

INOVAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO EM SERVIÇOS  
TRANSACIONÁVEIS: DIFERENCIAÇÃO VERTICAL E  
HORIZONTAL NO CASO MALO CLINIC

Márcia Filipa Cavaleiro Ferreira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Prof. Doutor Sandro Mendonça, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Economia

Coorientadora:

Doutora Cátia Miriam Costa, Centro de Estudos Internacionais - IUL

outubro 2015

## **Agradecimentos**

Não poderia deixar de agradecer a todas as pessoas que contribuíram de forma direta ou indireta para o desenvolvimento desta investigação, sem as quais não teria sido possível a sua concretização.

Aos meus orientadores, Professor Doutor Sandro Mendonça e Doutora Cátia Miriam Costa, agradeço todo o apoio e suporte oferecido ao longo desta etapa, onde as palavras de força e incentivo foram constantes.

A todas as pessoas que estiveram de alguma forma ao meu lado ao longo deste último ano, que fazem parte da minha vida pessoal, académica ou profissional, agradeço o carinho, o suporte e a confiança que em mim depositaram.

Agradeço de forma muito especial a toda a minha família e amigos, que sempre me apoiaram nesta etapa. Em especial à Sónia e ao João, presentes em todos os momentos e à minha mãe que sempre me incentivou para não desistir, que apoiou todas as minhas decisões e sem a qual não teria sido possível cumprir o objetivo a que me propôs.

## **Resumo**

A evolução da estrutura da economia portuguesa destaca-se cada vez mais pelo crescimento do peso do setor dos serviços. As empresas estão mais dependentes de fatores como o conhecimento e o *know-how*, que fazem emergir uma nova dinâmica económica onde a inovação e internacionalização surgem com um papel preponderante para a competitividade e criação de valor para estas. O aumento da competitividade global, assim como a heterogeneidade das preferências e das necessidades dos consumidores começa a surgir e as empresas são estimuladas para a implementação de ações estratégicas de diferenciação vertical e horizontal, que lhes permitam atribuir qualidade e atributos à sua oferta. O reconhecimento da empresa ganha nova importância e a sua construção de imagem e reputação pode ser afetada pela própria ou por terceiros.

Neste sentido, esta dissertação recorre a análise do papel da diferenciação vertical e horizontal em serviços inovadores e internacionalizáveis. Utilizando-se uma metodologia de estudo de caso a uma empresa portuguesa – *MALO CLINIC Health & Wellness* – onde através de dois métodos diferentes: análise bibliométrica, a publicações científicas da empresa; e análise de discurso, a peças jornalísticas sobre a mesma, pretende-se descortinar esta questão.

**Palavras-chave:** Serviços, Inovação, Internacionalização, Diferenciação vertical, Diferenciação horizontal, Análise bibliométrica, Análise de discurso.

## ***Abstract***

The evolution of the Portuguese economy structure stands out increasingly by the growth of the sector's share of services. Companies are more dependent on factors such as knowledge and know-how that brings out a new economic dynamic where innovation and internationalization come up with a leading role for competitiveness and the creation of value for them. The increase in global competitiveness as well as the heterogeneity of preferences and needs of consumers is emerging and companies are encouraged to implement strategic actions of vertical and horizontal differentiation to allow them to give quality and attributes to their offer. The recognition of the company gains new importance and its image and reputation development may be affected by itself or by third parties.

In this sense, this work uses the analysis of the role of vertical and horizontal differentiation in innovative and tradable services. Using a case study methodology of a Portuguese company – *MALO CLINIC Health & Wellness* – where through two different approaches: bibliometric analysis to scientific publications of the company; and discourse analysis to journalistic pieces about itself, we intend to unveil this issue.

**Keywords:** Services, Innovation, Internationalization, Vertical differentiation, Horizontal differentiation, Bibliometric analysis, Discourse analysis.

# Índice Geral

<b>Agradecimentos</b> .....	I
<b>Resumo</b> .....	II
<b>Abstract</b> .....	III
<b>Índice de Figuras</b> .....	VI
<b>Índice de Gráficos</b> .....	VI
<b>Índice de Tabelas</b> .....	VII
<b>1. Introdução</b> .....	1
<b>2. Enquadramento teórico</b> .....	3
2.1. Introdução.....	3
2.2. Inovação na economia .....	3
2.3. Inovação no serviço.....	6
2.4. Internacionalização de serviços.....	12
2.5. Sustentação de vantagens competitivas.....	16
2.6. A importância do reconhecimento.....	22
2.6.1. Organização.....	22
2.6.2. Fundador.....	25
2.7. Conclusões preliminares.....	25
<b>3. Metodologia</b> .....	27
3.1. Introdução.....	27
3.2. A questão da mensuração .....	27
3.2.1. Indicadores da inovação .....	28
3.3. Abordagem do estudo de caso.....	32
3.4. Análise de conteúdo .....	33
3.4.1. Abordagem à diferenciação vertical .....	34
3.4.2. Abordagem à diferenciação horizontal.....	37

3.5.	Conclusões preliminares.....	41
<b>4.</b>	<b>Análise Empírica .....</b>	<b>42</b>
4.1.	Introdução.....	42
4.2.	MALO CLINIC <i>Health &amp; Wellness</i> .....	42
4.3.	O desempenho inovador da empresa.....	44
4.4.	Qualidade intrínseca do trabalho da <i>MALO CLINIC</i> .....	47
4.5.	A percepção externa da <i>MALO CLINIC</i> .....	55
4.6.	Discussão de resultados.....	63
<b>5.</b>	<b>Conclusões.....</b>	<b>67</b>
	<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>70</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>75</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Adaptação da taxonomia de serviços de Pavit (1984) e Miozzo e Soete (2001).....	9
<b>Figura 2.</b> Tipos de vantagens competitivas .....	17
<b>Figura 3.</b> Relacionamento entre recursos estratégicos e vantagem competitiva sustentável ..	20
<b>Figura 4.</b> Modelo VRIO .....	21
<b>Figura 5.</b> Diferenças entre Identidade, Imagem e Reputação de uma organização .....	24
<b>Figura 6.</b> <i>MALO CLINIC</i> Lisboa (Sede) .....	42
<b>Figura 7.</b> <i>MALO CLINIC</i> no mundo .....	43
<b>Figura 8.</b> Logotipo <i>MALO CLINIC Health &amp; Wellness</i> .....	44
<b>Figura 9.</b> Imagem e reputação <i>MALO CLINIC</i> – Modelo VRIO .....	66

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Crescimento da literatura no campo temático da inovação (1956 – 2008) .....	4
<b>Gráfico 2.</b> Trajetórias possíveis no processo de internacionalização: modos de operação e conhecimento dos mercados.....	16
<b>Gráfico 3.</b> Evolução das publicações científicas da <i>MALO CLINIC</i> (2000 – 2015).....	48
<b>Gráfico 4.</b> Citações de publicações da <i>MALO CLINIC</i> (2000 – 2015) .....	48
<b>Gráfico 5.</b> Representação gráfica <i>h-index</i> autor Paulo Maló.....	49
<b>Gráfico 6.</b> Representação gráfica de coautores por país .....	51
<b>Gráfico 7.</b> Evolução da qualidade média das revistas .....	54
<b>Gráfico 8.</b> Peso por categoria de revistas .....	55
<b>Gráfico 9.</b> Evolução de peças jornalísticas referentes à <i>MALO CLINIC</i> e ao Dr. Paulo Maló (2005 – 2015) .....	56
<b>Gráfico 10.</b> Áreas de <i>media</i> .....	57
<b>Gráfico 11.</b> Peso por tema no conjunto das notícias referentes apenas à <i>MALO CLINIC</i> (A), apenas ao Dr. Paulo Maló (B) e por último a ambos (C) .....	59
<b>Gráfico 12.</b> Evolução do perfil <i>MALO CLINIC</i> , Paulo Maló e ambos via <i>media</i> .....	61
<b>Gráfico 13.</b> Relação entre temas e áreas de <i>media</i> .....	61
<b>Gráfico 14.</b> Relação entre temas e tipos de suporte de <i>media</i> .....	62

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1.</b> Quadro de análise de peças jornalísticas .....	40
<b>Tabela 2.</b> Coautores e número de documentos de coautorias.....	50
<b>Tabela 3.</b> Incidência por título de revista .....	52
<b>Tabela 4.</b> Qualidade de revista (1999 – 2014).....	53
<b>Tabela 5.</b> Tipos de <i>media</i> .....	56
<b>Tabela 6.</b> Repetições por título de <i>media</i> .....	57
<b>Tabela 6.</b> Repetições por título de <i>media</i> (continuação) .....	58
<b>Tabela 7.</b> Número de artigos diretamente relacionados com os temas .....	60

## **Abreviaturas**

I&D	Investigação e Desenvolvimento
I/O	<i>Industrial Organization View</i>
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
KIBS	<i>Knowledge-intensive business services</i>
PIB	Produto Interno Bruto
RBV	<i>Resource-based view</i>
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
VAB	Valor Acrescentado Bruto
WIPO	<i>World Intellectual Property Organization</i>

## 1. Introdução

O crescimento acentuado, nas últimas décadas, do peso do setor dos serviços na economia dos países e a contribuição deste para o produto interno bruto e a criação de emprego nos mesmos (Mattoo *et al.*, 2008) provocaram uma mudança significativa no quadro económico mundial.

No caso português, assiste-se cada vez mais a uma atividade económica com maior incidência e diversificação dos serviços (AICEP, 2005), o que provoca a existência de um novo padrão económico, onde as empresas estão perante um mercado mais competitivo e dinâmico.

A par com este crescimento, surge o interesse de exploração de certos fenómenos no seio do setor dos serviços, como é o caso da inovação – processo dinâmico que resulta do potencial infinito de novas descobertas e combinações de conhecimento capazes de substituir as anteriores – e da internacionalização – processo onde uma empresa de alguma forma opera e realiza transações em mercados externos, ultrapassando os limites do seu mercado doméstico.

A inovação e internacionalização são fenómenos-chave para o desenvolvimento e transformação do sistema económico, capazes de criar valor e vantagens competitivas para as empresas, que tradicionalmente foram muitas vezes ignorados no setor dos serviços por estarem demasiado associados ao setor da indústria (Djellal *et al.*, 2013; Lepjras, 2009). Chegou a existir uma tendência em relação à inovação dos serviços de que esta consistia em adotar inovações desenvolvidas na indústria (Gadrey *et al.*, 1995) e de que os mesmos não poderiam ser comercializáveis internacionalmente (Kon, 1999).

Neste sentido, pretende-se na presente dissertação estabelecer uma visão panorâmica de ambos fenómenos, operacionalizando-os através de duas estratégias de diferenciação distintas – diferenciação vertical e diferenciação horizontal – num estudo de caso de uma empresa portuguesa prestadora de serviços: *MALO CLINIC Health & Wellness*.

Este estudo de caso terá como suporte uma visão baseada nos recursos e na capacidade das empresas. Visão que defende que é através de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, que as empresas conseguem obter vantagens competitivas e fazer uma distinção das suas competências. Onde se estabelece também, com a influência do seu ou dos seus fundadores, um caminho na criação da imagem e reputação da própria empresa, que quando positiva lhe pode trazer benefícios consideráveis.

Assim, a pergunta de partida desta investigação recai sobre: Qual o papel da diferenciação vertical e horizontal nos serviços inovadores e internacionalizáveis? Foi operacionalizada via: uma análise de publicações científicas da empresa (método de análise bibliométrica), que permitirá explorar o campo da diferenciação vertical, ao dar respostas quanto à qualidade intrínseca da empresa; e uma análise de peças jornalísticas sobre a empresa (método de análise de discurso), que explorará o campo da diferenciação horizontal, ao dar respostas quanto à perceção externa da empresa através do desenvolvimento de novas características na sua oferta. Isto refletir-se-á na imagem e reputação da empresa.

Deste modo, relativamente à estrutura da dissertação, no segundo capítulo será efetuado o enquadramento teórico associado ao fenómeno da inovação e internacionalização nos serviços e ao alcance de vantagens competitivas por parte das empresas, explorando-se uma visão baseada nos recursos das mesmas. Salienta-se também o papel teórico do reconhecimento – imagem e reputação das empresas – como um elemento importante no desempenho da organização. No terceiro capítulo surge a abordagem quanto à metodologia e tipos de avaliação qualitativa e quantitativa, utilizadas na presente dissertação. Faz-se um enquadramento teórico da metodologia e discriminam-se indicadores e tipos de análise utilizados para o desenvolvimento do estudo. Posteriormente apresenta-se no quarto capítulo o estudo empírico associado à dissertação, onde se faz uma breve apresentação da empresa em estudo, com a descrição de alguns indicadores da sua atividade inovadora e aplicam-se os dois métodos de análise escolhidos para a presente investigação. No final deste capítulo é ainda apresentada uma discussão dos conteúdos apurados, procedendo-se a um cruzamento entre os dados empíricos e os dados técnicos. O quinto e último capítulo expõe uma síntese da dissertação onde se fará a exposição das principais conclusões, do contributo da dissertação, bem como a sugestão de possíveis investigações futuras associadas ao tema em questão.

## 2. Enquadramento teórico

### 2.1. Introdução

O presente capítulo incide numa breve contextualização das diferentes temáticas abordadas ao longo da dissertação, com o intuito de se compreender o fenómeno da inovação e da sustentação de vantagens competitivas numa organização. Introduzindo teoricamente os conceitos de ambas as estratégias de diferenciação, colocadas na questão de investigação da presente dissertação.

Começa-se assim, por apresentar os principais conceitos a par com as respetivas perspetivas teóricas que irão ser utilizadas. Nomeadamente, o tratamento relevante na literatura sobre a inovação e internacionalização nos serviços. Passando pela apresentação do modelo VRIO e da importância do reconhecimento – imagem e reputação da empresa.

### 2.2. Inovação na economia

A inovação, enquanto objeto de estudo, surge originalmente inspirada por Schumpeter, que a define como algo que surge da combinação de diferentes elementos já existentes (Salter e Alexy, 2014). Influenciando o desenvolvimento económico, no sentido, em que esta se trata de um processo dinâmico onde as novas descobertas – tecnologias, vêm substituir as anteriores, resultando num fenómeno que o próprio intitula de “destruição criativa” (Schumpeter, 1942).

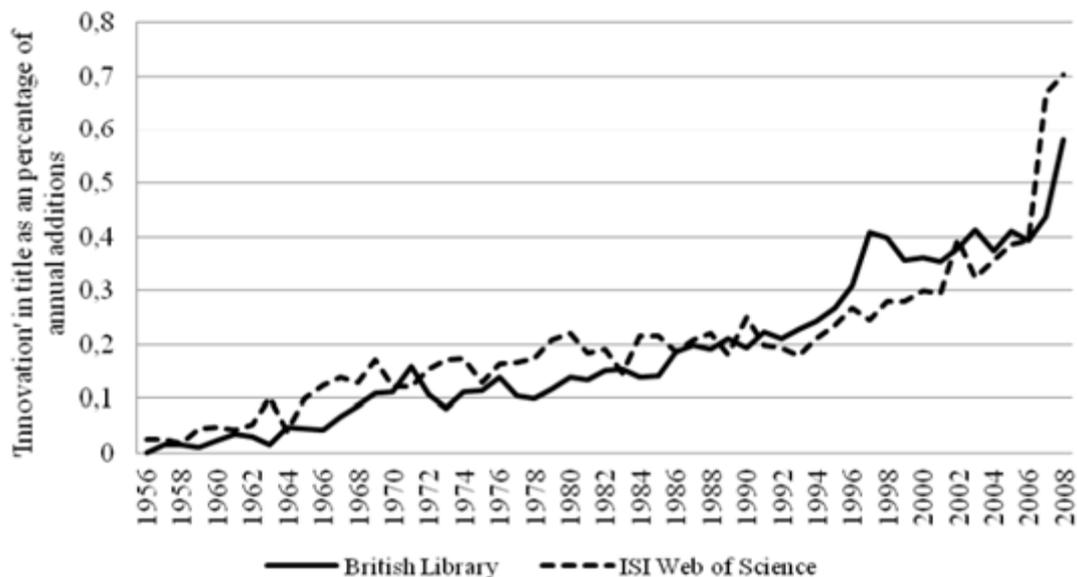
Assim, segundo esta economia conhecida como - “neo-Schumpeteriana” ou “evolucionista” – a inovação é vista como o resultado de esforços criativos, quer por parte de empresas, como de empreendedores. Sendo influenciada pelo potencial quase infinito de combinações existentes de conhecimento (Kogout e Zondar, 1992) – informação e *know-how* – que a empresa detenha e de novos produtos, processos ou serviços.

No que diz respeito ao crescimento económico, inicialmente, a inovação era considerada algo imensurável (Salter e Alexy, 2014). No modelo proposto por Solow (1957), este considerava que a mesma pertencia à parte residual do crescimento económico que não era possível calcular. Sendo o progresso tecnológico considerado uma variável exógena. Somente, durante os anos 80, é que este pensamento é contrariado por Romer, que através da *Nova Teoria do*

*Crescimento*, demonstra o potencial da inovação no desenvolvimento económico e a possibilidade de se medir o contributo desta na economia. Segundo Romer (1986), o principal *input* de inovação, é o conhecimento – representado pela transferência de ideias entre diferentes indivíduos, que pode ser feito com um custo muito reduzido ou quase nulo.

É nos anos 90, devido aos grandes acontecimentos de dimensão tecnológica – aparecimento da *Internet* e das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) – que há um grande aumento nos estudos que têm como foco a área da inovação (Gráfico 1). Tendo, estes grandes acontecimentos conduzido a grandes mudanças no nível de produtividade mundial (Brynjolfsson, 1993) e ao enorme aumento do conjunto de conhecimentos científicos.

**Gráfico 1.** Crescimento da literatura no campo temático da inovação (1956 – 2008)



Fonte: Fagerberg (2013, p. 5)

Em 2005, no Manual de Oslo, é possível encontrar-se uma abrangente definição de inovação, que reflete uma extensão do conceito original proposto por Schumpeter:

“An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization or external relations.” (OCDE, 2005, p. 46)

Seguindo esta linha de pensamento, a COTEC junta a esta definição, o objetivo da empresa com a inovação: “*reforçar a sua posição competitiva, aumentar a performance, ou o*

*conhecimento*” (COTEC, 2008, p. 14). Reforçando assim, o importante papel da inovação na criação de valor e vantagens competitivas para as empresas.

Assim, os estudos na área da inovação podem ainda, ser propícios a uma análise de duas estratégias diferentes de diferenciação – vertical e horizontal – abordadas sobretudo na teoria convencional da economia industrial (Cabral, 2000). Onde as primeiras definições e distinções entre ambas residiam na ideia de que: *“if for equal prices consumers do not agree on which product is the preferred one, products are horizontally differentiated; if on the contrary, for equal prices, all consumers prefer one over the other product, products are vertically differentiated”* (Belleflamme e Peitz, 2004, p. 112).

Devido ao crescimento dos setores onde a competição e o dinamismo estão cada vez mais expostos, assim como os gostos dos consumidores são mais heterogêneos (Cecere *et al.*, 2015), as definições foram posteriormente mais alargadas e clarificadas, tendo como base uma abordagem às características:

i. Diferenciação horizontal

Refere-se ao desenvolvimento de novas características de produtos ou serviços. *“Development of new product characteristics which results in a significant improvement only for those users with a higher willingness to pay”* (Cecere *et al.*, 2015, p. 165). Estratégia presente nas empresas, com o objetivo de dar resposta a um mercado onde os consumidores têm gostos heterogêneos – *“One source of product differentiation is heterogeneity among consumers. Consumer preferences are specified on the underlying characteristics space”* (Belleflamme e Peitz, 2004, p. 112).

ii. Diferenciação vertical

Refere-se à “qualidade” de produtos ou serviços que a empresa oferece, isto é – nível de aperfeiçoamento ou sofisticação do bem ou serviço. *“Represents improvements to the product’s technical characteristics and establishes a clear quality ranking for customers”* (Cecere *et al.*, 2015, p. 164). Estratégia que dá resposta a um grupo de consumidores com as mesmas preferências – *“where all consumers agree that one product is preferable to another product”* (Belleflamme e Peitz, 2004, p. 120).

Ainda, estas estratégias não são mutuamente exclusivas, podendo ser utilizadas em simultâneo, o que é habitual acontecer.

### **2.3. Inovação no serviço**

O peso do setor dos serviços no quadro económico mundial tem-se tornado cada vez maior, ganhando bastante destaque com o seu contributo para o produto interno bruto e para a criação de emprego. Indicadores, estes, que refletem o crescimento e desenvolvimento de qualquer país (Miles, 2004; Mattoo *et al.*, 2008). Em Portugal, no ano 2014, a economia portuguesa viu o setor dos serviços como responsável por 76,7% do VAB e 67,5% do emprego nacional (AICEP, 2015). Dados que tornam, a par com a já referida importância do processo de inovação, a temática – inovação dos serviços – um tópico de estudo com crescente interesse:

“Innovation studies rapidly grew as an area of research over the last quarter of the twentieth century (...). Several handbooks have sought to provide overviews of the field (...), and there are numerous reviews of specialized topics such as the economics, sociology, and measurement of innovation, as well as huge bodies of work on innovation management and policy.” (Djellal *et al.*, 2013, p. 98)

Contudo, observa-se ainda assim algumas lacunas nas teorias económicas da inovação. Estas têm muitas vezes ignorado o setor dos serviços ou assumido que as inovações nos serviços consistem basicamente em adotar inovações desenvolvidas na indústria (Gadrey *et al.*, 1995). Pavitt (1984), por exemplo, classificava o setor dos serviços, na sua célebre taxonomia relativa à dinâmica setorial da inovação, como parte integrante do grupo – dominado pelos fornecedores – cujas empresas tendem a ser geralmente pequenas e têm um fraco nível interno de I&D.

De facto, um dos pontos-chave para justificar o espaço em aberto que existe no estudo das inovações dos serviços é o estudo da inovação centrar-se maioritariamente na análise da inovação tecnológica nas atividades industriais ou de transformação (Djellal *et al.*, 2013). À parte deste, pode também justificar-se esta situação, pelas características particulares das atividades dos serviços. Serviços, estes, que têm como base uma natureza intangível, interativa (Javalgi e Martin, 2007) e um leque variado de atividades (Miles, 2004; Salter e Tether, 2006). Representando-se assim, como um setor heterogéneo que abrange - desde

serviços que implicam um nível básico de tecnologia, são organizados em pequena escala e possuem um fraco poder de inovação, definidos como pessoais ou serviços tradicionais, até serviços dominados pelas grandes empresas que utilizam tecnologias avançadas de informação intensiva, grupo que pode ser denominado por serviços sistemáticos, passando pelos setores de serviços intensivos em conhecimento, denominados como KIBS - *Knowledge-intensive business services*. Sendo que nestes dois últimos grupos de serviços já existe um poder de inovação elevado.

Este poder de inovação é maior no KIBS – “*Knowledge intensive service firms are at the heart of a great many innovation activities*” (Salter e Tether, 2006, p. 2) – grupo que diz respeito a um conjunto de empresas prestadoras de serviços, que estão dependentes do conhecimento e experiências da sua força de trabalho. Podendo funcionar como intermediários desse mesmo conhecimento e de tecnologia que possuem, no sistema de inovação. Através do desenvolvimento de inovações ou da prestação de serviços aos seus clientes – outras empresas – para que estes também possam inovar (Tether e Howells, 2007). Estando bastante dependentes da interação com estes e da capacidade de resposta às necessidades dos mesmos.

Estes diferentes aglomerados de serviços, permitem também a observação de uma composição de força de trabalho no setor como um todo com características muito abrangentes – desde pessoas com o mínimo de qualificações a pessoas com um nível de qualificações bastantes elevadas. Sendo a força de trabalho, um reflexo do tipo de atividade do serviço. Serviços com um nível básico de tecnologia tendem a ter pessoas com menos qualificações, contrariamente aos serviços com um nível de tecnologia avançados ou intensivos em conhecimento (Salter e Tether, 2006).

De forma resumida, apercebe-se da complexidade já referida que existe neste setor, pela definição de serviço dada por Gadrey *et al.* (1995, p. 4):

“it is possible to define a service activity as an operation aimed at transforming some reality (C) possessed or used by a consumer (or client, or user) (B), which is carried out by a provider (A) at the request of B, often in co-operation with B, but not leading to the production of a good capable of circulating in the economy separately from its “support” C.”

A esta reflexão sobre a complexidade do setor, junta-se a taxonomia setorial dos serviços proposta por Miozzo e Soete (2001), que adapta a taxonomia de Pavitt (1984) – Figura 1 - e é

considerada por diferentes autores como “*the most notable attempt to assimilate services into innovation research using the conceptual tools derived from studies of manufacturing*” (Tether e Howells, 2007, p. 27). Pensamento semelhante também compartilhado por Salter e Tether (2006). Esta taxonomia, de Miozzo e Soete, divide-se em três grupos de setores, que identificam diferentes graus de atividade tecnológica:

i. Setores dominados pelos fornecedores

Aqui aplicam-se os serviços pessoais, como por exemplo restauração e cabeleireiros, que normalmente são empresas pequenas; e serviços públicos ou coletivos, como a educação, saúde e administração pública, que pelo contrário são grandes empresas. Geralmente, ambos têm pouco poder de inovação tecnológico, sendo que este é maior em fornecedores de equipamento, informação ou materiais.

ii. Setores de produção intensiva

Setor que apresenta um grau elevado de inovação por estar muito ligado à utilização de tecnologias de informação e comunicação (TIC). Tendo, assim, um papel importante na definição e nas formas que as inovações tecnológicas podem ter, ao influenciarem setores fornecedores dessas mesmas tecnologias com as suas opiniões de utilizadores, mostrando uma vertente interativa.

Setor, este, que se divide em dois grupos:

a) Setores intensivos em escala

Serviços que englobam tarefas administrativas de *back-office* de larga escala. Aptos para usufruírem da aplicação de TIC nos mesmos, muitas vezes com o intuito de reduzir custos.

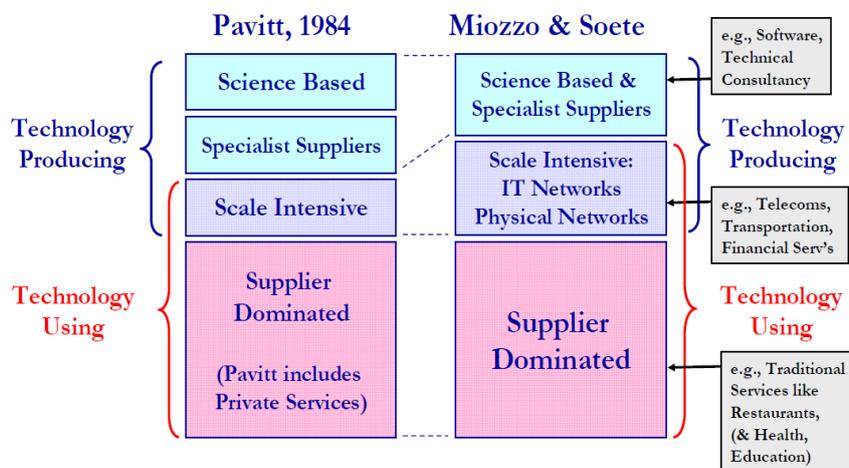
b) Setores de redes (*Network*)

Onde se juntam serviços dependentes de redes físicas – serviços de transporte, viagens, logística e distribuição – e serviços baseados em redes de informação (TIC) – como bancos, seguradoras, telecomunicações e *media*.

iii. Setores baseados em ciência e fornecedores especializados de tecnologia

Serviços de desenvolvimento e aplicação de TIC e serviços especializados de negócio, que incluem serviços técnicos de *software*, I&D e de *design*. O grau de inovação nestes é bastante elevado. Sendo que, na maioria das vezes, a atividade inovadora destes serviços é originada internamente, isto é, no próprio negócio. Embora, existam ocasiões em que a mesma é desenvolvida em cooperação com clientes, sendo de certa forma, nesta perspetiva, dominada pelos utilizadores.

**Figura 1.** Adaptação da taxonomia de serviços de Pavitt (1984) e Miozzo e Soete (2001)



Fonte: Salter e Tether (2006, p. 7)

Contudo, realça-se que nesta análise setorial da inovação nos serviços há um maior foco para a produção de novas tecnologias, do que para a interação que pode existir nos mesmos, e que é uma característica importante dos serviços (Salter e Tether, 2006). Não tendo em conta o papel dos clientes e da procura nos serviços (Tether e Howells, 2007). Ainda assim, é possível ver-se que nem todos os serviços se classificam como fornecedores, que apenas utilizam tecnologias. Embora os serviços tenham vindo a ser maioritariamente associados ao uso mais do que à produção das mesmas. (Salter e Tether, 2006; Tether e Howells, 2007).

Torna-se assim importante ter-se uma atitude de prudência com as generalizações relativas à inovação nos serviços. Isto, porque dependendo do tipo de atividade do serviço a que os estudos se referem, pode existir um maior ou menor grau de semelhança ao setor industrial. De certo modo, existe atualmente um estreitamento de atividades entre o setor industrial e o setor de serviços (Salter e Tether, 2006), visto que o primeiro tem vindo a desenvolver

internamente atividades de serviço (Kindström, 2010). Hoje, é normal encontrar-se na mesma empresa tanto uma atividade industrial, como uma oferta de serviços (Bessant e Davies, 2007). Como exemplo, temos os serviços pós vendas de apoio ao cliente.

Assim, sendo a inovação o reflexo das mudanças nas características ou competências dos serviços (Djellal *et al.*, 2013), resultantes de processos intencionais (programados) – através de atividades I&D - ou não intencionais (emergentes) – através do processo de aprendizagem derivado da interação de todos os agentes no decorrer do serviço - identifica-se a mesma na abordagem aos serviços, não como um resultado, mas como um processo (Gallouj e Savona, 2009). Podendo classificar-se os diferentes modos de inovação (Gallouj e Savona, 2009; Djellal *et al.*, 2013), segundo a tipologia apresentada por Gallouj e Weinstein (1997):

i. Inovação Radical

Criação de um serviço com características técnicas e competências diferentes de serviços procedentes. Embora a finalidade do serviço, possa ser a mesma, a sua estrutura interna ou forma de o fornecer são totalmente diferentes.

ii. Inovação de Melhoria

Melhoria da qualidade de certas características do serviço, sem que haja uma mudança na estrutura do sistema das competências do mesmo. Surgindo do processo de aprendizagem que o prestador de serviço têm através da sua função. O seu objetivo é muitas vezes reduzir *deadlines* ou tempos de prestação do serviço.

iii. Inovação Incremental

Quando se acrescenta, elimina ou se substitui uma determinada característica ao serviço, com o intuito de oferecer diferentes opções de pacotes aos clientes, de melhorar o serviço final, reduzir custos ou garantir o cumprimento de *deadlines*, por exemplo. É muitas vezes confundida com a inovação de melhoria, pois existe alguma dificuldade na distinção do momento em que uma nova característica é adicionada ou é melhorada.

iv. Inovação Ad Hoc

Obtenção de uma solução nova para um problema particular encontrado por um cliente, seja este de natureza jurídica, estratégica, organizacional ou técnica. Podendo então, resultar de serviços customizados que têm como base não só a interatividade que existe entre o cliente e o prestador de serviços, como também o conhecimento disponível e a experiência que o último detém.

v. Inovação por Recombinação

Novas combinações das características do serviço. Neste modo de inovação, a inovação incremental pode ser um caso particular de recombinação, pois envolve adição de características típicas de serviços preexistentes. Neste caso, pode haver por exemplo, a criação de um novo serviço, através da junção ou desfragmentação de outros serviços já existentes.

vi. Inovação de Formalização

Formalização ou especificação das características do serviço. As características do serviço deixam de ser vagas e indefinidas para passarem a ser formatadas ou padronizadas.

Cada vez mais, uma das principais preocupações das empresas é a oferta de produtos ou serviços com qualidade. Existindo uma preocupação acrescida com a aquisição de procedimentos de controlo de qualidade. Esta preocupação pode ser vista no estudo da inovação, como um estímulo para a mesma (Miles, 2004). Há, assim, uma necessidade da empresa olhar para si mesma identificando áreas de maior fraqueza no desempenho do serviço e propondo a sua melhoria. Este ponto está normalmente muito associado com a utilização de novas tecnologias e introdução de normas de qualidade.

A tecnologia é vista como algo que promove o processamento e a circulação de informação nos diferentes setores do sistema económico e que tem permitido a automatização de grande parte dos processos de negócio (*back-office* e *front-office*) (Miles, 2004). Através da utilização da mesma, as empresas têm procurado prestar serviços mais rápidos, seguros e disponíveis mesmo à distância e fora de horas de trabalho “normal” (Djellal *et al.*, 2013). Podendo então este, ser outro indicador de estímulo à inovação nas empresas em alguns tipos de serviço. Por exemplo, os serviços mais especializados como os serviços médicos

beneficiam com a adição de inovações providas da utilização das novas e mais recentes tecnologias. Este argumento mostra também a possibilidade de existir uma nova dinâmica entre diferentes tipos de serviços, onde uma inovação de um serviço específico pode influenciar ou dar origem a outro. Nestes serviços mais interativos e especializados é comum existir uma maior atenção para área de I&D (Salter e Tether, 2006), tornando-a uma das fontes de inovação dos serviços nas empresas.

Nos serviços, acaba-se assim por encontrar um grande leque de fontes de informação que podem promover a inovação: fornecedores, clientes, imprensa técnica, concorrentes, feiras comerciais, conferências, consultores, governo e universidades (Miles, 2004).

#### **2.4. Internacionalização de serviços**

Assim como no campo da inovação, o estudo da internacionalização das empresas está mais centrado e desenvolvido no setor industrial (Lejpras, 2009), apesar do crescente peso do setor dos serviços na estrutura da economia nacional (AICEP, 2015) e mundial. Historicamente os serviços, chegaram a ser considerados não-comercializáveis internacionalmente (Kon, 1999).

Contrariamente, ao setor industrial que se centra na produção de bens materiais ou bens tangíveis, no setor dos serviços é habitual ter-se um “produto” intangível, o que apresenta maiores dificuldades de armazenamento, transporte e exportação (Miles, 2004). Consequentemente torna a questão da inovação no setor, um fenómeno mais sensível, no sentido em que a utilização de mecanismos de proteção face à imitação das inovações por parte destas empresas é mais difícil. Dificuldade esta, que aumenta quando se aborda a internacionalização das empresas.

A internacionalização pode ser entendida como um processo onde uma empresa de alguma forma deixa de operar e comercializar os seus produtos ou serviços apenas dentro dos limites do seu mercado doméstico e passa a fazê-lo em mercados estrangeiros (Lejpras, 2009). Sendo que cada vez mais a internacionalização representa uma forma de obtenção de vantagem competitiva para as empresas, inclusive no setor dos serviços (Javalgi e Martin, 2007). Também, o processo de internacionalização pode ser visto como uma combinação de um comportamento inovador e proativo, por parte da empresa que está disposta a assumir riscos ao trespassar a fronteira do seu território nacional, com a intenção de criar valor - melhorar os

seus resultados e ter uma posição mais competitiva. Atualmente, as empresas prestadoras de serviços encontram uma maior oportunidade para a exportação dos mesmos.

Cada vez mais, a exportação dá-se de forma fácil e rápida, sobretudo graças às novas tecnologias que provocam a eliminação de algumas barreiras à entrada das empresas em outros países. Mas ainda assim, pelas características dos serviços (Javalgi e Martin, 2007; Lejpras, 2009) – intangibilidade, inseparabilidade ou interatividade (envolvimento direto com os consumidores), heterogeneidade e perecibilidade – a exportação destes acaba por ser na maioria das vezes mais arriscada e complexa do que a internacionalização de empresas do setor industrial (Javalgi e White, 2002).

Em mercados internacionais, todas as empresas lidam com um leque variado de barreiras à entrada num país, que podem ser traduzidas em riscos ou custos e que podem surgir dentro ou fora da própria empresa (AICEP, 2013). Dentro, porque tem de haver uma preparação da empresa para o processo de internacionalização, seja esta preparação financeira, de recursos, de gestão ou a escolha sustentada do mercado estrangeiro. Fora, porque ao entrar-se num novo país, existem tanto, diferenças de mercado - potenciais clientes e concorrência existente – como, diferenças culturais, legais ou políticas.

As barreiras podem ainda dividir-se em dois grupos - barreiras tarifárias e barreiras não tarifárias (Copeland e Mattoo, 2008), consoante se esteja a abordar um condicionamento à internacionalização pela existência de uma tarifa ou taxa no caso do primeiro grupo, ou por qualquer outra restrição não monetária no caso do segundo grupo.

