, estamos também cientes de que uma maior proximidade física aos diferentes atores empresariais e institucionais teria, por certo, permitido drenar para a dissertação um importante adicional de dados e de informação. Os contextos pessoais e profissionais da autora deste estudo, contudo, impossibilitaram que isso acontecesse.

### **Recomendações**

Para investigações futuras, de forma a ampliar o alcance dos resultados, sugere-se como recomendação aplicar o mesmo instrumento de estudo a mais clínicas privadas em Cabo Verde, bem como aos órgãos responsáveis do setor de saúde no país.

Também seria cientificamente interessante um trabalho ainda mais ambicioso, um estudo que permitisse a comparação, na área do planeamento estratégico, com outras clínicas privadas de um ou mais países da CPLP (Comunidade dos Países da Língua Portuguesa) e dos PALOP (Países de Língua Oficial Portuguesa).

## Referências Bibliográficas

- Amaral, L., Nascimento, S., Costa, H., Viera, L. E., Teixeira, A., Braga Neto, & Calado, R. (2021). Lean Healthcare: Pensamento lean, Trabalho Padronizado e os 8 Desperdícios na saúde. *Revista Do LabDGE-UFF*, 1. <https://doi.org/10.22409/2675-4924.5>
- Au-Yong Oliveira, M., & Gonçalves, R. (2017). *Estratégia, Inovação e Mudança: Casos de Estudo sobre Competitividade Strategy, Innovation and Change: Case Studies on Competitiveness*. UA Editora. [https://ria.ua.pt/bitstream/10773/18584/3/2017\\_Au-Yong%20Oliveira%20e%20Gon%C3%A7alves%20-%20Estrategia%2C%20inovacao%20e%20mudanca%20-%20Casos%20de%20estudo%20sobre%20competitividade.pdf](https://ria.ua.pt/bitstream/10773/18584/3/2017_Au-Yong%20Oliveira%20e%20Gon%C3%A7alves%20-%20Estrategia%2C%20inovacao%20e%20mudanca%20-%20Casos%20de%20estudo%20sobre%20competitividade.pdf)
- Azevedo, M. C., & Costa, H. G. (2001). Métodos para avaliação da postura estratégica. *Caderno de Pesquisas Em Administração*, 2, 1–18. <https://www.researchgate.net/publication/215622073>
- Banco de Cabo Verde. (2024). *Relatório de Política Monetária*. <http://www.bcv.cv>
- Benrós, I. C. F. L. (2018). *O financiamento do sector da saúde em cabo verde* [Instituto Superior de Gestão]. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/16644/1/DM-RICFLB-2018.pdf>
- Berto, A. R., & Berto, J. V. (2018). Jogos de empresas: avaliação da cognição em relação ao processo de tomada de decisão e formação de estratégia. *Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa*, 32(62), 87–97. <http://publicacoes.unifil.br/index.php/Revistatestes/article/view/18/14>
- Botelho Schneider, A., Lopes Carneiro, M., Ribeiro Serra, F. A., & Portugal Ferreira, M. (2009). *ESTRATÉGIA COMPETITIVA: MICHAEL PORTER 30 ANOS DEPOIS Competitive strategy: porter 30 years after* (Issue 2).
- Campos, S. A. P., & Pedrozo, E. A. (2015). Criação de sentido através da prática da estratégia: a responsabilidade social corporativa como um processo contínuo e compartilhado creation direction through the strategy of practice: a corporate social responsibility as a continuous process and shared. *REUNA*, 73–98. <https://reuna.emnuvens.com.br/reuna/article/view/620/605>
- Cândido, C. (2019). *Estratégia Empresarial. Conceitos, Processos e Instrumentos*. Ed. Sílabas e Desafios.
- Cruz, N., & Marques, R. (2009). Uma Análise Swot ao Modelo de Empresa Municipal em Portugal. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 21, 61–80. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=514351896003>

- Governo de Cabo Verde. (2022). *II Plano Estrategico Desenvolvimento Sustentavel*.  
[https://www.camara.cv/wp-content/uploads/2022/12/PlanoEstrategicoDesenvolvimentoSustentavel\\_Dez\\_2022.pdf](https://www.camara.cv/wp-content/uploads/2022/12/PlanoEstrategicoDesenvolvimentoSustentavel_Dez_2022.pdf)
- Governo de Cabo Verde. (2024). *Orçamento do Estado - 2024*.  
[https://www.mf.gov.cv/web/dnocrp/proposta-de-or%C3%A7amento-de-estado-2024/-/document\\_library/JYnNpSwA0T0M/view/3832853](https://www.mf.gov.cv/web/dnocrp/proposta-de-or%C3%A7amento-de-estado-2024/-/document_library/JYnNpSwA0T0M/view/3832853)
- Instituto Nacional de Estatística. (2021). *Recenseamento Geral da População e Habitação*.
- Kim, W. Chan., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Leite, M. S. R., & Gasparotto, A. M. S. (2018). Análise Swote suas Funcionalidades: o autoconhecimento da empresa e sua importância. *Revista Interface Tecnológica*, 15(2), 184–195. <https://doi.org/10.31510/infa.v15i2.450>
- Loor-Zambrano, H., Palacios-Florencio, B., & Navas-Bayona, W. I. (2020). *Aplicación del modelo de las 7S de McKinsey en una empresa de transporte de Ecuador*. *Application of the McKinsey 7S model in a transport company in Ecuador*. 5, 296–311. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i5.1418>
- Lopes, M. I. O. (2021). *Plano de Marketing Digital para a Empresa Aldeco* [Instituto Politecnico de Viseu].  
<https://www.proquest.com/openview/ef8e20e02e21ed061cbeea53d88ac4e6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Ministério da Saúde. (2020). *Relatório Estatístico da Saúde*.
- Mintzberg, H., McCarthy, D., & Markides, C. (2000). View from the Top: Henry Mintzberg on Strategy and Management [and Commentary]. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 31–42. <https://www.jstor.org/stable/4165656>
- Ogugua, J. O., Muridzo Muonde, Chinedu Paschal Maduka, Tolulope O Olorunsogo, & Olufunke Omotayo. (2024). Demographic shifts and healthcare: A review of aging populations and systemic challenges. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 383–395. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0067>
- Oliveira, L. (2013). A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. *Revista Eletrônica De Administração*, 40. <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/41883>
- Organização Mundial da Saúde. (2020). *Manual de políticas e estratégias para a qualidade dos cuidados de saúde: Uma abordagem prática para formular*

