

**A CONSULTORIA DE GESTÃO COMO ALAVANCA PARA  
FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES**

O CONTRIBUTO DA CONSULTORIA DE GESTÃO PARA A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE UM  
DISTRIBUIDOR FARMACÊUTICO

Victor Manuel Cravo Biscaia

Projeto submetido para obtenção do grau de Mestre em Marketing

Orientador:

**Professor Joaquim Vicente Rodrigues**, Professor auxiliar do ISCTE-IUL.  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro de 2016



Os resultados provêm do aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas. A solução de problemas só restaura a normalidade. As oportunidades significam explorar novos caminhos.

*Peter Drucker*



## RESUMO

O objetivo do projeto circunscreve-se à criação de uma nova área de negócios promovido pelas empresas de Distribuição Farmacêutica, no âmbito da prestação de serviços de Consultoria e Formação em áreas de gestão críticas para o negócio dos seus clientes (as farmácias), de forma estruturada, adaptada e dirigida às suas necessidades específicas e concretas.

As empresas promotoras do serviço têm como objetivo alavancar a fidelização dos clientes e aumentar as suas vendas.

Na génese da ideia associada ao projeto estão, por um lado, as dificuldades económicas e financeiras que o segmento de mercado das farmácias vive e, por outro, a oportunidade que daí surge para o seu interlocutor direto (as empresas de distribuição farmacêutica), potenciar a relação comercial com os seus clientes através da proposta de soluções, promovendo o engagement e o commitment, geradores de valor numa relação B2B.

Pretende-se demonstrar que este serviço é, não só, economicamente viável mas que, por via da alteração da relação comercial do fornecedor para parceiro de negócios estratégico, se acrescenta valor à ligação atual.

**Palavras-chave:** Marketing relacional B2B | Serviço | Criação de valor | Commitment



## **ABSTRACT**

The objective of the project is limited to the creation of a new business unit promoted by the Pharmaceutical distribution companies, in the provision of training and advisory services, in critical management areas for their client's business (the pharmacies), in a structured way, adapted and directed to their specific and concrete needs.

Companies promoting the service aim to leverage customer loyalty and increase their sales.

The basic ideas behind setting up the project are, on the one hand, the economic and financial difficulties that the pharmacist's market segment face and, on the other hand, the benefits for its direct interlocutor (the pharmaceutical distribution companies), to increase the business relationship with their customers by proposing solutions, promoting engagement and commitment, which generate business value in a B2B relation.

We intend to demonstrate that this service is not only economically viable, but also, by changing the business relationship from supplier to strategic business partner, it will be added value to the current connection.

**Keywords:** Relational Marketing B2B | service | creating value | commitment



## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as individualidades e instituições que, através do seu empenho, testemunho ou cedência de informação contribuíram para este trabalho:

Ao Professor Joaquim Vicente Rodrigues, meu orientador, pela paciência, interesse, empenho, disponibilidade e apoio. Os adjetivos são poucos para descrever a postura que teve comigo neste desafio. Sem ele não teria sido capaz. Com ele foi possível conciliar o que, a dada altura do percurso, parecia inconciliável.

À OCP Portugal, na pessoa do seu CEO, o Dr. Rui Matos Carrington da Costa e dos restantes colegas do conselho de administração, Dr. Jorge Paulo Teixeira Pereira, Dr. João Carlos Duarte Monteiro e Dr. José Luciano Diniz Pereira, pelo modo como me voltaram a receber e pela forma pronta e disponível com que colaboraram.

À Informa D&B pela informação disponibilizada.

A todos os Professores e colegas do Mestrado Executivo em Marketing Management. Os primeiros porque foram responsáveis pelos conhecimentos que adquiri, os segundos pela amizade e companheirismo que sempre manifestaram.

Ao colega e amigo, João Duarte, compaignon de route neste percurso, pelo companheirismo, apoio e amizade.

E, porque os últimos são os primeiros, à minha mulher Paula, pelo incentivo, paciência e amor que me prestou.



## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ERP | Enterprise Resource Planning