No setor dos serviços destacam-se sobretudo as barreiras não tarifárias (Copeland e Mattoo, 2008). Estas barreiras são originadas pelas regulações do mercado doméstico com o propósito de responder a falhas do mercado, como por exemplo normas de qualidade em certas indústrias, e de proteger os fornecedores locais da competição internacional, restringindo ou aumentando o custo de acesso ao mercado doméstico por entidades internacionais. Assim, dentro deste grupo existem diversos tipos de barreira aplicáveis, sendo as mais comuns: a já referida regulação do mercado; o requisito de licenças e certificações – para que a entidade possa fornecer o seu serviço num determinado mercado; e as quotas – que limitam o número de fornecedores internacionais que podem fornecer determinados serviços no mercado doméstico.

É então importante, para a empresa prestadora de serviço, no momento de decisão de internacionalização, tanto combater a possível falta de conhecimento do mercado e de ligações que no mesmo possam existir, como informar-se e consciencializar-se sobre o ambiente político e legal do país de destino e sobre a cultura e religião do mesmo (AICEP, 2013). Sobretudo, devido à necessidade natural da presença local da empresa prestadora do serviço no mercado externo, causada pela proximidade que existe entre os serviços e os consumidores e pelo aumento de capacidade de resposta das empresas às exigências destes (Javalgi e Martin, 2007).

Segundo a literatura desta temática, é possível encontrar-se duas visões de pensamento opostas sobre a internacionalização dos serviços (Ekeledo e Sivakumar, 1998). Numa primeira visão, o processo de internacionalização é praticamente igual tanto para empresas do setor dos serviços como do setor industrial (Agarwal e Ramaswami, 1992; Elango e Abel, 2004). Havendo apenas nos serviços, uma distinção causada pela acrescida importância do fator de localização dos mesmos nos mercados externos. E numa outra visão, a internacionalização dos serviços, não deve ser vista de forma generalizada, uma vez que existem serviços bastantes distintos uns dos outros. Dividindo-se os serviços em dois grupos (Erramilli e Rao, 1990; Ekeledo e Sivakumar, 1998):

i. Hard services

Onde o consumo dos serviços pode ser separado da produção, não sendo obrigatória a presença física da empresa prestadora de serviços no local do consumo. Como exemplo temos os seguros ou um *software* de computador.

Neste grupo a internacionalização de empresas prestadoras de serviços, considera-se bastante semelhante à internacionalização de empresas do setor industrial.

ii. Soft services

Onde o consumo dos serviços dá-se em simultâneo com a produção do mesmo, exigindo-se assim, que a empresa prestadora de serviços esteja de alguma forma presente localmente. Por exemplo, cuidados de saúde, serviços de limpeza e hotelaria.

Este, segundo grupo, apresenta de forma natural uma grande diferença no processo de internacionalização, quando comparado com o grupo de serviços antecedente e com o setor industrial.

Naturalmente, existem diversos motivos e diversas formas de uma empresa se internacionalizar (AICEP, 2013). Estas podem optar por se internacionalizarem devido a uma questão de sobrevivência, a uma iniciativa própria – existe uma procura ativa natural de novos mercados, por parte da empresa, ao acompanhamento dos atuais clientes (Erramilli e Rao, 1990) e/ou à procura dos serviços por parte dos consumidores e possíveis clientes futuros. Já quanto à escolha de uma forma ou modo de internacionalização, estas podem agrupar-se em três categorias:

i. Exportação

Forma mais comum de internacionalização, representada pela comercialização de produtos ou serviços a clientes ou intermediários em mercados externos. Dividindo-se então, em exportação direta ou indireta, respetivamente. O produto/ serviço é concebido no país de origem (ou num terceiro) e vendido no país destino. Dentro dos serviços, este modo é apenas utilizado no grupo *hard services* (Erramilli e Rao, 1990; Ekeledo e Sivakumar, 1998).

ii. Contratual

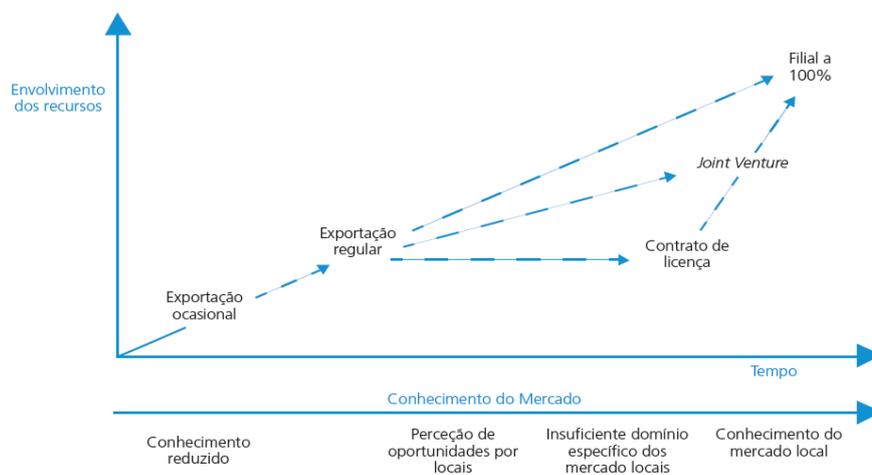
Ocorre quando a internacionalização se dá através de um contrato realizado entre duas ou mais empresas de mercados diferentes. Aqui encontram-se diferentes fórmulas de cooperação, como: o licenciamento – a empresa parceira, no mercado externo, recebe permissão para a utilização da marca ou das tecnologias patenteadas pela empresa no mercado doméstico; e o *franchising* – aqui, uma empresa concede a outra o direito de explorar um negócio desenvolvido por si, podendo a segunda empresa utilizar tanto a marca, as tecnologias, como o *know-how* da primeira. Contudo, estes modos de entrada variam consoante o tipo de serviços, por exemplo, enquanto o licenciamento, é um modo de entrada tipicamente mais utilizado nos *hard services* o *franchising*, pelo contrário é mais utilizado nos *soft services* (Ekeledo e Sivakumar, 1998).

### iii. Investimento

Aquisição de ativos no mercado externo, através de Investimento Direto Estrangeiro (IDE). Aqui aplicam-se métodos como: *joint ventures* – onde existe uma parceria entre diferentes empresas durante um período de tempo limitado, onde o principal objetivo é a obtenção de uma vantagem competitiva (Hill *et al.*, 1990); e *solo venture* – investimento de raiz na criação de uma unidade nova ou aquisição total ou parcial de uma empresa já existente. Métodos tipicamente utilizados por todos os tipos de serviços.

Todas estas formas possíveis de internacionalização não são métodos mutuamente exclusivos. Podendo a mesma empresa entrar num mercado internacional através de mais de um método apresentado anteriormente, dependendo das suas motivações e do grau de controlo que a empresa deseja ter no mercado internacional (Hill *et al.*, 1990). Também o envolvimento de recursos, o conhecimento de mercado e o tempo, podem influenciar a trajetória escolhida pela empresa para o processo de internacionalização (AICEP, 2013) – Gráfico 2.

**Gráfico 2.** Trajetórias possíveis no processo de internacionalização: modos de operação e conhecimento dos mercados



Fonte: “*Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*” (AICEP, 2013, p. 25)

## 2.5. Sustentação de vantagens competitivas

Vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável são dois conceitos habitualmente utilizados no campo da discussão estratégica das empresas (Barney, 1991; Fred, 2011),

principalmente na abordagem à criação de valor por parte das mesmas (Barney e Hesterly, 2012). Sendo considerado algo que qualquer empresa ambiciona alcançar.

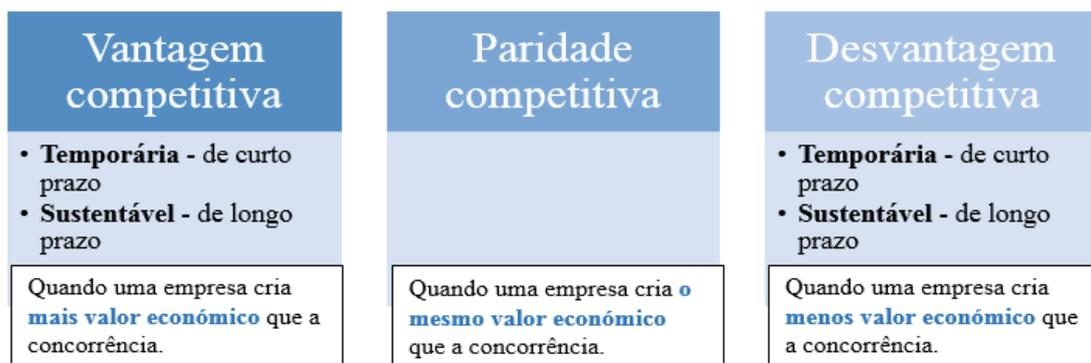
Diz-se que uma empresa possui uma vantagem competitiva – “*anything that a firm does especially well compared to rival firms*” (Fred, 2011, p. 9) – quando alcança um desempenho superior ao dos seus concorrentes ou possíveis concorrentes.

Uma vantagem competitiva não é limitada no tempo, podendo o período de duração da mesma variar consoante cada situação (Barney, 1991). Sendo temporária quando existe durante um período curto de tempo e sustentável quando o contrário acontece (Barney e Hesterly, 2012). Embora para alguns autores, uma vantagem competitiva sustentável, seja definida apenas como uma vantagem competitiva que dura um longo período de tempo (Porter, 1985; Gaya *et al.*, 2013). Para Barney (1991), a vantagem competitiva só pode ser conseguida quando uma empresa utiliza uma estratégia de negócio que não esteja a ser implementada por qualquer outra empresa e esta é sustentável dependendo da possibilidade de puder ser duplicada por outros.

Nesta linha de pensamento, é também possível definir-se conceitos como - paridade competitiva e desvantagem competitiva - situações onde uma empresa cria um valor económico igual ou menor, respetivamente, em comparação com a sua concorrência (Barney e Hesterly, 2012).

Na figura que se segue - Figura 2 - é possível ver-se então de forma resumida, os tipos de vantagem competitivas que existem:

**Figura 2.** Tipos de vantagens competitivas



Fonte: Adaptação de Barney e Hesterly (2012, p. 30)

Na expectativa de se explorar e de se compreender melhor como uma empresa alcança uma vantagem competitiva sustentável, surge um modelo baseado nos recursos e nas capacidades detidas por uma empresa – *Resource-Based View* (RBV). Que vem exhibir uma nova linha de pensamento, contrária ao modelo – *Market-Based View* ou *Industrial Organization (I/O) View* – que apenas tinha em conta fatores externos à empresa na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis (Priem e Butler, 2001; Fred, 2011) e que olhava para as empresas de forma homogénea relativamente aos seus recursos. (Barney, 1991).

Assim, neste novo modelo, abre-se a porta para uma visão interna da empresa, onde estas são vistas como heterogéneas e imóveis (Peteraf, 1993) em termos de recursos – “*tangible and intangible assets that a firm controls that it can use to conceive and implement strategies*” (Barney e Hesterly, 2012, p. 84), que se podem dividir em quatro categorias:

i. Recursos Financeiros

Dizem respeito a todo o tipo de financiamento que a empresa utiliza para conceber e implementar a sua estratégia, independentemente da sua origem.

ii. Recursos Físicos

Abrange todos os ativos físicos de uma empresa – planta, equipamentos, localização geográfica e acesso à matéria-prima.

iii. Recursos Humanos

Capital humano de uma empresa, representado pela experiência, conhecimento e visão de cada colaborador.

iv. Recursos Organizacionais

Estrutura formal, cultura, reputação e relações informais dentro da empresa e entre a empresa e o seu ambiente.

E também em termos de capacidades - “*a subset of firm’s resources... defined as the tangible and intangible assets that enable a firm to take full advantage of the other resources it controls*” (Barney e Hesterly, 2012, p. 84).

Seguindo esta nova teoria, que lembrava que os “*managers often fail to recognize that a bundle of assets, rather than the particular product market combination chosen for its deployment, lies at the heart of their firm’s competitive position*” (Dierickx e Cool, 1989, p. 1504), Barney criou uma ferramenta, intitulada por VRIO, que permite avaliar a gestão eficaz dos recursos estratégicos e que procura entender o potencial de retorno que a exploração de qualquer recurso ou capacidade de uma empresa pode gerar (Barney e Hesterly, 2012).

Esta ferramenta é assim intitulada devido a quatro atributos estipulados pelo autor - **V**alor, **R**aridade, **I**mitabilidade e **O**rganização - que permitem avaliar o potencial competitivo dos recursos e das capacidades de uma empresa. E surge como desenvolvimento de uma anterior visão que Barney (1991) proponha sobre esta temática.

Numa primeira visão – Figura 3 - Barney (1991), estabeleceu que um recurso só pode ser considerado capaz de impulsionar a empresa para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, com base em quatro atributos:

i. Valor

Apenas quando têm valor – permitem que uma empresa implemente estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia - os recursos são considerados uma fonte capaz de gerar uma vantagem competitiva. Permitindo que a empresa explore oportunidades e neutralize ameaças no seu ambiente externo.

ii. Raridade

Esses recursos com valor devem ser raros e singulares a uma empresa ou a um grupo bastante pequeno de empresas. Isto, porque caso haja outras empresas na posse desses mesmos recursos, todas têm a mesma capacidade de os explorar e de implementar estratégias similares. Assim não se criaria uma vantagem mas sim uma paridade competitiva (Barney e Hesterly, 2012).

iii. Imitabilidade Imperfeita

O recurso deve ser algo que outras empresas tenham dificuldade em copiar. Neste atributo, as barreiras à imitação podem derivar de diferentes fatores: dependência histórica – barreiras associadas à história e desenvolvimento da empresa; ambiguidade causal – derivadas das

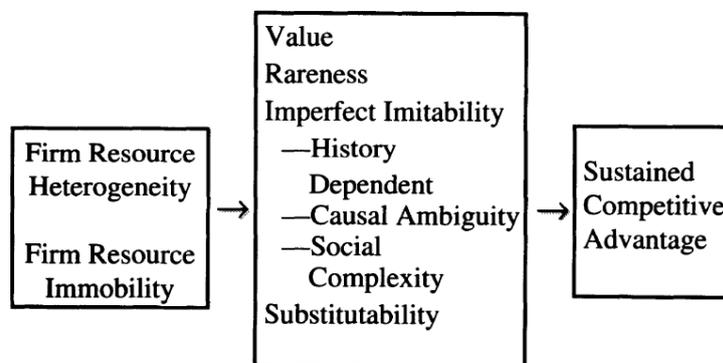
relações idiossincráticas dentro de uma empresa; socialmente complexo – devido à cultura, reputação e relações interpessoais dentro do ambiente interno da empresa e da mesma com o ambiente externo (Peteraf, 1993); e utilização de patentes – que embora possam funcionar como barreiras à imitação, podem também revelar demasiados detalhes sobre o produto ou serviço, providenciando de certa forma informação à concorrência ou possível concorrência sobre como imitá-los.

Ainda assim, mesmo em situações em que outras empresas conseguem imitar esse recurso, se os custos forem muito elevados é possível a empresa manter vantagem competitiva sustentável, caso contrário será apenas temporária (Barney e Hesterly, 2012).

iv. Substituibilidade

Não deve haver outro recurso substituto ou equivalente, que permita que uma empresa adote a mesma estratégia em curso que uma empresa concorrente.

**Figura 3.** Relacionamento entre recursos estratégicos e vantagem competitiva sustentável



Fonte: Barney (1991, p. 112)

Na versão mais recente – VRIO – a última dimensão – Substituibilidade – passou a estar enquadrada e ser explicada pela dimensão – Imitabilidade, anteriormente designada por Imitabilidade Imperfeita. Tendo-se criado uma nova dimensão – Organização (Barney, 1995) – que não está diretamente ligada a um recurso ou a uma capacidade mas à própria empresa. Sendo representada por todos os processos organizacionais da empresa, como a sua estrutura, os seus procedimentos, políticas e sistema de controlo de gestão formal e informal, que lhe permitam capturar e apropriar-se do retorno criado pelos seus produtos ou serviços.

Assim este novo modelo – Figura 4 – procura responder a quatro questões:

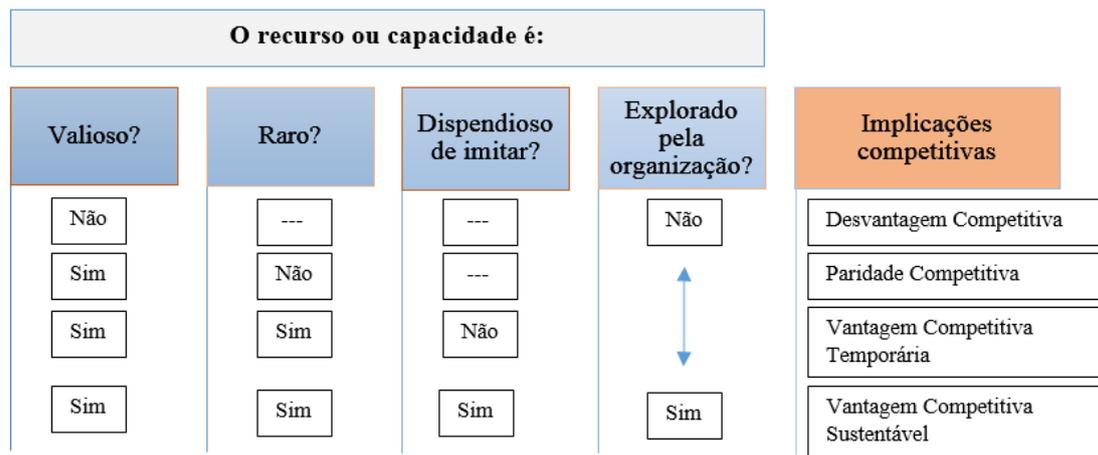
**Questão de valor:** O recurso permite que a empresa explore oportunidades e/ou neutralize ameaças no seu ambiente externo?

**Questão de raridade:** Quantas empresas possuem atualmente esse recurso ou capacidade?

**Questão de imitabilidade:** Torna-se dispendioso para as empresas que não possuem esse recurso obtê-lo ou desenvolvê-lo?

**Questão de organização:** A empresa está organizada, em todas as suas políticas e processos, para explorar o potencial competitivo dos seus recursos valiosos, raros e dispendiosos de imitar?

**Figura 4. Modelo VRIO**



Fonte: Adaptação de Barney e Heterly (2012, p. 102)

Quando a resposta a estas questões é positiva, torna-se também possível a implementação de estratégias inovadoras por parte das empresas. Que ao utilizarem recursos raros e com valor, acabam por possuir força organizacional (Barney e Hesterly, 2012), que se pode transformar numa, competência distintiva quando estes são fáceis de imitar e numa, competência distintiva sustentável quando a imitação é difícil ou dispendiosa.

Por vezes, essa capacidade de inovar leva uma empresa a superar a concorrência através de ganhos provindos das chamadas – “*first-mover advantages*” (Barney, 1991) – vantagens para a empresa pioneira na implementação de uma nova estratégia ou tecnologia no estado inicial de desenvolvimento da indústria.

Ainda que tenha constituído um marco na visão baseada em recursos, o modelo apresentado por Barney, tem sido melhorado ao longo dos anos em diferentes estudos do autor. Mudanças, também, provocadas por críticas de que tem sido alvo. Principalmente pelo facto de diferentes autores considerarem o modelo estático e pouco dinâmico (Priem e Butler, 2001), considerando que falta neste modelo indicações mais substanciais de como os gestores na empresa devem desenvolver e obter esses recursos (Kraaikenbrink *et al.*, 2009). Ainda assim, os próprios críticos do modelo, referem-se ao mesmo como importante mas de certa forma insuficiente na explicação de como uma empresa consegue obter vantagens competitivas sustentáveis. Havendo um grupo de autores que defende que esta análise requer não só uma análise interna (aos recursos), mas também uma análise externa (ao mercado). Por exemplo, Priem e Buttler (2001, p. 35) afirmam que “*strategic management requires explicit attention to both the internal and the external, to production and demand, to resources and products*”.

## **2.6. A importância do reconhecimento**

### **2.6.1. Organização**

Ainda no campo temático das vantagens competitivas sustentáveis, encontra-se a reputação da empresa como um elemento importante no desempenho da organização (Deeppure, 2000; Fombrun e Shanley, 1990). Pensamento partilhado por diversos autores, como Barney (1991, p. 115), que afirma que: “*Positive reputations of firms among customers and suppliers have also been cited as sources of competitive advantage in the literature*” e Gibson *et al.* (2006, p. 15): “*reputation is arguably the single most valued organizational asset*”.

Assim, a reputação tem-se tornado um fator importante nas empresas, principalmente em mercados competitivos (Abimbola e Vallester, 2007). Sendo que, uma boa reputação pode trazer diferentes benefícios estratégicos para as empresas (Deeppure, 2000; Roberts and Dowling, 2002; Walker, 2010), como:

- i. Custos mais baixos;
- ii. Preços mais altos (*premium*);
- iii. Atratividade por parte de possíveis candidatos, investidores e clientes;
- iv. Aumento de rentabilidade;

v. Criação de barreiras competitivas.

Com a definição de reputação da empresa como o principal problema desta temática na literatura (Wartick, 2002; Barnett *et al.*, 2006), Walker (2010, p. 370) define a mesma, como: “*A relatively stable, issue specific aggregate perceptual representation of a company’s past actions and future prospects compared against some standard*”. Tendo em conta, cinco atributos resultantes de conceitos que existiam até então e dos resultados do seu próprio estudo:

- i. A reputação da empresa é construída com base em perceções;
- ii. Resulta da agregação das perceções dos diferentes “*stakeholders*” (internos e externos);
- iii. É inerentemente comparativa;
- iv. Pode ser positiva ou negativa;
- v. É normalmente estável e duradoura.

E diferencia-a de conceitos, com as quais por vezes é confundida como – identidade e imagem da organização – Figura 5.

Enquanto, identidade da organização – “*collective feeling of employees as to what they feel they are in the setting of the entity*” (Balmer e Greyser, 2006, p. 735) – refere-se à forma como os *stakeholders* internos veem a organização ou desejam vê-la, podendo esta perceção ser positiva ou negativa. A Imagem da organização – “*the various outbound communications channels deployed by organizations to communicate with customers and other constituencies*” (Balmer and Greyser, 2006, p. 735) – já é classificada como algo percebido pelos *stakeholders* externos, com base naquilo que a empresa quer que estes pensem dela. Isto é, com base na imagem que a empresa projeta para o exterior.

**Figura 5.** Diferenças entre Identidade, Imagem e Reputação de uma organização

	<i>Organizational identity</i>	<i>Organizational image</i>	<i>Corporate reputation</i>
Stakeholders: Internal or external	Internal	External	Internal and external
Perceptions: Actual or desired	Actual	Desired	Actual
Emanating from inside or outside the firm	Inside	Inside	Inside and outside
Positive or negative perception of the firm possible	Positive or negative	Positive	Positive or negative
Relevant question	‘Who/what do we believe we are?’ <sup>a</sup>	‘What/who do we want others to think we are?’ <sup>a</sup>	‘What are we seen to be?’ <sup>b</sup>

Fonte: Walker (2010, p. 367)

Quanto mais alinhadas forem as percepções e as respostas destes conceitos sobre uma determinada empresa, maior será a sua consistência e a sua probabilidade de sucesso (Abimbola e Vallester, 2007).

Deste modo, a reputação de uma empresa surge como resultado de experiências, interações entre a empresa e os seus *stakeholders* e da informação que circula sobre a empresa entre os mesmos. Seja esta, fornecida diretamente pela empresa, como indiretamente, por terceiros – por exemplo: os *media*, que têm um papel importante na formação de opinião (Deephouse, 2000) e conseqüentemente nas mudanças que podem existir na reputação das empresas (Wartick, 1992).

“The media themselves act not only as vehicles for advertising and mirrors of reality reflecting firms’ actions, but also as active agents shaping information through editorials and feature articles.” (Fombrun e Shanley, 1990, p. 240)

Na perspectiva da *Resource-Based View* (RBV), a reputação da empresa é tida em conta como um ativo intangível com valor - devido aos benefícios que pode trazer à empresa - e raro – algo muito próprio a cada empresa, difícil e dispendioso de imitar - (Barney, 1991; Walker, 2010). O que pode levar à existência de uma vantagem competitiva sustentável (Deephouse, 2000; Roberts and Dowling, 2002).

Ainda, ao utilizar-se esta teoria (RBV), está a analisar-se maioritariamente a reputação já construída, não sendo propriamente explicada como é que esta se constrói. Encontrado-se estas explicações na utilização de outras teorias como – *Institutional theory* e *Signaling theory*

(Walker, 2010). Segundo Walker (2010), a RBV mostra adaptar-se bem ao conceito de reputação de empresa e é uma teoria bastante utilizada por diversos autores.

### **2.6.2. Fundador**

Naturalmente todos os *stakeholders* são importantes para a construção da reputação de uma empresa, mas primeiramente quem revela ter um papel importante no caminho que a empresa e a sua reputação vai tomar é o fundador ou a direção desta (Abimbola e Vallester, 2007). “*The company’s founder(s) strongly imbued the company with distinctiveness*” (Rode e Vallester, 2005, p. 130).

Existe, assim, uma ligação entre a personalidade da organização e a personalidade do seu fundador ou fundadores (Olin, 1978). Pois é sobre estes ou sobre as equipas que estes seleccionam que recaiem todas as decisões da empresa. Sejam estas, sobre a sua missão, cultura, estrutura, *design*, comunicação e comportamento.

Dentro da empresa, estes tem um papel importante ao terem o poder, de com os seus conhecimentos e experiências conseguirem moldá-la (Wickham, 2001). Sendo a forma de liderança um fator importante para a estruturação da força de trabalho da empresa e do clima organizacional (Rode e Vallester, 2005; Abimbola e Vallester, 2007).

Assim, estes tem um importante papel tanto na identidade da organização, como na imagem que pretendem projetar para o exterior. Influenciando de diversas formas todos os restantes *stakeholders* que têm algo a dizer sobre a empresa. “*Reputation results from stakeholder and public examination of corporate actions. Consequently corporate reputation management is typically delegated to the CEO*” (Gibson *et al.*, 2006, p. 16).

## **2.7. Conclusões preliminares**

A par com o crescimento dos serviços no quadro económico mundial e com o contributo positivo destes em diferentes indicadores económicos – PIB e empregabilidade (Mattoo *et al.*, 2008; AICEP, 2015), têm crescido também os estudos que têm como foco este setor. Designadamente nas áreas de inovação e internacionalização. Áreas, maioritariamente centradas no setor da indústria (Gadrey *et al.*, 1995; Kon, 1999; Djellal *et al.*, 2013).

Em parte, devido também à natureza complexa do setor dos serviços, que apresenta características (Javalgi e Martin, 2007; Lejpras, 2009) como – intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade. Contrariamente ao setor industrial que apresenta produtos tangíveis e uma atividade de produção separada da atividade de consumo. Características que tornam, por exemplo, o processo de internacionalização diferente entre estes setores. Diferença notória, quando se abordam *soft services* (Erramilli e Rao, 1990; Ekeledo e Sivakumar, 1998).

Relativamente à inovação, é sobretudo notória a evolução deste campo teórico nos conhecimentos científicos, pela nova abertura que se dá aos serviços. Onde estes, ganham poder de inovação, ao deixarem de ser considerados apenas fornecedores e utilizadores de tecnologia e passarem também a ser considerados produtores desta (Pavit, 1984; Miozzo e Soete, 2001; Salter e Tether, 2006).

Ainda, estando a inovação e a internacionalização de empresas no setor dos serviços profundamente ligadas ao plano estratégico das organizações e conseqüentemente à obtenção de vantagens competitivas, através da criação de valor (COTEC, 2008; AICEP, 2013, torna-se útil a abordagem ao modelo VRIO (Barney e Hesterly, 2012). Modelo cuja base está na gestão eficaz de recursos estratégicos de cada empresa – *Resource-Bases View* (RBV) – e que procura entender o retorno que a exploração dos mesmos pode gerar.

Também na ótica de obtenção de vantagens competitivas destaca-se a importância do reconhecimento das organizações (Gibson *et al.*, 2006). Considerando-se que a imagem e reputação de uma empresa, quando positiva, permite a obtenção de benefícios estratégicos à mesma (Walker, 2010). Sendo considerada pela teoria RBV, como um ativo intangível com valor, raro e difícil de imitar (Barney, 1991), pela sua complexidade social (Peteraf, 1993) e ambigüidade causal.

### **3. Metodologia**

#### **3.1. Introdução**

Este capítulo pretende fazer a ligação entre a exposição teórica do capítulo anterior e a análise de dados, ao estudo de caso, realizada no capítulo seguinte. Apresentando a metodologia que irá ser utilizada na presente dissertação e as linhas de orientação a ter em consideração no decorrer da mesma.

Inicia-se com uma abordagem à mensuração da inovação - fenómeno explorado teoricamente na secção anterior, relativamente a serviços transacionáveis – apresentando possíveis indicadores quantitativos de inovação. E termina com a descrição dos métodos – análise bibliométrica (via publicações científicas da empresa) e análise de discurso (via peças jornalísticas sobre a empresa) – que irão ser utilizados para explorar diferentes abordagens estratégicas que as empresas podem utilizar neste campo – diferenciação vertical e diferenciação horizontal – respetivamente.

#### **3.2. A questão da mensuração**

A questão – é possível medir-se a inovação? – é algo que surge desde sempre no campo de estudo da inovação e do crescimento económico (Smith, 2004). Inicialmente, a resposta a esta questão era dada por Solow (1957) como impossível, só mais tarde com a *Nova Teoria do Crescimento* (Romer, 1986), é que passa a existir uma resposta positiva quanto à possibilidade da mesma (Salter e Alexy, 2014). O que provoca, a par com o posterior aparecimento das TIC, a abertura a um novo conjunto de estudos sobre a inovação (Martin, 2012) e a um novo olhar sobre a economia baseada no conhecimento (Romer, 1986; Godinho, 2007).

Um problema imediato no ato de quantificar a inovação surge inicialmente pela própria definição da mesma. No sentido em que, sendo a inovação a criação de algo novo e surgindo esta do processo contínuo de aprendizagem e conhecimento, torna-se por vezes, mais fácil a medição da inovação através das características finais que o novo produto ou serviço apresentam do que, pelos aspetos de aprendizagem ou conhecimento da organização (Smith,

2004). Visto ser mais difícil medir um processo dinâmico do que uma atividade estática (OCDE, 2005).

Segundo a *Resource-Based View* (RBV), na qual a teoria moderna da inovação se baseia (Smith, 2004), as empresas utilizam os seus recursos – ativos tangíveis e intangíveis – com o intuito de sustentar as suas capacidades e forças estratégicas (Barney e Hesterly, 2012). Contudo, devido ao processo de aprendizagem inovadora, as bases principais destas capacidades estão em constante mudança, não existindo assim, uma forma direta de mensuração da inovação neste campo (Smith, 2004).

Estas limitações, são inicialmente ultrapassadas através da captura de gastos das empresas em certas atividades, ou de tempo utilizado pelo capital humano da empresa em processos de investigação e desenvolvimento (I&D) (OCDE, 2005; Godinho, 2007). Embora, com a crescente noção de que, cada vez mais existe:

“(...) uma maior interligação entre a tecnologia e a ciência, bem como o facto de as sociedades afectarem uma parcela crescente dos seus recursos aos investimentos intangíveis, para reprodução e produção de novos conhecimentos. Em particular, cada vez mais, a produção da ciência deixou de se fazer tendo predominantemente em conta a satisfação da curiosidade sobre os princípios que regem o mundo natural para se tornar uma ferramenta estratégica das sociedades” (Godinho, 2007, p. 242)

Existe, também uma nova necessidade de procurar e formular novos indicadores, que respondam a novas necessidades de quantificação e permitam alcançar-se outros níveis de análise que os indicadores tradicionais não alcançariam (Godinho, 2007).

### **3.2.1. Indicadores da inovação**

Hoje, já existe um leque variado de indicadores – “*means of obtaining quantitative information about certain aspects of a phenomenon*” (Mendonça *et al.*, 2004, p. 1390). Entre os quais temos: a I&D, as patentes, as publicações, as marcas, os prémios, as abordagens aos objetos (inovações) e aos sujeitos (empresas), através de inquéritos à inovação e formulação de *scoreboards* (Godinho, 2007).

Os três primeiros indicadores são considerados os mais tradicionais, isto é, de 1<sup>a</sup> geração, no campo da mensuração da inovação (Smith, 2004; Godinho, 2007) provindo os restantes de

gerações posteriores, que apesar de serem compostos por diversas fontes de informação, que tornam a análise mais rica, também a tornam mais complexa e por vezes de difícil percepção da realidade (Godinho, 2007). Assim destacam-se:

i. Investigação e Desenvolvimento (I&D)

Indicador relativo à contabilização de gastos e do pessoal empregue em I&D – “*creative work undertaken on a systematic basis in order to increase the stock of knowledge, including knowledge of man, culture and society, and the use of this stock of knowledge to devise new applications*” (OCDE, 2002, p. 30).

Surge em primeiro lugar devido a razões de fácil acesso a este tipo de dados e ao crescente empenho nesta área por parte de agentes como – as empresas, o Estado, as universidades e as instituições privadas sem fins lucrativos (Godinho, 2007). Destacando-se em documentos propostos pela OCDE, como o *Manual Frascati* (2002), onde este indicador estatístico de produção de novo conhecimento e das suas respetivas novas formas de aplicação é composto por atividades como – pesquisa básica, pesquisa aplicada e desenvolvimento experimental.

“These data have proved valuable in many studies: for example, the effects of R&D on productivity have been estimated by econometric techniques, at the country, sector and firm levels.” (OCDE, 2005, p. 22)

O facto, deste indicador focar-se apenas em recursos, prendendo-se a uma quantificação exclusiva de *inputs*, acaba por se tornar uma das maiores críticas que o indicador tem por parte de alguns autores (Smith, 2004; OCDE, 2005; Godinho, 2007). Sendo também criticado pelo facto de não abranger todos os domínios relevantes numa atividade inovadora, como a atividade de aprendizagem (Godinho, 2007). Onde está incorporado, por exemplo, o conceito *learning-by-doing* (Arrow, 1962; OCDE, 2005; Godinho, 2007) – fonte relevante de conhecimentos tecnológicos.

ii. Patentes de invenções

Indicador relativo a informação sobre patentes – “*an exclusive right granted for an invention – a product or process that provides a new way of doing something, or offers a new technical solution to a problem*” (WIPO, 2004, p. 5), isto é, a situações em que existe um contrato entre o inventor e o Estado, onde o primeiro usufrui de direitos de utilização exclusiva do invento

durante um período limitado de tempo. Surgindo, com o intuito de colmatar a falta de um indicador que capta-se dimensões de *output* (OCDE, 2005; Godinho, 2007).

Estas informações, sobre patentes pedidas e as efetivamente concedidas por parte do organismo responsável pelo sistema de patentes, tem por base uma classificação, que permite de forma detalhada o acesso a dados, como – a classe do invento, o nome do inventor ou inventores, da entidade detentora da invenção, do seu local de residência e de outras patentes ou artigos científicos que inspiraram a invenção (Godinho, 2007).

Este sistema de patentes acaba por funcionar como um “*incentive-mechanism for the creation of new economically valuable knowledge and as a knowledge-dissemination mechanism to spread this information*” (Smith, 2004, p. 158), que segundo Smith (2004) é muito proveitoso:

“Important achievements include the mapping of inventive activity over long periods (Macleod 1998; Sullivan 1990); assessing the impacts of economic factors on the rate of invention (Schmookler 1971); the elucidation of the complexity of technological knowledge bases in large firms (Patel and Pavitt 1999); the use and roles of science in industrial patenting (Narin and Noma 1985; Meyer 2000); the mapping of inter-industry technology flows (Scherer 1982); the analysis of spillovers of knowledge using patents citations (Jaffe, Henderson, and Trajtenberg 1993) and the analysis of patent values (Hall, Jaffe, and Trajtenberg 2001).” (Smith, 2004, p. 160)

Contudo, o facto de apenas permitir saber a existência de uma invenção e não a expressão e a influência económica desta (Smith, 2004; Godinho, 2007) e de ser muitas vezes impossível efetuar-se uma comparação objetiva de séries de patentes de países distintos, faz com que este indicador seja alvo de algumas críticas. Ao qual acresce, cada vez mais, o pedido de patentes estar associado a fins estratégicos que não se relacionam com a proteção da invenção (Godinho, 2007).