*políticas e estratégias destinadas a melhorar a qualidade dos cuidados de saúde.*  
<http://apps.who.int/iris/>.

- Pando, E. (2019). Matrices estratégicas, BCG y GE-McKinsey: Aplicación a la telefonía móvil de Telefónica del Perú S.A.A. *Notas Académicas*, 45.  
<https://www.gsma.com/r/mobileeconomy/latam-es/>
- Paula Filho, L., & Lamy, M. (2020). A revolução digital na saúde: como a inteligência artificial e a internet das coisas tornam o cuidado mais humano, eficiente e sustentável. *Cadernos Ibero-Americanos de Direito Sanitário*, 9(3), 225–234.  
<https://doi.org/10.17566/ciads.v9i3.707>
- Pereira Torres, M., Luiz, A., & Muniz, P. (2010). A estratégia militar aplicada ao mundo dos negócios. *Revista CEPPG*, 127–141.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>
- Robben, X. (2023). *A Cadeia de Valor de Michael Porter: Desbloqueie a vantagem competitiva da sua empresa*. 50Minutes.com.
- Rodrigues, A. S. (2014). *Projeções de Longo Prazo das Despesas com Cuidados de Saúde em Cabo Verde de 2010 a 2030* [Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia. Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/76486/2/32572.pdf>
- Santos, M. O., Baltazar, M. da S., & Santos, G. (2014, July). O contributo da análise SWOT para a elaboração de cenários. *20th APDR Congress - Renaissance of the Regions of Southern Europe*.  
<https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/12809>
- Souza, M. da S. (2019). *Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo como estratégia para o desenvolvimento do Complexo Econômico-Industrial da Saúde: desafios para o Sistema Fiocruz* [Fundação Oswaldo Cruz].  
<https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/48757>

## **ANEXO**

## **ANEXO I**

### **Guião de Entrevista**

**ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE CASTELO BRANCO-ESCOLA DE GESTÃO**

**DISSERTAÇÃO: ESTUDO DE CASO – CLÍNICA GASTROENTEROLOGIA E HEPATOLOGIA**

**GUIÃO DE ENTREVISTA APLICADA A SÓCIA PROPRIETÁRIA DA CLÍNICA EM ESTUDO**

<b>Dimensões analíticas</b>	<b>Questões</b>
Perfil académico e profissional da empreendedora	<p><b>1.</b>Onde é que estudou?</p> <p><b>2.</b>Que experiência tem na criação de outros negócios?</p>
Da ideia de negócio ao plano de negócios	<p><b>3.</b>Descreve como surgiu a ideia de negócio e caracteriza a sua empresa</p> <p>- Ano de fundação; - tipo de sociedade comercial e nome do(s) empresário(s); - CAE; - N<sup>o</sup> de trabalhadores; - volume de negócios 2017 (alternativa, 2016) e volume de negócios expectável 2018.</p> <p><b>4.</b>Qual a relação competências detidas vs. produtos/serviços a disponibilizar ao mercado?</p> <p><b>5.</b>Que papel desempenhou a rede familiar/de amigos?</p> <p><b>6.</b>Quais os fatores de diferenciação face à concorrência?</p>
Recursos financeiro	<p><b>7.</b>Como foi financiada a empresa?</p> <p><b>8.</b>Entre fundadores conseguiram obter esse valor ou a terceiros/instituições financeiras que emprestaram o dinheiro?</p> <p><b>9.</b>Que dificuldades teve a empresa /startup /spin - off para se conseguir financiar?</p>
Modalidades de inovação prevaletentes	<p><b>10.</b>Que tipos de inovações se podem identificar na empresa (produto, processo, organização, mercado)?</p> <p><b>11.</b>Que estratégia adota a empresa na produção de inovação?</p> <p><b>12.</b>A empresa opta por melhorar produtos/serviços existentes e/ou por criar produtos novos?</p>

	<p><b>13.</b>Qual o papel da Propriedade Industrial na estratégia de afirmação competitiva da empresa?</p>
Gestão do conhecimento e parcerias	<p><b>14.</b>Quais os parceiros fundamentais no acesso ao conhecimento estratégico?</p> <p><b>15.</b>Como funciona o fluxo de informação internamente?</p> <p><b>16.</b>Interagem com os clientes, para saberem o que melhorar?</p> <p><b>17.</b>Pediam para testarem novos serviços e receberem inputs?</p> <p><b>18.</b>Qual o perfil de relacionamento, com Instituto Ensino Superior (IES) da sua região/onde se diplomou?</p>
Inserção nos mercados	<p><b>19.</b>Quais os principais clientes-alvo?</p> <p><b>20.</b>Adotam estratégias de nicho e segmentação?</p> <p><b>21.</b>Que mecanismos adotam de vigilância dos mercados/concorrentes?</p>
Prospetiva	<p><b>22.</b>Que bloqueios e oportunidades perspectivas a curto e médio/longo prazos?</p> <p><b>23.</b>Como acha que a empresa estará posicionada no mercado a médio prazo?</p>
Formulação de políticas públicas	<p><b>24.</b>Quais os principais bloqueios que identifica nas políticas de apoio ao empreendedorismo e à inovação?</p> <p><b>25.</b>Que sugestões deixaria aos decisores políticos nestas matérias?</p>

Resumo da entrevista por telefone à sócia proprietária da Clínica Gastroenterologia e Hepatologia, empresa base do presente estudo de caso:

Boa tarde, Doutora Solange Gomes,

### **1. Onde é que estudou?**

Estudei na Universidade Central de Calixto Garcia em Cuba.