BPM | Business Process Management

PME | Pequenas e médias empresas

MNSRM | Medicamentos não sujeitos a receita médica

OCDE | Organização para a cooperação e desenvolvimento económico

SNS | Sistema Nacional de Saúde

ANF | Associação Nacional de Farmácias

SROC | Sociedade Revisores Oficiais de Contas

BdP | Banco de Portugal

PIB | Produto interno bruto

MoU | Memorandum of Understanding

FMI | Fundo Monetário Internacional

BCE | Banco central Europeu

BPD | Boas práticas de distribuição



## Índice

1.	SUMÁRIO EXECUTIVO .....	1
2.	REVISÃO DA LITERATURA .....	3
2.1.	SERVIÇO E CRIAÇÃO DE VALOR.....	3
2.1.1.	“Serviço” na lógica dos negócios: implicações para a criação de valor para os clientes .....	3
2.1.2.	“SERVIÇO” NA LÓGICA DOS NEGÓCIOS: IMPLICAÇÕES PARA O MARKETING.....	4
2.1.3.	O IMPACTO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	5
2.2.	MARKETING B2B .....	5
2.2.1	MARKETING RELACIONAL B2B.....	5
2.2.2.	MARKETING DIRETO B2B   NUM CONTEXTO DE EMPRESA DE FORMAÇÃO.....	6
2.2.3.	VALOR DO RELACIONAMENTO.....	7
2.2.4.	CONFIANÇA .....	8
2.2.5.	COMMITMENT.....	8
2.2.6.	VALOR DO RELACIONAMENTO, CONFIANÇA E COMPROMISSO.....	9
2.3.	SATISFAÇÃO DO CLIENTE .....	10
2.3.1.	A SATISFAÇÃO DO CLIENTE, IMAGEM CORPORATIVA E QUALIDADE DE SERVIÇO, EM SERVIÇOS PROFISSIONAIS .....	10
3.	BREVE CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	13
4.	ANÁLISE EXTERNA.....	15
4.1.	SETOR FARMACÊUTICO EM PORTUGAL.....	15
4.1.1.	Enquadramento .....	15
4.1.2.	Contexto interno nacional: estrutura e dinâmica.....	16
4.1.2.a.	Estrutura: .....	16
4.1.2.b.	Dinâmica: .....	18
4.1.3.	A política de preços em Portugal, face aos parceiros europeus.....	19
4.1.4.	Dimensão e estrutura do mercado de medicamentos .....	21
4.1.5.	Legislação   Regulamentação do sector farmacêutico .....	22
4.1.6.	Conclusões .....	22

4.2. CONCORRENTES: Descrição e caracterização .....	23
4.3. CLIENTES .....	26
4.3.1. Caracterização e Segmentação .....	26
4.3.2. Estudo de Mercado .....	29
4.4. FORNECEDORES .....	33
4.5. ANÁLISE PESTAL .....	35
4.6. CINCO FORÇAS DE PORTER.....	39
5. ANÁLISE INTERNA .....	47
5.1. SOBRE A EMPRESA .....	47
5.1.1. Análise e evolução das vendas / quota de mercado .....	47
5.1.2. Cobertura do mercado.....	48
5.1.3. Estrutura organizacional .....	49
5.1.4. Tecnologia e Sistemas de Informação, de apoio à gestão.....	51
5.1.5. Portefólio de produtos e serviços.....	51
5.1.6. Recursos Humanos.....	52
5.1.7. Análise económico financeira.....	54
5.1.8. Vantagens competitivas .....	55
5.1.9. Comercial.....	56
5.1.10. Logística e abastecimento .....	57
5.1.11. Compras   Gestão de stocks .....	59
6. ANÁLISE SWOT .....	61
6.1. SWOT:.....	61
6.2. SWOT CRUZADA.....	64
7. DIRECTRIZES ESTRATÉGICAS .....	65
8. FATORES CRITICOS DE SUCESSO.....	67
9. OBJETIVOS .....	69
10. SEGMENTAÇÃO, TARGET e POSICIONAMENTO .....	71
10.1. SEGMENTAÇÃO.....	71
10.2. TARGET (perfil do cliente alvo).....	72
10.3. POSICIONAMENTO.....	72
11. MARKETING MIX.....	77
11.1. PRODUTO .....	77

11.2. PREÇO .....	80
11.3. DISTRIBUIÇÃO .....	81
11.4. COMUNICAÇÃO .....	82
11.5. PESSOAS .....	82
11.6. AMBIENTE.....	83
11.7. PROCESSOS:.....	84
12. PLANO DE AÇÕES .....	85
12.1. AÇÃO 01 – CONCEÇÃO DOS MÓDULOS DO CURSO .....	85
12.2. AÇÃO 02 – CONTRATAÇÃO DE FORMADORES / CONSULTORES.....	87
12.3. AÇÃO 03 – LEVANTAMENTO DAS CONDIÇÕES LOGÍSTICAS ESSENCIAIS À ORGANIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO “SERVIÇO”. .....	89
12.4. AÇÃO 04 – PROMOVER O “SERVIÇO”: COMUNICAÇÃO E VENDA.....	91
12.5. AÇÃO 05 – CONSULTORIA .....	94
12.6. AÇÃO 06 – ESTRUTURA DE APOIO AO NEGÓCIO .....	97
13. PLANO DE CONTINGÊNCIA .....	101
14. ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA .....	103
14.1. INVESTIMENTO E FUNCIONAMENTO .....	103
14.1.2. VALOR ESTIMADO DE VENDAS .....	104
14.1.3. VALOR ESTIMADO DE CUSTOS OPERACIONAIS .....	107
14.2. AVALIAÇÃO DO “SERVIÇO” .....	108
14.2.1. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS .....	108
14.2.2. CASH-FLOW OPERACIONAL .....	108
14.3. INVESTIMENTO EM FUNDO DE MANEIO .....	108
14.4. CASH-FLOW DO PROJETO .....	109
14.5. AVALIAÇÃO ECONÓMICA .....	109
14.5.1. VAL – Valor Atual Líquido.....	109
14.5.2. PERÍODO DE RECUPERAÇÃO DO INVESTIMENTO .....	110
14.6. CONCLUSÕES:.....	111
15. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES .....	113
16. BIBLIOGRAFIA.....	115
17. ANEXOS.....	121
17.1. ANEXO 01 : .....	121