### iii. Publicações científicas

Indicador relativo à contabilização de trabalhos científicos publicados em revistas académicas ou noutros meios, com base numa técnica bibliométrica. Surge, tal como o indicador anterior (patentes), com o objetivo de colmatar a falta de um indicador que capta-se dimensões de *output* (Godinho, 2007).

Através da captura de dados das publicações, como – o autor ou autores das mesmas, o local e data de publicação, título e área de estudo, trabalhos citados, número de citações, entre outros – consegue-se mapear e avaliar atividades científicas através de estudos bastante detalhados (Godinho, 2007). Na área dos *media*, por exemplo, estes indicadores bibliométricos também são vistos como fontes legítimas de informação sobre o andamento do setor (Durieux e Gevenois, 2010).

Podem considerar-se críticas a este indicador, o facto da análise bibliométrica não se centrar propriamente na inovação, mas mais no estudo da dinâmica desta ciência (Smith, 2004) e poder tanto existir nas suas bases de dados, uma predominância de certo tipo de revistas, como problemas de auto seleção (Godinho, 2007).

#### iv. Marcas

Indicador relativo à força que as marcas comerciais – “*distinctive sign that identifies certain goods or services produced or provided by an individual or a company*” (WIPO, 2004, p. 8) – possuem na economia, tendo capacidade para diferenciar produtos ou serviços nos mercados.

As marcas apresentam, assim, capacidades de reconhecerem produtos, atividades inovadoras e mudanças setoriais. “*Judging from newspaper interviews with CEOs and popular business literature, branding is becoming an ever more central concern in corporate strategy*” (Mendonça *et al.*, 2004, p. 1388). Resultando, num indicador que capta dimensões de inovação de *output* (Mendonça, 2011).

Ainda que, quando feita uma contagem simples de marcas comerciais esta possa ser parcialmente afetada. Devido às marcas: poderem estar protegidas por diversas formas – combinação de palavras, símbolos e *design* 3D; estarem diretamente relacionadas a um produto e não a um setor industrial; e apresentarem fraquezas numa comparação a nível internacional (Mendonça *et al.*, 2004).

Segundo a WIPO (2013, p. 9), “*trademarks are the most widely used form of registered IP throughout the world*”, destacando-se assim, como uma das principais formas de propriedade intelectual, utilizada pelas empresas em todo o mundo. “*Over the course of the last four decades, the demand for trademarks has intensified to unprecedented levels*” (WIPO, 2013, p. 9). Derivado também, pelo papel de destaque nos mercados - da reputação das marcas, da

confiança dos consumidores nas mesmas e do momento de decisão destes na escolha de uma marca em detrimento de outra.

“A marca é um factor distintivo que contribui para a notoriedade, qualidade percebida, criação de associações valorativas e alimenta sentimentos de lealdade em relação aos produtos e serviços aos quais está associada. No processo de compra a marca surge como elemento que informa e persuade os consumidores, permitindo aos vendedores maior latitude na formação do preço no mercado.” (Mendonça, 2011, p. 16)

### 3.3. Abordagem do estudo de caso

Uma vez que a inovação se caracteriza por ser um fenómeno complexo e heterogéneo (Salter e Alexy, 2014), torna-se difícil a escolha de uma única metodologia, considerada a mais correta, para esta análise em questão.

Desta forma, tendo o presente trabalho, o propósito de compreender o fenómeno da inovação nos serviços e a respetiva importância de sustentação de vantagens competitivas para o mesmo, irá utilizar-se um método de investigação integrativo. Que passa pela junção de uma abordagem empírica baseada na utilização de indicadores quantitativos, como – indicadores de inovação; e na utilização de dados qualitativos – estudo de caso.

Segundo Yin (2009, p. 4), um estudo de caso é um método que se deve utilizar quando existe “*the desire to understand complex social phenomena*”, permitindo ao investigador (que tem um fraco controlo dos eventos) reter uma visão geral e significativa de um evento num contexto real. Sendo que, quanto mais claro for o desenvolvimento do estudo, desde a sua ou suas questões de investigação, exposição de dados, até à interpretação dos resultados, maior qualidade terá o mesmo (Yin, 2009).

Embora o estudo de caso se apresente como uma forma rica de material, que permite uma compreensão detalhada da realidade (Amaratunga e Baldry, 2001; Yin, 2009), este também se pode apresentar como um sistema limitado (Coutinho e Chaves, 2002), com fronteiras na explicação e acesso à informação. Sendo por vezes, criticado pela falta de rigor e excesso de tendência que pode existir no decorrer do mesmo. “*The dangers of ad hoc theorising and of neglecting to test data are great. The use of “subjective” judgements during the data collection stages can render constructs invalid.*” (Amaratunga e Baldry, 2001, p. 100).

Desta forma, há uma necessidade de se apresentar de forma clara a validação e fiabilidade do caso, ao longo da sua elaboração (Coutinho e Chaves, 2002). Podendo esta validação fazer-se pela abordagem integrativa ou de triangulação (Amaratunga e Baldry, 2001). Onde se juntam diferentes métodos de análise, com o intuito de existir uma confirmação da validação do processo. Sendo a técnica de triangulação, a combinação de métodos qualitativos e quantitativos, para o estudo do mesmo fenómeno.

“The fundamental notion of the triangulation technique is that qualitative and quantitative methods should be viewed as complementary rather than as rival camps.” (Amaratunga e Bradly, 2001, p. 101)

Assim, esta abordagem integrativa tem como base o argumento de que, para se atingir um grau de compreensão elevado de certos fenómenos, é importante que haja uma interação entre a teoria e as evidências. (Freeman e Soete, 1997). “*Even when the statistics are relatively good (...), generalizations still need to be heavily qualified*” (Freeman e Soete, 1997, p. 219). Desta forma existe um apoio de informação sobre a realidade, aos dados estatísticos e consegue-se compensar fraquezas que possam existir em cada um dos métodos, através das forças de cada um destes (Amaratunga e Bradly, 2001).

No final, pretende-se através da metodologia escolhida, onde se abordará o estudo de caso da *MALO CLINIC Health & Wellness*, fornecer uma introspeção sobre o fenómeno da inovação nos serviços, refinando a teoria já existente.

### **3.4. Análise de conteúdo**

Seguindo a metodologia enunciada anteriormente, o conceito de inovação irá ser operacionalizado de forma objetiva, através das estratégias de diferenciação vertical e horizontal. Que podem existir nas empresas de forma individual ou mesmo em simultâneo (Belleflamme e Peitz, 2015; Cecere *et al.*, 2015).

Através da utilização de ambas as estratégias, as empresas conseguem fazer frente tanto a um conjunto heterogéneo de consumidores, com necessidades bastantes diferentes (diferenciação horizontal), como a um conjunto de consumidores que faz as suas escolhas com base em preferências específicas, optando em primeiro lugar por produtos/ serviços com maior qualidade (diferenciação vertical).

Desta forma, o presente estudo empírico irá basear-se, tanto quanto possível, na exposição dos conceitos de ambas as estratégias propostos num estudo empírico realizado sobre a indústria dos *smartphones* (Cecere *et al.*, 2015). Redefinindo, para os propósitos e limitações da presente investigação, a abordagem das características dos produtos utilizada no mesmo, pela abordagem das características da oferta.

Assim, para a diferenciação vertical irá ser feita uma análise à qualidade intrínseca da empresa, pelas publicações científicas da mesma, com base num método de análise bibliométrico. E para a diferenciação horizontal irá ser feita uma análise às características da oferta da empresa via percepção externa desta, com base num método de análise de discurso a notícias sobre a empresa.

### 3.4.1. Abordagem à diferenciação vertical

A abordagem à estratégia de diferenciação vertical – diferenciação através da qualidade e sofisticação de produtos ou serviços da empresa, que satisfazem as preferências de um determinado grupo de consumidores – será feita por via da análise das publicações científicas da empresa. “*Publication allows for product improvements in vertical interactions*” (Cincera e Drawta, 2011, p. 26)

A análise bibliométrica – “*the analysis of the composition and dynamics of scientific publication and citation*” (Smith, 2004, p. 153) – surge como uma metodologia capaz de mostrar a importância das publicações científicas para o reconhecimento de investigadores e também de empresas onde estes se encontrem. Sendo o perfil de comportamento de uma empresa em termos de publicações, assim como o número de citações por parte de outros, um indicador de qualidade e capacidades da mesma.

“A avaliação da produção científica, importante para o reconhecimento dos investigadores junto da comunidade científica, é feita através da aplicação de diversos indicadores bibliométricos, que se dividem em indicadores de qualidade, importância e impacto científicos.” (Lopes *et al.*, 2012, p. 1)

Para quantificar a produtividade e o impacto dos investigadores, existe ainda o indicador – “*H-index*” – que “*corresponde ao número de artigos de um determinado autor com, pelo menos, o mesmo número de citações*” (Lopes *et al.*, 2012, p. 3) e o prestígio das revistas de publicação.

Também, a publicação de artigos científicos pode ser vista como uma forma para as empresas exporem o seu conhecimento (Cincera e Drawta, 2011). Sendo a produção desse conhecimento e o investimento em atividades de I&D por parte da empresa, as condições principais que permitem a existência de uma publicação científica.

“Companies belonging to the private industry contribute to the advancement of publicly available knowledge by increasingly publishing the results of their research through scientific papers.” (Cincera e Drawta, 2011, p. 2)

Assim, torna-se importante o investimento em atividades de “pesquisa básica”, onde as empresas podem obter para além de um custo aplicado a um investimento de longa duração, benefícios como as *first-mover advantages* (Rosenberg, 1990), que podem ser utilizadas como barreiras para concorrentes ou possíveis concorrentes (Cincera e Drawta, 2011). Apostando, com risco calculado, num comportamento proativo e pioneiro, que pode provocar grandes descobertas. Ainda que, o resultado da investigação seja muitas vezes imprevisível e gerado involuntariamente (Rosenberg, 1990).

Estas atividades de I&D, acabam também por funcionar como um instrumento valioso para que as empresas percebam o caminho de investigação que devem seguir e construam capacidade de absorção (“*absorptive capacity*”) – “*an ability to recognize the value of new information, assimilate it, and apply it to commercial ends*” (Cohen e Levinthal, 1990, p. 128) que lhes permita reforçar o modo como assimilam e exploram o conhecimento gerado.

Uma vez produzido o conhecimento, as empresas têm o poder de decidir se o desejam divulgar – através de publicações ou patentes – tornando-o num bem público, ou não – optando pelo sigilo.

Existem diferentes benefícios para uma empresa que opte por uma estratégia de divulgação do seu conhecimento (Cincera e Drawta, 2011). Entre eles, está a construção de uma imagem e reputação credível que têm como base as suas competências. Potencializando o contacto e colaborações com possíveis parceiros e atraindo no seu processo de recrutamento, colaboradores e investigadores altamente qualificados. Sendo a comunicação através de publicações científicas e técnicas uma forma de afastarem possíveis incertezas que possam existir em relação às suas capacidades.

O processo para a aplicação da análise bibliométrica, compõe-se em diversos passos:

i. Orientação da análise e abordagem escolhida

Nesta abordagem, a linha de orientação tomada, recai sobre a construção de uma análise às publicações científicas da empresa. Que permite compreender, o fenómeno de inovação através da qualidade intrínseca do trabalho da *MALO CLINIC*.

ii. Recolha de artigos científicos

Foi feita uma recolha das publicações científicas da *MALO CLINIC* até ao mês de outubro de 2015, na base de dados *Scopus* – ferramenta que fornece dados bibliométricos com base em literatura revista por pares (arbitragem científica), como: publicações científicas, livros e atas de conferências. Onde constam tanto, artigos científicos já publicados como ainda por publicar, mas já aceites para publicação. Utilizou-se nesse sentido, a palavra-chave “Malo, P”, que corresponde a Paulo Maló, fundador e presidente da clínica que está presente em todas as suas publicações.

A par com esta recolha foi feita uma outra, através de dados fornecidos pela empresa. Havendo posteriormente um cruzamento entre ambas as listagens de publicações, evitando-se qualquer duplicidade existente. Resultando no final, a análise a 52 publicações científicas da *MALO CLINIC*.

iii. Codificação dos artigos

A organização da codificação irá ser feita com base na construção de um quadro de análise para as publicações científicas da *MALO CLINIC* – Anexo I – onde iram ser identificadas todas as publicações científicas, o ano de publicação, os autores, número de coautores estrangeiros, número de citações e as respetivas revistas de publicação (cuja qualidade irá ser posteriormente analisada com base no portal *SCImago Journal & Country Rank* – baseado na *Scopus*).

iv. Análise de dados

Pretende-se saber relativamente à clínica, através de uma análise:

a) Quantitativa

1. O número de anos em que existem publicações científicas.

2. Número de publicações científicas em cada ano e ano em que houve mais publicações.
3. Número de citações das publicações e ano em que houve mais citações.
4. O número de coautores estrangeiros e número de artigos em que existe pelo menos um coautor estrangeiro.
5. Repetições por título de revista, isto é, quantas vezes a mesma revista apresenta artigos científicos da *MALO CLINIC*.

b) Qualitativa

1. Qualidade das publicações.
2. Qualidade das revistas de publicação.
3. Revista mais destacada.
4. Áreas de revista mais destacadas.
5. Relação entre as publicações científicas e a temática de internacionalização.

v. Tirar conclusões

Retirar as principais elações dos resultados apresentados pelo método de análise bibliométrica.

### **3.4.2. Abordagem à diferenciação horizontal**

A abordagem à estratégia de diferenciação horizontal – diferenciação através do desenvolvimento de novas características da oferta de serviços, que satisfazem as necessidades heterogêneas dos consumidores – será feita por via da reputação externa da empresa. Reputação que irá ser baseada na análise de peças jornalísticas.

“As the scope of the media is so far-reaching, (...) and so globally situated and influential, it is not surprising that it is the subject of a great deal of intellectual scrutiny.” (Cotter, 2001, p. 416)

A análise de discurso – *“name given to a variety of different approaches to study of texts, which have developed from different theoretical traditions and diverse disciplinary locations”* (Gill, 2000, p. 172) – surge na área das ciências sociais, como uma metodologia capaz de mostrar a importância do discurso na construção da vida social. Onde existe uma convicção de que o conhecimento é construído através de processos sociais e que através desta metodologia é possível explorar de que forma esse conhecimento, construído pelas pessoas, pelos fenómenos ou problemas estão ligados às práticas.

Através, da aplicação deste método, em estudos relacionados com a imprensa, por exemplo, é possível ver-se como as diversas formas linguísticas utilizadas podem ter um efeito dramático sobre a percepção de um evento (Gill, 2000). “(...) *it seems that language is increasingly being understood as the most important phenomenon, accessible for empirical investigation, in social and organizational research*” (Alvesson e Karreman, 2000, p. 1126). Recaindo uma forma de análise do discurso sobre o conteúdo da linguagem que está a ser utilizado ou dos temas abordados ou problemas que estão a ser discutidos nas peças jornalísticas (Cotter, 2001; Gee, 2011). “*To study media discourse, then, is to work to make sense of a great deal of what makes up our world*” (Cotter, 2001, p. 431).

Para tal, a análise do discurso não vê os discursos como o caminho para se obter a realidade, interessa-se antes pelo conteúdo – “*prática que funciona há mais de meio século*” (Bardin, 2009, p. 15) – e pela organização dos textos, refletindo como o discurso representa a realidade. Há a consciência de que a linguagem é construtiva, existindo diversas formas de descrever e interpretar o mesmo fenómeno, por mais simples que este seja e que os textos são organizados de forma retórica, mostrando de que forma o discurso está organizado para se tornar persuasivo (Gill, 2000). Não se pretendendo obter no final, apenas a ideia geral do que está exposto, mas sim o detalhe das passagens do discurso e o que é realmente dito ou escrito.

A aplicação do método de análise do discurso envolve a existência de uma mentalidade analítica e de um espírito de ceticismo que permita um afastamento das suposições que a pessoa que aplica o método está habituada a que as coisas façam sentido. “*Never argue that their way is the only way of reading a text*” (Gill, 2000, p. 188). E que esta mesma pessoa, detenha algum conhecimento sobre a área de conteúdo em que os textos se inserem. Tendo capacidade, até para analisar o que não é dito ou escrito ao longo do discurso – os silêncios.

“Without this broader contextual understanding: we would be unable to see the alternative version of events or phenomena that the discourse we were analyzing had been designed to counter; we would fail to notice that (sometimes systematic) absence of particular kinds of account in the texts that we were studying; and we would not be able to recognize the significance of silences.” (Gill, 2000, p. 180)

Assim, uma análise de discurso é um processo difícil, que requer algum tempo e pode ser composto por diversos passos (Gill, 2000):

i. Formulação da questão de análise

É um passo vital para se iniciar a análise, pois vai permitir a criação de uma linha de orientação no decorrer da mesma.

Neste caso, a questão incide sobre a construção da imagem pública do grupo *MALO*, por via dos *media*. Onde se pretende compreender, nesta imagem, o peso do fenómeno de inovação e de outras áreas associadas ao mesmo.

ii. Escolha dos textos que irão ser analisados

Foi feita uma recolha de notícias em todas as línguas sobre a *MALO CLINIC Health & Wellness* e o Dr. Paulo Maló (até abril de 2015), através da base de dados *Nexis* – sistema *online* que permite o acesso a documentos legais e jornalísticos de todo o mundo.

Para tal, foram feitas duas recolhas, onde na primeira se utilizaram as palavras-chaves: *MaloClinic*, *Malo Clinic* e *Clínica Maló*; e na segunda: *Paulo Malo* e *Paulo Maló*. Resultando no caso da *MALO CLINIC* em 88 notícias e no caso do Dr. Paulo Maló em 41 notícias, a serem analisadas.

iii. Leitura e codificação de textos

Parte importante do tratamento do material em análise reside na codificação. Sendo esta, a transformação de dados em bruto, em dados que representem o conteúdo ou expressão dos textos, segundo regras precisas (Bardin, 2009). Para que seja possível fazer-se uma análise acerca das características dos mesmos, perceber-se certos padrões que possam existir e consequentemente questionar as questões de análise iniciais (Gill, 2000).

“A codificação é o processo pelo qual os dados em bruto são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exacta das características pertinentes do conteúdo.” (Bardin, 2009, p. 129)

Neste estudo de caso, a organização da codificação irá ser feita com base na construção de um quadro de análise – Tabela 1 – onde iram ser identificados, para todas as peças recolhidas, referentes à *MALO CLINIC Health & Wellness* e ao Dr. Paulo Maló, os seguintes aspetos: título artigo, título *media*, língua de publicação, país, tipo de *media* (áudio, audiovisual, impresso: revista, jornal, digital), área de *media* (generalista, económico, científico, *lifestyle*),

tema ou temas (inovação, marcas, mercados, patentes, internacionalização, produto/serviço). Excluindo-se peças jornalísticas de assuntos paralelos, que não mencionem diretamente nenhum dos dois.

**Tabela 1.** Quadro de análise de peças jornalísticas

DOCUMENTO (ID)	REFERE	ANO	DATA	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA DE PUBLICAÇÃO	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	TEMA	INOVAÇÃO	MARCAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO	PRODUTO/SERVIÇO	OBSERVAÇÕES

Fonte: Edição e elaboração própria

iv. Análise de dados

Através do quadro elaborado, tanto para a *MALO CLINIC Health & Wellness*, como para o Dr. Paulo Maló pretende-se saber, através de uma análise:

c) Quantitativa

1. O número de anos em que existem artigos.
2. Ano em que houve mais notícias.
3. Número de notícias em cada ano.
4. Repetições por título de *media*, isto é, quantas vezes o mesmo fala da *MALO CLINIC* ou do Dr. Paulo Maló.
5. Número de artigos diretamente relacionados com inovação ou outros temas como, marcas, mercados, patentes, internacionalização, produto/ serviço.

d) Qualitativa

1. Tema mais destacado.
2. Tipo de *media* que agrega mais artigos sobre *MALO CLINIC* e Dr. Paulo Maló.
3. Se existe uma área de *media* mais destacada.
4. Se existe relação entre os temas mais noticiados e a tipologia de *media* que mais reportou casos da *MALO CLINIC* e do Dr. Paulo Maló.
5. Se são coincidentes as incidências no que concerne à *MALO CLINIC* e ao Dr. Paulo Maló.

v. Verificar a confiabilidade e validade

A capacidade de assegurar a confiabilidade e validade, na análise de discurso, é o argumento crítico que mais recai sobre os analistas de discurso (Gee, 2011). Havendo, com o propósito de contrariar esse argumento algumas verificações que o analista pode fazer (Gill, 2000). Acabando por contestar ou mesmo sofisticar a análise.

Assim, a viabilidade da base de dados escolhida para a execução do trabalho é também um aspeto importante neste ponto. Devido a limitações que possam surgir na aplicação destes métodos.

vi. Tirar conclusões

Último passo da aplicação da metodologia da análise de discurso. Onde se retiram as principais elações dos resultados apresentados pelo método. Construção da imagem pública do grupo empresarial - *MALO CLINIC Health & Wellness*.

### **3.5. Conclusões preliminares**

O desenvolvimento das sociedades e da economia, nas últimas décadas, provoca a necessidade da criação e do desenvolvimento de indicadores quantitativos de inovação. Juntando-se aos indicadores tradicionais – I&D, patentes e publicações científicas – indicadores de novas gerações – como as marcas, os prémios e as abordagens aos objetos (inovações) e aos sujeitos (empresas).

Distinguem-se duas estratégias de diferenciação, que podem ser utilizadas em simultâneo, no campo da inovação: a diferenciação vertical – que faz frente a um grupo de consumidores que opta pela qualidade, possuindo uma ordem de preferência nas suas escolhas – que pode ser estudada com base numa análise bibliométrica às publicações científicas de uma empresa; e a diferenciação horizontal – que faz frente a um grupo de consumidores com necessidades bastante heterogéneas – que pode ser estudada via análise de discurso de peças jornalísticas.

Assim, para uma maior proximidade a um fenómeno complexo e heterogéneo, como é o caso da inovação, aplica-se um método de estudo de caso, que se baseia numa abordagem de triangulação. Onde existe uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos, havendo desta forma um apoio de informação sobre a realidade aos dados estatísticos.

## 4. Análise Empírica

### 4.1. Introdução

Para este estudo de caso sobre a inovação em serviços transacionáveis, foram aplicadas duas abordagens diferentes – uma à estratégia de diferenciação vertical e outra à estratégia de diferenciação horizontal – utilizando-se um método de estudo diferente para cada uma delas. Relativamente à primeira, esta explora-se numa ótica de análise bibliométrica, isto é, às publicações científicas da empresa. Já em relação à segunda, utiliza-se uma análise de discurso a peças jornalísticas sobre a mesma.

Assim, em primeiro lugar será feita uma apresentação da empresa em estudo e de alguns indicadores do desempenho inovador da mesma, como – prémios, serviços/produtos inovadores e patentes ou modelos de utilidade. Só depois se realizam as análises discretivas aos dados retirados na aplicação de ambos os métodos, que vão permitir posteriormente uma discussão dos conteúdos apurados, onde se procurará fazer um cruzamento entre os dados empíricos e os dados técnicos.

### 4.2. MALO CLINIC *Health & Wellness*

Empresa portuguesa criada em 1995 por Paulo Maló, a *MALO CLINIC* surge em Lisboa – local da sua sede (Figura 6) – prestando serviços na área da medicina dentária e é hoje em dia considerada o maior Centro de Implantologia e Estética Dentária do mundo.

**Figura 6.** *MALO CLINIC* Lisboa (Sede)



Fonte: Site oficial da *MALO CLINIC*

Através da sustentação do seu crescimento em fatores que lhe permitiam diferenciar-se, como a aposta na área de inovação, a *MALO CLINIC* internacionalizou-se e atualmente está presente em 15 países – Portugal, Polónia, Espanha, Israel, Alemanha, Lituânia, Suíça, E.U.A, Canadá, Colômbia, Angola, Marrocos, Japão, China e Austrália – de diferentes continentes do mundo (Figura 7). Onde é reconhecida pelo desenvolvimento de técnicas cirúrgicas inovadoras e produtos patenteados com reconhecimento internacional.

Por ser uma empresa prestadora de serviços onde o consumo dos mesmos dá-se em simultâneo com a sua produção (*soft services*), exige-se que a *MALO CLINIC* esteja de alguma forma presente localmente em todos os sítios onde atua. Tendo como base um modo de internacionalização de Investimento Direto Estrangeiro (IDE), quer este seja a *solo venture*) ou em parceria com outras empresas (*joint venture*), como outras clínicas, hotéis e spas.

**Figura 7.** *MALO CLINIC* no mundo



Fonte: Site oficial *MALO CLINIC*

Começa com a prestação de serviços focada na área da medicina dentária e expande-se mais tarde para outras especialidades de saúde, projetando um novo conceito de *Medical Spa* – “*facilities with a strong medical component for diagnostics, prevention, and lifestyle assessment, along with all the classic rituals and beauty treatments of traditional Spas*” (comunicado de imprensa: *Mediazon Group Names Paulo Maló “Innovator of the Year 2011”* in Hong Kong). Criando assim uma nova aposta na área do bem-estar e cosmética, que

resulta na *MALO CLINIC Health & Wellness* (Figura 8) – grupo empresarial focado na gestão de saúde.

**Figura 8.** Logotipo *MALO CLINIC Health & Wellness*



Fonte: Site oficial *MALO CLINIC*

### **4.3. O desempenho inovador da empresa**

Tanto a *MALO CLINIC* como o seu fundador Dr. Paulo Maló têm sido frequentemente distinguidos pela inovação e empreendedorismo, tendo ganho diversos prêmios nacionais e internacionais, desde o ano 2001 até ao ano 2014:

No ano 2014: A *MALO CLINIC* recebe os prêmios: “*Best Luxury Medical SPA 2014*” – *World Luxury SPA Awards*<sup>TM</sup>, “*Mercury Award 2014 – Services Category*” e “*European Business Award 2013/14*”.

No ano 2013: A *MALO CLINIC* é reconhecida na Ásia com o prêmio: “*Best Luxury Medical/Wellness SPA 2013 – Global Winner*” – *World Luxury SPA Awards*<sup>TM</sup> e o troféu de excelência “*Most Reliable Dental Group*” – *Hong Kong’s Most Valuable Companies Services Award 2013* (Grupo Mediazone), pela sua clínica em Macau. Também no campo da saúde oral, recebe, pelo “*Oral Health Awards 2013*” o prêmio de melhor inovação e projeto de investigação através do seu projeto – “*Malo Clinic Ceramic Bridge*”.

No ano 2012: A *MALO CLINIC* é reconhecida na China com o prêmio: “*Best Luxury Medical/Wellness Spa 2012 – Country Winner*” – *World Luxury SPA Awards*<sup>TM</sup>.

No ano 2011: A *MALO CLINIC* recebe na Ásia o prémio: “*Best Luxury Medical/Wellness Spa 2011 – Global Winner*” e o Dr. Paulo Maló é reconhecido pelo título de “*Innovator of the Year 2011*” na publicação *Hong Kong’s Most Valuable Companies*, do Grupo Mediazone e com a atribuição do seu nome (Paulo Maló) ao curso de Medicina Dentária da *Universidad Tecnológica de San Antónío de Machala* no Equador.

No ano 2010: A *MALO CLINIC* é distinguida com dois prémios: “*Produto Inovação COTEC-UNICER 2010*”, pelas técnicas cirúrgicas – *All-on-4 Hybrid™* e *All-on-4 Extra-Maxila™* – de Implantologia e Reabilitação Oral Fixa e “*Top-Ten Medi-Spa 2010*” – Ásia Spa.

No ano 2009: A *MALO CLINIC* é considerada pela *Travel+Leisure* como integrante do grupo “*China’s Top Ten Spas*” e recebe também o terceiro prémio do “*Hospital of the future Awards 2008/09*” na categoria de biotecnologia.

No ano 2008: O Dr. Paulo Maló é finalista na categoria Personalidade do ano, nos “*Mercury Award – Best of Commerce 2008*”, recebe o prémio “*Professor Armando Simões dos Santos*” para Melhor Artigo de Investigação do ano (Maló P, Araújo Nobre M, Rangert B. “*Short implants placed one-stage in maxillae and mandibles: a retrospective clinical study with 1 to 9 years of follow-up*”. *Clinical Implant Dentistry and Related Research* 2007; 9:15-21) e o prémio “*Santiago 2008 – Homenagem pelo relevante percurso e contributo para a Reabilitação Oral*” pela *Sociedade Española de Cirugía Bucal (SECIB)* e *Sociedade Argentina de Cirugía y Traumatología Bucomaxilofacial*. E ainda recebe a “*Medalha Tiradentes*” atribuída pela Associação Luso-Brasileira de Saúde Oral.

No ano 2007: O Dr. Paulo Maló recebe o prémio *INSEAD* de Empreendedorismo e é “*Líder 2020*” no projeto “*Os líderes 2020 e o caso Portugal*”, pela Escola de Direção de Negócios - AESE.

No ano 2006: O Dr. Paulo Maló é reconhecido através do prémio “*Professor Armando Simões dos Santos*” para Melhor Artigo de Investigação (Maló P, Ranger B, Nobre M. “*Mise en fonction immediate d’implants Branemark® pour la restauration d’édentements unitaires et de faible étendue maxillaires et mandibulaires. Étude clinique retrospective de 6 mois à 8 ans.*” *IMPLANT* 2005; II (1): 23-32).

No ano 2001: O Dr. Paulo Maló recebe o “*III Prémio Ibérico de Implantologia Clínica 2001*”, pela SEPA e *Nobel Biocare*.

Sobretudo, o desempenho inovador da empresa passa pela aposta do Dr. Paulo Maló na área de Investigação e Desenvolvimento (I&D). Onde em conjunto com a sua equipa médica tem vindo a desenvolver novas técnicas cirúrgicas e soluções de prótese dentárias fixas, conseguindo obter avanços expressivos na reabilitação de pacientes desdentados totais. Implementando assim uma estratégia de diferenciação, neste caso vertical, ao focar-se em desenvolver a área mais importante e pela qual é maioritariamente reconhecido o seu negócio – medicina dentária.

Entre estas novas técnicas e soluções, destacam-se algumas mundialmente conhecidas:

i. All-on-4<sup>®</sup>

Protocolo cirúrgico que parte de um conceito inovador (inovação radical), ao permitir que desdentados totais possam ter sem necessidade de transplante ósseo, dentes fixos que funcionam como uma dentição natural e têm uma aparência igual a esta.

Reside assim, num procedimento de colocação de quatro implantes dentários em cada maxilar. Realizado de forma minimamente invasiva e rápida. Substituindo outros métodos mais tradicionais, como é o caso das próteses removíveis e dos métodos que recorrem ao transplante ósseo e utilizam maior número de implantes. Distinguido em 2010, com o prémio “Produto Inovação COTEC – UNICER”.

ii. NobelSpeedy<sup>®</sup>

É um implante com um *design* original, que resulta da parceria da *MALO CLINIC* com a *Nobel Biocare<sup>®</sup>* e é utilizado no tratamento *All-on-4<sup>®</sup>*, por ser um implante mais eficiente e com grande estabilidade. Permitindo a colocação da dentição, em situações ou casos complexos, onde existe baixa densidade óssea. Adaptando-se as necessidades de cada cliente ao ter uma gama completa de vários tamanhos e estruturas de implantes.

iii. *MALO CLINIC BRIDGE*

Uma prótese fixa (conjunto de dentes) que funciona como uma solução para a reabilitação de pacientes desdentados totais, sustentada na técnica *All-on-4*<sup>®</sup> pelos implantes *NobelSpeedy*<sup>®</sup>.

Também no seguimento dos indicadores de inovação anteriores, resultaram diferentes patentes e modelos de utilidades (que funcionam de forma muito semelhante a uma patente), como:

- Modelo de utilidade número 10759 (12 de dezembro de 2012) – “*Prótese fixa Metalocerâmica suportada sobre implantes dentários para reabilitação protética de pacientes desdentados totais*”. Paulo Sérgio Maló de Carvalho;
- Patente US8142192 B2 - EUA (27 de março de 2012) – “*Device for transferring the position of na angled autment from a model to an implant*”. Paulo Maló;
- Patente Internacional WO2010003433 A1 (14 de janeiro de 2010) – “*Medical implant and method of implantation*”. Paulo Maló Carvalho, Lars Jörneus e Henrik Petersson;
- Patente Internacional WO2004/091424 A1 (28 de outubro de 2004) – “*Fixture for anchoring in jaw bone*”. Paulo Maló Carvalho;
- Patente US9125708 B2 – EUA (8 de setembro de 2015) – “*Medical implaant and method of implantation*”. Paulo Maló Carvalho, Lars Jörneus e Henrik Petersson.

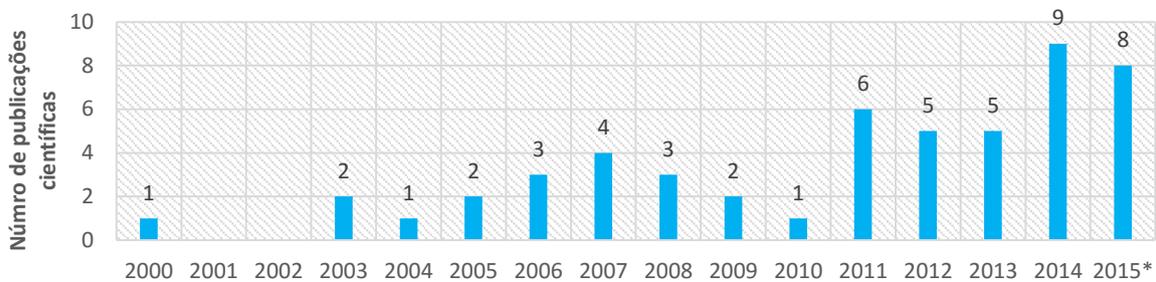
#### **4.4. Qualidade intrínseca do trabalho da *MALO CLINIC***

Do cruzamento das recolhas de publicações científicas da *MALO CLINIC* através da base de dados *Scopus* e dos dados fornecidos pela empresa, resultaram 52 publicações para análise (Anexo I). Entre as quais – 39 documentos encontram-se disponíveis para análise em ambas as recolhas; 3 documentos apenas foram encontrados na recolha *online* através da *Scopus*; e por último, 10 documentos apenas se apresentam na recolha feita com base nos dados fornecidos pela empresa.

Nesse sentido o conjunto final de publicações, recolhido por ambas as partes, reconhece o ano 2000, como o primeiro ano em que surge uma publicação científica da *MALO CLINIC* (Gráfico 3). Acontecimento, que só se volta a suceder no ano 2003 (2 publicações) e que se torna habitual em todos os anos seguintes, até à data final da análise – outubro de 2015 (8 publicações). Existe uma evolução positiva do número de publicações por parte da *MALO*

*CLINIC*, uma vez que o mesmo tem vindo a aumentar com o passar dos anos. Sendo o ano 2014, aquele onde existiram mais publicações (9), até à data.

**Gráfico 3.** Evolução das publicações científicas da *MALO CLINIC* (2000 – 2015)

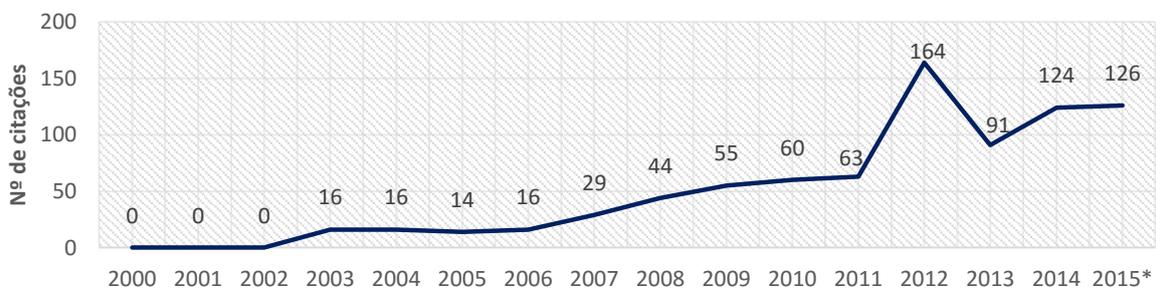


\*recolha realizada até outubro de 2015

Fonte: Dados da empresa cruzados com dados da *Scopus* - edição e elaboração própria

Quanto às citações (Gráfico 4), é feita um análise tendo por base apenas os documentos presentes na base de dados *Scopus* - 42 documentos – que correspondem aqueles para os quais estão disponíveis estes indicadores bibliométricos e excluem-se todas as autocitações feitas pelos autores das publicações. Assim, o indicador de citações mostra um crescimento das mesmas entre o período do ano 2000 e outubro do ano 2015. Destacando-se o ano 2012, como aquele em que houve mais citações de publicações científicas da *MALO CLINIC* (164) e que forma o maior pico encontrado em todo o período de análise. Devido a um aumento de mais do dobro de citações em relação ao ano anterior, 2011, com 63 citações e à diminuição que se dá no ano seguinte, 2013, com 91 citações. Ainda no período de análise que se segue este valor volta a crescer, com 124 citações em 2014 e 126 citações até outubro de 2015.