### **2. Que experiência tem na criação de outros negócios?**

Esta é a minha primeira experiência em relação à criação de negócios.

### **3. Descreve como surgiu a ideia de negócio e fala um pouco sobre a sua empresa.**

A ideia geral era de criar uma unidade nacional de gastroenterologia, sempre foi um sonho e ganhou força, quando terminei a formação em Cuba e regresssei ao país de origem, apercebi-me da realidade do meu país, que apresenta uma grande carência em relação ao atendimento e tratamento de doenças de sistema digestivo.

A Clínica de Gastroenterologia e Hepatologia, está localizada na avenida principal de Tira Chapéu em frente ao Centro de saúde, Prédio da Godente, 2º piso, na cidade da Praia em Cabo Verde, foi fundada em 2018, mas só teve o início da atividade em 2019, é de Sociedade Comercial por Quotas, CAE é o 86220 (Atividades de prática médica de clínica especializada, em ambulatório), ao todo são 8 funcionários e o volume de negócios em 2022 foi de 6.000.000 de escudos (54 288,00 €) e estima-se para 2023 10.000.000 de escudos (90 480,00 €).

### **4. Qual a relação competências detidas vs produtos/serviços a disponibilizar ao mercado?**

Foram necessárias o aumento de competências para abrir a minha clínica no início, para poder oferecer um diferente leque de serviços mais importantes no início, que são a endoscopia, colonoscopia e consultas de gastroenterologia, mas verificando as necessidades do país, tive que fazer outras formações de curta duração em Espanha e no Brasil, de forma a aumentar a quantidade de serviços a fornecer à população, entre os quais serviços estes que antes não existiam no país, tais como manometria esofágica, manometria anorretal, phmetria e testes de intolerâncias.

### **5. Que papel desempenhou a rede familiar/de amigos?**

A rede familiar foi um apoio muito importante, já que contou com o apoio do meu tio que é médico há muitos anos e que já tinha experiência de ter uma clínica (clínica Godente-Odontologia) e então serviu de grande apoio não só em relação ao espaço, mas também em relação ao apoio económico, que foi devolvido posteriormente, mas também da parte do sócio que é o meu irmão Ludgero Teixeira.

### **6. Quais os fatores de diferenciação face à concorrência?**

O que nos diferencia da concorrência: é que dedicamos à doença do sistema digestivo e tudo o que tem a ver com diagnóstico e tratamento, ainda é a única clínica que realiza biópsia de fígado, manometria anorretal, manometria esofágica e serviços de phmetria, que são métodos de diagnósticos e tratamentos que antes os pacientes tinham que ser evacuados para Portugal para ser realizado.

### **7. Como foi financiada a empresa?**

No início foi financiada com as minhas próprias poupanças, o apoio do meu tio médico e do meu irmão, mas com o tempo, depois de ganhar a confiança do banco, começamos a ter um suporte do mesmo, em trazer aparelhos novos para a clínica.

### **8. Entre fundadores conseguiram obter esse valor ou a terceiros/instituições financeiras que emprestaram o dinheiro?**

Bem no início, conseguimos reunir os valores necessários, porém com o passar do tempo, recorreram a empréstimos bancários.

### **9. Que dificuldades teve a empresa /startup /spin -off para se conseguir financiar?**

Muitas dificuldades, entre as quais tive que trabalhar durante 3 anos em diferentes clínicas privadas das 15h até 19h da noite e no hospital público, para conseguir reunir dinheiro e abrir a minha própria empresa.

### **10. Que tipos de inovações se podem identificar na empresa (produto, processo, organização, mercado)?**

Começámos com uma máquina de endoscopia simples (do ano 2018) e depois de concluir o pagamento da mesma, trouxemos uma máquina mais avançada/moderna (do ano 2022). Quando aumentaram a quantidade de serviços a serem fornecidos,

tivemos que adquirir e adaptar à serviços de marketing (promoção e gestão), no que toca às redes sociais principalmente.

### **11. Que estratégia adota a empresa na produção de inovação?**

A Clínica Gastroenterologia e Hepatologia, baseia-se na observação das carências de serviços de atendimento e do diagnóstico em doenças digestivas, de seguida reúne recursos suficientes para adquirir aparelhos e recursos humanos adequados para melhor prestação do serviço possível, isto sempre com o olhar no mercado dos PALOP.

### **12. A empresa opta por melhorar produtos/serviços existentes e/ou por criar produtos novos?**

Ambas as coisas, a empresa opta por melhorar serviços já existentes, através de formações dos seus recursos humanos, mas também têm uma grande preocupação em criar serviços novos, principalmente quando o objetivo do mercado é entrar no mercado da CPLP.