17.2. ANEXO 02 : .....	123
17.3. ANEXO 03 : .....	138

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 - ▪ ESTRUTURAS   Por segmentos de atividade económica (2014). .....	16
Gráfico 2 - Repartição das margens de comercialização, do medicamento.....	20
Gráfico 3 - Repartição das margens de comercialização, do medicamento.....	20
Gráfico 4 - Indicação (em percentagem) quanto à forma jurídica das farmácias em função dos escalões de segmentação (2013). .....	28
Gráfico 5 - Evolução da Dívida Pública entre Dez 2011 e Agosto 2015.....	36
Gráfico 6 - Evolução da quota de mercado da OCP Portugal, nos últimos 20 anos.....	47
Gráfico 7 - Evolução do Volume de Vendas anual da OCP Portugal, entre 2006 e 2016. ....	48
Gráfico 8 - Segmentação dos colaboradores por áreas de gestão. ....	52
Gráfico 9 - Segmentação dos colaboradores por nível de habilitações literárias.....	53
Gráfico 10 - Relação entre tempo de serviço e idade média dos colaboradores.....	53
Gráfico 11 - Taxas de crescimento estimadas da formação e da consultoria.....	105

## Índice de Figuras

Figura 1 - Áreas estratégicas da GLINTT após a reorientação da sua atividade, a partir de 2015.....	25
Figura 2 - Evolução dos Resultados antes de Impostos, por escalão de segmentação.....	28
Figura 3 - Demonstração do posicionamento estratégico dos entrepostos da OCP Portugal. .	49
Figura 4 . Organigrama funcional da OCP Portugal. ....	50
Figura 5 - Indicadores de caracterização da situação económico financeira da OCP Portugal (2015). ....	55
Figura 6 - ▪ Estrutura COMERCIAL nacional da OCP Portugal.....	57
Figura 7 - Mapa de fluxos da OCP Portugal, na cadeia de valor da atividade farmacêutica. ..	58
Figura 8- Triângulo de Ouro do Posicionamento.....	73
Figura 9 - Posicionamento a adotar pela OCP Portugal, em relação aos clientes.....	75
Figura 10 - Calendário e carga horária dos módulos temáticos. ....	78

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Ranking das 6 principais empresas de comercialização e distribuição farmacêutica em Portugal (2015).....	14
Tabela 2- Evolução do N° de empresas, Volume de negócios e N° de pessoas ao serviço, do setor farmacêutico, entre 2006 e 2014 .....	16
Tabela 3 - ESTRUTURAS   Por classes de dimensão (2014).....	17
Tabela 4 - Estrutura do mercado de medicamentos em Portugal (2014). .....	21
Tabela 5 - Evolução de indicadores económicos entre 2010 e 2014 (valores médios anuais).. .....	27
Tabela 6 - N° de colaboradores (valor médio) por escalão   Evolução do nº médio de colaboradores por farmácia, entre 2010 e 2013. ....	28
Tabela 7- Escalões de segmentação das farmácias portuguesas: critério – Volume de negócios. .....	29
Tabela 8 - Dados fornecidos por uma calculadora on-line.....	29
Tabela 9 - Relações hierárquicas das áreas temáticas relativamente à relevância e à necessidade de maior relevância. ....	32
Tabela 10 - ▪ Ranking, em termos de volume de vendas, das 7 principais empresas da Indústria Farmacêutica. ....	34
Tabela 11 - ▪ Valor do resultado antes de impostos de 3 empresas do ranking das 40 maiores. .....	35
Tabela 12 - Evolução do nível de desemprego de longa duração. ....	37
Tabela 13 - Evolução dos apoios às classes sociais mais desfavorecidas.....	37
Tabela 14 - Resumos das conclusões para cada um dos setores de atividade, segundo as 5 Forças de Porter.....	43
Tabela 15 - Avaliação dos critérios de segmentação. ....	71
Tabela 16 - Descrição das características intrínsecas do serviço. ....	77
Tabela 17 - Preço dos módulos temáticos em função da carga horária. ....	81
Tabela 18 - Cronograma da Ação 01. ....	86
Tabela 19 - Preços de custo de elaboração dos módulos temáticos. ....	86
Tabela 20 - Cronograma da ação 02.....	88
Tabela 21 - Preço de custo dos formadores / consultores, por módulo.....	89
Tabela 22 - ▪ Cronograma da ação 03. ....	90