**Gráfico 4.** Citações de publicações da *MALO CLINIC* (2000 – 2015)



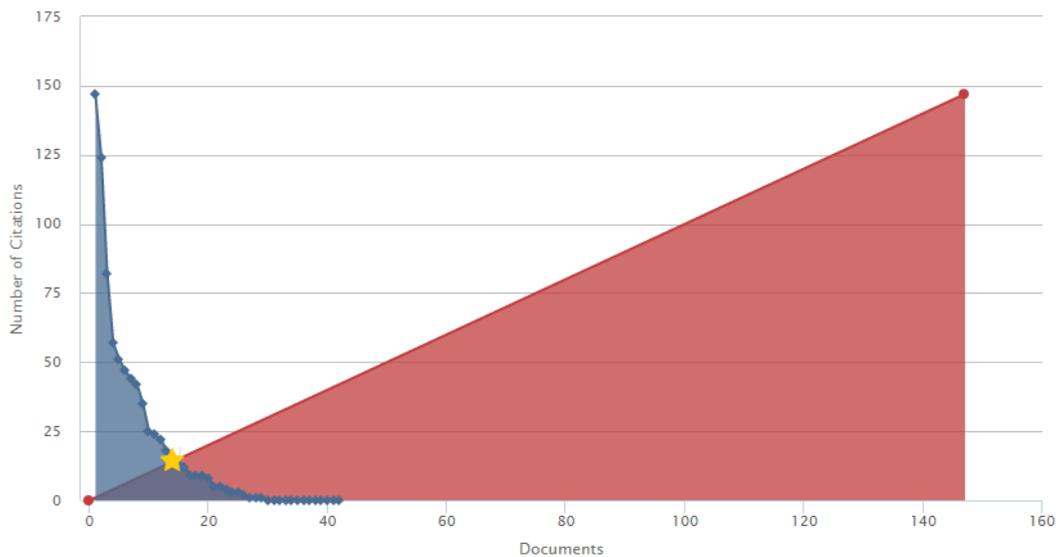
\*recolha realizada até outubro de 2015.

Fonte: Base de dados *Scopus* - edição e elaboração própria

Nota: Estão excluídas todas as autocitações feitas pelos autores das publicações

Também com a análise do indicador anterior, reúnem-se condições que permitem alcançar o indicador – *h-index* – do autor Paulo Maló, fundador e presidente da clínica, que está presente em todas as publicações da mesma. Tendo este, quando se excluem todas as autocitações existentes (Anexo I), um *h-index* com valor 14. O que indica que 14 das suas publicações científicas (que constam na base de dados *Scopus*) foram citadas por outros pelo menos 14 vezes (Gráfico 5).

**Gráfico 5.** Representação gráfica *h-index* autor Paulo Maló



Fonte: Base de dados - *Scopus*

Já quanto a possíveis coautorias existentes nas publicações, sabe-se que em todas elas (52) existe pelo menos a parceria de um coautor (Anexo I). Havendo no total das 52 publicações, 59 coautores (Tabela 2). Entre os quais se destacam o Dr. Miguel De Araújo Nobre, Diretor dos departamentos de Investigação e Desenvolvimento e de Higiene Oral do grupo *MALO CLINIC*, que está presente em 46 das 52 publicações e o Dr. Armando Veiga Lopes, Diretor da *MALO CLINIC* Lisboa, presente em 23 das 52 publicações totais.

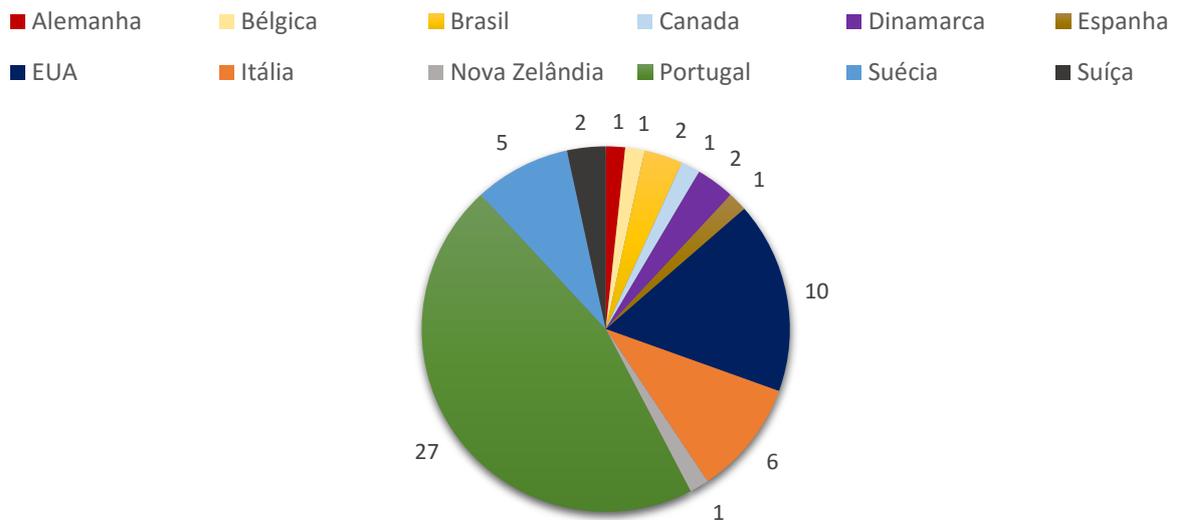
**Tabela 2.** Coautores e número de documentos de coautorias

COAUTORES	PAÍS	DOCUMENTOS	COAUTORES	PAÍS	DOCUMENTOS
Nobre, Miguel De Araújo	Portugal	46	Gualini, Federico	Itália	1
Lopes, Armando V.	Portugal	23	Hämmerle, Christoph Hans Franz	Suíça	1
Rangert, Bo R.	Suécia	8	Indresano, Thomas	EUA	1
Ferro, Ana	Portugal	6	Johannesen, Lars Hjelm	Dinamarca	1
Gravito, Inês	Portugal	4	Kang, Byungsik	EUA	1
Moss, Steven M.	EUA	4	Lang, Brien	EUA	1
Rigolizzo, Maurício Bruhns	Brasil	3	Lang, Lisa	EUA	1
Rodrigues, Rolando	Portugal	3	Legatheaux, João	Portugal	1
Agliardi, Enrico Luigi	Itália	2	Lopes, Isabel	Portugal	1
Almeida, Ricardo J.	Portugal	2	Mano Azul, A	Portugal	1
Antunes, Elsa	Portugal	2	Molina, Guillermo J.	EUA	1
Carvalho, Rosa H. A.	Portugal	2	Oliveria, Daniel Riccioppo C. F.	Portugal	1
Francischone, Carlos Eduardo	Brasil	2	Panigatti, Stefano	Itália	1
Moura Guedes, Carlos	Portugal	2	Petersson, Ulrika A.	Suécia	1
Oliveira, S. H.	Portugal	2	Polizzi, Giovanni	Itália	1
Almeida, Thays Da Silva	Portugal	1	Queridinha, Bruno	Portugal	1
Alves, Ana Karina Soares	Portugal	1	Razzoog, Michael E.	EUA	1
Bedrossian, Edmond	EUA	1	Reichert, Torsten Eugen	Alemanha	1
Borges, João	Portugal	1	Roma-Torres, António Nio	Portugal	1
Capelas, C.	Portugal	1	Sanchez-Fernández, E.	Espanha	1
Cardador, A.	Portugal	1	Schou, Sören	Dinamarca	1
Cintra, N.	Portugal	1	Silva, Antónia Materson	Portugal	1
Clericò, Matteo	Itália	1	Sousa, Sérgio T.	Portugal	1
De Sousa, Sérgio Tavares	Portugal	1	Sullivan, Richard M.	EUA	1
Dvårsäter, L.	Bélgica	1	Vighagen, Torbjörn	Suécia	1
Farella, Mauro	Nova Zelândia	1	Villa, Cristina Garcia	Itália	1
Fortin, Yvan	Canada	1	Wang, Rui-Feng	EUA	1
Friberg, Bertil	Suécia	1	Wigren, Stina	Suécia	1
Gonçalves, Inês	Portugal	1	Zembić, Anja	Suíça	1
Gonçalves, Yolande	Portugal	1			

Fonte: Dados da empresa cruzados com dados da *Scopus* - edição e elaboração própria

Assim, existe também uma alguma diversidade no conjunto de países – Alemanha, Bélgica, Brasil, Canada, Dinamarca, Espanha, EUA, Itália, Nova Zelândia, Portugal, Suécia e Suíça – representados pelo grupo de coautores nas publicações *MALO CLINIC* (Tabela 2 e Gráfico 6). Havendo para além da nacionalidade portuguesa, outras 12 nacionalidades diferentes de coautores.

Desta análise destaca-se Portugal, local de origem da *MALO CLINIC*, que está presente em 27 das 59 coautorias existentes (quase metade destas), e países como os EUA, Itália e Suécia, com 10, 6 e 5 coautores respetivamente, presentes nas publicações *MALO CLINIC* que acabam por reforçar a internacionalização das mesmas. Existindo no total 32 coautores fora de Portugal, que representam tanto um âmbito empresarial, como um âmbito universitário (Anexo I). Havendo pelo menos um coautor estrangeiro em 21 documentos dos 52 analisados.

**Gráfico 6.** Representação gráfica de coautores por país

Fonte: Dados da empresa cruzados com dados da *Scopus* - edição e elaboração própria

Destacam-se como os principais coautores estrangeiros (Tabela 2), o Dr. Rangert, da *Nobel Biocare AB* na Suécia, presente em 8 das 52 publicações e o Dr. Steven Moss, do departamento de Cirurgia Oral da *MALO SMILES* em *New Jersey*, EUA, presente em 4 das 52 publicações.

Não é só no número de citações, que podemos encontrar dados e consequentemente argumentos que justifiquem a qualidade, a importância e o impacto das publicações científicas. Também as revistas onde as mesmas são publicadas, são um dado a ter em conta numa avaliação deste tipo. Assim interessa saber o grupo de títulos de revista onde os documentos científicos da *MALO CLINIC* são publicados (Tabela 3).

As 52 publicações científicas da *MALO CLINIC* estão distribuídas por 22 revistas diferentes (Tabela 3), nas áreas de medicina e de odontologia. Entre as quais se destacam as revistas – *Clinical Implant Dentistry and Related Research*, revista multidisciplinar que abrange tanto a categoria de Odontologia em termos gerais, como a categoria de Cirurgia Geral (Tabela 4); e *European Journal of Oral Implantology*, revista que abrange apenas uma categoria, a de Medicina em termos gerais (Tabela 4) – com 14 e 9 documentos respetivamente (Tabela 3).

**Tabela 3.** Incidência por título de revista

REVISTAS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	PUBLICAÇÕES
Clinical Implant Dentistry and Related Research	1			2		1	1	1				1	1	2	1	3	14
European Journal of Oral Implantology									1	1		2	1	2	2		9
Journal of Prosthodontics													1		2	1	4
Implant Dentistry															1	2	3
Journal of Prosthetic Dentistry								2	1								3
Clinical Oral Implants Research											1		1				2
International Journal of Dental Hygiene							1	1									2
Hong Kong Dent J												1					1
Quintessence Dental Implantology							1										1
Journal of the American Dental Association												1					1
Implant						1											1
The European Journal of Prosthodontics and Restorative Dentistry															1		1
Compendium Of Continuing Education In Dentistry												1					1
European Journal of Oral Sciences																1	1
Appl Osseointegrat Res 2004					1												1
Oral and Maxillofacial Surgery															1		1
Journal of Oral and Maxillofacial Surgery									1								1
Quintessence international (Berlin, Germany: 1985)														1			1
Journal of Oral Rehabilitation																1	1
The International Journal of Oral and Maxillofacial Implants													1				1
Journal of Oral Science															1		1
Can J Dent Hygiene										1							1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>52</b>

Fonte: Dados da empresa cruzados com dados da *Scopus* - edição e elaboração própria

Estando ambas as revistas destacadas, classificadas em todas as suas categorias, no ano 2014 no primeiro quartil (Q1) (Tabela 4) – melhor qualificação em termos de qualidade, segundo a *SCImago Journal & Country Rank*, que tem como base de dados a *Scopus* e que classifica as revistas presentes na base de dados, numa escala de quartis. Sendo o Q1 significado de maior qualidade e o Q4 de menor de qualidade.

Tal como estas, no restante grupo existem mais revistas com a mesma qualificação (Q1). Podendo em algumas situações, estas qualificações variarem consoante a categoria a que a revista se refere, existindo por vezes diferenças na qualificação de quartil em revistas multidisciplinares (Tabela 4).

**Tabela 4.** Qualidade de revista (1999 – 2014)

REVISTAS	CATEGORIAS	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
<b>Clinical Implant Dentistry and Related Research</b>	Odontologia		Q2	Q2	Q1													
	Cirurgia Oral		Q3	Q3	Q2	Q1	Q1											
<b>European Journal of Oral Implantology</b>	Medicina											Q3	Q2	Q2	Q1	Q2	Q1	
<b>Journal of Prosthodontics</b>	Odontologia	Q2	Q3	Q2	Q2	Q3	Q2	Q2										
<b>Implant Dentistry</b>	Cirurgia Oral	Q3	Q1	Q1	Q2	Q3	Q2	Q2	Q3									
<b>Journal of Prosthetic Dentistry</b>	Medicina	Q1	Q2															
	Cirurgia Oral	Q2	Q2	Q2	Q2	Q3	Q1	Q2	Q2	Q2	Q2	Q1	Q1	Q2	Q2	Q1	Q2	
<b>Clinical Oral Implants Research</b>	Cirurgia Oral	Q1	Q1															
<b>International Journal of Dental Hygiene</b>	Odontologia						Q4	Q4	Q4	Q3	Q3	Q3	Q3	Q2	Q2	Q2	Q2	
<b>Hong Kong Dent J*</b>																		
<b>Quintessence Dental Implantology*</b>																		
<b>Journal of the American Dental Association</b>	Odontologia	Q1	Q2	Q1	Q1	Q1	Q2	Q2	Q2	Q2	Q1	Q1						
	Medicina	Q1	Q2															
<b>Implant*</b>																		
<b>The European Journal of Prosthodontics and Restorative Dentistry</b>	Medicina	Q2	Q3	Q3														
<b>Compendium Of Continuing Education In Dentistry</b>	Medicina	Q2	Q2	Q1	Q2	Q3	Q3											
<b>European Journal of Oral Sciences</b>	Odontologia	Q1	Q1															
<b>Appl Osseointegrat Res 2004*</b>																		
<b>Oral and Maxillofacial Surgery</b>	Odontologia						Q4	Q4	Q4			Q3	Q3	Q2	Q2	Q2	Q2	
	Otorrinolaringologia						Q4	Q3	Q4			Q3	Q3	Q2	Q2	Q2	Q2	
	Cirurgia						Q4	Q4	Q4			Q3	Q3	Q2	Q2	Q2	Q2	
<b>Journal of Oral and Maxillofacial Surgery</b>	Cirurgia Oral	Q1	Q1	Q2	Q1	Q2	Q2	Q2	Q1	Q1	Q2	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1
	Otorrinolaringologia	Q1	Q1	Q1	Q1	Q2	Q2	Q1	Q1									
	Cirurgia	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q2	Q1	Q1									
<b>Quintessence international (Berlin, Germany: 1985)</b>	Medicina	Q1	Q2	Q2														
<b>Journal of Oral Rehabilitation</b>	Odontologia	Q2	Q2	Q1	Q2	Q2	Q1	Q1										
<b>The International Journal of Oral and Maxillofacial Implants</b>	Medicina	Q1	Q2	Q2														
<b>Journal of Oral Science</b>	Medicina	Q3	Q2	Q2														
<b>Can J Dent Hygiene*</b>																		

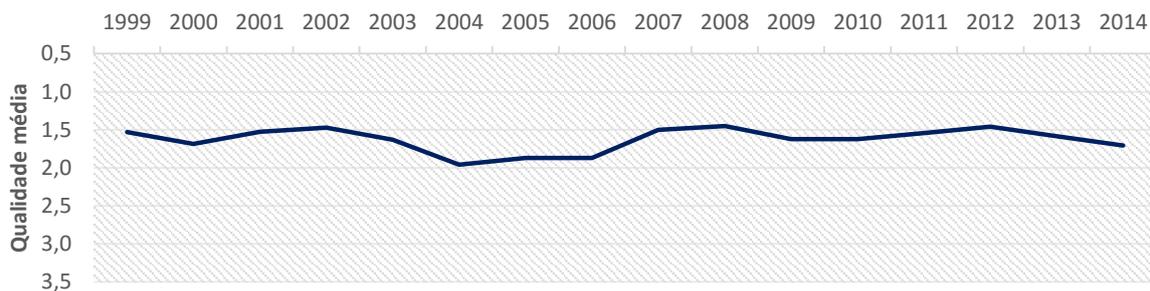
\*Não consta na *SCImago Journal & Country Rank*

Fonte: Base de dados - *SCImago Journal & Country Rank* – edição e elaboração própria

No geral a grande maioria das revistas, independentemente da sua categoria centra-se no Q1 e no Q2, apresentando uma boa qualidade. Sendo o Q3, em 2014, a menor classificação que uma revista deste grupo obteve, existindo somente 3 revistas que retratam apenas uma categoria, com esta classificação. Ainda, na análise deste indicador de qualidade, não estão a ser consideradas 5 deste grupo de 22 revistas, por não constarem na *SCImago Journal & Country Rank* (Tabela 4).

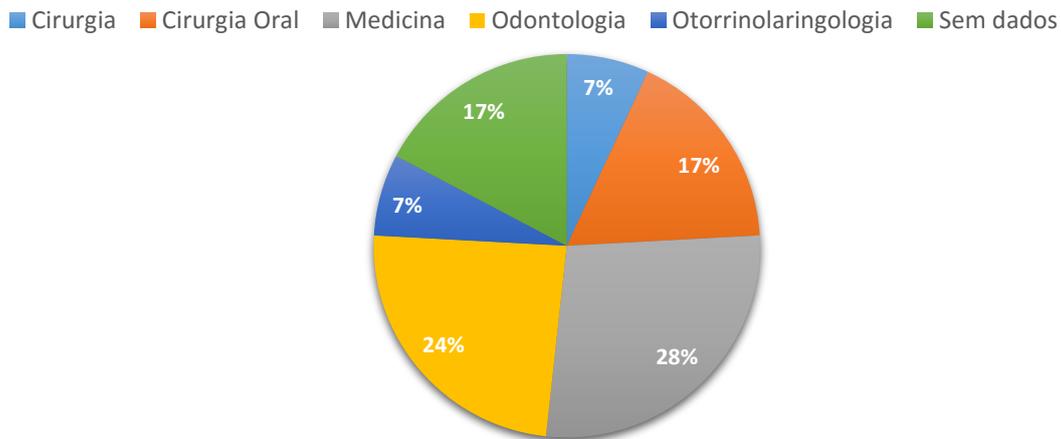
Também a média da qualidade deste grupo de revistas entre o período de 1999 e 2014, dá-nos um panorama geral de qualidade (Gráfico 7). Estando esta média em todos os anos, dentro do intervalo 1 e 2, isto é, Q1 e Q2. Embora existam períodos onde este indicador está mais perto de Q2, devido à existência de algumas revistas que nesses momentos se classificaram como Q3 ou Q4, observa-se que a qualidade destas tem vindo a melhorar. Estando este indicador desde 2006 a registar uma melhoria.

**Gráfico 7.** Evolução da qualidade média das revistas



Fonte: Base de dados - *SCImago Journal & Country Rank* – edição e elaboração própria

Dentro das áreas de medicina e odontologia onde este grupo de revistas se enquadra, existem então categorias ou disciplinas mais específicas às quais as publicações destas se podem dirigir (Tabela 4 e Gráfico 8). Como é o caso das categorias mais destacadas: medicina geral, que representa 28% das revistas; odontologia geral que representa 24% das revistas e cirurgia oral que representa 17%. As menos destacadas são a cirurgia geral e a otorrinolaringologia, ambas com 7%. A estas juntam-se revistas (17%) para as quais não foi possível obter estes dados (Tabela 4).

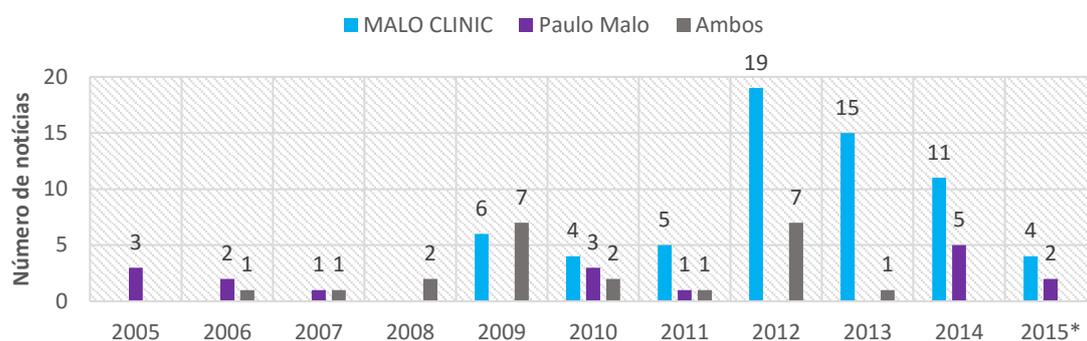
**Gráfico 8.** Peso por categoria de revistas

Fonte: Base de dados - *SCImago Journal & Country Rank* – edição e elaboração própria

#### 4.5. A percepção externa da *MALO CLINIC*

Da recolha de peças jornalísticas para os sujeitos – *MALO CLINIC* e Paulo Maló – através da base de dados *Nexis*, resultaram 88 e 41 notícias respetivamente (Anexo II e Anexo III), perfazendo um total de 129 notícias. Entre as quais, após a elaboração de um quadro de análise e a exclusão de peças repetidas ou com um conteúdo fora do contexto, existem – 64 notícias que se referem apenas à *MALO CLINIC* (9 destas, não sofreram uma análise de conteúdo completa, pela impossibilidade de acesso ao conteúdo total destas – Anexo II), 17 notícias que se referem apenas ao Dr. Paulo Maló e 22 notícias que abordam ambos – obtendo-se um total de 103 notícias.

A recolha reconhece o ano 2005, como o ano pioneiro relativamente a notícias referentes ao Dr. Paulo Maló e o ano 2006 relativamente à *MALO CLINIC* (Gráfico 9). Ainda que a *MALO CLINIC* surja nesse ano, apenas referenciada em conjunto com o Dr. Paulo Maló. Somente em 2009 é que esta se torna de certa forma mais independente, sendo notícia sozinha e não apenas quando também se aborda o seu fundador e presidente. Desde 2006 até à data final da análise – abril de 2015, existem em todos os anos algum tipo de notícia onde consta a *MALO CLINIC*, havendo um maior número destas no ano 2012, com 19 notícias que referem apenas a *MALO CLINIC* e outras 7 notícias que referem em simultâneo a *MALO CLINIC* e o Dr. Paulo Maló, o que resulta em 26 notícias onde consta a *MALO CLINIC*.

**Gráfico 9.** Evolução de peças jornalísticas referentes à *MALO CLINIC* e ao Dr. Paulo Maló (2005 – 2015)

\*recolha feita até abril de 2015

Fonte: Base de dados *Nexis* – edição e elaboração própria

Já quanto a notícias referentes ao Dr. Paulo Maló, até à data – abril de 2015, estas, também existem em todos os anos, ainda que nem sempre este venha referenciado sozinho. Isto é, sem referência conjunta à sua clínica. Os anos 2009 e 2012 apresentaram-se como os anos em que houve mais notícias com a referência Paulo Maló (7 notícias em ambos), sendo que em todas estas notícias também foi referida a *MALO CLINIC*. E o ano 2014 foi o ano, em que existiram mais peças (5) apenas com o Dr. Paulo Maló referenciado (Gráfico 9).

Esta recolha permite assim, a obtenção de um panorama geral da perceção externa da *MALO CLINIC*, por via de diferentes tipos e áreas de *media* e seus respetivos títulos em diversos países. Sendo através dos *media* – digitais (*sites*) e impressos (jornais) – que existe maior número de notícias com referência aos sujeitos em análise (Tabela 5).

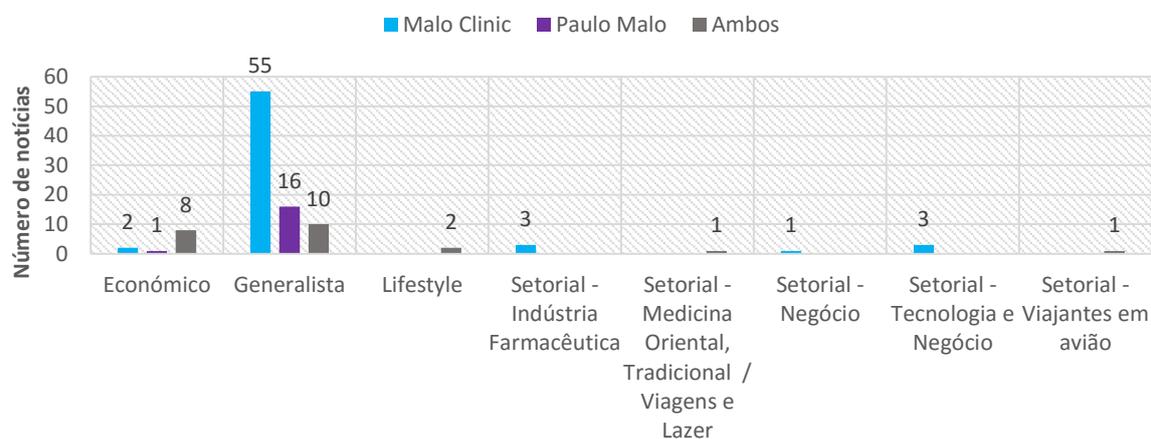
**Tabela 5.** Tipos de *media*

Tipo de media	MALO CLINIC	Paulo Maló	Ambos	Total
Digital: Site	34	8	7	49
Impresso: Jornal	26	8	9	43
Impresso: Revista	2		4	6
Audio	2			2
Audiovisual		1		1
Digital: Jornal			1	1
Digital: Revista			1	1
	64	17	22	103

Fonte: Base de dados *Nexis* – edição e elaboração própria

Sobretudo em *medias* generalistas (Gráfico 10), embora existam outros - económicos e setoriais, que se destacam em notícias que referem ambos os sujeitos (*MALO CLINIC* e Dr. Paulo Maló).

**Gráfico 10.** Áreas de *media*



Fonte: Base de dados *Nexis* – edição e elaboração própria

Este número de notícias destaca-se bastante em países como os EUA, China – Macau e Hong Kong, Canada, Austrália (Tabela 6). Havendo *medias* como – *PR Newswire Asia* (Macau e Hong Kong), *Marketwire* (EUA) e *South Bergenite* (EUA) que se destacam pelas diversas vezes que referem a *MALO CLINIC* nas suas notícias (Tabela 6).

**Tabela 6.** Repetições por título de *media*

País	Título media	MALO CLINIC	Paulo Malo	Ambos	Total Geral
EUA	Marketwire	6	1		7
	South Bergenite	6			6
	The Record (Bergen County, NJ)	3			3
	Herald News (Passaic County, NJ)	2			2
	US Official News		2		2
	Travel & Leisure Close-up			1	1
	TendersInfo	1			1
	Global Broadcast Database		1		1
	US Fed News	1			1
	FD (Fair Disclosure) Wire		1		1
	AsiaHealthGuide.com			1	1
	India Pharma News	1			1
	PR Newswire			1	1
	AirGuideOnline.com & AirGuideBusiness.com			1	1
	Plus Patent News		1		1
Macau	PR Newswire Asia	7		2	9
	MediaNet Press Release Wire	1			1
	PR Newswire	1			1

Fonte: Base de dados *Nexis* – edição e elaboração própria

**Tabela 6.** Repetições por título de *media* (continuação)

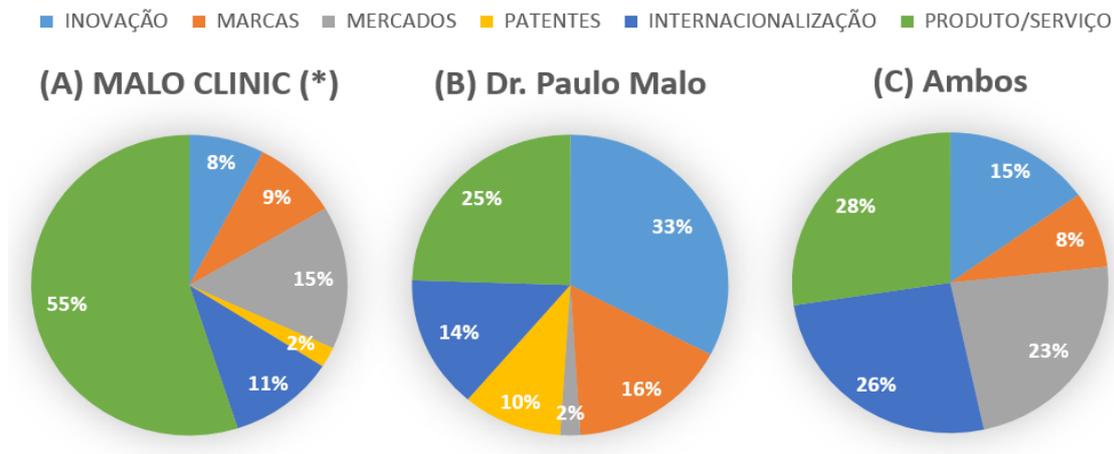
País	Título media	MALO CLINIC	Paulo Maló	Ambos	Total Geral
<b>Canada</b>	The Gazette	4			4
	CHEY-FM	2			2
	La Presse	2			2
	Windsor Star		1		1
	Postmedia Breaking News		1		1
<b>Austrália</b>	Australian Government News		1		1
	The Courier-Mail	1			1
	Plus Patent News	1			1
	Moonee Valley Leader			1	1
	Wentworth Courier	1			1
	NewsMail and Rural Weekly		1		1
	Noosa News		1		1
<b>Hong Kong</b>	PR Newswire Asia	5			5
	South China Morning Post	1		1	2
<b>Portugal</b>	States News Service			1	1
	IPR Strategic Business Information Database			1	1
	Thai News Service			1	1
	Jornal da Bairrada	1			1
	SeeNews Portugal	1			1
<b>India</b>	India Pharma News	1			1
	BT More			1	1
	Web newswire	1			1
	Business Today More			1	1
	Herald (Goa)	1			1
<b>Reino Unido</b>	M2 PressWIRE	3			3
	M2 EquityBites	1			1
	M2 Pharma	1			1
<b>Holanda</b>	Provinciale Zeeuwese Courant		1		1
	Leeuwarder Courant		1		1
	Dagblad van het Noorden		1		1
	De Gelderlander		1		1
<b>Inglaterra</b>	The Observer	2			2
	The Sunday Times (London)	1			1
	GlobeNewswire	1			1
<b>Brasil</b>	Gazeta Mercantil			2	2
	Jornal do Commercio			1	1
<b>Espanha</b>	Sur			1	1
	El Comercio		1		1
<b>Suíça</b>	AWP Premium Swiss News			2	2
<b>Malásia</b>	Berita Dalam Negeri	1			1
<b>Colombia</b>	Portafolio			1	1
<b>França</b>	L'Express	1			1
<b>Suíça</b>	US Fed News		1		1
<b>Irlanda</b>	The Sunday Times (London)	1			1
<b>Bélgica</b>	Le Vif/L'Express	1			1
<b>Itália</b>	il Resto del Carlino			1	1
<b>China</b>	South China Morning Post			1	1
<b>Total Geral</b>		<b>64</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>103</b>

Fonte: Base de dados *Nexis* – edição e elaboração própria

Em relação ao fenómeno da inovação e aos restantes temas – marcas, mercados, patentes, internacionalização e produto/serviço – distribuídos nos conteúdos das notícias relacionadas com a *MALO CLINIC*, com o Dr. Paulo Maló ou com ambos, é possível com esta análise,

observar-se o panorama geral da composição da imagem da empresa colocada pelos *media* (Gráfico 11). Imagem que influencia sobretudo os *stakeholders* externos, devido ao papel dos *media* na formação de opinião e consequentemente afeta a reputação da empresa.

**Gráfico 11.** Peso por tema no conjunto das notícias referentes apenas à *MALO CLINIC* (A), apenas ao Dr. Paulo Maló (B) e por último a ambos (C)



\*apenas são consideradas 55 notícias, visto em 9 das 64 notícias não ter sido possível fazer-se a análise de conteúdo completa

Fonte: Base de dados Nexis – edição e elaboração própria

Destacam-se na construção desta imagem, os temas (Gráfico 11): produto/serviço – nas referências relativas à clínica (55%), aparecendo em 50 das 55 peças analisadas (Tabela 7); e inovação – nas referências ao Dr. Paulo Maló (33%), aparecendo em 16 das 17 peças analisadas (Tabela 7). Também os restantes temas surgem no conjunto das notícias e embora com um peso menor são dados importantes.

Assim, relativamente à clínica todos os outros temas têm um peso menor e estão distribuídos de forma semelhante, exceto o tema das patentes que apenas regista um peso de 2%. Já relativamente ao Dr. Paulo Maló, o segundo tema em destaque são os produtos e serviços (25%), com 12 de 17 notícias analisadas (Tabela 7). Estando os restantes temas divididos por pesos com pouca diferença entre eles, exceto o tema – mercados (2%). Neste sentido também é possível enfatizar o facto do tema patentes, crescer quando se aborda o Dr. Paulo Maló ao contrário do que acontece quando se aborda a *MALO CLINIC*.

Ainda quando as notícias abordam ambos (*MALO CLINIC* e Paulo Maló), apercebe-se a ausência do tema das patentes. Existindo três temas, os produtos/serviços (28%), a

internacionalização (26%) e os mercados (23%), que aparecem na maioria das notícias com um peso próximo entre eles, perfazendo respetivamente 20, 19 e 17 notícias das 22 analisadas neste ponto (Tabela 7). Seguindo-se pela inovação (15%) e marcas (8%), com pesos já ligeiramente diferentes (Gráfico 11).

**Tabela 7.** Número de artigos diretamente relacionados com os temas

Temas	Nº de notícias		
	MALO CLINIC	Paulo Malo	Ambos
<b>INOVAÇÃO</b>	7	16	11
<b>MARCAS</b>	8	8	6
<b>MERCADOS</b>	14	1	17
<b>PATENTES</b>	2	5	
<b>INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	10	7	19
<b>PRODUTO/SERVIÇO</b>	50	12	20
<b>Total de notícias analisadas</b>	55*	17	22

\*apenas são consideradas 55 notícias, visto em 9 das 64 notícias não ter sido possível fazer-se a análise de conteúdo completa

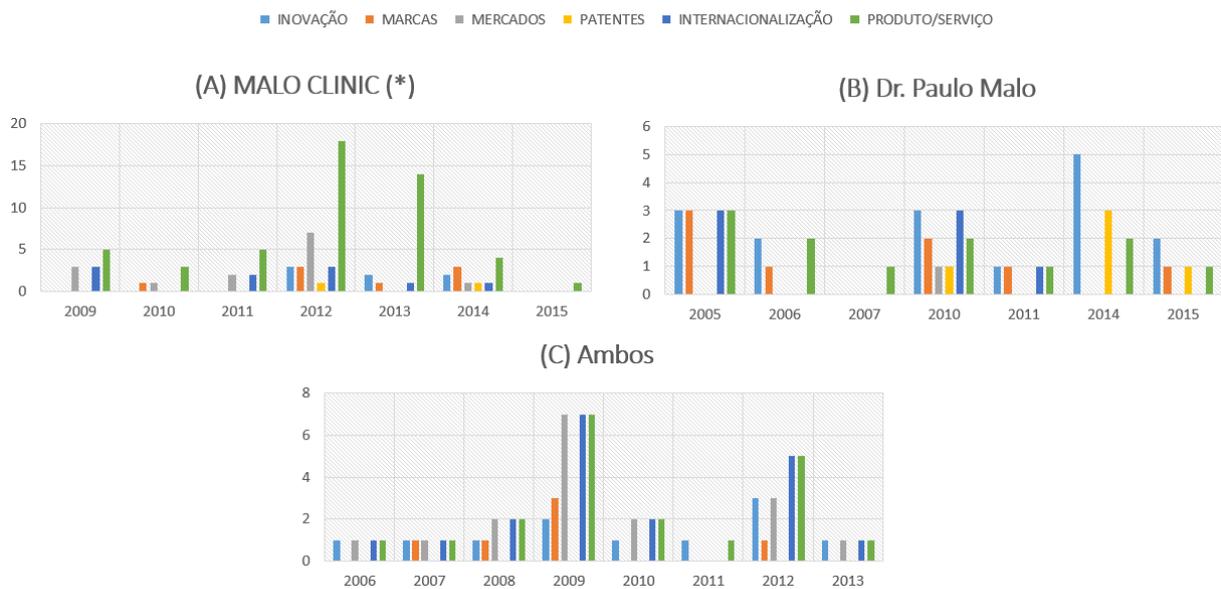
Fonte: Base de dados *Nexis* – edição e elaboração própria

Existe também uma evolução no perfil da *MALO CLINIC*, tendo por base estes temas (Gráfico 12). Sendo que no grupo de notícias que apenas refere a clínica, a inovação só começa a ser diretamente noticiada no ano 2012, ao contrário do que acontece com as notícias referentes ao Dr. Paulo Maló (desde 2005) e mesmo com aquelas que abordam ambos (2006). Mostrando de certa forma, a criação de uma ligação entre a personalidade da organização e a personalidade do seu fundador e presidente, uma vez que o perfil inovador deste acaba por se fundir com o perfil da clínica.