### **13. Qual o papel da Propriedade Industrial na estratégia de afirmação competitiva da empresa?**

Em relação à Propriedade Industrial, que são o conjunto de direitos que conferem uso exclusivo de invenções, design, marcas ou outros sinais distintivos usados no mercado e que tem como objetivo garantir que a exploração de uma criação ou invenção é um direito exclusivo dos seus criadores ou inventores (<https://justica.gov.pt/Registos/Propriedade-Industrial>), a empresa abordada nesta entrevista não aufere do mesmo.

### **14. Quais os parceiros fundamentais no acesso ao conhecimento estratégico?**

Não existem parceiros a este nível, sendo que as estratégias aplicadas tiveram como base nos estudos e formações feitas por mim.

### **15. Como funciona o fluxo de informação internamente?**

Dentro da página do facebook da empresa, há um grupo no messenger que é destinado aos auxiliares de serviços gerais, um segundo grupo que é destinado a todos os colaboradores e há um terceiro que é destinado aos médicos e enfermeiros. Uma vez ao mês e sempre no final de 15 dias (sextas-feiras), temos reuniões.

### **16. Interagem com os clientes, para saberem o que melhorar?**

Interagimos com os clientes através do WhatsApp, Facebook, Instagram e nos vídeos do Youtube.

### **17. Pediam para testarem novos serviços e receberem inputs?**

Apenas de forma informal, quando o paciente passa por diferentes exames, em que são usados diferentes aparelhos e chegam na minha sala, questiono sobre como foi a experiência e o que achou o paciente em relação ao aparelho, questiono também em relação ao atendimento, sobre o que pode ou não melhorar e também comentam nas redes sociais.

### **18. Qual o perfil de relacionamento, com Instituto Ensino Superior (IES) da sua região/onde se diplomou?**

Tenho um bom relacionamento com o IES que me formei, tanto que se for necessário frequentar novas formações para adquirir conhecimentos em lidar com novos serviços a serem prestados pela empresa, a preferência é frequentar o mesmo IES, porém se houver lugares ou países que oferecem a opção preço/qualidade melhor, a preferência mudará, como é o exemplo das formações de curta duração feitas em Espanha e no Brasil. Também há uma preferência em recrutar profissionais formados no mesmo IES, como a vinda de dois médicos em breve para Cabo Verde.

### **19. Quais os principais clientes-alvo?**

Os principais clientes-alvo, abrange todos que apresentam sintomas e queixas de doenças digestivas, desde recém-nascidos, crianças, jovens e adultos, isto é, todas as faixas etárias.

### **20. Adotam estratégias de nicho e segmentação?**

Não.

### **21. Que mecanismos adotam de vigilância dos mercados/concorrentes?**

Sendo que a maioria de serviços são unicamente prestados pela Clínica Gastroenterologia e Hepatologia em todo o país, isto porque os aparelhos de gastroenterologia são extremamente caros, os chamados concorrentes têm medo em investir, isto tendo como exemplo o custo de um aparelho no valor de 1.500.000

escudos, aproximadamente 15 mil euros, a concorrência é mais antiga no mercado e tem uma máquina mais antiga e de segunda mão, ainda sendo a única que têm até agora.

Mas o grande foco é estar atento no mercado dos PALOP, onde o Senegal ao nível da saúde, encontra-se bem avançado, sendo que muitos cabo-verdianos procuram este país para tratamentos de saúde que não são tão eficazes em Cabo Verde.

## **22. Que bloqueios e oportunidades perspectivas a curto e médio/longo prazos?**

O sistema de saúde de Cabo Verde não apoia muito o privado desta área, pois como a maioria de quem investe em clínicas privadas são médicos que já passaram pelo sector público, isto leva a não serem bem vistas pelo sistema, apesar de haver isenções nas taxas alfandegárias, para exportar aparelhos do exterior, continuam a serem altas, a empresa precisa de muitos consumíveis e existem poucos fornecedores, assim causando ruturas de stocks, o que consiste em um grande bloqueio para as empresas privadas, sendo que as formações necessárias dos recursos humanos, têm que ser feitas fora do país, o custo com viagens e estadias são altos e 100% financiados pelo empresário.

## **23. Como acha que a empresa estará posicionada no mercado a médio prazo?**

No que toca à gastroenterologia e aos serviços de endoscopia, considerando as tecnologias inovadoras adquiridas pela empresa e um investimento em recrutar recursos humanos especializados na área, vamos dominar o mercado nacional. A clínica tem novidades ao nível de serviços que irão disponibilizar no mercado brevemente e que nem mesmo os pacientes têm essa informação, pois através da formação realizada por uma das enfermeiras e por mim no Brasil, ainda para o reforço da equipa, chegarão em breve, duas médicas formadas em Cuba, assim a clínica irá disponibilizar em breve, serviços de manometria anorretal, manometria esofágica, phmetria e fisioterapia anorretal.

Através destes serviços, temos o intuito em diminuir a evacuação de pacientes para Portugal, sendo se necessário a evacuação, não será por falta de diagnóstico, mas sim por falta de tratamento.

## **24. Quais os principais bloqueios que identifica nas políticas de apoio ao empreendedorismo e à inovação?**

No que toca às políticas de apoio ao empreendedorismo em Cabo Verde, é muito fraco, porque existe muito partidarismo. Pois não existe apoio neste aspeto, nem no

início da constituição da empresa e nem agora, pois sempre foram tudo ideias minhas em identificar problemas/carências e buscar soluções, o que implica inovar.

## **25. Que sugestões deixaria aos decisores políticos nestas matérias?**

Que respeitassem e entendessem a grande importância do empreendedorismo e acreditassem mais no potencial de jovens cabo-verdianos, pois há muita potencialidade, porém poucas oportunidades para explorarem, assim poderão dar maior valor e apoio aos empreendedores.