Tabela 23 - Preço de custo do aluguer das salas de formação por módulo.....	91
Tabela 24 - Cronograma da ação 04.....	93
Tabela 25 - Preço de custo de produção de trabalhos gráficos, de Merchandising e de escrita de artigos temáticos.....	94
Tabela 26 - Cronograma da ação 05.....	96
Tabela 27 - Cronograma da ação 06.....	98
Tabela 28 - Valores de investimento do “serviço” entre 2017 e 2021.....	103
Tabela 29 - Informação sobre os clientes OCP PT: .....	104
Tabela 30 - ▪ Informação sobre o serviço (extraída do inquérito on-line) .....	104
Tabela 31 - Preços de venda dos módulos temáticos.....	105
Tabela 32 - Taxas de crescimento estimadas da formação e da consultoria.....	105
Tabela 33 - Margens de lucro atribuídas à Consultoria, no período entre 2018 e 2021. ....	106
Tabela 34 - Estimativa da evolução das Receitas, no período entre 2017 e 2021. ....	106
Tabela 35 - ▪ Estimativa da evolução dos Custos Operacionais, no período entre 2017 e 2021. ....	107
Tabela 36 - Demonstração de Resultados Previsional, no período entre 2017 e 2021 .....	108
Tabela 37 - ▪ Cash-Flow Operacional, no período entre 2017 e 2021. ....	108
Tabela 38- Evolução do Working Capital, no período entre 2017 e 2021.....	108
Tabela 39 - Evolução dos Cash-Flows libertados, no período entre 2017 e 2021.....	109
Tabela 40 - Calculo do VAL   Valor Atual Liquido.....	109
Tabela 41 - Calculo do PAYBACK PERIOD   Período de recuperação do investimento.....	110

## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O objetivo do projeto circunscreve-se à criação de uma nova área de negócios promovido pelas empresas de Distribuição Farmacêutica, no âmbito da prestação de serviços de Consultoria e Formação em áreas de gestão críticas para o negócio dos seus clientes (as farmácias). Procurando tirar partido da oportunidade associada às dificuldades económicas e financeiras que estas atravessam, a “Distribuição” pode desempenhar um papel importante na ajuda que lhes pode trazer, beneficiando da alavancagem que a relação comercial terá pela criação de valor, gerado pelo aumento da confiança e do commitment entre as partes.

Iniciámos o projeto por um Diagnóstico à envolvente externa e interna das empresas prestadoras do serviço: analisando o mercado farmacêutico em Portugal em termos de estrutura e dinâmica, a Análise Pestal às variáveis macro ambiente e uma análise mercadológica para analisar os fatores que influenciam este mercado e o da Consultoria em termos de comportamento concorrencial: as 5 Forças de Porter. Foi também feita uma análise interna a uma empresa de Distribuição Farmacêutica, no caso a OCP Portugal. Recorremos a fontes primárias (inquérito on-line) e secundárias.

Numa segunda fase foi elaborada uma análise SWOT “dinâmica” com vista a avaliarmos os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças detetadas, da qual definimos um conjunto de diretrizes estratégicas a seguir, os Fatores Críticos de Sucesso e os objetivos a atingir com o “serviço”.

Com base no estudo de mercado efetuado foi definida uma estratégia STP com vista a identificar a Segmentação, o Target e o Posicionamento a adoptar e foi definido o Marketing Mix do “serviço”.

Entre as soluções identificadas foi definido um Plano de ações para conceber o “serviço”, desde a conceção dos módulos sobre as áreas temáticas a abordar, a contratação dos formadores / consultores, a identificação das condições logísticas necessárias à sua implementação, a forma como vai ser promovido e vendido e a definição da estrutura que será necessário criar para apoiar o negócio.

Por último, foi elaborada uma breve análise à viabilidade económica e financeira do projeto, de onde se concluiu, apesar de termos optado por projeções bastante conservadores, que a sua exequibilidade estava não só assegurada para as ações propostas e cenários definidos, como suportava projeções mais pessimistas.



## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. SERVIÇO E CRIAÇÃO DE VALOR

#### 2.1.1. “Serviço” na lógica dos negócios: implicações para a criação de valor para os clientes

*“A vantagem competitiva no mercado já não se mede pela capacidade de se sobrepor à concorrência, mas na capacidade de criar valor para o cliente, do qual resulta maior fidelidade do consumidor “*

Shawn M. Galloway is the President of ProAct Safety

Moore (2013, p. 10) argumentou que o caminho para a gestão estratégica eficaz é executado através do desenvolvimento de métodos melhorados para reconhecer a criação de valor pelo consumidor.

Segundo (Gronroos,2008) a noção de *criação de valor* gerado durante a utilização de recursos, são questões fundamentais para a compreensão da lógica do serviço. Segundo o mesmo autor, a *criação de valor* ocorre num processo de uso interativo através do qual o cliente tem a percepção de um ganho, através da realização de um propósito ou de um objetivo desejado.

Para (Vargo e Lusch, 2008) os clientes funcionam como integradores de recursos postos à sua disposição por um ou vários fornecedores com o objetivo de aumentar o seu bem estar.

Também (Mattsson,1991) considera que: "Experiências com o Valor são os efeitos finais de consumo. [...] Padrões de valor do produto são os efeitos de um ato de avaliação contínua, feitos pelo consumidor, sobre a sua exposição a um produto ou serviço".

*De acordo com uma visão lógica de serviço*, o valor não é criado e entregue pelo fornecedor, mas emerge durante o uso feito pelo cliente (Gronroos, 1979, 2006, 2008; Ballantyneand Varey, 2006; Gummesson, 2007). Tanto o cliente como o fornecedor estão envolvidos no mesmo processo de criação de valor, um processo no qual o valor é criado para o cliente. Portanto ambos são chamados de co criadores (Vargo,208).