De modo semelhante também o tema patentes é introduzido como uma característica da imagem da empresa, após se apresentar primeiro na imagem percecionada do Dr. Paulo Maló – inventor das diferentes técnicas cirúrgicas e soluções de prótese dentárias fixas utilizadas pela clínica no decorrer das suas prestações de serviços.

O que leva também ao facto do tema, produto/serviço que desde o início caracteriza a imagem externa da clínica apresentar-se cada vez com mais força na composição dessa mesma imagem (Gráfico 12).

**Gráfico 12.** Evolução do perfil *MALO CLINIC*, Paulo Maló e ambos via *media*

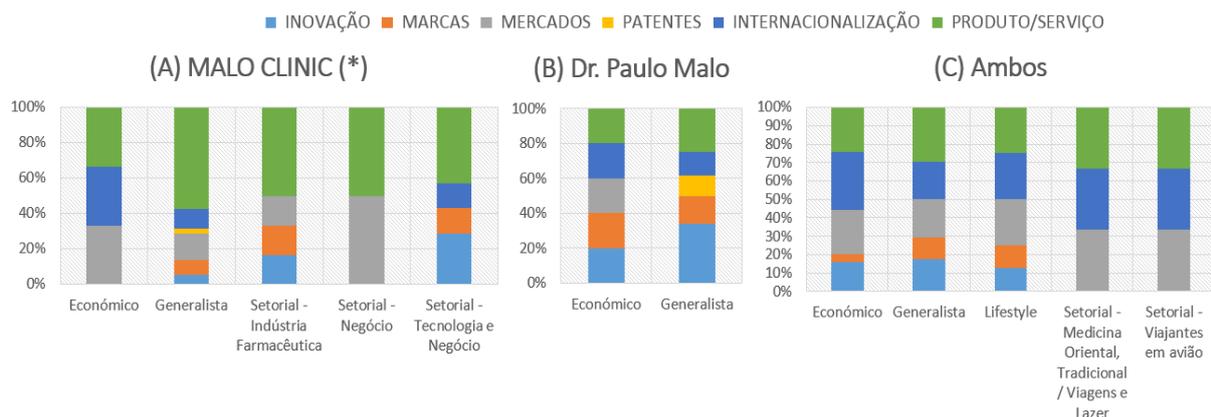


\*apenas são consideradas 55 notícias, visto em 9 das 64 notícias não ter sido possível fazer-se a análise de conteúdo completa

Fonte: Base de dados Nexis – edição e elaboração própria

Quanto à direção que a construção desta imagem toma, verificam-se algumas relações entre os temas e as áreas de *media* onde estes são abordados (Gráfico 13). Quer na qualificação da imagem da clínica, do seu fundador ou de ambos.

**Gráfico 13.** Relação entre temas e áreas de *media*



\*apenas são consideradas 55 notícias, visto em 9 das 64 notícias não ter sido possível fazer-se a análise de conteúdo completa

Fonte: Base de dados Nexis – edição e elaboração própria

Ao abordar-se apenas a *MALO CLINIC*, a área de *media* generalista é a única que abrange todos os temas (Gráfico 13). Existindo uma dominância do tema produto/serviço sobre todos

os outros. Este tema é também aquele que aparece em todas as áreas, quer se fale da clínica, do Dr. Paulo Maló ou de ambos. Ainda que, quando os *media* referem o Dr. Paulo Maló ou ambos, o tema já não se apresente como o mais destacado.

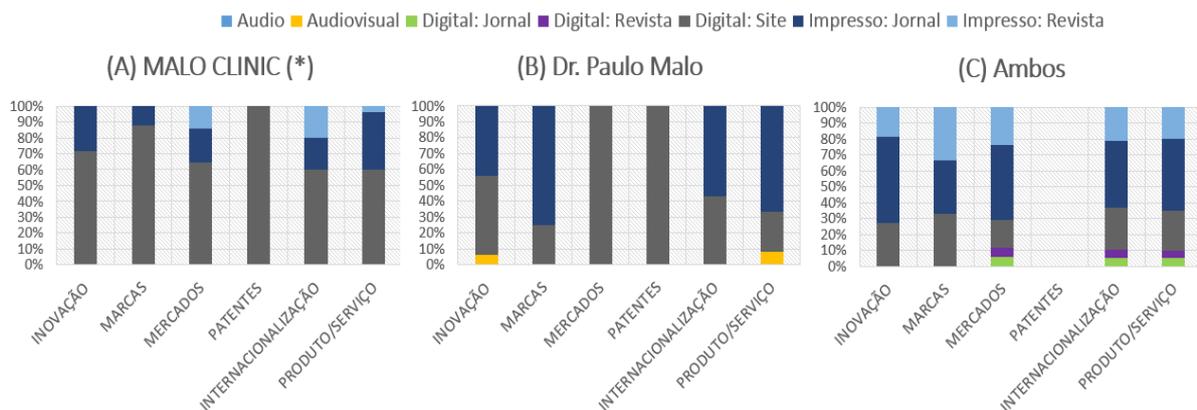
Nesta abordagem à clínica, verifica-se também que nas restantes áreas de *media*, onde existe um contexto de notícias mais particular, revela-se uma diminuição dos temas abrangidos. Sobretudo em *medias* ligados maioritariamente aos setores da economia e dos negócios, onde os temas mais abordados são para além do produto/serviço, a internacionalização e os mercados. Em outras áreas setoriais, como a indústria farmacêutica e a tecnologia e negócios, as marcas e inovação passam a ser temas também referidos.

Numa abordagem, neste ponto, apenas ao Dr. Paulo Maló, é de ressaltar que a maior diferença apresentada, está no facto do tema patentes apenas constar na área generalista e o tema mercados nos *medias* económicos. Estando os restantes temas abrangidos pelas duas áreas. Já quanto a inovação, esta aparece destacada nos *medias* generalistas.

Em situações onde os *media* falam de ambos, as principais notas a fazer são o facto dos temas marcas e inovação apenas serem abrangidos pelos *media* económicos, generalistas e *lifestyle*.

No caso da análise à relação entre os temas e os tipos de suporte *media* que existem, não é tomada nenhuma direção específica na construção da imagem da empresa (Gráfico 14).

**Gráfico 14.** Relação entre temas e tipos de suporte de *media*



\*apenas são consideradas 55 notícias, visto em 9 das 64 notícias não ter sido possível fazer-se a análise de conteúdo completa

Fonte: Base de dados Nexis – edição e elaboração própria

#### 4.6. Discussão de resultados

As estratégias de diferenciação vertical e horizontal têm-se afirmado relevantes no posicionamento da *MALO CLINIC* sobretudo nos últimos anos, com um aumento de publicações científicas desta e de peças jornalísticas sobre esta. O ano 2012 coincide em ambas, como aquele onde existiram até à data mais referências *MALO CLINIC*. Dados que mostram que a diferenciação pode ser uma estratégia de inovação dinâmica, ao ser responsável pelo desenvolvimento de novos atributos e níveis de sofisticação na oferta de serviços.

A implementação de ambas estratégias de diferenciação vai assim, ao encontro da forte aposta que a *MALO CLINIC* faz num serviço baseado em conhecimento, como o caso da medicina dentária e na expansão do seu negócio a uma nova prática conhecida como *Medical Spa* – que faz uma junção no campo da gestão de saúde, entre cuidados médicos e alta tecnologia.

No que respeita à questão do papel da diferenciação vertical, sabe-se que uma empresa prestadora de serviços ao utilizar uma estratégia deste tipo, demonstra procurar alcançar uma característica de qualidade em relação aos seus serviços (Cabral, 2000; Cecere *et al.*, 2015), querendo ser reconhecida por terceiros pelo seu nível de sofisticação. No caso *MALO CLINIC*, aborda-se este tópico via análise de publicações científicas da empresa, sabendo-se que esta tem uma participação ativa na investigação e partilha de conhecimento e transforma essa competência num fator distintivo para a empresa.

Através da aplicação da análise bibliométrica, a dados de 52 publicações científicas da *MALO CLINIC*, recolhidas pela base de dados *Scopus* e pela empresa, sabe-se que existe uma melhoria da qualidade das mesmas. Melhoria, esta, provocada quer pelo aumento de citações, sobretudo nos últimos anos, quer pela qualidade das revistas onde estas estão a ser publicadas. Maioritariamente revistas que pertencem ao quartil 1 e quartil 2, segundo a *SCImago Journal & Country Rank*.

Vê-se assim, uma estratégia por parte da *MALO CLINIC* de atribuir qualidade àquela que é a parte central do seu negócio – a medicina dentária – utilizando como base um grande investimento em inovação, através da aposta em atividades de I&D – sua principal fonte de inovação (Salter e Tether, 2006). A *MALO CLINIC* associa-se assim, não só ao uso de inovações como à produção interna das mesmas, através da implementação tanto de inovações radicais, como de inovações de melhoria ou incrementais à sua oferta de serviços (Gallouj e

Savona, 2009). Esta clínica é detentora de diversas distinções a nível mundial, maioritariamente ligadas à sua inovação radical – procedimento *All-on-4*<sup>®</sup> e tipo de implantes e próteses fixas que utiliza no mesmo, customizados consoante cada cliente. Estes fatores permitem-lhe marcar a sua posição dentro do setor e afastar possíveis incertezas que possam existir em relação às suas capacidades (Cincera e Drawta, 2011).

Nesta análise à estratégia de comunicação através de publicações científicas *MALO CLINIC*, destaca-se ainda a importância do Dr. Paulo Maló, presença constante em todas as publicações e a parceria deste com coautores nacionais e internacionais, que permitem à *MALO CLINIC* potencializar o contacto e a colaboração com possíveis parceiros de todo o mundo (Cincera e Drawta, 2011). O que agrega valor para a empresa, sobretudo, em processos de internacionalização realizados por uma empresa prestadora de serviços dentro do grupo *soft services*. Grupo do qual faz parte a *MALO CLINIC*, que por oferecer serviços onde o consumo destes se dá em simultâneo com a produção dos mesmos precisa de estar localmente presente de alguma forma nos locais onde atua (Ekeledo e Sivakumar, 1998; Javalgi e Martin, 2007). O que implica ter uma estratégia de internacionalização na maioria das vezes diferente de empresas do setor industrial.

Relativamente à questão do papel da diferenciação horizontal, sabe-se que uma empresa prestadora de serviços ao utilizar uma estratégia deste tipo procura implementar novas características e atributos aos mesmos (Cabral, 2000; Cecere *et al.*, 2015), de forma a dar resposta a um grupo de consumidores com gostos heterogéneos. No caso *MALO CLINIC*, aborda-se este tópico via análise de peças jornalísticas sobre a empresa e o seu fundador e presidente – Dr. Paulo Maló. Procura perceber-se dentro de um grupo de atributos ou temas relacionados com os fenómenos em estudo – inovação, marcas, mercados, patentes, internacionalização e produto/serviço – quais os temas mais abordados e a sua evolução quando a *MALO CLINIC* aparece mencionada nos diferentes tipos e áreas de *media*. Assim como, se existe alguma relação desta imagem com a imagem do seu fundador.

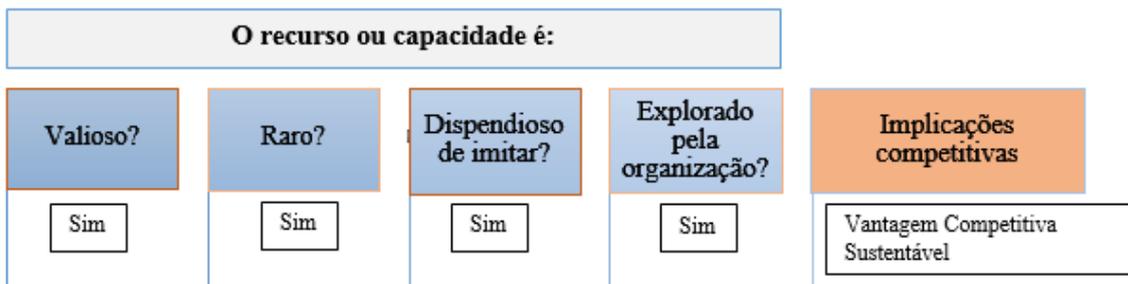
Através da aplicação da análise de discurso às 129 notícias recolhidas pela base de dados *Nexis*, sobre a *MALO CLINIC* e o Dr. Paulo Maló, começa-se por constatar que o primeiro ano de análise – 2005 – só apresenta notícias referentes a Paulo Maló. Começando a sua clínica a ser referenciada no ano 2006 em conjunto com o mesmo e somente em 2009 é que ganha alguma independência ao ser notícia sozinha.

Sabe-se também, que a *MALO CLINIC* é diretamente relacionada em diferentes *medias* por diversos temas. Aí é maioritariamente diferenciada pelo desenvolvimento de uma oferta de serviços com novas características, tendo um carácter inovador e de internacionalização.

Quanto ao fenómeno de inovação, este surge primeiro abordado diretamente em notícias relativas ao Dr. Paulo Maló, em 2005 e relativamente a ambos em 2006. Apenas no ano 2012 é que este tema passa a ser diretamente noticiado em notícias que apenas referem a *MALO CLINIC*. De modo semelhante, acontece o mesmo com outros temas, como é o caso das patentes – tema muito ligado à inovação – e internacionalização – tema que é mais abordado em notícias referentes a Paulo Maló, em comparação com notícias referentes apenas à clínica. Embora quando se abordam ambos, o tema da internacionalização ganhe algum destaque em relação a outros, resultado também da expansão da clínica nos últimos anos. Assim, todos estes dados acabam por refletir uma agenda definida por Paulo Maló, fundador e presidente da clínica, onde este de certo modo introduz temas e define o caminho da empresa e da imagem que terceiros podem vir a ter da mesma. O que indica a existência de um cruzamento entre a personalidade da empresa e do seu fundador, que tal como a teoria indica tem um importante papel no caminho que a empresa toma, ao ter poder para moldá-la (Wickham, 2001).

Ambas estratégias de diferenciação vertical via publicações científicas e diferenciação horizontal via notícias são uma forma da empresa chegar a públicos diferentes como – os seus pares (pessoas da mesma área científica com conhecimentos iguais ou semelhantes) e a um público geral (pessoas com menor conhecimento técnico), respetivamente. Isto em diferentes países onde a clínica está a realizar a sua expansão. Desta forma, a *MALO CLINIC*, cria a par com a implementação de ambas estratégias de diferenciação notoriedade nas várias regiões onde atua, isto é, uma imagem e reputação positiva, que passa confiança e capacidade interna dos recursos da empresa. O que atrai quer possíveis clientes, colaboradores altamente qualificados, quer parceiros de negócios, para a realização de parcerias, *joint-ventures*, dentro dos seus processos de internacionalização.

Ainda este reconhecimento (imagem e reputação da empresa) criado por ambas estratégias de diferenciação da empresa forma um recurso com valor, raro, difícil e dispendioso de imitar (Figura 9), por ser capaz de gerar uma vantagem competitiva esteja a empresa a atuar no mercado nacional ou estrangeiro e ser muito próprio à mesma (Barney, 1991; Walker, 2010; Barney e Heterly, 2012), devido a estarem envolvidas barreiras como a sua história, desenvolvimento e ambiguidade causal.

**Figura 9.** Imagem e reputação *MALO CLINIC* – Modelo VRIO

Fonte: Edição e elaboração própria com base na adaptação de Barney e Heterly (2012, p. 102)

Assim, esta abordagem a um estudo de caso é relevante para o levantamento de dados empíricos que permitem responder à pergunta de partida da investigação: Qual o papel da diferenciação vertical e horizontal em serviços inovadores e internacionalizáveis?

“(O estudo de caso) é a estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o “como” e o “porquê” de acontecimentos atuais (contemporary) sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo.” (Coutinho e Chave, 2002, p. 224)

Esta abordagem consiste em dois métodos capazes de forma independente de tratar a qualidade intrínseca da empresa e as características da oferta dos serviços da mesma – componentes importantes que afetam as perceções que diferentes *stakeholders* têm da empresa (Walker, 2010) e se tornam fundamentais no posicionamento competitivo e estratégico da *MALO CLINIC*.

## 5. Conclusões

A presente dissertação estabeleceu como objetivo compreender o papel da diferenciação vertical e horizontal em serviços inovadores e internacionalizáveis.

Para tal, esta dissertação apoiou-se na análise de um estudo de caso, sobre o grupo empresarial português *MALO CLINIC*, operacionalizado através de dois métodos distintos – análise bibliométrica e análise de discurso – que contemplam respetivamente, uma análise a publicações científicas e outra a notícias relativas à empresa utilizada para o estudo. Em ambas destaca-se a influência do fundador e presidente da empresa nos conteúdos analisados. Consideram-se também alguns indicadores de inovação e dados de internacionalização que permitem enquadrar a empresa nos fenómenos teóricos da dissertação.

A estrutura geral da dissertação está assim desenvolvida em três capítulos. O primeiro capítulo dá lugar a uma revisão de literatura que permite a familiarização e compreensão do estado de arte dos fenómenos de inovação e internacionalização nas empresas prestadoras de serviços. Assim como aborda na perspetiva de uma teoria baseada nos recursos das empresas (RBV), o alcance de vantagens competitivas por parte destas. O reconhecimento da organização e o fundador e presidente da mesma têm um papel essencial nas perceções de terceiros sobre a empresa. O segundo e terceiro capítulo compreendem respetivamente, a descrição da metodologia utilizada e a análise empírica aos dados extraídos sobre a empresa.

No que diz respeito às estratégias de diferenciação enunciadas na questão de partida da investigação, sabe-se que tanto a diferenciação vertical como a diferenciação horizontal, são duas estratégias utilizadas em simultâneo no caso *MALO CLINIC*, tal como acontece na maioria das empresas como a teoria analisada menciona (Belleflame e Peitz, 2014; Cecere *et al.*, 2015).

Em relação à diferenciação vertical, esta tem um papel dentro das empresas de atuar como uma forma de alcance de qualidade e nível de sofisticação associada às características da oferta de serviços destas. No caso *MALO CLINIC*, pode observar-se o nível de qualidade intrínseca associado à sua oferta de serviços na área de medicina dentária através da análise às suas publicações científicas. Análise que demonstrou no período de 2000 a outubro de 2015, uma melhoria da qualidade dos artigos científicos partilhados pela *MALO CLINIC*, o que dá resultado ao aumento da qualidade associada à oferta dos serviços da clínica.

Em relação à diferenciação horizontal, esta tem um papel dentro das empresas, atuando como uma forma destas desenvolverem novas características relativas à sua oferta de serviços, que alguns consumidores estão dispostos a pagar. Estas novas características são melhorias significativas para este grupo de consumidores. No caso *MALO CLINIC*, pode observar-se este desenvolvimento de novos atributos associados à sua oferta de serviços através da análise às notícias que a referenciam. Análise que demonstrou, no período de 2006 a abril de 2015, um aumento do número de notícias com referência à clínica, assim como a aumento de atributos à sua oferta, referenciadas no conteúdo das mesmas notícias. Onde cada vez mais são notícia os seus produtos/serviços, assim como o caráter inovador e de internacionalização da sua oferta.

Ainda ambas estratégias de diferenciação contribuíram positivamente para a notoriedade da *MALO CLINIC* nos diferentes países onde atua. Resultaram num reconhecimento – imagem e reputação – positivo da clínica por terceiros, sejam estes grupos de pessoas com um nível de conhecimento técnico igual ou semelhante na área de atuação da clínica (os seus pares) ou com um nível de conhecimento técnico inferior (público geral).

Esta dissertação contribui para a teoria económica do setor de serviços no âmbito nacional, tendo em conta que é efetuada uma análise geral a uma empresa portuguesa prestadora de serviços. Percebe-se na prática, dentro deste setor, o comportamento de uma empresa associada a fenómenos abordados e desenvolvidos na literatura apenas nas últimas décadas. Através da abordagem a duas estratégias de diferenciação, mencionadas sobretudo na teoria convencional de economia industrial (Cabral, 2000; Belleflamme e Peitz, 2004).

Também no seio desta investigação existiram algumas limitações, nomeadamente no que se refere à obtenção de dados. Limitações ultrapassadas, tanto quanto possível, através de diferentes cruzamentos de informação recolhida. No caso da diferenciação vertical, efetuou-se um cruzamento entre dados recolhidos na base de dados *Scopus* e na própria empresa e no caso da diferenciação horizontal, efetuou-se um cruzamento dos dados recolhidos na *Nexis* relativamente à *MALO CLINIC* e ao Dr. Paulo Maló.

Pela heterogeneidade do setor dos serviços e pela complexidade e ramificações que podem existir no comportamento das empresas dentro da análise dos fenómenos de inovação e internacionalização, é muito difícil fazer-se generalizações adequadas a outras empresas. Abrindo-se caminho para investigações futuras, na área da inovação e internacionalização dos

serviços (setor em crescimento no quadro económico português), onde cada vez são mais os indicadores a ter-se em conta para o aprofundamento da temática. Sendo que esta análise focou-se maioritariamente nos indicadores: publicações científicas e notícias.

A diferenciação vertical e horizontal podem ser também aplicadas a outros setores quer na área de saúde ou numa outra área distinta de mercado e darem origem a conclusões que permitam às empresas ter um novo olhar sobre a sua gestão empresarial.

## Referências bibliográficas

- Abimbola, T., & Vallaster, C. (2007). Brand, organizational identity and reputation in SMEs: as overview, *Qualitative market research: an international Journal*, vol.10, nº 4: 341-348
- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impacto f ownership, location and internalization factors, *Journal of International business studies*: 1-27
- AICEP (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Lisboa
- AICEP (2015). *Portugal – Ficha País*. Lisboa
- Alvesson, M., & Karreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis, *Human relations*, vol.53, nº 9: 1125-1149
- Amaratunga, D., & Baldry, D. (2001). Case study methodology as a means of theory building: performance measurement in facilities management organisations, *Work Study*, vol.50, nº 3: 90-105
- Arrow, K. J. (1962). The economic implications of learning by doing, *The review of economic studies*: 155-173
- Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation, *European Journal of Marketing*, vol.40, nº7/8: 730-741
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo - Edição revista e actualizada*, (trads. Reto, L. A., & Pinheiro, A.). Lisboa: Edições, 70
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, vol.17, nº 1: 99-120
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage, *The Academy of Management Executive*, vol.9, nº 4: 49-61
- Barney, J. B., & Hesterley, S. W. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage: concepts and cases (4th ed.)*. Pearson Education
- Barnett, M. L., Jemier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape, *Corporate reputation review*, vol.9, nº 1: 26-38
- Belleflamme, P., & Peitz, M. (2015). *Industrial Organization: markets and strategies*. Cambridge University Press
- Bessant, J., & Davies, A. (2007). Managing service innovation. In *Innovation in services*, vol.9: 61-95
- Brynjolfsson, E. (1993). The Productivity Paradoxo of Information Technology, *Communications of the ACM*, vol.36, nº 12: 67-77
- Cabral, L. (2000). *Introduction to industrial organization*. Cambridge, Mass.: MIT Press

- Cecere, G., Corrocher, N., & Battaglia, R. D. (2015). Innovation and competition in the smartphone industry: Is there a dominant design?. *Telecommunications Policy*, vol.39, nº 3: 162-175
- Cincera, M. & Drawta, D. (2011). Determinants of scientific production: An empirical study of the world's top R&D companies. *Solvay Brussels school of Economics and Management*, Université Libre de Bruxelles
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*: 128-152
- Coopeland, B., & Mattoo, A. (2007). The Basic Economics of Services Trade. In Mattoo, A., Stern, R. M., & Zanini, G. (Eds). *A handbook of international trade in services*: 84-131. Oxford: Oxford University Press
- COTEC (2008). *Manual de Apoio ao Preenchimento do Sistema de Innovation Scoring da COTEC*, Desenvolvimento Sustentado da Inovação Empresarial. Lisboa: COTEC Portugal
- Cotter, C. (2001). Discourse and media. In Schiffrin, D., Tannen, D., & Hamilton, H. E. (Eds) *The Handbook of Discourse Analysis*, vol.2: 795-821
- Coutinho, C. P., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal, *Revista Portuguesa de Educação*, vol.15, nº 1: 221-243
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories, *Journal of management*, vol.26, nº 6: 1091-1112
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management science*, vol.35, nº 12: 1504-1511
- Djellal, F., Gallouj, F., & Miles, I. (2013). Two decades of research on innovation in services: Which place for public services?, *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 27: 98-117
- Durieux, V., & Gevenois, P. A. (2010). Bibliometric indicators: Quality measurements of scientific publication 1, *Radiology*, vol.255, nº 2: 342-351
- Elango, B., & Abel, I. (2004). A comparative analysis of the influence of country characteristics on service investments versus manufacturing investments, *American Business Review*, vol.22, nº 2: 29-39
- Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (1998). Foreign market entry mode choice of service firms: a contingency perspective, *Journal of the academy of marketing science*, vol.26, nº 4: 274-292
- Erramilli, M. K., & Rao, C. P. (1990). Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge, *MIR: Management International Review*, vol.30: 135-150
- Fagerberg, J., Fosaas, M., & Sapprasert, K. (2012). Innovation: Exploring the knowledge base, *Research policy*, vol.41, nº 7: 1132-1153
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy, *Academy of management Journal*, vol.33, nº 2: 233-258

- Fred, R. D. (2011). *Strategic management: concepts and cases (13<sup>th</sup> ed.)*. Pearson education.
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*, Londres: Pinter
- Gadrey, J., Gallouj, F., & Weinstein, O. (1995). New modes of innovation: how services benefit industry, *International journal of service industry management*, vol.6, nº 3: 4-16
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services, *Research policy*, vol.26, nº 4: 537-556
- Gallouj, F., & Savona, M. (2009). Innovation in services: a review of the debate and a research agenda, *Journal of evolutionary economics*, vol.19, nº 2: 149-172
- Gaya, H. J., Struwig, M., & Smith, E. E. (2013). Creating a sustainable competitive advantage at a high performing firm in Kenya, *African journal of business management*, vol.7, nº 21: 2049-2058
- Gee, J. P. (2011). *An introduction to discourse analysis: Theory and method*. Routledge
- Gibson, D., Gonzales, J. L., & Castanon, J. (2006). The importance of reputation and the role of public relations, *Public Relations Quarterly*, vol.51, nº 3:15-18
- Gill, R. (2000). *Discourse analysis*, 172-190. Sage Publications
- Godinho, M. M. (2007). Indicadores de C&T, inovação e conhecimento: Onde estamos? Para onde vamos?, *Análise Social*: 239-274
- Hill, C. W., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode, *Strategic management journal*, vol.11, nº 2: 117-128
- Javalgi, R. G., & Steven White, D. (2002). Strategic challenges for the marketing of services internationally, *International Marketing Review*, vol.19, nº 6: 563-581
- Javalgi, R. G., & Martin, C. L. (2007). Internationalization of services: identifying the building-blocks for future research, *Journal of Services Marketing*, vol.21, nº 6: 391-397
- Kindström, D. (2010). Towards a service-based business model - Key aspects for future competitive advantage, *European Management Journal*, vol.28, nº 6: 479-490
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, *Organization Science*, vol.3, nº 3: 383-97
- Kon, A. (1999). A internacionalização dos serviços, *RAE – Revista de Administração de Empresas*, vol.39, nº 1: 42-54. São Paulo
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques, *Journal of management*, vol.36, nº 1: 349-372
- Lejpras, A. (2009). Determinants of internationalization: differences between service and manufacturing SMEs. *DIW Berlin*
- Lopes, S., Costa, M. T., & Fernández-Llimós, F. (2012). A Bibliometria e a Avaliação da Produção Científica: indicadores e ferramentas.
- MALO CLINIC Dental Care, <http://dental.maloclinics.com/>, consultado em 10.08.15

- MALO CLINIC Health & Wellness, “*MALO CLINIC Worldwide*”, disponível em <http://www.maloclinics.com/>, consultado em 20.08.15
- MALO CLINIC Health & Wellness, “*MALO CLINIC Dental Care*”, disponível em <http://www.maloclinics.com/>, consultado em 20.08.15
- MALO SMILES Advanced Implant Dentistry, <http://www.malosmiles.com/>, consultado em 05.10.2015
- Martin, B. R. (2012). The evolution of science policy and innovation studies, *Research Policy*, vol.41, nº 7: 1219-1239
- Mattoo, A., Stern, R. M., & Zanini, G. (Eds). (2008). *A handbook of international trade in services*. Oxford: Oxford University Press
- Mediavision, *Mediavision Group Names PAULO MALO “Innovator of the Year 2011”*, in Hong Kong, <http://tinyurl.com/qedg28q>, consultado em 28.08.15
- Mendonça, S., Pereira, T. S., & Godinho, M. M. (2004). Trademarks as an indicator of innovation and industrial change, *Research Policy*, vol.33, nº 9: 1385-1404
- Mendonça, S. (coord.) (2011). *Estudo sobre o contributo das marcas para o crescimento económico e para a competitividade internacional*, Coleção Leituras de Propriedade Industrial, Lisboa
- Miles, I. (2004). Innovation in services. In Fagerberg, J., Mowery, D. C., & Nelson, R. R. (Eds), *The Oxford handbook of innovation*, vol.16: 433-458. Oxford
- Miozzo, M., & Soete, L. (2001). Internationalization of services: a technological perspective, *Technological Forecasting and Social Change*, vol.67, nº 2: 159-185
- Nobel Biocare, *NobelSpeedy – o implante eficiente. O implante original e amplamente documentado para o conceito de tratamento All-on4®*, <http://tinyurl.com/nslvw9p>, consultado em 10.10.2015
- Nobel Biocare, *Best in class – Conceito de tratamento All-on4®. Solução minimamente invasiva com restaurações fixas de arcada completa para uma elevada satisfação do paciente*, <http://tinyurl.com/oos2axh>, consultado em 10.10.2015
- OCDE (2005). *Oslo Manual – Guidelines for collecting and Interpreting Innovation Data*, 3<sup>rd</sup> Ed. OCDE: Paris
- Olin, W. (1978). *The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*, Mayflower Books, New York
- Paulo Maló, <http://www.drpaulomalo.com/>, consultado em 15.08.15
- Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory, *Research policy*, vol.13, nº6: 343-373
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic management journal*, vol.14, nº 3: 179-191
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press

- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, vol.26, nº 1: 22-40
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance, *Strategic management journal*, vol.23, nº 12: 1077-1093
- Rode, V., & Vallester, C. (2005). Corporate branding for start-ups: the crucial role of entrepreneurs, *Corporate Reputation Review*, vol.8, nº 2: 121-135
- Romer, P.M. (1986). Increasing returns and long-run growth, *Journal of Political Economy*, vol.94, nº 5: 1002-37
- Rosenberg, N. (1990). Why do firms do basic research (with their own money)?, *Research Policy*, vol.19, nº 2: 165-174
- Salter, A., & Tether, B. S. (2006). Innovation in services: through the looking glass of innovation studies, *Background paper for Advanced Institute of Management (AIM) Research’s Grand Challenge on Service Science*
- Salter, A., & Alexy, O. (2014). The nature of innovation. In Dodgson, M., Gann, D.M., & Phillips, N. (Eds), *The Oxford Handbook of Innovation Management*: 26-49. Oxford: University of Oxford Press
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper and Brothers
- Smith, K. H. (2005). Measuring innovation. In Fagerberg, J., Mowery, D.C., & Nelson, R.R. (Eds), *The Oxford Handbook of Innovation*: 148-177. Oxford: University of Oxford Press
- Solow, R.M. (1957). Technical Change and the Aggregate Production Function, *The Review of Economics and Statistics*, vol.39, nº 3: 312-320
- Tether, B., & Howells, J. (2007). Changing understanding of innovation in services, *Innovation in Services*, vol.9: 21-60
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory, *Corporate Reputation Review*, vol.12, nº 4: 357-387
- Wartick, S. L. (1992). The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation, *Business and Society*, vol.31, nº 1: 33-49
- Wartick, S. L. (2002). Measuring corporate reputation definition and data, *Business & Society*, vol.41, nº 4: 371-392
- Wickham, P. A. (2006). *Strategic entrepreneurship*. Pearson Education
- WIPO (2004). What is intellectual property?
- WIPO (2013). Brands – Reputation and Image in the Global Marketplace, *World Intellectual Property Report*, WIPO Economics & Statistics Series
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods 4<sup>th</sup> ed.* SAGE Publications, Inc

## Anexos

### Anexo I. Quadro com as publicações científicas da *MALO CLINIC*

PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS*	ANO	TIPO DE DOCUMENTO	Nº DE CITAÇÕES (excluindo auto citações)	Nº DE COAUTORES ESTRANGEIROS	COAUTORES ESTRANGEIROS	OBSERVAÇÕES
Araújo Nobre, M., Mano Azul, A., Rocha, E., & Maló, P. (2015). Risk factors of peri-implant pathology. <i>European Journal of Oral Sciences</i> , 123(3), 131-139.	2015					(*1)
Maló, P., de Araújo Nobre, M., Gonçalves, Y., & Lopes, A. (2015). Long-Term Outcome of Implant Rehabilitations in Patients with Systemic Disorders and Smoking Habits: A Retrospective Clinical Study. <i>Clinical Implant Dentistry and Related Research</i> .	2015					(*1)
Maló, P., Nobre, A., Lopes, A. V., & Rodrigues, R. (2015). Immediate loading short implants inserted on low bone quantity for the rehabilitation of the edentulous maxilla using an All-on-4 design. <i>Journal of oral rehabilitation</i> , 42 (8), 615-623.	2015	Artigo	0			(*2)
Maló, P., Araújo Nobre, M., Lopes, A., Ferro, A., & Gravito, I. (2015). All-on-4® Treatment Concept for the Rehabilitation of the Completely Edentulous Mandible: A 7-Year Clinical and 5-Year Radiographic Retrospective Case Series with Risk Assessment for Implant Failure and Marginal Bone Level. <i>Clinical Implant Dentistry and Related Research</i> , 17, e531-e541.	2015	Artigo	0			(*2)
Maló, P., Araújo Nobre, M., Lopes, A., Ferro, A., & Gravito, I. (2015). Single-Tooth Rehabilitations Supported by Dental Implants Used in an Immediate-Provisionalization Protocol: Report on Long-Term Outcome with Retrospective Follow-Up. <i>Clinical Implant Dentistry and Related Research</i> , 17, e511-e519.	2015	Artigo	0			(*2)
Maló, P., Araújo Nobre, M. D., Lopes, A., & Rodrigues, R. (2015). Double Full-Arch Versus Single Full-Arch, Four Implant-Supported Rehabilitations: A Retrospective, 5-Year Cohort Study. <i>Journal of Prosthodontics</i> , 24 (3), 263-270.	2015	Artigo	0			(*2)
de Araújo Nobre, M., Maló, P., & Gonçalves, I. (2015). Evaluation of Clinical Soft Tissue Parameters for Extramaxillary Zygomatic Implants and Conventional Implants in All-on-4 Hybrid Rehabilitations: Short-Term Outcome and Proposal of Clinical Recommendations for Intervention in Recall Appointments. <i>Implant dentistry</i> , 24 (3), 267-274	2015	Artigo	0			(*3)