Que pensem melhor em relação a ideia do governo, em determinar os preços dos serviços a serem aplicados pelos privados, pois isto induz à diminuição de investimentos em aparelhos novos, optando assim por compra de aparelhos em segunda mão que têm um tempo curto de vida, o que leva à uma frequente manutenção, consequentemente a paralisação dos serviços.

Ao colocarem uma só máquina numa ala do hospital público e deram o nome de unidade especial ao espaço, questionei a direção do hospital em relação a compra de mais aparelhos, a resposta da direção foi que já se fez um grande investimento neste único aparelho e que já não podem investir mais nesta especialidade, mas mesmo assim a nossa clínica foi responsável por trazer 4 novos serviços ao mercado cabo-verdiano.

O INPS (Instituto Nacional de Previdência Social), não cobrem estes serviços e a lista dos serviços cobertos pelos mesmos, não é atualizada a quase 10 anos e nem apresentam interesse em atualizar, isso em resposta de quando os informei deste serviço

## APÊNDICES

# **APÊNDICE I**

## **Guião de Entrevista**

**ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE CASTELO BRANCO-ESCOLA DE GESTÃO**

**DISSERTAÇÃO: ESTUDO DE CASO – CLÍNICA GASTROENTEROLOGIA E HEPATOLOGIA**

**GUIÃO DE ENTREVISTA PARA INTERLOCUTORES PRIVILEGIADOS-PRESIDENTE DO INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGAL E CIÊNCIAS FORENSES DE CABO VERDE**

<b>Dimensões analíticas</b>	<b>Questões</b>
<b>Perfil académico e profissional</b>	<p>1. Onde é que estudou?</p> <p>2. Qual a sua área de atuação?</p> <p>3. Descreve sobre o seu posto de trabalho.</p> <p>4. Tem alguma experiência na criação de negócios na área da saúde, ou conhece alguém próximo que tenha feito? Se sim, partilha a sua experiência.</p>
<b>Da ideia de negócio ao plano de negócios</b>	<p>5. Qual a relação, competências detidas vs serviços, a disponibilizar ao mercado?</p>
<b>Recursos financeiro</b>	<p>6. Como foi financiada a instituição?</p>
<b>Modalidades de inovação prevaletentes</b>	<p>7. Que estratégia adota a instituição, na produção de inovação?</p>
<b>Gestão do conhecimento e parcerias</b>	<p>8. Quais os parceiros fundamentais no acesso ao conhecimento estratégico?</p> <p>9. Como funciona, o fluxo de informação internamente na sua instituição?</p> <p>10. Qual o perfil de relacionamento, com Instituto Ensino Superior (IES) da sua região/onde se diplomou?</p>
<b>Prospetiva</b>	<p>11. Que bloqueios e oportunidades, perspetivas a curto e médio/longo prazo para o setor da saúde em Cabo Verde?</p> <p>12. Qual a sua visão, acerca deste setor em Cabo Verde?</p>

	13. Acha que há espaço para investimento privado, neste setor em Cabo Verde?
<b>Formulação de políticas públicas</b>	14. Quais os principais bloqueios, que identifica nas políticas de apoio ao empreendedorismo e à inovação? 15. Que sugestões deixaria aos decisores políticos nestas matérias?

Resumo da entrevista por telefone à Presidente do Instituto Nacional de Medicina Legal e Ciências Forenses de Cabo Verde:

Boa tarde, Doutora Ineida Cabral,

### **1. Onde é que estudou?**

Estudei na Faculdade de Medicina Ciências Médicas de Havana-Universidade Júlio Trigo López, onde fiz a minha formação de base medicina e fiz a minha especialidade de medicina legal em Coimbra.

### **2. Qual a sua área de atuação?**

A minha área de atuação, sou médica de clínica geral, médica-legista.

### **3. Descreve sobre o seu posto de trabalho.**

Sou atualmente a Presidente do Instituto Nacional de Medicina Legal e Ciências Forenses de Cabo Verde.

### **4. Tem alguma experiência na criação de negócios na área da saúde, ou conhece alguém próximo que tenha feito? Se sim, partilha a sua experiência.**

Não tenho experiência na criação de negócios na área da saúde, mas conheço alguém que tem. Posso partilhar a experiência do meu marido, que é a vertente saúde, na criação de uma clínica, que trabalha diretamente com consultas de ortopedia, clínica geral e fisioterapia.

## **5. Qual a relação, competências detidas vs serviços, a disponibilizar ao mercado?**

Estamos neste momento no âmbito da instituição e a criação do instituto e as competências que temos ainda estão por ser disponibilizados e implementados no mercado.

## **6. Como foi financiada a instituição?**

A instituição foi financiada através do Governo de Cabo Verde, intitulada através do Ministério da Justiça de Cabo Verde.

## **7. Que estratégia adota a instituição, na produção de inovação?**

Na produção de inovação, adotamos a capacitação dos nossos quadros com formações contínuas, criação posteriormente de um serviço dedicado exclusivamente ao ensino nas universidades, workshops, congressos com objetivo de abranger ainda mais e dar conhecimento da nossa instituição a todo o corpo académico e não só.

## **8. Quais os parceiros fundamentais no acesso ao conhecimento estratégico?**

Os parceiros fundamentais neste momento, temos a UNICEF que nos financia diretamente nas programações de vítimas de VBG, vítimas de agressão sexual tanto de crianças, como de adolescentes. Também temos algumas instituições internacionais nomeadamente o Instituto de Medicina Legal de Portugal, que temos cooperação e estamos a caminho com cooperação com a China e também com o Brasil, e neste momento temos outras instituições nomeadamente entidades de saúde, universidades, Ministério da Justiça, Polícia Judiciária, etc.