### **2.1.2. “SERVIÇO” NA LÓGICA DOS NEGÓCIOS: IMPLICAÇÕES PARA O MARKETING**

Segundo (Peter Drucker,1954) é aquilo que os clientes fazem com o que os prestadores produzem/ desenvolvem, considerando que para eles existe valor quando é decisivo/importante para qualquer negócio ou empresa.

A lógica do serviço é a logica da criação de valor e equidade nas relações entre os agentes do mercado, sendo a criação de valor reciproco considerada a base do negócio.

Prestadores de serviços ou outros atores, que pretendam estabelecer e consolidar

Relações comerciais com os seus clientes, deverão querer a participação dos mesmos nas atividades contribuindo para a garantia da criação de valor de forma direta ou indireta.

O objetivo primordial do marketing é envolver o prestador de serviços na atividade/necessidades dos clientes, contribuindo para a criação de valor nessas atividades, de uma forma simultaneamente benéfica.

Como (Gupta e Lehman,2005) observaram, a criação de valor tem dois lados, ou seja, valor para o cliente e valor para o fornecedor. Valor para que o fornecedor possa exigir que o valor para o cliente é bem criado.

Em termos de conclusão, pode ser afirmado que:

A discussão sobre criação e co criação de valor, no âmbito da prestação de serviços resume-se a 5 teses:

O objetivo para o Marketing é apoiar os processos de criação de valor para os clientes.

A criação reciproca de valor é a base para qualquer negócio

O cliente é o gerador da criação de valor

O fornecedor é essencialmente um “facilitador” de valor, todavia durante o processo de interação com os clientes pode também ser co-criador de valor sempre que isso interesse.

O prestador de serviços não se limita a fazer proposta de valor. Durante o processo de interação com o seu cliente também contribui para a geração de valor.

### **2.1.3. O IMPACTO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Existe muita literatura econômica que versa sobre o desenvolvimento econômico e sobre o empreendedorismo procurando compreender os impedimentos ao crescimento das empresas, especialmente para as pequenas e médias empresas. Parte dessa literatura tem apontado até agora para serem os constrangimentos financeiros um obstáculo fundamental para o crescimento da empresa. Por exemplo, estudos empíricos têm analisado estes constrangimentos a nível micro (Banerjee et al 2009; De Mel et al 2008;. Karlan e Zinman 2011; Karlan et al 2012.), assim como ao nível macro (King e Levine 1993; Rajan e Zingales 1998). No entanto, o capital por si só não pode gerar o crescimento das empresas; é preciso também ter aquilo a que muitos autores chamam "capital de gestão" e saber como usá-lo.

O “capital de gestão” pode afetar diretamente a empresa, melhorando a tomada de decisões estratégicas e operacionais, mas também pode afetar positivamente a produtividade de outros fatores, como o capital físico e de trabalho, ajudando a usá-los de forma mais eficiente. Para Bruhn et ai. (2010) o papel do "capital de gestão" funciona como um componente-chave para o desenvolvimento empresarial, distinto do capital humano.

Trabalhos recentes de Bertrand e Schoar (2003), Bloom e Van Reenen (2007 e 2010), e Bennedsen et al. (2007) têm mostrado que existe uma enorme heterogeneidade nas práticas de gestão e estilos de CEO's entre empresas. Mas uma questão central permanece: a falta de “capital de gestão” é um primeiro obstáculo para garantir o crescimento e a rentabilidade.

## **2.2. MARKETING B2B**

### **2.2.1 MARKETING RELACIONAL B2B**

Segundo (Bose, 2002) a transição do marketing centrado no produto, para uma abordagem individual de relacionamento centrado no cliente, é um imperativo para as empresas modernas ganharem vantagem competitiva ou em casos específicos sobreviverem no mercado em que atuam.

Esta transição baseada na gestão do relacionamento com o cliente, originou de acordo com (Rich,2000) um dos desenvolvimentos mais expressivos na pratica do marketing. Todavia

esta evolução da estratégia de marketing obriga as empresas a empregarem todos os meios ao seu dispor, a conhecer muito bem os seus clientes de forma a identificarem as suas necessidades caminhando ao encontro das mesmas.

(Xu e Walton, 2005) explicam que a aquisição do conhecimento do cliente é o principal instrumento estratégico para a obtenção de uma vantagem competitiva no marketing moderno. Tornando-se especialmente importante sempre que atuamos num mercado saturado, em que a aquisição de novos clientes deixa de ser a atividade mais importante para a empresa passando a construção de melhores relações e a sua manutenção, com os clientes efetivos a ocupar esse lugar.

Esse é precisamente o caso do mercado farmacêutico português em que o número de farmácias está regulamentado por Lei e a abertura de novas, obriga a critérios e imperativos legais. A própria redução do número de players no mercado da comercialização e distribuição farmacêutica que reduziu para cerca de metade nos últimos anos, vem comprovar a saturação do mesmo e a fraca elasticidade que o universo de clientes dessas empresas tem.

E mais uma vez é o caso, do nosso objeto de estudo: a criação de um serviço que vá ao encontro de uma necessidade do cliente através de consultoria de gestão, com o objetivo de minimizar as dificuldades que as farmácias vivem no atual contexto económico.