**Anexo I.** Quadro com as publicações científicas da *MALO CLINIC* (continuação)

PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS*	ANO	TIPO DE DOCUMENTO	Nº DE CITAÇÕES (excluindo auto citações)	Nº DE COAUTORES ESTRANGEIROS	COAUTORES ESTRANGEIROS	OBSERVAÇÕES
Maló, P., de Araújo Nobre, M., Lopes, A., Queridinha, B., Ferro, A., & Gravito, I. (2015). Axial Implants in Immediate Function for Partial Rehabilitation in the Maxilla and Mandible: A Retrospective Clinical Study Evaluating the Long-Term Outcome (Up to 10 Years). <i>Implant dentistry</i> , 24 (5), 557-564	2015	Ata de conferência	0			(*3)
Maló, P., Nobre, M. A., Lopes, A., Ferro, A., & Gravito, I. (2014). Immediate loading of implants placed in patients with untreated periodontal disease: A 5-year prospective cohort study. <i>European journal of oral implantology</i> , 7(3), 295-304.	2014	Artigo	0			(*2)
Maló, P., Nobre, M. A., Lopes, A., Ferro, A., & Moss, S. (2014). Five-year outcome of a retrospective cohort study on the rehabilitation of completely edentulous atrophic maxillae with immediately loaded zygomatic implants placed extra-maxillary. <i>European journal of oral implantology</i> , 7(3), 267-281.	2014	Artigo	0	1	Steven Moss (EUA) - cirurgião oral na MALO SMILES em New Jersey.	(*2)
Nobre, D. A., Maló, P. S., & Oliveira, S. H. (2014). The influence of implant location and position characteristics on peri-implant pathology. <i>The European journal of prosthodontics and restorative dentistry</i> , 22 (3), 125-129.	2014					(*1)
Lopes, A., Maló, P., Araújo Nobre, M., & Sanchez-Fernández, E. (2014). The NobelGuide® All-on-4® Treatment Concept for Rehabilitation of Edentulous Jaws: A Prospective Report on Medium-and Long-Term Outcomes. <i>Clinical Implant Dentistry and Related Research</i> .	2014			1	Sanchez-Fernández (Espanha) - Departamento de cirurgia oral e implantologia, Faculdade de Odontologia, Universidade de Granada	(*1)
de Araújo Nobre, M., Maló, P., & Antune, E. (2014). Influence of Systemic Conditions on the Incidence of Periimplant Pathology: A Case-Control Study. <i>Implant dentistry</i> , 23(3), 305-310.	2014	Artigo	0			(*2)
A. de Araújo Nobre, M., S. Maló, P., & H. Oliveira, S. (2014). Associations of clinical characteristics and interval between maintenance visits with peri-implant pathology. <i>Journal of Oral Science</i> , 56(2), 143-150.	2014					(*1)
Maló, P., de Araújo Nobre, M., Lopes, A., & Moss, S. (2014). Posterior maxillary implants inserted with bicortical anchorage and placed in immediate function for partial or complete edentulous rehabilitations. A retrospective clinical study with a median follow-up of 7 years. <i>Oral and Maxillofacial Surgery</i> ,	2014	Artigo por publicar, mas já aceite	0	1	Steven Moss (EUA) - cirurgião oral na MALO SMILES em New Jersey.	(*2)
Maló, P., Sousa, S. T., Araújo Nobre, M., Moura Guedes, C., Almeida, R., Roma Torres, A., Legatheaux, J., & Silva, A. (2014). Individual Lithium Disilicate Crowns in a Full-Arch, Implant-Supported Rehabilitation: A Clinical Report. <i>Journal of Prosthodontics</i> , 23(6), 495-500.	2014	Artigo	1			(*2)

**Anexo I.** Quadro com as publicações científicas da *MALO CLINIC* (continuação)

PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS*	ANO	TIPO DE DOCUMENTO	Nº DE CITAÇÕES (excluindo auto citações)	Nº DE COAUTORES ESTRANGEIROS	COAUTORES ESTRANGEIROS	OBSERVAÇÕES
Araújo Nobre, M. A., & Maló, P. (2014). The Influence of Rehabilitation Characteristics in the Incidence of Peri-Implant Pathology: A Case-Control Study. <i>Journal of Prosthodontics</i> , 23(1), 21-30.	2014	Artigo	0			(*2)
Maló, P., Nobre, M., & Lopes, A. (2013). Immediate loading of 'All-on-4' maxillary prostheses using trans-sinus tilted implants without sinus bone grafting: a retrospective study reporting the 3-year outcome. <i>European journal of oral implantology</i> , 6(3), 273-283.	2013	Artigo	4			(*2)
Maló, P., Araújo Nobre, M., Lopes, A., Ferro, A., & Moss, S. (2013). Extramaxillary Surgical Technique: Clinical Outcome of 352 Patients Rehabilitated with 747 Zygomatic Implants with a Follow-Up between 6 Months and 7 Years. <i>Clinical Implant Dentistry and Related Research</i> , 17(S1), e153-e162.	2013	Artigo por publicar, mas já aceite	0	1	Steven Moss (EUA) - cirurgião oral na MALO SMILES em New Jersey.	(*2)
Maló, P., Araújo Nobre, M., Lopes, A., & Rodrigues, R. (2013). Preliminary Report on the Outcome of Tilted Implants with Longer Lengths (20–25 mm) in Low-Density Bone: One-Year Follow-Up of a Prospective Cohort Study. <i>Clinical Implant Dentistry and Related Research</i> , 17(S1), e134-e142.	2013	Artigo por publicar, mas já aceite	0			(*2)
Maló, P., de Araujo, N. M., & Lopes, A. (2013). The prognosis of partial implant-supported fixed dental prostheses with cantilevers. A 5-year retrospective cohort study. <i>European journal of oral implantology</i> , 6(1), 51-59.	2013	Artigo	1			(*2)
Maló, P., Rigolizzo, M., Nobre, M. D., Lopes, A., & Agliardi, E. (2013). Clinical outcomes in the presence and absence of keratinized mucosa in mandibular guided implant surgeries: a pilot study with a proposal for the modification of the technique. <i>Quintessence international (Berlin, Germany: 1985)</i> , 44(2), 149-157.	2013	Artigo	2	2	Maurício Bruhns Rigolizzo (Brasil) - Cirurgião Dentista; Enrico Luigi Agliardi (Itália) - Departamento de Estomatologia, Universidade de Milão.	(*2)
Malo, P., Nobre, M.A., & Lopes, A. (2012). Immediate rehabilitation of completely edentulous arches with a four-implant prosthesis concept in difficult conditions: an open cohort study with a mean follow-up of 2 years. <i>The International journal of oral &amp; maxillofacial implants</i> , 27 (5), pp. 1177-1190	2012	Artigo	5			(*2)
Maló, P., Nobre, M., Lopes, A., Francischone, C., & Rigolizzo, M. (2012). Three-year outcome of a retrospective cohort study on the rehabilitation of completely edentulous atrophic maxillae with immediately loaded extra-maxillary zygomatic implants. <i>European journal of oral implantology</i> , 5(1), 37-46.	2012	Artigo	3	2	Carlos Eduardo Francischone (Brasil) - Departamento de implantologia, Faculdade São Leopoldo Mandic; Maurício Bruhns Rigolizzo (Brasil) - Cirurgião Dentista.	(*2)

**Anexo I.** Quadro com as publicações científicas da *MALO CLINIC* (continuação)

PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS*	ANO	TIPO DE DOCUMENTO	Nº DE CITAÇÕES (excluindo auto citações)	Nº DE COAUTORES ESTRANGEIROS	COAUTORES ESTRANGEIROS	OBSERVAÇÕES
Maló, P., de Araújo Nobre, M., Borges, J., & Almeida, R. (2012). Retrievable Metal Ceramic Implant-Supported Fixed Prosthesis with Milled Titanium Frameworks and All-Ceramic Crowns: Retrospective Clinical Study with up to 10 Years of Follow-Up. <i>Journal of Prosthodontics</i> , 21(4), 256-264.	2012	Artigo	8			(*2)
Maló, P., de Araújo Nobre, M., Lopes, A., Francischone, C., & Rigolizzo, M. (2012). "All-on-4" Immediate-Function Concept for Completely Edentulous Maxillae: A Clinical Report on the Medium (3 Years) and Long-Term (5 Years) Outcomes. <i>Clinical Implant Dentistry and Related Research</i> , 14(s1), e139-e150.	2012	Artigo	24	2	<b>Carlos Eduardo Francischone (Brasil)</b> - Departamento de implantologia, Faculdade São Leopoldo Mandic; <b>Maurício Bruhns Rigolizzo (Brasil)</b> - Cirurgião Dentista.	(*2)
Zembić, A., Johannesen, L. H., Schou, S., Malo, P., Reichert, T., Farella, M, & Hämmerle, C. H. F. (2012). Immediately restored one-piece single-tooth implants with reduced diameter: one-year results of a multi-center study. <i>Clinical oral implants research</i> , 23(1), 49-54	2012	Artigo	5	6	<b>Anja Zembić e Christoph Hans Franz Hämmerle (Suíça)</b> - Departamento de prótese fixa e removível e ciência de materiais odontológicos, Faculdade de Medicina Dentária da Universidade de Zurique; <b>Lars Hjelm Johannesen e Sören Schou (Dinamarca)</b> - Departamento de odontologia, Hospital Universitário, Universidade Aarhus; <b>Torsten Reichert (Alemanha)</b> - Departamento de odontologia, Hospital Universitário, Universidade Regensburg; <b>Mauro Farella (Nova Zelândia)</b> - Departamento de ciências orais, Universidade de Otago.	(*3)
Maló, P., de Araújo Nobre, M., & Lopes, A. (2011). Bimaxillary fixed total rehabilitation supported by implants following ablation of the maxilla using the All-on-4 Extra-Maxilla concept. <i>Hong Kong Dent J</i> , 8, 91-96.	2011					(*1)
Maló, P., Nobre, M. D., & Lopes, A. (2011). The rehabilitation of completely edentulous maxillae with different degrees of resorption with four or more immediately loaded implants: a 5-year retrospective study and a new classification. <i>European journal of oral implantology</i> , 4(3), 227-243.	2011	Artigo	13			(*2)

**Anexo I.** Quadro com as publicações científicas da *MALO CLINIC* (continuação)

PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS*	ANO	TIPO DE DOCUMENTO	Nº DE CITAÇÕES (excluindo auto citações)	Nº DE COAUTORES ESTRANGEIROS	COAUTORES ESTRANGEIROS	OBSERVAÇÕES
Maló, P., & de Araújo Nobre, M. (2011). Partial rehabilitation of the posterior edentulous maxilla using axial and tilted implants in immediate function to avoid bone grafting. <i>Compendium Of Continuing Education In Dentistry</i> , 32 (9), e.136-e.145	2011	Artigo	1			(*2)
Maló, P., Nobre, M. D., & Lopes, A. (2011). Short implants in posterior jaws. A prospective 1-year study. <i>European journal of oral implantology</i> , 4(1), 47-53.	2011	Artigo	9			(*2)
Malo, P., de Araújo Nobre, M., Lopes, A., Moss, S. M., & Molina, G. J. (2011). A longitudinal study of the survival of All-on-4 implants in the mandible with up to 10 years of follow-up. <i>Journal of the American Dental Association</i> , 142 (3), 310-320.	2011	Artigo	42	2	<b>Steven Moss e Guillermo J. Molina (EUA)</b> - cirurgia oral na MALO SMILES em New Jersey.	(*2)
Maló, P., & de Araújo Nobre, M. (2011). Implants (3.3 mm Diameter) for the Rehabilitation of Edentulous Posterior Regions: A Retrospective Clinical Study with Up to 11 Years of Follow-Up. <i>Clinical Implant Dentistry and Related Research</i> , 13(2), 95-103.	2011	Artigo	15			(*2)
Agliardi, E., Panigatti, S., Clerico, M., Villa, C., & Malo, P. (2010). Immediate rehabilitation of the edentulous jaws with full fixed prostheses supported by four implants: interim results of a single cohort prospective study. <i>Clinical oral implants research</i> , 21 (5), 459-465.	2010	Artigo	35	4	<b>Enrico Luigi Agliardi (Itália)</b> - Departamento de Estomologia, Universidade de Milão; <b>Stefano Panigatti, Matteo Clericò e Cristina Garcia Villa (Itália)</b> - Clínica Privada.	(*2)
Maló, P., & de Araújo, N. M. (2009). A new approach for maxilla reconstruction. <i>European journal of oral implantology</i> , 2(2), 101-114.	2009	Artigo	3			(*2)
de Araújo Nobre, M., Carvalho, R., & Malo, P. (2009). Non surgical treatment of peri-implant pockets: An exploratory study comparing 0.2% chlorhexidine and 0.8% hyaluronic acid. <i>Can J Dent Hygiene</i> , 43, 25-30.	2009					(*1)
Maló, P., & Nobre, M. D. (2008). Flap vs. flapless surgical techniques at immediate implant function in predominantly soft bone for rehabilitation of partial edentulism: a prospective cohort study with follow-up of 1 year. <i>European journal of oral implantology</i> , 1(4), 293-304.	2008	Artigo	12			(*2)
Maló, P., de Araujo Nobre, M., & Lopes, I. (2008). A new approach to rehabilitate the severely atrophic maxilla using extramaxillary anchored implants in immediate function: a pilot study. <i>Journal of prosthetic dentistry</i> , 100(5), 354-366.	2008	Artigo	25			(*2)

**Anexo I.** Quadro com as publicações científicas da *MALO CLINIC* (continuação)

PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS*	ANO	TIPO DE DOCUMENTO	Nº DE CITAÇÕES (excluindo auto citações)	Nº DE COAUTORES ESTRANGEIROS	COAUTORES ESTRANGEIROS	OBSERVAÇÕES
Bedrossian, E., Sullivan, R. M., Fortin, Y., Malo, P., & Indresano, T. (2008). Fixed-prosthetic implant restoration of the edentulous maxilla: a systematic pretreatment evaluation method. <i>Journal of Oral and Maxillofacial Surgery</i> , 66(1), 112-122.	2008	Artigo	18	4	<b>Edmond Bedrossian e Thomas Indresano (EUA)</b> - Departamento de cirurgia oral, Universidade Pacific, California; <b>Richard M. Sullivan (EUA)</b> - Nobel Biocare USA; <b>Yvan Fortin (Canada)</b> - Centro de implantologia dentária de Quebec.	(*2)
Malo, P., de Araujo Nobre, M., & Rangert, B. (2007). Implants placed in immediate function in periodontally compromised sites: a five-year retrospective and one-year prospective study. <i>Journal of prosthetic dentistry</i> , 97(6), S86-S95.	2007	Artigo	22	1	<b>Bo R. Rangert (Suécia)</b> - Nobel Biocare AB	(*2)
Malo, P., de Araujo Nobre, M., & Lopes, A. (2007). The use of computer-guided flapless implant surgery and four implants placed in immediate function to support a fixed denture: preliminary results after a mean follow-up period of thirteen months. <i>Journal of prosthetic dentistry</i> , 97(6), S26-S34.	2007	Artigo	57			(*2)
Maló, P., De Araújo Nobre, M., & Rangert, B. (2007). Short Implants Placed One-Stage in Maxillae and Mandibles: A Retrospective Clinical Study with 1 to 9 Years of Follow-Up. <i>Clinical Implant Dentistry and Related Research</i> , 9(1), 15-21.	2007	Artigo	47	1	<b>Bo R. Rangert (Suécia)</b> - Nobel Biocare AB	(*2)
de Araújo Nobre, M., Cintra, N., & Maló, P. (2007). Peri-implant maintenance of immediate function implants: a pilot study comparing hyaluronic acid and chlorhexidine. <i>International journal of dental hygiene</i> , 5(2), 87-94.	2007	Artigo	9			(*2)
Maló, P., De Araújo Nobre, M., Petersson, U., & Wigren, S. (2006). A pilot study of complete edentulous rehabilitation with immediate function using a new implant design: case series. <i>Clinical Implant Dentistry and Related Research</i> , 8(4), 223-232.	2006	Artigo	51	2	<b>Ulrika A. Petersson (Suécia)</b> - Investigação Clínica Nobel Biocare AB; <b>Stina Wigren (Suécia)</b> - Pesquisa e Desenvolvimento Nobel Biocare AB.	(*2)
Maló, P., Rangert B & De Araújo Nobre. (2006). The All-on-4 Concept for edentulous jaws. <i>Quintessence Dental Implantology</i> , 13; 25-37.	2006			1	<b>Bo R. Rangert (Suécia)</b> - Nobel Biocare AB	(*1)
De Araújo Nobre, M., Capelas, C., Alves, A., Almeida, T., Carvalho, R., Antunes, E., Oliveira, D., Cardador, A., & Maló, P. (2006). Non-surgical treatment of peri-implant pathology. <i>International journal of dental hygiene</i> , 4(2), 84-90.	2006	Artigo	9			(*2)

**Anexo I.** Quadro com as publicações científicas da *MALO CLINIC* (continuação)

PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS*	ANO	TIPO DE DOCUMENTO	Nº DE CITAÇÕES (excluindo auto citações)	Nº DE COAUTORES ESTRANGEIROS	COAUTORES ESTRANGEIROS	OBSERVAÇÕES
Maló, P., Rangert, B., & Nobre, M. (2005). All-on-4 Immediate-Function Concept with Brånemark System® Implants for Completely Edentulous Maxillae: A 1-Year Retrospective Clinical Study. <i>Clinical Implant Dentistry and Related Research</i> , 7(s1), s88-s94.	2005	Artigo	124	1	<b>Bo R. Rangert (Suécia)</b> - Nobel Biocare AB	(*2)
Maló, P., Rangert, B., & Nobre, M. (2005). Mise en fonction immediate d'implants Brånemark® pour la restauration d'édentements unitaires et de faible étendue maxillaires et mandibulaires. Étude clinique rétrospective de 6 mois à 8 ans. <i>Implant</i> , 2, 23-32.	2005			1	<b>Bo R. Rangert (Suécia)</b> - Nobel Biocare AB	(*1)
Lang, B., Maló, P., Guedes, C., Wang, R. F., Kang, B., Lang, L., & Razzoog, M. E. (2004). Procera® AllCeram Bridge. <i>Appl Osseointegrat Res</i> 2004; 4: 13, 21.	2004			5	<b>Brien R. Lang, Rui-Feng Wang e Michael Razzoog (EUA)</b> - Departamento de ciências biológicas e dos materiais, divisão de próteses dentárias, Faculdade de Odontologia, Universidade de Michigan;; <b>Byungsik Kang (EUA)</b> - Engenheiro mecânico, Hoff & Associates; <b>Lisa A. Lang (EUA)</b> - Departamento de próteses dentárias, Universidade do Colorado.	(*1)
Maló, P., Friberg, B., Polizzi, G., Gualini, F., Vighagen, T., & Rangert, B. (2003). Immediate and early function of Branemark System® implants placed in the esthetic zone: a 1-year prospective clinical multicenter study. <i>Clinical Implant Dentistry and Related Research</i> , 5, 37-46.	2003	Artigo	44	5	<b>Bertil Friberg (Suécia)</b> - Clínica Brånemark, Faculdade de Odontologia; <b>Giovanni Polizzi (Itália)</b> - Centro de estudos Brånemark; <b>Federico Gualini (Itália)</b> - Departamento de Patologia Oral e Medicina, Universidade de Milão; <b>Torbjörn Vighagen e Bo R. Rangert (Suécia)</b> - Nobel Biocare AB.	(*2)

**Anexo I.** Quadro com as publicações científicas da *MALO CLINIC* (continuação)

PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS*	ANO	TIPO DE DOCUMENTO	Nº DE CITAÇÕES (excluindo auto citações)	Nº DE COAUTORES ESTRANGEIROS	COAUTORES ESTRANGEIROS	OBSERVAÇÕES
Maló, P., Rangert, B., & Nobre, M. (2003). "All-on-Four" Immediate-Function Concept with Brånemark System® Implants for Completely Edentulous Mandibles: A Retrospective Clinical Study. <i>Clinical Implant Dentistry and Related Research</i> , 5(s1), 2-9.	2003	Artigo	147	1	<b>Bo R. Rangert (Suécia)</b> - Nobel Biocare AB	(*2)
Maló, P., Rangert, B., & Dvårsäter, L. (2000). Immediate Function of Brånemark Implants in the Esthetic Zone: A Retrospective Clinical Study with 6 Months to 4 Years of Follow-up. <i>Clinical Implant Dentistry and Related Research</i> , 2(3), 138-146.	2000	Artigo	82	2	<b>Bo R. Rangert (Suécia)</b> - Nobel Biocare AB; <b>Dvårsäter, L. (Bélgica)</b> - Centro de Implantologia de Bruxelas	(*2)

TOTAL **818 citações****32 coautores estrangeiros em 21 documentos**

(\*1) Apenas consta na lista recolhida pela fonte: empresa. Não estando considerada na *Scopus* e não sendo possível a recolha de dados bibliométricos detalhados

(\*2) Consta em ambas as fontes;

(\*3) Apenas consta na lista recolhida pela fonte: *Scopus*. Não estando considerada na *recolha pela empresa*;

**Anexo II.** Quadro de análise com notícias referentes à *MALO CLINIC*

Grupo notícias MALO CLINIC										TEMA					OBSERVAÇÕES	
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	INOVAÇÃO	MARÇAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO		PRODUTO/SERVIÇO
1	Malo Clinic	2015			Inglês	Canada	CHEY- FM	Audio	Generalista							Análise de conteúdo indisponível (* )
2	Malo Clinic	2015			Inglês	Canada	CHEY- FM	Audio	Generalista							Análise de conteúdo indisponível (* )
3	Malo Clinic	2015			Inglês	Austrália	The Courier-Mail	Impresso: Jornal	Generalista							Análise de conteúdo indisponível (* )
4	Malo Clinic	2015	"Dia dos Namorados na Mata do Buçaco"	Experiência na Malo Clinic Termas Luso - Thermal & Medical Spa.	Português	Portugal	Jornal da Bairrada	Impresso: Jornal	Generalista						X	
5	Malo Clinic	2014			Inglês	Canada	The Gazette	Impresso: Jornal	Generalista							Análise de conteúdo indisponível (* )
6	Malo Clinic	2014			Inglês	Canada	The Gazette	Impresso: Jornal	Generalista							Análise de conteúdo indisponível (* )
7	Malo Clinic	2014			Inglês	Canada	La Presse	Impresso: Jornal	Generalista							Análise de conteúdo indisponível (* )
8	Malo Clinic	2014	"MALO Clinic of Cincinnati Offers Implant Supported Dentures to Area Patients Looking to Replace Missing Teeth"	Explica vantagens do método All-on-4 em comparação com métodos tradicionais e promove a existência deste método na MALO Clinic de Cincinnati.	Inglês	EUA	India Pharma News	Digital: Site	Setorial - Indústria Farmacêutica	X	X				X	<a href="http://www.prweb.com/releases/2014/07/prweb11990509.htm">http://www.prweb.com/releases/2014/07/prweb11990509.htm</a> ( Site não é do media: India Pharma News e a notícia tem uma data diferente)
9	Malo Clinic	2014	"YOUR HEALTH: CALENDAR"	Seminário - "Back pain Seminar" na MALO Clinic Health and Wellness.	Inglês	EUA	Herald News ( Passaic County, NJ)	Impresso: Jornal	Generalista						X	
10	Malo Clinic	2014	"YOUR HEALTH: CALENDAR"	Seminário - "Back pain Seminar" na MALO Clinic Health and Wellness.	Inglês	EUA	The Record ( Bergen County, NJ)	Impresso: Jornal	Generalista						X	
11	Malo Clinic	2014			Inglês	Canada	La Presse	Impresso: Jornal	Generalista							Análise de conteúdo indisponível (* )

**Anexo II.** Quadro de análise com notícias referentes à *MALO CLINIC* (continuação)

Grupo notícias MALO CLINIC															OBSERVAÇÕES		
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	T E M A	INOVAÇÃO	MARCA/S	MERCADOS	PATENTES		INTERNACIONALIZAÇÃO	PRODUTO/SERVIÇO
12	Malo Clinic	2014	"IP Australia grants trademark "MALOCLINIC" to MALO CLINIC, S.A."	Patente da marca "MALOCLINIC" à MALO CLINIC, S.A na Austrália.	Inglês	Austrália	Plus Patent News	Digital: Site	Generalista		X	X	X	X			Notícia indisponível online
13	Malo Clinic	2014			Inglês	Canada	The Gazette	Impresso: Jornal	Generalista								Análise de conteúdo indisponível ( *)
14	Malo Clinic	2014			Inglês	Canada	The Gazette	Impresso: Jornal	Generalista								Análise de conteúdo indisponível ( *)
15	Malo Clinic	2014	"Implants in spotlight at seminar"	Seminário sobre implantes dentários, dado pelo Dr. Larry Benge, responsável pelo sorriso de "grandes estrelas" australianas. Fala também do que é o All-on-4 e é aí que refere a Malo Clinic.	Inglês	Austrália	Wentworth Courier	Impresso: Jornal	Generalista		X	X				X	
16	Malo Clinic	2013	North Jersey - "Rutherford: Police Blotter, Dec. 12" cita South Bergenite	Roubo no edifício da Malo Clinic.	Inglês	EUA	South Bergenite	Impresso: Jornal	Generalista								Tema: Ocorrência
17	Malo Clinic	2013	"Pro Player Health Alliance: Super Bowl Champion O.J. Anderson Officially Commits to the Next Pro Player Health Alliance Sleep Apnea Event in Long Island, NY"	Dentistas - Dr. Rein e Dr. Seltzer ( dos melhores médicos do país) - vão estar na Malo Clinic em New Jersey na altura do Super Bowl Sympolsium.	Inglês	Índia	India Pharma News	Digital: Site	Setorial - Indústria Farmacêutica							X	Tema: Serviço ( Evento) <a href="http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA347510312&amp;v=2.1&amp;u=olr_health_watch&amp;it=r&amp;inPS=true&amp;prodId=HRCA&amp;userGroupName=olr_health_watch&amp;p=HRCA&amp;digest=d4a199f52e3e471d81277e421d0cbd94&amp;rssr=rss">http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA347510312&amp;v=2.1&amp;u=olr_health_watch&amp;it=r&amp;inPS=true&amp;prodId=HRCA&amp;userGroupName=olr_health_watch&amp;p=HRCA&amp;digest=d4a199f52e3e471d81277e421d0cbd94&amp;rssr=rss</a>

**Anexo II.** Quadro de análise com notícias referentes à *MALO CLINIC* (continuação)

Grupo noticias MALO CLINIC										TEMA					OBSERVAÇÕES	
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	INOVAÇÃO	MARÇAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO		PRODUTO/SERVIÇO
18	Malo Clinic e Paulo Malo	2013	"El canal EL TIEMPO es ahora EL TIEMPO Televisión"	Clínica Malo chega a Bogotá - a 1ª cidade da América Latina a ter uma sede Malo Clinic. Clínica famosa pelas suas inovações, uma delas que possibilita a colocação de dentição fixa em uma consulta sem necessidade de transplante ósseo. Paulo Malo, presidente do grupo empresarial - Malo Clinic - explica que o primeiro ponto de atenção encontra-se no norte da capital, mas não descarta a hipótese de inaugurar uma nova sede no sul da capital e expandir para a Barranquilla e Medellín.	Espanhol	Colombia	Portafolio	Impresso: Jornal	Económico	X	X	X	X			Noticia 12 Grupo Paulo Malo
19	Malo Clinic	2013	"Two Brighton Implant Clinic Dentists Receive Greater Expertise in All-On-4 Dental Implant Treatment at Malo Clinic"	Duas dentistas da Brighton Implant Clinic ( no Reino Unido) , vão frequentar um curso sobre o tratamento All-on-4 na Malo Clinic em Lisboa. A Malo Clinic é reconhecida mundialmente pelos seus cursos de instrução de alta qualidade para todas as facetas de implantes dentários, com os principais especialistas que conferem as últimas estratégias de tratamento e melhores práticas para a cirurgia implante.	Inglês	Reino Unido	M2 PressWIRE	Digital: Site	Setorial - Tecnologia e Negócio	X	X					<a href="http://www.prweb.com/releases/2013/10/prweb11181714.htm">http://www.prweb.com/releases/2013/10/prweb11181714.htm</a> ( Site não é do media: M2 PressWIRE e a notícia tem uma data diferente)
20	Malo Clinic	2013	"PACQUIAO VS. RIOS: The Clash in Cotai Bringing Two of Boxing's Best to Venetian Macao Nov. 24"	Refere a Malo Clinic Health and Wellness ao descrever o que existe dentro do - The Venetian Macao-Resort-Hotel.	Inglês	Macau	MediaNet Press Release Wire	Digital: Site	Generalista							<a href="http://prnw.cbe.thejakartapost.com/news/2013/pacquiao-vs-rios-the-clash-in-cotai-bringing-two-of-boxings-best-to-venetian-macao-nov-24-4.html">http://prnw.cbe.thejakartapost.com/news/2013/pacquiao-vs-rios-the-clash-in-cotai-bringing-two-of-boxings-best-to-venetian-macao-nov-24-4.html</a> ( Link não é do media)
21	Malo Clinic	2013	"PACQUIAO VS. RIOS: The Clash in Cotai Bringing Two of Boxing's Best to Venetian Macao Nov. 24"	Refere a Malo Clinic Health and Wellness ao descrever o que existe dentro do - The Venetian Macao-Resort-Hotel.	Inglês	Macau	PR Newswire Asia	Digital: Site	Generalista							<a href="http://en.pnasia.com/story/83337-0.shtml">http://en.pnasia.com/story/83337-0.shtml</a>

**Anexo II.** Quadro de análise com notícias referentes à *MALO CLINIC* (continuação)

Grupo notícias MALO CLINIC										TEMA					OBSERVAÇÕES		
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	INOVAÇÃO	MARÇAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO		PRODUTO/SERVIÇO	
22	Malo Clinic	2013	"PACQUIAO VS. RIOS: The Clash in Cotai Bringing Two of Boxing's Best to Venetian Macao Nov. 24"	Refere a Malo Clinic Health and Wellness ao descrever o que existe dentro do - The Venetian Macao- Resort- Hotel.	Inglês	Macau	PR Newswire Asia	Digital: Site	Generalista						X	<a href="http://en.pnasia.com/story/83337-0.shtml">http:// en.pnasia.com/ story/ 8333 7- 0.shtml</a> ( Notícia com dia anterior)	
23	Malo Clinic	2013	"Brighton Implant Clinic Now Offering Zygomatic Dental Implants"	Refere a Malo Clinic em Portugal como um dos centros líderes de treino reconhecidos mundialmente no ensino das melhores práticas em tratamentos de implantes dentários. Neste caso, a Brighton Implant Clinic, aprendeu também aqui o - zygomatic implant placement.	Inglês	Reino Unido	M2 PressWIRE	Digital: Site	Setorial - Tecnologia e Negócio	X					X X	<a href="http://www.prweb.com/releases/zygomatic-dental-implants/06/prweb10829651.htm">http:// www.prweb.com/ releases/ zy gomatic- dental- implants/ 06/ prweb10829651.htm</a> ( Site não é do media: M2 PressWIRE e a notícia tem uma data diferente)	
24	Malo Clinic	2013	"Principal Dentist at Leading Dental Implant Clinic in UK Offers Top Tips for Picking High-Quality Dental Implant Surgeon"	Refere a Malo Clinic como uma das instituições mais conceituadas para se aprender sobre cirurgias de implantes dentários.	Inglês	Reino Unido	M2 PressWIRE	Digital: Site	Setorial - Tecnologia e Negócio						X	<a href="http://www.prweb.com/releases/2013/6/prweb10825019.htm">http:// www.prweb.com/ releases/ 2 013/ 6/ prweb10825019.htm</a> ( Site não é do media: M2 PressWIRE e a notícia tem uma data diferente)	
25	Malo Clinic	2013	"Win a break for two on Madeira, with the Melia Madeira Mare and Monarch; Where was I?"	Refere a Malo Clinic spa como uma das instalações do hotel de 5 estrelas Melia Madeira Mare, no Funchal. Onde se pode ter diversas experiências.	Inglês	Irlanda	The Sunday Times ( London)	Impresso: Jornal	Generalista							X	
26	Malo Clinic	2013	"The Questions"	Refere a Malo Clinic spa como uma das instalações do hotel de 5 estrelas Melia Madeira Mare, no Funchal. Onde se pode ter diversas experiências.	Inglês	Inglaterra	The Sunday Times ( London)	Impresso: Jornal	Generalista							X	
27	Malo Clinic	2013	"Leap Forward Gaming Announces Significant Joint Development Agreement With Venetian Macao Limited"	Refere que a Malo Clinic Health & Wellness existe no "The Venetian® Macao- Resort- Hotel, ao falar- se sobre este hotel	Inglês	EUA	Marketwire	Digital: Site	Generalista							X	<a href="http://www.marketwired.com/press-release/leap-forward-gaming-announces-significant-joint-development-agreement-with-venetian-1758383.htm">http:// www.marketwired.com/ press- release/ leap- forward- gaming- announces- significant- joint- development- agreement- with- venetian- 1758383.htm</a>

**Anexo II.** Quadro de análise com notícias referentes à *MALO CLINIC* (continuação)

Grupo notícias MALO CLINIC										TEMA					OBSERVAÇÕES		
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	INOVAÇÃO	MARCA	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO		PRODUTO/SERVIÇO	
28	Malo Clinic	2013	"Leap Forward Gaming Announces Launch of SaffariNet® Picture-in-Picture Ecosystem at Sands® Macao"	Refere que a Malo Clinic Health & Wellness existe no "The Venetian® Macao- Resort- Hotel, ao falar- se sobre este hotel.	Inglês	EUA	Marketwire	Digital: Site	Generalista							X	<a href="http://www.marketwired.com/press-release/leap-forward-gaming-announces-launch-saffarinetr-picture-picture-ecosystem-sands-macao-1757022.htm">http://www.marketwired.com/press-release/leap-forward-gaming-announces-launch-saffarinetr-picture-picture-ecosystem-sands-macao-1757022.htm</a>
29	Malo Clinic	2013	"Winners Crowned After Exciting Race with the Stars at Sands China's Cotai Strip Resorts"	Refere que a Malo Clinic Health & Wellness existe no "The Venetian® Macao- Resort- Hotel, ao falar- se sobre este hotel.	Inglês	Macau	PR Newswire Asia	Digital: Site	Generalista							X	<a href="http://en.pnasia.com/story/74588-0.shtml">http://en.pnasia.com/story/74588-0.shtml</a>
30	Malo Clinic	2013	"New Year's Eve Extravaganza at the Cotai Strip Development"	Refere que a Malo Clinic Health & Wellness existe no "The Venetian® Macao- Resort- Hotel, ao falar- se sobre este hotel.	Inglês	Macau	PR Newswire Asia	Digital: Site	Generalista							X	<a href="http://en.pnasia.com/story/73348-0.shtml">http://en.pnasia.com/story/73348-0.shtml</a> ( Notícia com dia diferente; dia seguinte
31	Malo Clinic	2013	"New Year's Eve Extravaganza at the Cotai Strip Development; The Voice of China Venetian Macao Rock with Stars Countdown Concert and a Spectacular Fireworks Display"	Refere que a Malo Clinic Health & Wellness existe no "The Venetian® Macao- Resort- Hotel, ao falar- se sobre este hotel	Inglês	Macau	PR Newswire	Digital: Site	Generalista							X	<a href="http://www.bloomberg.com/article/2013-01-02/aHp0N2aLolw.html">http://www.bloomberg.com/article/2013-01-02/aHp0N2aLolw.html</a>
32	Malo Clinic	2012	sem título	Back Pain Seminar - vai decorrer na Malo Clinic em Rutherford a 6 Dezembro	Inglês	EUA	South Bergenite	Impresso: Jornal	Generalista							X	
33	Malo Clinic	2012	sem título	Back Pain Seminar - vai decorrer na Malo Clinic em Rutherford a 6 Dezembro	Inglês	EUA	South Bergenite	Impresso: Jornal	Generalista							X	
34	Malo Clinic	2012	sem título	Physicians educate on back pain - seminário vai decorrer na Malo Clinic em Rutherford a 15 Novembro	Inglês	EUA	South Bergenite	Impresso: Jornal	Generalista							X	
35	Malo Clinic	2012	sem título	Physicians educate on back pain - seminário vai decorrer na Malo Clinic em Rutherford a 15 Novembro	Inglês	EUA	South Bergenite	Impresso: Jornal	Generalista							X	