## **9. Como funciona, o fluxo de informação internamente na sua instituição?**

O fluxo de informação funciona da seguinte maneira, geralmente os pedidos para a realização dos exames vêm da entidade requisitante, é enviado via email, posteriormente o pessoal vem para a realização dos mesmos. Depois da chegada do pedido do exame, tratamos as informações, fazemos a marcação da data, posteriormente realizamos os exames nas datas solicitadas e realizamos o relatório, por fim o enviamos a entidade requisitante.

**10. Qual o perfil de relacionamento, com Instituto Ensino Superior (IES) da sua região/onde se diplomou?**

O perfil de relacionamento com a Instituição de Ensino Superior onde me diplomei, é excelente, temos encontros anuais em congressos, temos vínculos de informação e de atualização constantes e também temos vínculos de amizade diretamente com os colegas e o professor.

**11. Que bloqueios e oportunidades, perspectivas a curto e médio/longo prazo para o setor da saúde em Cabo Verde?**

Bloqueios, temos muitos, temos défice de materiais e de recursos humanos. Oportunidades, com a criação do instituto temos a oportunidade de ajudar a justiça em clarificar muitos casos e perspectivas a curto e médio prazo com a mudança para instituições definitivas, vamos poder começar a trabalhar diretamente com os laboratórios e o serviço de patologia forense individualmente, sem estar relacionado com os outros serviços, isso vai nos ajudar muito na melhoria não só no setor da saúde, mas também no setor da justiça.

**12. Qual a sua visão, acerca deste setor em Cabo Verde?**

No que tange ao setor da saúde em Cabo Verde, a minha visão é completamente diferente comparado com a questão do setor da justiça.

**13. Acha que há espaço para investimento privado, neste setor em Cabo Verde?**

Na minha visão, penso que sim.

**14. Quais os principais bloqueios, que identifica nas políticas de apoio ao empreendedorismo e à inovação?**

Eu acho que como trabalhamos diretamente com o Ministério da Justiça, a claridade, a celeridade dos processos e a transparência é o mais importante, neste caso a inovação seria sempre mais importante do que o empreendedorismo, porque se houver a necessidade de inovar no que tange a área de informatização da justiça, com a diminuição dos papéis nos trabalhos, com isso eu acho que a inovação poderia entrar diretamente nesta questão.

**15. Que sugestões deixaria aos decisores políticos nestas matérias?**

Sugestão que eu deixaria, é o aumento do quadro de pessoal, material, celeridade em institucionalizar o instituto e também como o estudo prevê a completa criação no período de 10 anos, ainda só estamos no primeiro ano e a ansiedade também é uma coisa que toma conta de nós, no que tange a complementar o nosso trabalho.

## **APÊNDICE II**

### **Guião de Entrevista**

**ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE CASTELO BRANCO-ESCOLA DE GESTÃO**

**DISSERTAÇÃO: ESTUDO DE CASO – CLÍNICA GASTROENTEROLOGIA E HEPATOLOGIA**

**GUIÃO DE ENTREVISTA PARA INTERLOCUTORES PRIVILEGIADOS-EMPREENDEDOR E PROPRIETÁRIO DA CLÍNICA DE ODONTOLOGIA GODENTE EM CABO VERDE**

<b>Dimensões analíticas</b>	<b>Questões</b>
Perfil académico e profissional do empreendedor	1. Onde é que estudou?  2. Que experiência tem, na criação de outros negócios?
Da ideia de negócio ao plano de negócios	3. Como surgiu a ideia de negócio?  4. Qual a relação competências detidas vs serviços, a disponibilizar ao mercado?  5. Que papel desempenhou a rede familiar/de amigos?  6. Quais os fatores de diferenciação face à concorrência?
Recursos financeiro	7. Como foi financiada a empresa?  8. Entre fundadores conseguiram obter esse valor ou a terceiros/instituições financeiras que emprestaram o dinheiro?
Modalidades de inovação prevaletentes	

	<p>9. Que tipos de inovações se podem identificar na empresa (produto, processo, organização, mercado)?</p> <p>10. Que estratégia adota a empresa na produção de inovação?</p> <p>11. A empresa opta por melhorar produtos/serviços existentes e/ou por criar serviços novos?</p> <p>12. Qual o papel da Propriedade Industrial na estratégia de afirmação competitiva da empresa?</p>
<p>Gestão do conhecimento e parcerias</p>	<p>13. Quais os parceiros fundamentais no acesso ao conhecimento estratégico?</p> <p>14. Como funciona o fluxo de informação internamente?</p> <p>15. Interação com os clientes, para saberem o que melhorar?</p> <p>16. Pedem para testarem novos serviços e receberem inputs?</p> <p>17. Qual o perfil de relacionamento, com Instituto Ensino Superior (IES) da sua região/onde se diplomou?</p>
<p>Inserção nos mercados</p>	<p>18. Quais os principais clientes-alvo?</p> <p>19. Adotam estratégias de nicho e segmentação?</p>

	<p>20. Que mecanismos adotam de vigilância dos mercados/concorrentes?</p>
Prospetiva	<p>21. Que bloqueios e oportunidades, perspectivas a curto e médio/longo prazos para a empresa?</p> <p>22. Como acha que a empresa estará posicionada no mercado, a médio prazo?</p> <p>23. Qual a sua visão acerca do setor da saúde em Cabo Verde?</p> <p>24. Acha que há espaço para investimento privado neste setor?</p>
Formulação de políticas públicas	<p>25. Quais os principais bloqueios, que identifica nas políticas de apoio ao empreendedorismo e à inovação?</p> <p>26. Que sugestões deixaria aos decisores políticos nestas matérias?</p>

Resumo da entrevista por telefone ao empreendedor e proprietário da Clínica de Odontologia Godente em Cabo Verde:

Boa tarde, Doutor Manuel Gomes,

### **1. Onde é que estudou?**

Estudei na Rússia onde fiz medicina e me especializei em estomatologia e cirurgia maxilo-facial na França.