Todavia, conforme (Xu e Walton, 2005) referem, a utilização da informação sobre os clientes ainda não é usada da melhor forma para tomar as melhores decisões de marketing. Referem também que a gestão do relacionamento com o cliente: CRM (customer relationship management) ainda é baseada, em muitos casos, na vertente operacional.

A introdução deste serviço, pelo tipo e no âmbito em que pretende atuar, poderá contribuir para a alteração do CRM, neste setor de atividade.

### **2.2.2. MARKETING DIRETO B2B | NUM CONTEXTO DE EMPRESA DE FORMAÇÃO**

O uso do marketing direto para gerir informação sobre os clientes, criando estratégias específicas para determinados segmentos, é uma forma poderosa de desenvolver relações com clientes. Assim, estas duas áreas tão importantes no marketing, marketing relacional e marketing direto, estão intimamente relacionadas por diversos autores.

É comum encontrar alguns que defendem que o Marketing Direto ajuda os marketeers a desenvolverem relacionamentos com os seus clientes (Ball, Coelho e Vilares,2006; Hochhauser,2004; Arnold e Tapp, 2003; Jonkers,Franses e Piersma,2002) e conforme já referido também, desenvolver relacionamentos entre organizações e clientes é e será sempre de extrema importância no mundo empresarial. Todavia a falta de evidência empírica qualitativa sobre a ligação entre Marketing Direto e Marketing Relacional é surpreendente (Powers e Reagan,2007; Heinonen e Strandvik,2005; Tapp,2001).

Curiosamente, apesar do Marketing Relacional ser considerado mais relevante em mercados B2B (Caceres e Paparoidamis,2007; Harker e Egan,2006; Coviello,Brodie e Munro,2002; Gronroos,1996), a grande maioria dos estudos que associam estes dois tipos de marketing: Relacional e Direto são realizados em contextos B2C. Esta dificuldade pode ser explicada pelo fato de ser bastante complicado conseguir acesso a este tipo de mercado. (Cáceres e Paparoidamis,2007) referem que analisar “o comportamento real de clientes em organizações, na prática revela-se muito difícil”.

No caso específico, do Marketing Direto associado à formação, o fato de este ser dirigido às necessidades de formação dos clientes é uma primeira e muito importante razão para que os mesmos estabeleçam um relacionamento com a empresa prestadora desse serviço. Autores defendem que só o fato de os clientes receberem Marketing Direto “acorda” uma necessidade de formação já existente (consciente ou inconscientemente) e que também é criador de uma necessidade de formação, sobretudo clientes com características mais relacionais.

### **2.2.3. VALOR DO RELACIONAMENTO**

A linha de pesquisa sobre o “valor do relacionamento” tem suas origens nas primeiras propostas feitas por Wilson e Jantrania (1995) e Ravald e Gronroos (1996).

Segundo (Payne e Holt,2001) o “valor do cliente “é usado numa ampla variedade de contextos que incluem, por exemplo, criar e entregar valor ao cliente, o valor que os clientes representam para a organização, o valor percebido pelo cliente, etc.

De acordo com (Walter et al., 2001; Eggert et al., 2006) os mais recentes desenvolvimentos sobre o estudo do “papel do valor “para o cliente vão no sentido de se adotar

uma perspectiva relacional e ter uma abordagem de marketing de relacionamento. Isso foi descrito como “valor da relação” por (Payne and Holt, 2001; Ulaga, 2003).

Anderson (1995) caracteriza a relação entre duas empresas como um conjunto de "vertentes de negócios entrelaçados" em que as cadeias do canal de distribuição representam uma série de "episódios de troca". Ravald e Gronroos (1996, p. 29) estabelecem a diferença entre o valor de relacionamento e valor episódico dado que "uma relação consiste em episódios" e da própria relação, podem ter um efeito importante sobre o valor total percebido pelo consumidor que, num contexto de estreita relação, provavelmente vai mudar o foco de avaliar as ofertas separadas - episódios - para avaliar a relação como um todo. Para Flint et al. (2002, p. 103) na interação B2B a percepção de valor materializa-se em "julgamentos ou avaliações do que o cliente percebe que ele recebeu do vendedor".

#### **2.2.4. CONFIANÇA**

O marketing relacional procura relacionamentos de longo prazo (trocas relacionais), sendo a confiança uma "variável-chave de mediação" (Morgan e Hunt, 1994), ou um "ingrediente necessário" (Ganesan, 1994) para o desenvolvimento de relacionamentos bem sucedidos; como Srinivasan (2004) afirma, “a confiança” contribui para o sucesso nas relações de e-business.

A “Confiança” de acordo com Morgan e Hunt (1994) existe, quando "uma parte confia na fiabilidade e integridade "de um parceiro de troca.

Parece haver consenso suficiente na literatura para referir que a confiança é um conceito fundamental nas relações entre empresas (Ganesan, 1994; Wilson, 1995).