**Anexo II.** Quadro de análise com notícias referentes à *MALO CLINIC* (continuação)

Grupo notícias MALO CLINIC										TEMA					OBSERVAÇÕES		
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	INOVAÇÃO	MARCAÇÃO	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO		PRODUTO/SERVIÇO	
36	Malo Clinic	2012	sem título	Physicians educate on back pain - seminário vai decorrer na Malo Clinic em Rutherford a 15 Novembro.	Inglês	EUA	South Bergenite	Impresso: Jornal	Generalista						X		
37	Malo Clinic	2012	"Barnabas transplant program opens Bergen site Rutherford"	Um pequeno escritório da Barnadas Health em Rutherford, dentro das instalações da Malo Clinic Health and Wellness, para consultas ligadas aos programa de transplantes de rins.	Inglês	EUA	Herald News ( Passaic County, NJ)	Impresso: Jornal	Generalista		X				X		
38	Malo Clinic	2012	"Barnabas puts kidney transplant office in Bergen"	Um pequeno escritório da Barnadas Health em Rutherford, dentro das instalações da Malo Clinic Health and Wellness.	Inglês	EUA	The Record ( Bergen County, NJ)	Impresso: Jornal	Generalista						X		
39	Malo Clinic	2012	"Malo Clinic Health & Wellness names new head of Passaic Sleep Medicine & Neurological Services"	A Malo Clinic Health & Wellness anunciou a 31 de Agosto de 2012, que a sua nova prática ( parceria) em Passaic Sleep Medicine & Neurological Services, vai ser liderada pelo Dr. Fawad Mian.	Inglês	Reino Unido	M2 EquityBites	Digital: Site	Setorial - Negócio			X			X	<a href="http://www.m2pharma.com/article.php?id=34938">http://www.m2pharma.com/article.php?id=34938</a> ( Site não é do M2 Equitybites)	
40	Malo Clinic	2012	"Malo Clinic Health & Wellness names new head of Passaic Sleep Medicine & Neurological Services"	A Malo Clinic Health & Wellness anunciou a 31 de Agosto de 2012, que a sua nova prática ( parceria) em Passaic Sleep Medicine & Neurological Services, vai ser liderada pelo Dr. Fawad Mian.	Inglês	Reino Unido	M2 Pharma	Digital: Site	Setorial - Indústria Farmacêutica			X			X	<a href="http://www.m2pharma.com/article.php?id=34938">http://www.m2pharma.com/article.php?id=34938</a>	
41	Malo Clinic	2012	"Passaic Sleep Medicine & Neurological Services Expands to Bergen County"	A Malo Clinic Health & Wellness anunciou a 31 de Agosto de 2012, que a sua nova prática ( parceria) em Passaic Sleep Medicine & Neurological Services, vai ser liderada pelo Dr. Fawad Mian. Têm também um pequeno resumo sobre a Malo Clinic Health & Wellness - oferece uma abordagem para o bem-estar através de um conjunto abrangente de serviços de classe mundial. É um novo conceito na América do Norte e definido para ser a maior instalação do mundo do seu tipo.	Inglês	EUA	Marketwire	Digital: Site	Generalista		X	X	X		X	X	<a href="http://www.marketwired.com/press-release/passaic-sleep-medicine-neurological-services-expands-to-bergen-county-1696502.htm">http://www.marketwired.com/press-release/passaic-sleep-medicine-neurological-services-expands-to-bergen-county-1696502.htm</a>

**Anexo II.** Quadro de análise com notícias referentes à *MALO CLINIC* (continuação)

Grupo notícias MALO CLINIC										TEMA					OBSERVAÇÕES	
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	INOVAÇÃO	MARÇAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO		PRODUTO/SERVIÇO
42	Malo Clinic	2012	"Academy of Implantology to hold conference"	A primeira conferencia "The Academy of Implantology" com a presença de vários oradores de renome, entre eles Dr. Armando Lopes, director da mundialmente famosa Malo Clinic de Lisboa vai falar sobre as últimas técnicas de implantes dentários.	Inglês	Índia	Herald ( Goa)	Impresso: Jornal	Generalista	X					X	
43	Malo Clinic	2012	"USPTO issues trademark: MALOCLINIC"	A marca MALOCLINIC foi emitida/ registada a 7 de Agosto pela UPSTO.	Inglês	EUA	US Fed News	Digital: Site	Generalista		X	X				<a href="http://www.highbeam.com/doc/1P3-2734188531.html">http://www.highbeam.com/doc/1P3-2734188531.html</a>
44	Malo Clinic	2012	"MALO Clinic Health & Wellness Offers Reike & Acupressure Services in Bergen County"	A Malo clinic Health & Wellness anunciou que passaria a oferecer também os serviços de Reike e Acupuntura através da sua nova parceira com Restore Wellness Reike & Acupressure. Têm também um pequeno resumo sobre a Malo Clinic Health & Wellness - oferece uma abordagem para o bem-estar através de um conjunto abrangente de serviços de classe mundial. É um novo conceito na América do Norte e definido para ser a maior instalação do mundo do seu tipo.	Inglês	EUA	Marketwire	Digital: Site	Generalista	X	X	X		X	X	<a href="http://www.marketwire.com/press-release/malo-clinic-health-wellness-offers-reiki-acupressure-services-in-bergen-county-1685645.htm">http://www.marketwire.com/press-release/malo-clinic-health-wellness-offers-reiki-acupressure-services-in-bergen-county-1685645.htm</a>
45	Malo Clinic	2012	"Malo Chiropractic Joins MALO CLINIC Health & Wellness"	Anúncio pela Malo Clinic de uma nova parceria de prática médica - Malo Chiropractic P.C. ( Quiroprática) . A Malo Clinic oferece programas de saúde e bem estar em diversas especialidades da medicina e ondologia para toda a família.	Inglês	EUA	Marketwire	Digital: Site	Generalista			X			X	<a href="http://www.malohealthandwellness.com/malo-chiropractic-now-at-the-malo-clinic/">http://www.malohealthandwellness.com/malo-chiropractic-now-at-the-malo-clinic/</a>
46	Malo Clinic	2012	"United States: ReadyScrip to operate pharma compounding facility at Malo Clinic in Rutherford"	Malo Clinic vai contar com a colaboração ( apoio aos seus médicos) da ReadyScrip - líder em soluções farmacêuticas "costumizadas", que vão de encontro às necessidades de cada um.	Inglês	EUA	TendersInfo	Digital: Site	Generalista						X	Notícia indisponível online

**Anexo II.** Quadro de análise com notícias referentes à *MALO CLINIC* (continuação)

Grupo noticias MALO CLINIC										TEMA					OBSERVAÇÕES	
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	INOVAÇÃO	MARÇAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO		PRODUTO/SERVIÇO
47	Malo Clinic e Paulo Malo	2012	"Survival of portuguese health care questioned"	Fala sobre o sistema nacional de saúde ( financiado pelo estado) , referem a Malo Clinic como um dos maiores centros mundiais em implantologia e estética dentária. Os cuidados dentários não são cobertos pelo estado e Paulo Malo diz que as dificuldades financeiras em Portugal significam que mais pessoas deviam pagar. Não deve haver cuidados de saúde universais que tomam conta de toda a população que vai ao hospital público. Apenas os mais necessitados devem usufruir desse serviço. Malo pode ter expandido o seu negócio pelo mundo, mas no geral a Economia Portuguesa está na sua pior recessão desde 1970.	Inglês	Portugal	States News Service	Digital: Site	Generalista						X	Esta notícia não aparece no Grupo de notícias Paulo Malo; <a href="http://www.voanews.com/content/survival_of_portuguese_health_care_questioned/1105581.html">http://www.voanews.com/content/survival_of_portuguese_health_care_questioned/1105581.html</a>
48	Malo Clinic e Paulo Malo	2012	"Survival of portuguese health care questioned"	Fala sobre o sistema nacional de saúde ( financiado pelo estado) , referem a Malo Clinic como um dos maiores centros mundiais em implantologia e estética dentária. Os cuidados dentários não são cobertos pelo estado e Paulo Malo diz que as dificuldades financeiras em Portugal significam que mais pessoas deviam pagar. Não deve haver cuidados de saúde universais que tomam conta de toda a população que vai ao hospital público. Apenas os mais necessitados devem usufruir desse serviço. Malo pode ter expandido o seu negócio pelo mundo, mas no geral a Economia Portuguesa está na sua pior recessão desde 1970.	Inglês	Portugal	Thai News Service	Digital: Site	Generalista						X	Esta notícia não aparece no Grupo de notícias Paulo Malo; <a href="http://www.voanews.com/content/survival_of_portuguese_health_care_questioned/1105581.html">http://www.voanews.com/content/survival_of_portuguese_health_care_questioned/1105581.html</a>
49	Malo Clinic	2012	"Entertainment Line-Up Finalised for the Venetian Carnival"	Refere que a Malo Clinic Health & Wellness existe no "The Venetian® Macao-Resort- Hotel, ao falar- se sobre este hotel.	Inglês	Hong Kong	PR Newswire Asia	Digital: Site	Generalista						X	<a href="http://en.pnasia.com/story/612320.shtml">http://en.pnasia.com/story/612320.shtml</a>

**Anexo II.** Quadro de análise com notícias referentes à *MALO CLINIC* (continuação)

Grupo noticias MALO CLINIC															OBSERVAÇÕES		
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	TEMA	INOVAÇÃO	MARÇAS	MERCADOS	PATENTES		INTERNACIONALIZAÇÃO	PRODUTO/SERVIÇO
50	Malo Clinic	2012	"The Venetian Carnival Jazz & Blues Battle of the Bands Contest Judging Panel Announced"	Refere que a Malo Clinic Health & Wellness existe no "The Venetian® Macao- Resort- Hotel, ao falar- se sobre este hotel.	Inglês	Hong Kong	PR Newswire Asia	Digital: Site	Generalista								X <a href="http://en.pnasia.com/story/60946-0.shtml">http:// en.pnasia.com/ story/ 60946- 0.shtml</a>
51	Malo Clinic e Paulo Malo	2012	"Practice makes perfect"	Refere que a clínica Bond Street Dental Malo Clinic passou a fazer parte da Malo Clinic no mundo, no último mês. Refere que as novas instalações têm a mais recente tecnologia, conforto e segurança para o paciente, entretenimento e segurança no trabalho. Refere também que tipo de serviços podem ser encontrados na Clínica. Fala também sobre Paulo Malo, referenciando que foi o mesmo que começou a Malo Clinic e que é este o inventor do método All- on- 4 ( uma protese total, onde um conjunto "arco" de dentes é suportado por apenas 4 implantes) .	Inglês	Austrália	Moonee Valley Leader	Impresso: Revista	Generalista	X	X	X	X	X			Notícia 13 Grupo Paulo Malo
52	Malo Clinic	2012	"10- Day Countdown Begins: The Venetian Macao Calls for Final Entry on Asia's Richest Jazz & Blues Competition"	Refere que a Malo Clinic Health & Wellness existe no "The Venetian® Macao- Resort- Hotel, ao falar- se sobre este hotel.	Inglês	Hong Kong	PR Newswire Asia	Digital: Site	Generalista								X <a href="http://en.pnasia.com/story/60273-0.shtml">http:// en.pnasia.com/ story/ 60273- 0.shtml</a>
53	Malo Clinic e Paulo Malo	2012	"Italy via China"	Refere que o hotel The Venetian® em Macau, oferece através da Malo Clinic alguns dos melhores serviços de spa do mundo. Fala que Paulo Malo, o fundador da clínica, ganhou fama por toda a América Latina e Iberia como um dentista cosmético. Não sendo surpreendente que os clientes queiram não só fazer massagens terapêuticas mas também cirurgias plásticas inovadoras.	Inglês	Índia	BT More	Impresso: Revista	Lifestyle	X		X		X	X		Esta notícia não aparece no Grupo de notícias Paulo Malo

**Anexo II.** Quadro de análise com notícias referentes à *MALO CLINIC* (continuação)

Grupo notícias MALO CLINIC										TEMA					OBSERVAÇÕES	
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	INOVAÇÃO	MARCA	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO		PRODUTO/SERVIÇO
54	Malo Clinic e Paulo Malo	2012	"Italy via China"	Refere que o hotel The Venetian® em Macau, oferece através da Malo Clinic alguns dos melhores serviços de spa do mundo. Fala que Paulo Malo, o fundador da clínica, ganhou fama por toda a América Latina e Iberia como um dentista cosmético. Não sendo surpreendente que os clientes queiram não só fazer massagens terapêuticas mas também cirurgias plásticas inovadoras.	Inglês	Índia	Business Today More	Impresso: Jornal	Económico	X	X	X	X			Esta notícia não aparece no Grupo de notícias Paulo Malo
55	Malo Clinic	2012	"Orthopaedics Unlimited Joins MALO CLINIC Health & Wellness"	A Malo Clinic em Rutherford, conta com mais uma parceira - Orthopaedics Unlimited, liderada pelo Dr. Michael H. Rieber, um dos melhores médicos da área. A Malo Clinic é descrita nesta notícia como o mais novo shopping médico da região, oferecendo assistência médica abrangente em diversas áreas da medicina. Esta tem como missão prestar cuidados de qualidade aos seus pacientes, através das parcerias e programas que faz em Ortopedia e Medicina do Desporto, Cirurgia Plástica, Medicina Interna, Dermatologia, Neurociência, Quiroprática e Bem estar. A organização tem um grande historial em fazer parceria com os melhores médicos das regiões.	Inglês	EUA	Marketwire	Digital: Site	Generalista			X	X	X		<a href="http://www.marketwired.com/press-release/orthopaedics-unlimited-joins-malo-clinic-health-wellness-1617898.htm">http://www.marketwired.com/press-release/orthopaedics-unlimited-joins-malo-clinic-health-wellness-1617898.htm</a>
56	Malo Clinic e Paulo Malo	2012	"WDH/ FuW/ Nobel Biocare- Grosskunde Paul Malo übt Kritik na Management"	Fala da relação do Dr. Paulo Malo com a Nobel Biocare. Paulo Malo, fundador e diretor da Clínica Malo, é um dos seus maiores clientes e colabora com estes há mais de 20 anos. Nesta notícia este "crítica" a gestão da Nobel Biocare, dá a sua opinião e fala sobre a possibilidade de futura cooperação, depois desta ter mudado recentemente de CEO. A notícia refere também que pertencem ao Grupo Malo Clinic mundial 12 clínicas de bem estar e odontologia médica.	Alemão	Suíça	AWP Premium Swiss News	Digital: Site	Económico				X			Esta notícia não aparece no Grupo de notícias Paulo Malo

**Anexo II.** Quadro de análise com notícias referentes à *MALO CLINIC* (continuação)

Grupo notícias MALO CLINIC										TEMA					OBSERVAÇÕES		
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	INOVAÇÃO	MARÇAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO		PRODUTO/SERVIÇO	
57	Malo Clinic e Paulo Malo	2012	"FuW/ Nobel Biocare-Grosskunde Paul Malo übt Kritik na Management"	Fala da relação do Dr. Paulo Malo com a Nobel Biocare. Paulo Malo, fundador e diretor da Clínica Malo, é um dos seus maiores clientes e colabora com estes há mais de 20 anos. Nesta notícia este "crítica" a gestão da Nobel Biocare, dá a sua opinião e fala sobre a possibilidade de futura cooperação, depois desta ter mudado recentemente de CEO. A notícia refere também que pertencem ao Grupo Malo Clinic mundial 12 clínicas de bem estar e odontologia médica.	Alemão	Suíça	AWP Premium Swiss News	Digital: Site	Económico						X	Esta notícia não aparece no Grupo de notícias Paulo Malo	
58	Malo Clinic	2011	"Sands China embarks on a Japanese roadshow tour to promote its integrated resort offerings"	Oferta de uma massagem na Malo Clinic Spa que existe no "The Venetian® Macao- Resort- Hotel.	Inglês	Índia	Web newswire	Digital: Site	Generalista							X	Notícia indisponível online
59	Malo Clinic	2011	"Le boom du tourisme médical"	Relativamente à Malo Clinic, a notícia refere a abertura de um enorme complexo em Marrocos - clínica pertencente ao grupos português. Onde estarão 40 especialista de diferentes áreas a trabalhar: dentistas, oftalmologistas, especialistas em cirurgia plástica ou tratamento de obesidade. Desenvolvendo o "turismo dentário". O grupo português Malo Clinic, já está presente na Europa, E.U.A, Hong Kong... Pretende-se que tornar a plataforma Malo Clinic Clasablanca para a Europa, África e Médio Oriente.	Francês	Bélgica	Le Vif/ L'Express	Impresso: Revista	Generalista		X		X	X			

**Anexo II.** Quadro de análise com notícias referentes à *MALO CLINIC* (continuação)

Grupo notícias MALO CLINIC										T E M A					OBSERVAÇÕES	
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	INOVAÇÃO	MARÇAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO		PRODUTO/SERVIÇO
60	Malo Clinic	2011	"Le boom du tourisme médical"	Relativamente à Malo Clinic, a notícia refere a abertura de um enorme complexo em Marrocos - clínica pertencente ao grupos português. Onde estarão 40 especialista de diferentes áreas a trabalhar: dentistas, oftalmologistas, especialistas em cirurgia plástica ou tratamento de obesidade. Desenvolvendo o "turismo dentário". O grupo português Malo Clinic, já está presente na Europa, E.U.A, Hong Kong... Pretende-se que tornar a plataforma Malo Clinic Casablanca para a Europa, África e Médio Oriente.	Francês	França	L'Express	Impresso: Revista	Generalista			X	X	X		
61	Malo Clinic	2011	"The Venetian Carnival 2011 Raised MOP500,000 at Copacabana Charity Ball"	Refere que a Malo Clinic Health & Wellness existe no "The Venetian® Macao- Resort- Hotel, ao falar-se sobre este hotel.	Inglês	Macau	PR Newswire Asia	Digital: Site	Generalista						X	<a href="http://en.pmasia.com/story/46388-0.shtml">http://en.pmasia.com/story/46388-0.shtml</a>
62	Malo Clinic	2011	"3- Day Venetian Carnival 2011 Finally Sambas to a Stop"	Refere que a Malo Clinic Health & Wellness existe no "The Venetian® Macao- Resort- Hotel, ao falar-se sobre este hotel.	Inglês	Macau	PR Newswire Asia	Digital: Site	Generalista						X	<a href="http://en.pmasia.com/story/46386-0.shtml">http://en.pmasia.com/story/46386-0.shtml</a>
63	Malo Clinic e Paulo Malo	2011	"Dibattito sulle protesi dentarie Oggi al Cnr"	Paulo Malo presidente da Malo Clinic Health & Wellness, cuja experiência e cuja inovadora metodologia permite restaurar completamente a sua estrutura original da boca, vai participar num debate, de uma conferência sobre o plano de tratamento num paciente totalmente desdentado.	Italiano	Itália	il Resto del Carlino	Impresso: Jornal	Generalista	X					X	Notícia 15 Grupo Paulo Malo
64	Malo Clinic	2010	"Two stars from Disney On Ice Take the Stage for Display at The Venetian"	Refere que a Malo Clinic Health & Wellness existe no "The Venetian® Macao- Resort- Hotel, ao falar-se sobre este hotel.	Inglês	Hong Kong	PR Newswire Asia	Digital: Site	Generalista						X	<a href="http://en.pmasia.com/story/39366-0.shtml">http://en.pmasia.com/story/39366-0.shtml</a>
65	Malo Clinic	2010	"Shop Till You Drop at Asia's Billion Dollar Brand Sale"	Refere que a Malo Clinic Health & Wellness existe no "The Venetian® Macao- Resort- Hotel, ao falar-se sobre este hotel.	Inglês	Hong Kong	PR Newswire Asia	Digital: Site	Generalista						X	<a href="http://en.pmasia.com/story/380610.shtml">http://en.pmasia.com/story/380610.shtml</a>

**Anexo II.** Quadro de análise com notícias referentes à *MALO CLINIC* (continuação)

Grupo notícias MALO CLINIC																
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	T E M A	CATEGORIAS					OBSERVAÇÕES
											INOVAÇÃO	MARÇAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO	
66	Malo Clinic	2010	"Disney on Ice Presents Worlds of Fantasy"	Refere que a Malo Clinic Health & Wellness existe no "The Venetian® Macao-Resort- Hotel, ao falar-se sobre este hotel.	Inglês	Macau	PR Newswire Asia	Digital: Site	Generalista						X	<a href="http://en.pnasia.com/story/37200-0.shtml">http:// en.pnasia.com/ story/ 37200- 0.shtml</a>
67	Malo Clinic e Paulo Malo	2010	"Clinic raises stakes for Macau"	Crescimento do turismo de "saúde". Este, prepara-se para crescer em Macau com a presença da Malo Clinic Health & Wellness. Sendo esta a primeira e única clínica do género na Ásia ( oferece tratamento dentário, serviços médicos, experiência e programas de spa e bem estar. Fala das instalações da Clínica. Refere também Paulo Malo como o presidente do Grupo Malo Clinic, com algumas afirmações do mesmo - a referirem que vê na Ásia um mercado com grande potencial. Fala da escolha estratégica da localização da Clínica em Macau. ( no The Venetian Macao-Resort Hotel) . Malo diz que não há planos confirmados para expandir mais na Ásia. Contudo, existem propostas de estudos para abrir clínicas na China Continental, Singapura, Taiwan e Japão.	Inglês	China	South China Morning Post	Impresso: Jornal	Generalista			X		X	X	Notícia 17 Grupo Paulo Malo
68	Malo Clinic	2010	"LAMAM WEB BAHASA MALAYSIA PELANCONGAN MACAU DAPAT SAMBUTAN BIAK"	A notícia refere a MALO CLINIC, como uma das atrações que existe na Malásia para atrair turistas.	Maláio	Malásia	Berita Dalam Negeri	Digital: Site	Generalista		X	X				<a href="http://www.bernama.com.my/bernama/state_news/bm/news.php?id=516389&amp;cat=srm">http:// www.bernama.com.my/ berna ma/ state_news/ bm/ news.php?id=516389&amp;cat=srm</a>

**Anexo II.** Quadro de análise com notícias referentes à *MALO CLINIC* (continuação)

Grupo notícias MALO CLINIC															OBSERVAÇÕES		
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	T E M A	INOVAÇÃO	MARÇAS	MERCADOS	PATENTES		INTERNACIONALIZAÇÃO	PRODUTO/SERVIÇO
69	Malo Clinic e Paulo Malo	2010	"New Jersey- Based IT Firm Partners With International Health and Wellness Organization"	Parceria da Malo Clinic com a PriorityOne, uma empresa de serviços informáticos e tecnológicos no sector da saúde, na primeira Malo Clinic do EUA. Refere que a Malo Clinic tem a sua sede em Lisboa, Portugal e foi fundada em 1995 pelo Dr. Paulo Malo. A Malo Clinic era inicialmente especializada em implantes dentários e reabilitação oral, mas evoluiu ao longo dos anos para uma organização de saúde total e de bem estar, providenciando um grande conjunto de serviços médicos. Fala também dos serviços que se podem encontrar na clínica de Rutherford, NJ e das suas instalações. Nelson Gomes, presidente da PriorityOne: "We are so excited to have this opportunity to work with such an innovative health and wellness organization".	Inglês	EUA	PR Newswire	Digital: Site	Generalista		X	X	X	X			Noticia 18 Grupo Paulo Malo; <a href="http://www.prnewswire.com/news-releases/new-jersey-based-it-firm-partners-with-international-health-and-wellness-organization-91808389.html">http://www.prnewswire.com/news-releases/new-jersey-based-it-firm-partners-with-international-health-and-wellness-organization-91808389.html</a>
70	Malo Clinic	2009	"Portugal invests over EUR 1bn in Macao past ten years"	A abertura de um hotel spa médico com um casino, o resort The Venetian, pela Clínica Malo, foi um dos maiores investimentos portugueses. A empresa gastou mais de 35milhões de € neste projecto acreditando que Macau é a plataforma para a sua expansão na Ásia.	Inglês	Portugal	SeeNews Portugal	Digital: Site	Económico			X		X			<a href="http://www.highbeam.com/doc/1G1-214884657.html">http://www.highbeam.com/doc/1G1-214884657.html</a>
71	Malo Clinic	2009	"Spa-like clinic opening; Shows strength of medical office building market"	Malo Clinic in Rutherford vai ser a primeira clínica do Grupo com sede em Portugal, nos EUA. Tendo este local sido escolhido de forma estratégica - proximidade com NYC e transportes.	Inglês	EUA	The Record ( Bergen County, NJ)	Impresso: Jornal	Generalista			X		X	X		

**Anexo II.** Quadro de análise com notícias referentes à *MALO CLINIC* (continuação)

Grupo notícias MALO CLINIC										T E M A	I N O V A Ç ÃO	M A R C A S	M E R C A D O S	P A T E N T E S	I N T E R N A C I O N A L I Z A Ç ÃO	P R O D U T O /S E R V I Ç O	OBSERVAÇÕES
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA								
72	Malo Clinic e Paulo Malo	2009	"Health News - Hotel, Resort & Spa Europe"	O Spa do Corinthia Hotel Lisbon, irá ser representado pelo internacionalmente reconhecido Malo Clinic Health & Wellness, liderada por Paulo Malo. Fala também dos serviços que se podem encontrar no mesmo. A Malo combina os tradicionais "rituais" de spa, com serviços de cuidados integrados de bem estar e cosméticos, que incluem programas de nutrição, consultas de fisioterapia...	Inglês	EUA	AsiaHealth Guide.com	Digital: Revista	Setorial - Medicina Oriental, Tradicional / Viagens e Lazer			X		X	X		Notícia 22 Grupo Paulo Malo
73	Malo Clinic e Paulo Malo	2009	"Destination News - Hotel, Resort & Spa Europe"	O Spa do Corinthia Hotel Lisbon, irá ser representado pelo internacionalmente reconhecido Malo Clinic Health & Wellness, liderada por Paulo Malo. Fala também dos serviços que se podem encontrar no mesmo. A Malo combina os tradicionais "rituais" de spa, com serviços de cuidados integrados de bem estar e cosméticos, que incluem programas de nutrição, consultas de fisioterapia...	Inglês	EUA	AirGuideOnline.com & AirGuideBusiness.com	Impresso: Revista	Setorial - Viajantes em avião			X		X	X		Notícia 23 Grupo Paulo Malo
74	Malo Clinic e Paulo Malo	2009	"Corinthia Hotel Lisbon inaugurates state of the art Malo Spa"	O Spa do Corinthia Hotel Lisbon, irá ser representado pelo internacionalmente reconhecido Malo Clinic Health & Wellness, liderada por Paulo Malo. Fala também dos serviços que se podem encontrar no mesmo. A Malo combina os tradicionais "rituais" de spa, com serviços de cuidados integrados de bem estar e cosméticos, que incluem programas de nutrição, consultas de fisioterapia...	Inglês	Portugal	IPR Strategic Business Information Database	Digital: Jornal	Económico			X		X	X		Notícia 24 Grupo Paulo Malo; Newsletter
75	Malo Clinic	2009	"Geovillage Sport and Wellness Resort Selects Global Exchange Leader Interval International; Sports Village and Spa Resort Close to Costa Smeralda Joins Quality Exchange Network"	Existe no Geovillage Sport and Wellness Resort, uma Malo Clinic Spa.	Inglês	Inglaterra	GlobeNewswire	Digital: Site	Económico					X			<a href="http://globenewswire.com/news-release/2009/11/10/408873/178104/en/Geovillage-Sport-and-Wellness-Resort-Selects-Global-Exchange-Leader-Interval-International.html">http://globenewswire.com/news-release/2009/11/10/408873/178104/en/Geovillage-Sport-and-Wellness-Resort-Selects-Global-Exchange-Leader-Interval-International.html</a>

**Anexo II.** Quadro de análise com notícias referentes à *MALO CLINIC* (continuação)

Grupo notícias MALO CLINIC										TEMA						OBSERVAÇÕES
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	INOVAÇÃO	MARÇAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO	PRODUTO/SERVIÇO	
76	Malo Clinic	2009	"Sun, sea and hot sands put Madeira on the spa map"	No Melia Madeira Mare existe a Malo Clinic Spa, especializado em tratamentos de talassoterapia.	Inglês	Inglaterra	The Observer	Impresso: Jornal	Generalista							X
77	Malo Clinic	2009	"Escape: Sun, sea and hot sands put Madeira on the spa map"	No Melia Madeira Mare existe a Malo Clinic Spa, especializado em tratamentos de talassoterapia.	Inglês	Inglaterra	The Observer	Impresso: Jornal	Generalista							X
78	Malo Clinic e Paulo Malo	2009	"Clínica Avilés y Gross y Maló Clinic Health & Wellness se associan para oferecer en Malagá tratamientos odontológicos pioneros. La colaboración com Maló Clinic Health & Wellness permitirá realizar tratamentos pioneros creados por dicha multinacional portuguesa"	Colaboração entre a Malo Clinic e a Clínica Malagueña Avilés y Gross, que vai permitir oferecer aos clientes de forma exclusiva tratamentos pioneiros no sector da odontologia, criados pela Malo. Os profissionais desta Clínica Malagueña foram formados nestes tratamentos durante um ano, adquirindo conhecimentos diretamente da equipa dirigida por Dr. Paulo Malo, presidente da Malo Clinic. Os serviços instaurados pela Malo Clinic ainda estão pouco desenvolvidos em Espanha, mas já estão instaurados em clínicas de prestígio nas grandes cidades europeias, asiáticas e americanas. Destacam o tratamento revolucionário "All-on-4".	Espanhol	Espanha	Sur	Impresso: Jornal	Generalista	X	X	X		X	X	Notícia 25 Grupo Paulo Malo
79	Malo Clinic e Paulo Malo	2009	"Clínica Avilés y Gross y Maló Clinic Health & Wellness se associan para ofrecer en Malagá tratamientos odontológicos pioneros. La colaboración com Maló Clinic Health & Wellness permitirá realizar tratamentos pioneros creados por dicha multinacional portuguesa"	Colaboração entre a Malo Clinic e a Clínica Malagueña Avilés y Gross, que vai permitir oferecer aos clientes de forma exclusiva tratamentos pioneiros no sector da odontologia, criados pela Malo. Os profissionais desta Clínica Malagueña foram formados nestes tratamentos durante um ano, adquirindo conhecimentos diretamente da equipa dirigida por Dr. Paulo Malo, presidente da Malo Clinic. Os serviços instaurados pela Malo Clinic ainda estão pouco desenvolvidos em Espanha, mas já estão instaurados em clínicas de prestígio nas grandes cidades europeias, asiáticas e americanas. Destacam o tratamento revolucionário "All-on-4".	Espanhol	Espanha	Sur	Impresso: Jornal	Generalista	X	X	X		X	X	Repetição da notícia número 78 - não será considerada na análise; Notícia 26 Grupo Paulo Malo

**Anexo II.** Quadro de análise com notícias referentes à *MALO CLINIC* (continuação)

Grupo noticias MALO CLINIC											
DOCUMENTO	REFERE ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	TEMA	OBSERVAÇÕES	
											INOVAÇÃO
80	Malo Clinic e Paulo Malo	2009	"Clínica Avilés y Gross y Maló Clinic Health & Wellness se associan para ofrecer en Malagá tratamientos odontológicos pioneros. La colaboración com Maló Clinic Health & Wellness permitirá realizar tratamientos pioneros creados por dicha multinacional portuguesa"	Colaboração entre a Malo Clinic e a Clínica Malagueña Avilés y Gross, que vai permitir oferecer aos clientes de forma exclusiva tratamientos pioneros no sector da odontologia, criados pela Malo. Os profissionais desta Clínica Malagueña foram formados nestes tratamientos durante um ano, adquirindo conhecimentos diretamente da equipa dirigida por Dr. Paulo Malo, presidente da Malo Clinic. Os serviços instaurados pela Malo Clinic ainda estão pouco desenvolvidos em Espanha, mas já estão instaurados em clínicas de prestigio nas grandes cidades europeias, asiáticas e americanas. Destacam o tratamento revolucionário "All-on-4".	Espanhol	Espanha	Sur	Impresso: Jornal	Generalista	X X X X X	Repetição da notícia número 78 - não será considerada na análise; Notícia 27 Grupo Paulo Malo
81	Malo Clinic e Paulo Malo	2009	"Clínica Avilés y Gross y Maló Clinic Health & Wellness se associan para ofrecer en Malagá tratamientos odontológicos pioneros. La colaboración com Maló Clinic Health & Wellness permitirá realizar tratamientos pioneros creados por dicha multinacional portuguesa"	Colaboração entre a Malo Clinic e a Clínica Malagueña Avilés y Gross, que vai permitir oferecer aos clientes de forma exclusiva tratamientos pioneros no sector da odontologia, criados pela Malo. Os profissionais desta Clínica Malagueña foram formados nestes tratamientos durante um ano, adquirindo conhecimentos diretamente da equipa dirigida por Dr. Paulo Malo, presidente da Malo Clinic. Os serviços instaurados pela Malo Clinic ainda estão pouco desenvolvidos em Espanha, mas já estão instaurados em clínicas de prestigio nas grandes cidades europeias, asiáticas e americanas. Destacam o tratamento revolucionário "All-on-4".	Espanhol	Espanha	Sur	Impresso: Jornal	Generalista	X X X X X	Repetição da notícia número 78 - não será considerada na análise; Notícia 28 Grupo Paulo Malo

**Anexo II.** Quadro de análise com notícias referentes à *MALO CLINIC* (continuação)

Grupo noticias MALO CLINIC										TEMA					OBSERVAÇÕES	
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	INOVAÇÃO	MARÇAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO		PRODUTO/SERVIÇO
82	Malo Clinic	2009	"A taste of Iberia in China; As anniversary of Chinese handover nears, Macau and Portugal celebrate strong ties and cultural influence. Reports by Michael Taylor"	Refere a Malo Clinic como uma das empresas portuguesas que estão a operar em Macau e como o maior centro do mundo de implatologia e reabilitação oral. Refere que abriu uma clínica e um spa no The Venetian Macau- Resort- Hotel e fala das instalações dos mesmos - quantidade de espaços, médicos ( 50) e terapistas de spa ( 100) .	Inglês	Hong Kong	South China Morning Post	Impresso: Jornal	Generalista			X		X	X	
83	Malo Clinic e Paulo Malo	2009	"\$35USm medical centre opening at Venetian"	A notícia refere que irá ser possível encontrar-se em Macau, num luxuoso hotel e casino - The Venetian Macao - a Malo Clinic, que vai oferecer aos pacientes tratamentos como procedimentos dentários especializados, cirurgia plástica, exames médicos e check- ups, assim como um spa e centro fitness. Fala principalmente sobre Paulo Malo, o dono de uma cadeia de clínicas dentárias com sede em Portugal, querer trazer para Macau o "turismo médico". Paulo Malo, um dentista praticante planeia dar emprego a 50 médicos e 100 terapistas no centro de \$35USm, de forma a poder competir com outros estabelecimentos em Bangkok, Hong Kong e Singapura neste mercado lucrativo e em crescimento de check- ups de saúde, cirurgia cosmética e tratamentos de spa. Ao sentirem necessidade de estar presentes na Ásia, a escolha de local mais lógica foi Macau. Os impostos e custos de espaços são menores que os de Hong Kong. E o Venetian, tem praticamente 1milhão de pessoas por mês.	Inglês	Hong Kong	South China Morning Post	Impresso: Jornal	Generalista			X		X	X	Notícia 29 Grupo Paulo Malo

**Anexo II.** Quadro de análise com notícias referentes à *MALO CLINIC* (continuação)

Grupo noticias MALO CLINIC																	
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	TEMA						OBSERVAÇÕES	
											INOVAÇÃO	MARÇAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO		PRODUTO/SERVIÇO
84	Malo Clinic e Paulo Malo	2009	"Medical Tourism Comes to Macao - World's Largest Integrative One-Stop Wellness Centre MaloClinicSpa opens at The Venetian( R) Macao-Resort- Hotel"	Refere que a MaloClinicSpa em Macau, no The Venetian Macao-Resort- Hotel, será o maior centro integrativo de bem estar, deste tipo, do mundo. Que é um novo conceito na Ásia do Pacífico, marcando o futuro da saúde e do bem estar. Juntando o diagnóstico e serviços clínicos com tratamentos de spa e cuidados de bem estar no mesmo espaço. A MaloClinicSpa neste resort vai representar a primeira entrada do Grupo Malo na Ásia. Um mercado com grande potencial aos olhos de Paulo Malo. Aparecem também na notícia, algumas afirmações do Dr. Paulo Malo, presidente do grupo, acerca deste nova Clínica Spa, "we aim to provide guests the highest quality wellness service to address their individual needs in a trusted, relaxing spa environment". A notícia apresenta também o tipo de tratamentos, serviços que poderam ser encontrados na clínica: 1) Oral rehabilitation and dental cosmetic ( fala do tratamento pioneiro, criado por Paulo Malo - All- on- 4) ; 2) Preventive & Curative Medical Care; 3) Spa; 4) Total Beauty; 5) Cosmetic	Inglês	Macau	PR Newswire Asia	Digital: Site	Generalista		X	X	X		X	X	Noticia 30 Grupo Paulo Malo ( <a href="http://www.maloclinics.com/content/pdf/xprn.com.pdf">http://www.maloclinics.com/content/pdf/xprn.com.pdf</a> )

**Anexo II.** Quadro de análise com notícias referentes à *MALO CLINIC* (continuação)

Grupo notícias MALO CLINIC																
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	TEMA						OBSERVAÇÕES
											INOVAÇÃO	MARÇAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO	
85	Malo Clinic e Paulo Malo	2009	"Medical Tourism Comes to Macao"	Possuída e gerida pelo Grupo Malo Clinic Health & Wellness Group, a MaloClinicSpa que irá abrir no The Venetian Macao- Resort- Hotel, tem como objetivo oferecer serviços integrados que abordem o bem estar, através de 7 áreas profissionais. Com os melhores médicos e profissionais de cuidados de saúde, num ambiente de primeira classe, saudável e confortável. Novo conceito na Ásia do Pacífico, um marco no futuro da saúde e bem estar - diz Paulo Malo, presidente do grupo...	Inglês	EUA	Travel & Leisure Close- up	Impresso: Revista	Lifestyle		X	X		X	X	Notícia 31 Grupo Paulo Malo
86	Malo Clinic e Paulo Malo	2008	"Ex- herdeiros da marca Triunfo investem em praia e montanha"	Parceria da Malo Clinic com o grupo de hotéis Royal Palm Hotels & Resorts, no hotel The Palms. O Spa do hotel, vai sofrer alterações - aumento de espaço, salas e passará a ser representado pela Malo Clinic Spa. Investimento feito em parceria com Paulo Malo. Na notícia diz que o grupo de hotéis foi procurado pelo grupo português - que possui spas e clínicas odontológicas em Lisboa, Ilha da Madeira e Macau ( China) - para a realização de um projeto no resort.	Português	Brasil	Gazeta Mercantil	Impresso: Jornal	Económico			X		X	X	Esta notícia não aparece no Grupo de notícias Paulo Malo

**Anexo II.** Quadro de análise com notícias referentes à *MALO CLINIC* (continuação)

Grupo notícias MALO CLINIC										TEMA						OBSERVAÇÕES
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	INOVAÇÃO	MARÇAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO	PRODUTO/SERVIÇO	
87	Malo Clinic e Paulo Malo	2008	"Macau Set to be Medical Tourism Destination"	Fala que a Malo Clinic vai entrar no mercado Asiático, através da clínica que vai abrir no The Venetian Macao-Resort- Hotel, em Macau. A Malo Clinic é a número um no mundo em reabilitação oral fixa e é um centro educacional com programas de treino, para dentistas profissionais. A notícia apresenta alguns serviços da Malo Clinic e da Malo Clinic Spa. Fala do Paulo Malo, referindo que este é presidente do grupo e quando fala dos serviços da Malo Clinic, refere que uma das grandes marcas da Malo Clinic, é a Medicina Dentária, devido ao Dr. Paulo Malo ser a cirurgião dentista reconhecido mundialmente, com credito devido à técnica pioneira All-on-4 e "pontes" de proteses fixas, ambos reconhecidos como avanços significantes no campo da reabilitação oral.	Inglês	Macau	PR Newswire Asia	Digital: Site	Generalista	X	X	X		X	X	Noticia 32 Grupo Paulo Malo ( <a href="http://hk2.prnasia.com/xprm/storyCenter.do?method=loadWebPR&amp;code=08832712&amp;langId=1">http://hk2.prnasia.com/xprm/storyCenter.do?method=loadWebPR&amp;code=08832712&amp;langId=1</a> )
88	Fora do contexto de análise	1997	"A pony tale in search of a happy ending"		Inglês	EUA	San Jose Mercury News	Impresso: Jornal								

(\* ) Notícias apenas consideradas na análise, como referentes ao objeto de estudo ( MALO CLINIC ) , não tendo sido possível fazer a análise de conteúdo completa.