### **2. Que experiência tem, na criação de outros negócios?**

Para além da minha primeira clínica na cidade da Praia em 2002, anos depois acabei também por abrir filiais em outros concelhos e ilhas, com cerca de 4 dentistas que circulavam pelo arquipélago, conforme marcações de consultas e tratamentos, porém após a covid 19, tive de encerrar os serviços nas outras ilhas, pois não estavam mais a dar retorno financeiro suficiente, assim de 4 dentistas passaram a ser 2 dentistas, que circulam agora apenas na ilha de Santiago.

Na clínica principal da Praia, tenho um motorista da clínica que leva os profissionais para o interior da ilha nas filiais para prestarem serviço, uma administradora, um técnico auxiliar de consultório de dentista e uma auxiliar de limpeza.

### **3. Como surgiu a ideia de negócio?**

De acordo com a especialidade que eu fiz em estomatologia e cirurgia maxilo-facial, vi que tinha grande procura por este tipo de especialidade no país, então optei por investir nesta área, como o serviço público era limitado e muitos concelhos e ilhas do país não tinham este serviço privado, desta forma, criei a primeira clínica na ilha de Santiago, na cidade da Praia e filiais nos outros concelhos da mesma ilha (Santa Cruz, Calheta e Tarrafal) e nas outras ilhas (Boa Vista e Maio), totalizando cerca de 6 clínicas. Na cidade da Praia, foi em 2002 e as outras foram em anos alternados.

E como na altura chegavam muitos médicos cabo-verdianos formados no Brasil e não tinham espírito de empreender, acabei por contratar alguns deles para trabalharem comigo na minha empresa.

### **4. Qual a relação competências detidas vs serviços, a disponibilizar ao mercado?**

Dava consultas de estomatologia e cirurgia maxilo-facial, mas também de clínica geral. Fui promotor e diretor de serviço de estomatologia e cirurgia maxilo-facial na Cabo Verde, porque eu era o único com esta especialidade no país nesta altura, então eu via que muitos dos agentes sanitários usavam técnicas inapropriadas no processo

de extração dos dentes, sem seguir as normas da esterilização, então quando surgia alguma complicação, eram enviados para hospital central da Praia, onde tinham de passar por mim.

**5. Que papel desempenhou a rede familiar/de amigos?**

Não, no início era para ser uma sociedade, mas acabou por se tornar um projeto exclusivamente meu.

**6. Quais os fatores de diferenciação face à concorrência?**

Procuro sempre participar em grandes encontros nacionais e internacionais referentes ao setor da saúde, os meus dentistas sempre deslocam ao Brasil, para participar em simpósios e conferências organizadas pelas escolas deles, permitindo desta forma um upgrade contínuo.

**7. Como foi financiada a empresa?**

Elaborei um projeto de viabilidade, apresentei ao banco e aceitaram ceder o financiamento.

**8. Entre fundadores conseguiram obter esse valor ou a terceiros/instituições financeiras que emprestaram o dinheiro?**

Eu já tinha um capital inicial, que era o meu dinheiro que eu trouxe da minha formação, então fiz mais um piso por cima da minha casa, para complementar, o banco financiou o meu projeto na criação da minha empresa.

**9. Que tipos de inovações se podem identificar na empresa (produto, processo, organização, mercado)?**

Em Cabo Verde até os dias de hoje, somente a minha clínica possui um tipo de prótese que eu faço e possuo em cada consultório um raio x digital.

**10. Que estratégia adota a empresa na produção de inovação?**

Participo sempre em simpósios e conferências internacionais, trazendo conhecimentos de inovação para a empresa.

**11. A empresa opta por melhorar produtos/serviços existentes e/ou por criar serviços novos?**

Ao longo destes anos, optei por sempre melhorar os serviços já existentes, adaptando a novas técnicas e usando novos serviços do mercado.

**12. Qual o papel da Propriedade Industrial na estratégia de afirmação competitiva da empresa?**

Pensei no início em tornar uma empresa de propriedade industrial, para usufruir também das oportunidades, como o de importar um carro para empresa, sem ter de pagar o despacho na alfândega, mas quando verifiquei, eu não tinha requisitos para tal, pois a minha empresa teria de importar matérias-primas e transformar no país.

Estou na categoria de prestação de serviço.

**13. Quais os parceiros fundamentais no acesso ao conhecimento estratégico?**

Tenho feito protocolos com sindicalistas, e associações profissionais e com o banco, que sempre quando preciso de fazer algum investimento, estão sempre dispostos a financiar-me.

**14. Como funciona o fluxo de informação internamente?**

De acordo com o peso e importância do assunto, convoco uma reunião, abordando sobre o que está certo e errado e sempre com objetivo de os solucionar.

**15. Interação com os clientes, para saberem o que melhorar?**

O nosso sistema é o sistema rudimentar do cabo-verdiano, o boca-a-boca, onde os próprios pacientes me abordam na rua, elogiando a forma como foram atendidos, dando sugestões do que precisa ser melhorado e dizem que irão recomendar o nosso serviço aos familiares e amigos.

Mas criámos um site (onde consta o perfil do promotor, os serviços prestados pela clínica e participação social que a clínica faz) recentemente, mas concretamente no mês de agosto deste ano, ainda irei fazer uma avaliação para saber que nos trouxe de novo. Mas tem pormenores a serem analisados, com uma possível intenção na criação de redes sociais da clínica, com o intuito também de divulgar a clínica e facilitar ainda mais as marcações das consultas e dos tratamentos.