#### **2.2.5. COMMITMENT**

O compromisso (commitment) é, juntamente com confiança, uma variável mediadora chave para o marketing relacional (Morgan e Hunt, 1994; Palmatier et al., 2007). O Compromisso organizacional é uma das variáveis mais antigas e das mais estudadas na literatura de relações organizacionais. Compromisso refere-se à crença de um parceiro para quem o relacionamento estabelecido é tão importante ao ponto de justificar o máximo esforço

em mantê-la. Essa ideia da relevância da relação e a vontade de mantê-la, também está presente na definição de Moorman et al. (1992, p 316): "Um desejo permanente de manter um relacionamento valorizado". Além disso para Anderson e Weitz (1992, p. 191) é necessário compreender que a essência do compromisso em qualquer tipo de relacionamentos (inter organizacionais, intra organizacionais e interpessoais) visa a estabilidade e pode incluir o sacrifício, e é sobre esta base que define o compromisso como "o desejo de desenvolver um relacionamento estável, a vontade de fazer sacrifícios de curto prazo para manter o relacionamento, e uma confiança na estabilidade da relação".

Portanto, o compromisso vai além de uma avaliação dos atuais benefícios e custos de um relacionamento; implica uma orientação a longo prazo para o relacionamento. O desejo de manter a relação baseia-se, de acordo com Morgan e Hunt (1994) e Gilliland e Bello (2002) no fato de os membros do canal estarem mutuamente comprometidos e considerarem o compromisso como chave para alcançar resultados valiosos.

#### **2.2.6. VALOR DO RELACIONAMENTO, CONFIANÇA E COMPROMISSO**

Não há nenhuma evidência empírica ampla para apoiar a associação entre o valor do relacionamento e confiança (Singh e Sirdeshmukh, 2000), por um lado, e o valor do relacionamento e o compromisso por outro e, além disso, a direção de ambas as associações tem vindo a mudar.

Assim, Ryssel et al. (2004) consideram que o efeito de confiança e compromisso no valor relacionamento, Huntley (2006) estabelece que tanto empenho como confiança são os antecedentes para a qualidade do relacionamento, enquanto Golicic e Mentzer (2006) estabelecem que, o compromisso e a confiança são dimensões da relação que atua como um antecedente do valor do relacionamento.

Em contraste, Ulaga e Eggert (2006a) consideram o inverso no seu modelo de relacionamento, encontrando esse valor significativamente e positivamente relacionada com ambas as variáveis. Por sua vez, Harris e Goode (2004) concluem que o valor percebido está associado com a confiança e estabelecem o valor como o antecedente.

## **2.3. SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

### **2.3.1. A SATISFAÇÃO DO CLIENTE, IMAGEM CORPORATIVA E QUALIDADE DE SERVIÇO, EM SERVIÇOS PROFISSIONAIS**

#### **2.3.1.a SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

Segundo (Hong & Goo,200;Nguyen & Leblanc,2002) nas indústrias de serviços, a associação entre a satisfação do cliente e os atributos de serviço tem-se revelado difícil de identificar devido à natureza intangível de serviços, todavia para (Eskildsen, Kristensen, Juhl, & Ostergaard, 2004) o nível da qualidade do serviço prestado tem um impacto significativo sobre a satisfação do cliente. Reduz a sua probabilidade de abandono e/ou está positivamente associada à sua manutenção enquanto cliente (Anderson & Sullivan,1993), à intenção de compra (Mittal, Pankaj & Tsiros, 1999) e à lealdade (Oliver, 1997).

Boshoff e Gray (2004) defendem que a satisfação do cliente não é inerente ao serviço em si, mas às percepções que os clientes têm dos atributos do serviço. Assim, diferentes clientes terão diferentes níveis de satisfação para a mesma experiência ou serviço. (Ueltschy, Laroche, Eggert & Bindl, 2007).

#### **2.3.1.b IMAGEM CORPORATIVA**

Barich e Kotler (1991) descrevem a imagem corporativa, como sendo a ideia formada na mente dos clientes sobre determinada organização. Para (Dowling,1986,1988; Nguyen & Leblanc,2001) a imagem corporativa não é única, difere para grupos de clientes, em função dos diferentes tipos de contactos e/ou experiências que têm com a empresa. Imagem corporativa é para (Andreassen e Lindestad,1998, pag.84) uma função de acumulação de experiências de consumo ao longo do tempo.

#### **2.3.1.c QUALIDADE DE SERVIÇO**

A qualidade do serviço fornecido, tem para (Eskildsen et al.,2004) um impacto particularmente importante na satisfação do cliente. Para (Ueltschy et al.,2007) os serviços de

âmbito profissional, regra geral, requerem a participação assídua dos clientes sendo a percepção da qualidade do serviço altamente variável e a melhor forma de a avaliar, não é consensual (Cronin & Taylor, 1992). Todavia a investigação demonstra que a qualidade do serviço e a satisfação do cliente são duas coisas diferentes, mas simultaneamente relacionadas. E que a satisfação rapidamente se torna numa consequência da percepção da qualidade num serviço (Cronin & Taylor, 1992).



### 3. BREVE CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A OCP Portugal é uma empresa de comercialização e distribuição farmacêutica de âmbito nacional. Ocupa o 2º lugar no ranking das seis maiores empresas de distribuição farmacêutica em Portugal, que no seu conjunto representam cerca de 88% das vendas nacionais (ver tabela 01). Garante às farmácias portuguesas duas entregas diárias, 365 dias por ano. Comercializa e distribui cerca de 20.000 referências repartidas por produtos farmacêuticos, cosmética, perfumaria, dietética, medicina natural, dispositivos médicos, acessórios e matérias-primas relacionadas.