**Anexo III. Quadro de análise com notícias referentes ao Dr. Paulo Maló**

Grupo notícias Paulo Malo															OBSERVAÇÕES	
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	T E M A	INOVAÇÃO	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO		PRODUTO/SERVIÇO
1	Paulo Malo	2015	"Australia: Nobel Biocare Services Receives Patent for 'Medical implant and method of implantation' "	Refere Paulo Malo, como um dos criadores da patente para "Medical implant and method of implantation", esta está efetiva desde 9/ 7/ 2008 a 9/ 7/ 2028.	Inglês	Austrália	Australian Government News	Digital: Site	Generalista	X			X			Notícia indisponível online
2	Paulo Malo	2015	"A brand new SMILE in just ONE DAY"	Refere Paulo Malo como criador da técnica All-on-4. Técnica que para além de ter sido criada por este, têm sido também aprimorada, desenvolvida pelo mesmo.	Inglês	Austrália	NewsMail and Rural Weekly	Impresso: Jornal	Generalista	X	X				X	
3	Paulo Malo	2014	"US Patent granted to Nobel Biocare Services AG ( CH) on August 26 titled as "Fixture for anchoring in jaw bone"	Refere Paulo Malo, como o criador da "Fixture for anchoring in jaw bone" ( patent no. 8,814,569; application no. 11/ 250,900) .	Inglês	EUA	Plus Patent News	Digital: Site	Generalista	X			X			Notícia indisponível online
4	Paulo Malo	2014	"US Patent granted to Nobel Biocare Services AG ( CH) on August 26 titled as "Fixture for anchoring in jaw bone"	Refere Paulo Malo, como o criador da "Fixture for anchoring in jaw bone" ( patent no. 8,814,569; application no. 11/ 250,900) .	Inglês	EUA	Plus Patent News	Digital: Site	Generalista	X			X			Repetição da notícia número 3 - não será considerada na análise.
5	Paulo Malo	2014	"US Patent granted to Nobel Biocare Services AG ( CH) on August 26 titled as "Fixture for anchoring in jaw bone"	Refere Paulo Malo, como o criador da "Fixture for anchoring in jaw bone" ( patent no. 8,814,569; application no. 11/ 250,900) .	Inglês	EUA	US Official News	Digital: Site	Generalista	X			X			Notícia indisponível online
6	Paulo Malo	2014	"US Patent Issued to Nobel Biocare Services on Aug. 26 for "Fixture for anchoring in jaw bone" ( Portuguese Inventor) "	Refere Paulo Malo, como o criador da "Fixture for anchoring in jaw bone" ( patent no. 8,814,569; application no. 11/ 250,900) .	Inglês	EUA	US Official News	Digital: Site	Generalista	X			X			<a href="http://www.htimages.ir/htportal/article/US-Patent-Issued-to-Nobel-Biocare-Services-on-Aug-26-for-Fixture-for-anchoring-in-jaw-bone--Portuguese-Inventor/5335376">http://www.htimages.ir/htportal/article/US-Patent-Issued-to-Nobel-Biocare-Services-on-Aug-26-for-Fixture-for-anchoring-in-jaw-bone--Portuguese-Inventor/5335376</a>

**Anexo III. Quadro de análise com notícias referentes ao Dr. Paulo Maló (continuação)**

Grupo notícias Paulo Malo										T E M A	I N O V A Ç ÃO	M A R C A S	M E R C A D O S	P A T E N T E S	I N T E R N A C I O N A L I Z A Ç ÃO	P R O D U T O S E R V I Ç O	OBSERVAÇÕES		
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA										
7	Paulo Malo	2014	"A passion for making dental implants"	Refere Paulo Malo, como um famoso especialista dentário português, que depois de dar uma palestra em Montreal, fez com que o dentista Bardgett expandisse as suas soluções dentárias para incluir implantes.	Inglês	Canada	Windsor Star	Impresso : Jornal	Generalista	X									
8	Paulo Malo	2014	"Entrepreneur: Denture clinic growths with addition of implants"	Refere Paulo Malo, como um famoso especialista dentário português, que depois de dar uma palestra em Montreal, fez com que o dentista Bardgett expandisse as suas soluções dentárias para incluir implantes.	Inglês	Canada	Postmedia Breaking News	Digital: Site	Generalista	X							X	<a href="http://blogs.windsorstar.com/business/entrepreneur-denture-clinic-growths-with-addition-of-implants">http://blogs.windsorstar.com/business/entrepreneur-denture-clinic-growths-with-addition-of-implants</a>	
9	Paulo Malo	2014	"Entrepreneur: Denture clinic growths with addition of implants"	Refere Paulo Malo, como um famoso especialista dentário português, que depois de dar uma palestra em Montreal, fez com que o dentista Bardgett expandisse as suas soluções dentárias para incluir implantes.	Inglês	Canada	Postmedia Breaking News	Digital: Site	Generalista	X								X	Repetição da notícia número 8 - não será considerada na análise.
10	Fora do contexto de análise	2013	"Temario Deportivo de las 21H00 GMT"		Espanhol		Agence France Presse												
11	Fora do contexto de análise	2013	"Temario Deportivo de las 17H00 GMT"		Espanhol		Agence France Presse												
12	Malo Clinic e Paulo Malo	2013	"El canal EL TIEMPO es ahora EL TIEMPO Televisión"	Clinica Malo chega a Bogotá - a 1ª cidade da América Latina a ter uma sede Malo Clinic. Clínica famosa pelas suas inovações, uma delas que possibilita a colocação de dentição fixa em uma consulta sem necessidade de transplante osseo. Paulo Malo, presidente do grupo empresarial - Malo Clinic - explica que o primeiro ponto de atenção encontra-se no norte da capital, mas não descarta a hipótese de inaugurar uma nova sede no sul da capital e expandir para a Barranquilla e Medellín.	Espanhol	Colombia	Portafolio	Impresso : Jornal	Económico	X	X	X	X	X	X			X	Notícia 18 Grupo de notícias Clínica Malo

**Anexo III. Quadro de análise com notícias referentes ao Dr. Paulo Maló (continuação)**

Grupo notícias Paulo Malo										T E M A						OBSERVAÇÕES
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	INOVAÇÃO	MARCAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO	PRODUTO/SERVIÇO	
13	Malo Clinic e Paulo Malo	2012	"Practice makes perfect"	Refere que a clínica Bond Street Dental Malo Clinic passou a fazer parte da Malo Clinic no mundo, no último mês. Refere que as novas instalações têm a mais recente tecnologia, conforto e segurança para o paciente, entretenimento e segurança no trabalho. Refere também que tipo de serviços podem ser encontrados na Clínica. Fala também sobre Paulo Malo, referenciando que foi o mesmo que começou a Malo Clinic e que é este o inventor do método All-on-4 (uma prótese total, onde um conjunto "arco" de dentes é suportado por apenas 4 implantes).	Inglês	Austrália	Moonee Valley Leader	Impresso : Revista	Generalista	X	X	X	X	X		Notícia 51 Grupo de notícias Clínica Malo
14	Fora do contexto de análise	2012	"Liga Mistrzów. Zatrzymali Manchester United, wyeliminują Chelsea?"		Polaco		Gazeta Wyborca									
15	Malo Clinic e Paulo Malo	2011	"Dibattito sulle protesi dentarie Oggi al Cnr"	Paulo Malo presidente da Malo Clinic Health & Wellness, cuja experiência e cuja inovadora metodologia permite restaurar completamente a sua estrutura original da boca, vai participar num debate, de uma conferência sobre o plano de tratamento num paciente totalmente desdentado.	Italiano	Itália	il Resto del Carlino	Impresso : Jornal	Generalista	X					X	Notícia 63 Grupo de notícias Clínica Malo
16	Paulo Malo	2011	"Dream now a reality for twin sisters"	Refere Dr. Paulo Malo, ao falar da história de uma dentista que tinha muito interesse em cosmética dentária e implantes e teve a oportunidade de aprender com o Dr. Paulo Malo, um especialista da área que desenvolveu uma nova tecnologia - All-on-4 - que reduz drasticamente o tempo e custo envolvido em receber-se implantes dentários. Sandra foi pioneira deste método na Austrália e diz que este pode ser uma transformação de vida para as pessoas.	Inglês	Austrália	Noosa News	Impresso : Jornal	Generalista	X	X		X	X		

**Anexo III.** Quadro de análise com notícias referentes ao Dr. Paulo Maló (continuação)

Grupo notícias Paulo Malo										T E M A					OBSERVAÇÕES	
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	INOVAÇÃO	MARCAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO		PRODUTO/SERVIÇO
17	Malo Clinic e Paulo Malo	2010	"Clinic raises stakes for Macau"	Crescimento do turismo de "saúde". Este, prepara-se para crescer em Macau com a presença da Malo Clinic Health & Wellness. Sendo esta a primeira e única clínica do género na Ásia ( oferece tratamento dentário, serviços médicos, experiência e programas de spa e bem estar. Fala das instalações da Clínica. Refere também Paulo Malo como o presidente do Grupo Malo Clinic, com algumas afirmações do mesmo - a referirem que vê na Ásia um mercado com grande potencial. Fala da escolha estratégica da localização da Clínica em Macau. ( no The Venetian Macao- Resort Hotel) . Malo diz que não há planos confirmados para expandir mais na Ásia. Contudo, existem propostas de estudos para abrir clínicas na China Continental, Singapura, Taiwan e Japão.	Inglês	China	South China Morning Post	Impresso : Jornal	Generalista			X	X	X		Notícia 67 Grupo de notícias Clínica Malo
18	Malo Clinic e Paulo Malo	2010	"New Jersey- Based IT Firm Partners With International Health and Wellness Organization"	Parceria da Malo Clinic com a PriorityOne, uma empresa de serviços informáticos e tecnológicos no sector da saúde, na primeira Malo Clinic do EUA. Refere que a Malo Clinic tem a sua sede em Lisboa, Portugal e foi fundada em 1995 pelo Dr. Paulo Malo. A Malo Clinic era inicialmente especializada em implantes dentários e reabilitação oral, mas evoluiu ao longo dos anos para uma organização de saúde total e de bem estar, providenciando um grande conjunto de serviços médicos. Fala também dos serviços que se podem encontrar na clínica de Rutherford, NJ e das suas instalações. Nelson Gomes, presidente da PriorityOne: "We are so excited to have this opportunity to work with such an innovative health and wellness organization".	Inglês	EUA	PR Newswire	Digital: Site	Generalista	X	X	X	X			Notícia 69 Grupo de notícias Clínica Malo; <a href="http://www.prnewswire.com/news-releases/new-jersey-based-it-firm-partners-with-international-health-and-wellness-organization-91808389.html">http://www.prnewswire.com/news-releases/new-jersey-based-it-firm-partners-with-international-health-and-wellness-organization-91808389.html</a>

**Anexo III. Quadro de análise com notícias referentes ao Dr. Paulo Maló (continuação)**

Grupo notícias Paulo Malo																	
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	T E M A	CATEGORIAS					OBSERVAÇÕES	
											INOVAÇÃO	MARCAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO		PRODUTO/SERVIÇO
19	Paulo Malo	2010	"Brueggen Dental Implant Center Gives Patients a New Reason to Smile - - in Less Than a Day"	Refere Dr. Paulo Malo, ao contar-se a história do método All-on-4, visto este ter sido primeiramente desenvolvido pelo mesmo em conjunto com a Nobel Biocare - a maior fornecedora de implantes do EUA. Depois de cerca de 15 anos de I&D, poucos médicos selecionados dos EUA, foram treinados no procedimento All-on-4.	Inglês	EUA	Marketwire	Digital: Site	Generalista		X	X			X	X	<a href="http://www.marketwired.com/press-release/brueggen-dental-implant-center-gives-patients-new-reason-smile-less-than-day-1164588.htm">http://www.marketwired.com/press-release/brueggen-dental-implant-center-gives-patients-new-reason-smile-less-than-day-1164588.htm</a>
20	Paulo Malo	2010	"Full Year 2009 Nobel Biocare Holding AG Earnings Conference Call ( Morning) - Final"	Ao falar-se da situação da Nobel Biocare Holding AG, no mercado espanhol - referem que oferecem o All-on-4, criado por Paulo Malo com o qual estes tem uma colaboração. Sendo estes factos links bastante importantes.	Inglês	EUA	FD ( Fair Disclosure) Wire	Digital: Site	Económico		X	X	X		X	X	<a href="http://www.alacrastore.com/thomson-streetevents-transcripts/Full-Year-2009-Nobel-Biocare-Holding-AG-Earnings-Conference-Call-Morning-T2695110">http://www.alacrastore.com/thomson-streetevents-transcripts/Full-Year-2009-Nobel-Biocare-Holding-AG-Earnings-Conference-Call-Morning-T2695110</a>
21	Paulo Malo	2010	"Publication no. WO/ 2010/ 003433 Published on Jan. 14, Assigned to Nobel Biocare Services for Medical Implant, Implantation Method ( Swedish, Portuguese Inventors) "	Refere Paulo Malo como criador da "Medical implant and method of implatation", com a colaboração de Lars Jorneous e Henrik Petersson, ambos suíços. Invenção patenteada mundialmente.	Inglês	Suíça	US Fed News	Digital: Site	Generalista		X				X	X	<a href="https://patentscope.wipo.int/search/en/detail.jsf?docId=WO2010003433&amp;redirectedID=true">https://patentscope.wipo.int/search/en/detail.jsf?docId=WO2010003433&amp;redirectedID=true</a>
22	Malo Clinic e Paulo Malo	2009	"Health News - Hotel, Resort & Spa Europe"	O Spa do Corinthia Hotel Lisbon, irá ser representado pelo internacionalmente reconhecido Malo Clinic Health & Wellness, liderada por Paulo Malo. Fala também dos serviços que se podem encontrar no mesmo. A Malo combina os tradicionais "rituais" de spa, com serviços de cuidados integrados de bem estar e cosméticos, que incluem por exemplo, programas de nutrição, consultas de fisioterapia, etc.	Inglês	EUA	AsiaHealthGuide.com	Digital: Revista	Setorial - Medicina Oriental, Tradicional / Viagens e Lazer				X		X	X	Notícia 72 Grupo de notícias Clínica Malo

**Anexo III. Quadro de análise com notícias referentes ao Dr. Paulo Maló (continuação)**

Grupo notícias Paulo Malo										T E M A					OBSERVAÇÕES		
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	INOVAÇÃO	MARCAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO		PRODUTO/SERVIÇO	
23	Malo Clinic e Paulo Malo	2009	"Destination News - Hotel, Resort & Spa Europe"	O Spa do Corinthia Hotel Lisbon, irá ser representado pelo internacionalmente reconhecido Malo Clinic Health & Wellness, liderada por Paulo Malo. Fala também dos serviços que se podem encontrar no mesmo. A Malo combina os tradicionais "rituais" de spa, com serviços de cuidados integrados de bem estar e cosméticos, que incluem por exemplo, programas de nutrição, consultas de fisioterapia, etc.	Inglês	EUA	AirGuideOnline.com & AirGuideBusiness.com	Impresso: Revista	Setorial - Viajantes em avião			X		X	X	Notícia 73 Grupo de notícias Clínica Malo	
24	Malo Clinic e Paulo Malo	2009	"Corinthia Hotel Lisbon inaugurate state of the art Malo Spa"	O Spa do Corinthia Hotel Lisbon, irá ser representado pelo internacionalmente reconhecido Malo Clinic Health & Wellness, liderada por Paulo Malo. Fala também dos serviços que se podem encontrar no mesmo. A Malo combina os tradicionais "rituais" de spa, com serviços de cuidados integrados de bem estar e cosméticos, que incluem por exemplo, programas de nutrição, consultas de fisioterapia, etc.	Inglês	Portugal	IPR Strategic Business Information Database	Digital: Jornal	Económico			X		X	X	Notícia 74 Grupo de notícias Clínica Malo; Newsletter	
25	Malo Clinic e Paulo Malo	2009	"Clínica Avilés y Gross y Maló Clinic Health & Wellness se associam para oferecer em Malagá tratamentos odontológicos pioneros. La colaboración com Maló Clinic Health & Wellness permitirá realizar tratamentos pioneros creados por dicha multinacional portuguesa"	Colaboração entre a Malo Clinic e a Clínica Malagueña Avilés y Gross, que vai permitir oferecer aos clientes de forma exclusiva tratamentos pioneiros no sector da odontologia, criados pela Malo. Os profissionais desta Clínica Malagueña foram formados nestes tratamentos durante um ano, adquirindo conhecimentos diretamente da equipa dirigida por Dr. Paulo Malo, presidente da Malo Clinic. Os serviços instaurados pela Malo Clinic ainda estão pouco desenvolvidos em Espanha, mas já estão instaurados em clínicas de prestígio nas grandes cidades europeias, asiáticas e americanas. Destacam o tratamento revolucionário "All-on-4".	Espanhol	Espanha	Sur	Impresso: Jornal	Generalista		X	X	X		X	X	Notícia 78 Grupo de notícias Clínica Malo

**Anexo III.** Quadro de análise com notícias referentes ao Dr. Paulo Maló (continuação)

Grupo notícias Paulo Malo										TEMA					OBSERVAÇÕES	
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	INOVAÇÃO	MARCAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO		PRODUTO/SERVIÇO
26	Malo Clinic e Paulo Malo	2009	"Clínica Avilés y Gross y Maló Clinic Health & Wellness se associan para oferecer en Malagá tratamientos odontológicos pioneros. La colaboración com Maló Clinic Health & Wellness permitirá realizar tratamientos pioneros creados por dicha multinacional portuguesa"	Colaboração entre a Malo Clinic e a Clínica Malagueña Avilés y Gross, que vai permitir oferecer aos clientes de forma exclusiva tratamientos pioneros no sector da odontologia, criados pela Malo. Os profissionais desta Clínica Malagueña foram formados nestes tratamientos durante um ano, adquirindo conhecimentos diretamente da equipa dirigida por Dr. Paulo Malo, presidente da Malo Clinic. Os serviços instaurados pela Malo Clinic ainda estão pouco desenvolvidos em Espanha, mas já estão instaurados em clínicas de prestigio nas grandes cidades europeias, asiáticas e americanas. Destacam o tratamento revolucionário "All-on-4".	Espanhol	Espanha	Sur	Impresso : Jornal	Generalista	X	X	X		X	X	Notícia 79 Grupo de notícias Clínica Malo; Repetição da notícia número 25 - não será considerada na análise.
27	Malo Clinic e Paulo Malo	2009	"Clínica Avilés y Gross y Maló Clinic Health & Wellness se associan para oferecer en Malagá tratamientos odontológicos pioneros. La colaboración com Maló Clinic Health & Wellness permitirá realizar tratamientos pioneros creados por dicha multinacional portuguesa"	Colaboração entre a Malo Clinic e a Clínica Malagueña Avilés y Gross, que vai permitir oferecer aos clientes de forma exclusiva tratamientos pioneros no sector da odontologia, criados pela Malo. Os profissionais desta Clínica Malagueña foram formados nestes tratamientos durante um ano, adquirindo conhecimentos diretamente da equipa dirigida por Dr. Paulo Malo, presidente da Malo Clinic. Os serviços instaurados pela Malo Clinic ainda estão pouco desenvolvidos em Espanha, mas já estão instaurados em clínicas de prestigio nas grandes cidades europeias, asiáticas e americanas. Destacam o tratamento revolucionário "All-on-4".	Espanhol	Espanha	Sur	Impresso : Jornal	Generalista	X	X	X		X	X	Notícia 80 Grupo de notícias Clínica Malo; Repetição da notícia número 25 - não será considerada na análise.

**Anexo III. Quadro de análise com notícias referentes ao Dr. Paulo Maló (continuação)**

Grupo notícias Paulo Malo										TEMA						OBSERVAÇÕES
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	INOVAÇÃO	MARCAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO	PRODUTO/SERVIÇO	
28	Malo Clinic e Paulo Malo	2009	"Clínica Avilés y Gross y Maló Clinic Health & Wellness se associan para oferecer en Malagá tratamientos odontológicos pioneros. La colaboración com Maló Clinic Health & Wellness permitirá realizar tratamientos pioneros creados por dicha multinacional portuguesa"	Colaboração entre a Malo Clinic e a Clínica Malagueña Avilés y Gross, que vai permitir oferecer aos clientes de forma exclusiva tratamientos pioneiros no sector da odontologia, criados pela Malo. Os profissionais desta Clínica Malagueña foram formados nestes tratamientos durante um ano, adquirindo conhecimentos diretamente da equipa dirigida por Dr. Paulo Malo, presidente da Malo Clinic. Os serviços instaurados pela Malo Clinic ainda estão pouco desenvolvidos em Espanha, mas já estão instaurados em clínicas de prestígio nas grandes cidades europeias, asiáticas e americanas. Destacam o tratamento revolucionário "All-on-4".	Espanhol	Espanha	Sur	Impresso : Jornal	Generalista	X	X	X		X	X	Notícia 81 Grupo de notícias Clínica Malo; Repetição da notícia número 25 - não será considerada na análise.
29	Malo Clinic e Paulo Malo	2009	"\$35USm medical centre opening at Venetian"	A notícia refere que irá ser possível encontrar-se em Macau, num luxuoso hotel e casino - The Venetian Macao - a Malo Clinic, que vai oferecer aos pacientes tratamientos como procedimientos dentários especializados, cirurgia plástica, exames médicos e check-ups, assim como um spa e centro fitness. Fala principalmente sobre Paulo Malo, o dono de uma cadeia de clínicas dentárias com sede em Portugal, querer trazer para Macau o "turismo médico". Paulo Malo, um dentista praticante planeia dar emprego a 50 médicos e 100 terapeutas no centro de \$35USm, de forma a poder competir com outros estabelecimentos em Bangkok, Hong Kong e Singapura neste mercado lucrativo e em crescimento de check-ups de saúde, cirurgia cosmética e tratamientos de spa. Ao sentirem necessidade de estar presentes na Ásia, a escolha de local mais lógica foi Macau. Os impostos e custos de espaços são menores que os de Hong Kong. E o Venetian, tem praticamente 1milhão de pessoas por mês.	Inglês	Hong Kong	South China Morning Post	Impresso : Jornal	Generalista			X		X	X	Notícia 83 Grupo de notícias Clínica Malo

**Anexo III. Quadro de análise com notícias referentes ao Dr. Paulo Maló (continuação)**

Grupo notícias Paulo Malo										T E M A						OBSERVAÇÕES	
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	INOVAÇÃO	MARCAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO	PRODUTO/SERVIÇO		
30	Malo Clinic e Paulo Malo	2009	"Medical Tourism Comes to Macao - World's Largest Integrative One-Stop Wellness Centre MaloClinicSpa opens at The Venetian( R) Macao-Resort- Hotel"	Refere que a MaloClinicSpa em Macau, no The Venetian Macao- Resort- Hotel, será o maior centro integrativo de bem estar, deste tipo, do mundo. Que é um novo conceito na Ásia do Pacífico, marcando o futuro da saúde e do bem estar. Juntando o diagnóstico e serviços clínicos com tratamentos de spa e cuidados de bem estar no mesmo espaço. A MaloClinicSpa neste resort vai representar a primeira entrada do Grupo Malo na Ásia. Um mercado com grande potencial aos olhos de Paulo Malo. Aparecem também na notícia, algumas afirmações do Dr. Paulo Malo, presidente do grupo, acerca deste nova Clínica Spa, "we aim to provide guests the highest quality wellness service to address their individual needs in a trusted, relaxing spa environment". A notícia apresenta também o tipo de tratamentos, serviços que poderam ser encontrados na clínica: 1) Oral rehabilitation and dental cosmetic ( fala do tratamento pioneiro, criado por Paulo Malo - All- on- 4); 2) Preventive & Curative Medical Care; 3) Spa; 4) Total Beauty; 5) Cosmetic	Inglês	Macau	PR Newswire Asia	Digital: Site	Generalista		X	X	X		X	X	Notícia 84 Grupo de notícias Clínica Malo; <a href="http://www.maloclinics.com/content/pdf/xprn.com.pdf">http:// www.maloclinics.com/ conten t/ pdf/ xprn.com.pdf</a>
31	Malo Clinic e Paulo Malo	2009	"Medical Tourism Comes to Macao"	Possuída e gerida pelo Grupo Malo Clinic Health & Wellness Group, a MaloClinicSpa que irá abrir no The Venetian Macao- Resort- Hotel, tem como objetivo oferecer serviços integrados que abordem o bem estar, através de 7 áreas profissionais. Com os melhores médicos e profissionais de cuidados de saúde, num ambiente de primeira classe, saudável e confortável. Novo conceito na Ásia do Pacífico, um marco no futuro da saúde e bem estar - diz Paulo Malo, presidente do grupo.	Inglês	EUA	Travel & Leisure Close- up	Impresso : Revista	Lifestyle			X	X		X	X	Notícia 85 Grupo de notícias Clínica Malo

**Anexo III.** Quadro de análise com notícias referentes ao Dr. Paulo Maló (continuação)

Grupo notícias Paulo Malo										T E M A						OBSERVAÇÕES	
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	INOVAÇÃO	MARCAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO	PRODUTO/SERVIÇO		
32	Malo Clinic e Paulo Malo	2008	"Macau Set to be Medical Tourism Destination"	Fala que a Malo Clinic vai entrar no mercado Asiático, através da clínica que vai abrir no The Venetian Macao Resort- Hotel, em Macau. A Malo Clinic é a número um no mundo em reabilitação oral fixa e é um centro educacional com programas de treino, para dentistas profissionais. A notícia apresenta alguns serviços da Malo Clinic e da Malo Clinic Spa. Fala do Paulo Malo, referindo que este é presidente do grupo e quando fala dos serviços da Malo Clinic, refere que uma das grandes marcas da Malo Clinic, é a Medicina Dentária, devido ao Dr. Paulo Malo ser a cirurgião dentista reconhecido mundialmente, com credito devido à técnica pioneira All-on-4 e "pontes" de proteses fixas, ambos reconhecidos como avanços significantes no campo da reabilitação oral.	Inglês	Macau	PR Newswire Asia	Digital: Site	Generalista		X	X	X		X	X	Noticia 87 Grupo de noticias Clínica Malo; <a href="http://hk2.pmasia.com/xprn/storyCenter.do?method=loadWebPR&amp;code=08832712&amp;langId=1">http://hk2.pmasia.com/xprn/storyCenter.do?method=loadWebPR&amp;code=08832712&amp;langId=1</a>
33	Paulo Malo	2007	"V Congreso Nacional sobre Cirugia Bucal"	Dr. Paulo Malo, presente na mesa redonda sobre o tema dos implantes dentários, no congresso nacional da sociedade espanhola de cirurgia bucal.	Espanhol	Espanha	EI Comercio	Impresso : Jornal	Generalista							X	
34	Malo Clinic e Paulo Malo	2007	"Português Malo inaugurará unidade no Brasil; Grupo luso abre clínica dentária em Campinas"	O português Grupo Malo, controlador de um dos maiores centros mundiais de implantes e reabilitação oral, informou ontem que vai inaugurar a sua primeira unidade brasileira no fim de março, no interior do Estado de São Paulo. Paulo Malo responsável do grupo, afirma que "em menos de um ano, a unidade brasileira será o maior centro de implantes e reabilitação oral de todo o continente americano", adiantando que pretende realizar parcerias com diversas unidades universidades brasileiras. A notícia refere também o encontro internacional de dentistas, batizado de Malo International Congress - Brazil Oral Rehabilitation.	Português	Brasil	Gazeta Mercantil	Impresso : Jornal	Económico		X	X	X		X	X	Esta notícia não aparece no Grupo de noticias Malo Clinic.

**Anexo III. Quadro de análise com notícias referentes ao Dr. Paulo Maló (continuação)**

Grupo notícias Paulo Malo															OBSERVAÇÕES		
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	T E M A	INOVAÇÃO	MARCAS	MERCADOS	PATENTES		INTERNACIONALIZAÇÃO	PRODUTO/SERVIÇO
35	Paulo Malo	2006	"Schroefgebit uitkomst bij loszittende prothese"	A notícia refere o All-on-4, uma jovem tecnologia inventada pelo Dentista Paulo Malo em Lisboa. Explicando um pouco o método e mostrando os benefícios que pode trazer, através de histórias de pessoas que anteriormente sofriam imensos problemas com a falta de dentes ou com os métodos que utilizaram anteriormente, como dentaduras.	Holandês	Holanda	Leeuwarder Courant	Impresso : Jornal	Generalista		X	X				X	
36	Malo Clinic e Paulo Malo	2006	"Grupo português Malo Investe US\$2,6 milhões na construção de filial em Campinas; Grupo investe US\$ 2,6 milhões em clínica"	Fala do investimento que o grupo Malo vai fazer no Brasil, como este é o maior conglomerado de implantologia do mundo, com clínicas em diversos países. E quanto a Paulo Malo, fala que este deverá ir ao Brasil para anunciar oficialmente o investimento e encontrar-se com o prefeito e outros representantes. Diz que Paulo Malo, para além de empresário é também cirurgião dentista e desenvolveu novas técnicas cirúrgicas que são aplicadas nas clínicas do grupo".	Português	Brasil	Jornal do Commercio	Impresso : Jornal	Económico		X		X	X	X		Esta notícia não aparece no Grupo de notícias Malo Clinic.
37	Paulo Malo	2006	Show: 9 Colo and Company 10:00 AM NBC	Fala da presença e participação de Paulo Malo, conhecido internacionalmente por desenvolver técnicas cirúrgicas e ser especialista em implantes dentários. Está em Denver como convidado do Dr. Randall Stettler e restante equipa.	Inglês	EUA	Global Broadcast Database	Audiovisual	Generalista		X					X	
38	Paulo Malo	2005	"Nooit meer een gebit in de sla"	Refere o novo método All-on-4 criado pelo Dr. Paulo Malo. Método que fez muito furor e levou imensos especialistas de toda a Europa a Lisboa, para aprenderem e dominarem este método com o próprio Malo na sua clínica. "A descoberta de Malo é brilhante na sua simplicidade". Fala de um paciente na Alemanha que até então era um dos poucos que se tinha submetido a este novo procedimento.	Holandês	Holanda	De Gelderland	Impresso : Jornal	Generalista		X	X			X	X	

## Anexo III. Quadro de análise com notícias referentes ao Dr. Paulo Maló (continuação)

Grupo notícias Paulo Malo																	
DOCUMENTO	REFERE	ANO	TÍTULO ARTIGO	ASSUNTO	LÍNGUA	PAÍS	TÍTULO MEDIA	TIPO DE MEDIA	ÁREA DE MEDIA	T E M A						OBSERVAÇÕES	
											INOVAÇÃO	MARCAS	MERCADOS	PATENTES	INTERNACIONALIZAÇÃO		PRODUTO/SERVIÇO
39	Paulo Malo	2005	"Nooit meer een gebit in de sla; Nieuwe techniek verankert gebitsprothese muurvast in de kaak"	Refere o novo método All-on-4 criado pelo Dr. Paulo Malo. Método que fez muito furor e levou imensos especialistas de toda a Europa a Lisboa, para aprenderem e dominarem este método com o próprio Malo na sua clínica. "A descoberta de Malo é brilhante na sua simplicidade".	Holandês	Holanda	Dagblad van het Noorden	Impresso : Jornal	Generalista		X	X			X	X	
40	Paulo Malo	2005	"Nooit meer een gebit in de sla; Nieuwe techniek verankert gebitsprothese muurvast in de kaak"	Refere o novo método All-on-4 criado pelo Dr. Paulo Malo. Método que fez muito furor e levou imensos especialistas de toda a Europa a Lisboa, para aprenderem e dominarem este método com o próprio Malo na sua clínica. "A descoberta de Malo é brilhante na sua simplicidade".	Holandês	Holanda	Dagblad van het Noorden	Impresso : Jornal	Generalista		X	X			X	X	Repetição da notícia número 39 - não será considerada na análise.
41	Paulo Malo	2005	"Nooit meer een gebit in de sla"	Refere o novo método All-on-4 criado pelo Dr. Paulo Malo. Método que fez muito furor e levou imensos especialistas de toda a Europa a Lisboa, para aprenderem e dominarem este método com o próprio Malo na sua clínica. "A descoberta de Malo é brilhante na sua simplicidade". Fala de um paciente na Alemanha que até então era um dos poucos que se tinha submetido a este novo procedimento.	Holandês	Holanda	Provinciale Zeeuwese Courant	Impresso : Jornal	Generalista		X	X			X	X	