**16. Pedem para testarem novos serviços e receberem inputs?**

Alguns pacientes quando chegam na clínica, vão sempre com a única intenção que é a da extração dos dentes, mas da nossa parte apresentámos a eles alternativas de tratamentos sem terem de extrair os dentes e que é o melhor para eles.

**17. Qual o perfil de relacionamento, com Instituto de Ensino Superior (IES) da sua região/onde se diplomou?**

Fui membro da Associação de Cirurgia Maxilo-facial no Instituto de Ensino Superior da França, onde fiz a minha especialidade, mas quando entrei na reforma, acabei por deixar tudo isso de lado.

**18. Quais os principais clientes-alvo?**

Atendemos todas as faixas etárias, adequando as abordagens necessárias para cada caso.

**19. Adotam estratégias de nicho e segmentação?**

Não, porque o nosso foco não é um grupo específico de pacientes, mas sim todos que apresentam sintomas que serão tratados através dos nossos serviços e produtos prestados.

**20. Que mecanismos adotam de vigilância dos mercados/concorrentes?**

Estamos em um país onde infelizmente as pessoas fazem coisas desagradáveis que mesmo não conseguindo de uma forma, acabam por fazer pela porta de trás, usando aquele jeito cabo-verdiano, desta forma cada um coloca o preço nos seus serviços, já que a entidade reguladora não funciona como deveria, pois, na prática é diferente.

**21. Que bloqueios e oportunidades, perspectivas a curto e médio/longo prazos para a empresa?**

Em termos de bloqueio, existem clínicas que investem em aparelhos mais sofisticados enquanto outros não, então serem obrigados a aplicarem os mesmos preços nos serviços que prestam, não é justo, por isso tem criado assim um grande impasse. Sendo injusto, porque cada um sabe o quanto teve de investir para fornecer um melhor serviço.

Em relação a oportunidade, não tive muita dificuldade em obter financiamento por parte do banco naquela altura em comparação com os dias de hoje, que os bancos estão mais exigentes, pois muitas empresas declaram falência pouco tempo depois

de terem iniciado as suas atividades, por isso as instituições financeiras estão agindo desta forma.

**22. Como acha que a empresa estará posicionada no mercado, a médio prazo?**

A minha empresa está bem posicionada, mas poderia estar muito mais posicionada. Está tão bem aceite na nossa sociedade, que muitos me vêm na rua e dizem, olha o senhor da clínica Godente.

**23. Qual a sua visão acerca do setor da saúde em Cabo Verde?**

Na minha opinião, o setor da saúde melhorou bastante ao longo dos anos, pela diversificação de especialidades, pela tecnologia e determinadas intervenções que antes não eram feitos, que atualmente muitos pacientes não são evacuados, porque passarem a serem feitos.

**24. Acha que há espaço para investimentos privados neste setor?**

Tem espaço sim, para mais investimentos privados neste setor no nosso país, pois é visível a abertura frequente de clínicas privadas, na maioria como policlínicas, permitindo assim uma oferta ampla de serviços de diferentes especialidades, pois são dois ou mais médicos que se unem e investem, desta forma também passando mais confiança às instituições financeiras em financiar-lhos.

**25. Quais os principais bloqueios, que identifica nas políticas de apoio ao empreendedorismo e à inovação?**

O pouco desenvolvimento económico das zonas periféricas, principalmente nos concelhos do interior, dificulta o empreendedorismo, pois muitas vezes o poder de aquisição de serviços e produtos dos seus residentes é limitado, principalmente no que toca à saúde. Como no meu caso, as filiais no interior da ilha não ficam abertas o dia inteiro, pois o poder económico local não o justifica, então são abertas duas vezes por semana, onde tenho um auxiliar de consultório que dá informações e que faz as marcações de consultas e tratamentos, por isso foi necessário um motorista da clínica, para fazer as deslocações dos meus profissionais para estas filiais, o que traz também um custo para a empresa.

**26. Que sugestões deixaria aos decisores políticos nestas matérias?**

As leis implementadas têm dificultado bastante, pois o processo de incineração do lixo das clínicas não tem funcionado de uma forma coerente, pois a entidade responsável por isso, que é a delegacia da saúde, onde a mesma recolhe estes resíduos e queima-os mediante uma taxa paga por cada clínica, tendo assim um controlo de biossegurança, mas a própria delegacia de saúde não possui um espaço adequado para a incineração, então têm a prática de cavar o chão e queimar estes resíduos.

Há muito tempo, falei com o delegado de saúde sobre esta situação dos resíduos, mas o mesmo não fala de uma forma clara sobre o fato de não terem o espaço para o tal processo.

O problema de incineração do lixo hospitalar, ainda não está resolvido, entretanto como ainda fazem a recolha dos resíduos nos centros de saúde e como tem um perto da minha clínica, aproveito o mesmo transporte para enviar os resíduos da minha clínica.

Criam diversas leis e eles mesmos é que acabam por criar situações, onde dificultam o cumprimento da mesma, pois desta forma, cada clínica arranja a sua forma de eliminar os seus resíduos e muitas vezes de forma inadequada, pondo em risco a saúde pública.

A minha sugestão é de implementarem este processo de recolha e de incineração de forma continua e bem estruturada, desta forma sabes que irás pagar um preço sim, mas ficarás tranquilo, porque já sabes que tem uma data e hora que sempre irão fazer esta recolha na tua empresa e é mais seguro, porque o sistema central que irá controlar e não cada um por si.