É detida a 100% por um dos principais players no mercado global da saúde o Grupo Multinacional McKesson/CELESIO (formado em 2014) – A McKesson é líder na distribuição e serviços farmacêuticos nos EUA e a CELESIO que conta nos seus quadros com 32.000 colaboradores e está presente em 14 países, fornecendo mais de 65.000 farmácias e hospitais. É líder na distribuição e serviços farmacêuticos na Europa e no Brasil. Criada em 1995, pela OCP France por via da aquisição de duas empresas, uma no Porto (Castilho e Cia Lda) e outra em Lisboa (J.C. Crespo SA), passou nessa altura a ser responsável por uma quota do mercado nacional de 8%. Atualmente fatura cerca de 500 milhões de Euros/ ano, que correspondem a 23,4% do mercado nacional.

Entre 2006 e 2012, a OCP PORTUGAL implementou um conjunto de ferramentas de gestão e de automatismos robotizados, de forma a obter ganhos de eficiência, tirando partido das sinergias internas e da integração da sua operação, implementando um novo ERP (Enterprise Resource Planning) e um sistema de gestão de processos BPM (Business Process Management). Este conjunto de melhorias culminou, em 2012, com a obtenção da Certificação em qualidade (ISO 9001:2008) da companhia.

DENOMINAÇÃO SOCIAL		QUOTA MERCADO
1	ALLIANCE HEALTHCARE	28,4%
2	OCP PORTUGAL	23,4%
3	COOPROFAR	12,3%
4	PLURAL	9,5%

5	BOTELHO & RODRIGUES	8.4%
6	UDIFAR	6.4%
	<b>TOTAL</b>	<b>88.4%</b>

Tabela 1- Ranking das 6 principais empresas de comercialização e distribuição farmacêutica em Portugal (2015)

## 4. ANÁLISE EXTERNA

### 4.1. SETOR FARMACÊUTICO EM PORTUGAL

#### 4.1.1. Enquadramento

Tradicionalmente o Mercado Farmacêutico em Portugal é considerado como um sector que movimentava milhões de euros (2014: 3.570 M€) divididos entre: Indústria, Grossistas e Farmácias.

A crescente pressão regulamentar e legislativa sobre toda a área do medicamento, nomeadamente as consecutivas baixas administrativas no preço dos medicamentos, têm tido sérias repercussões na atividade económica dos agentes do sector, sobretudo sobre as farmácias que, dos diversos tipos de intervenientes são as que, pela dimensão e estrutura financeira, têm menor capacidade para suportar as constantes alterações às regras do mercado.

**A Indústria Farmacêutica** apresenta volumes de vendas médios anuais na ordem dos 8.000.000 € com índices de rentabilidade superiores à média das atividades comparáveis. Em muitos casos, fazem parte de grupos internacionais onde consolidam as suas contas, o que permite amortecer o efeito da maioria dos impactos legislativos.

**As empresas Grossistas** apresentam uma estrutura de negócio baseada em grandes volumes de vendas (valor médio anual = 380.000.000€), embora os principais players registem faturações anuais bastante superiores. Todavia trabalham com margens operacionais muito reduzidas, o que se traduz em que, qualquer medida, tenha um impacto negativo no seu equilíbrio económico-financeiro.

**As Farmácias** que na sua esmagadora maioria são microempresas (volume de vendas anual de uma farmácia média = 1.000.000 €), têm visto a sua situação económica e financeira degradar-se drasticamente nos últimos anos por falta de estrutura financeira para suportar os impactos das sucessivas medidas de redução de custos na área do medicamento e por ausência de know-how, para reagirem criando mercado. Este facto é facilmente comprovado pela queda de rentabilidade apresentada e pela degradação da relação económica e financeira com os seus principais fornecedores.

## 4.1.2. Contexto interno nacional: estrutura e dinâmica

### 4.1.2.a. Estrutura:

Segundo dados do Banco de Portugal, em 2014, do setor farmacêutico compreendia cerca de 3,5 mil empresas, que representavam:



No período entre 2006 e 2014, o setor farmacêutico evoluiu positivamente em número de empresas, volume de negócios e número de pessoas ao serviço, conforme a seguir indicado:

PERÍODO	Nº DE EMPRESAS		VOLUME NEGÓCIOS		Nº PESSOAS AO SERVIÇO	
	2006	2014	2006	2014	2006	2014
SETOR FARMACÊUTICO	0.67%	0.92%	3.03%	3.29%	1.04%	1.31%

Tabela 2- Evolução do Nº de empresas, Volume de negócios e Nº de pessoas ao serviço, do setor farmacêutico, entre 2006 e 2014

**Por segmentos de atividade económica**, o comércio a retalho de produtos farmacêuticos agregava o maior número de empresas e de pessoas ao serviço do setor (70% e 48%, respetivamente). Porém, 65% do volume de negócios era gerado pelo comércio por grosso de produtos farmacêuticos agregando ainda 33% das pessoas ao serviço do setor. A indústria farmacêutica era o segmento menos representativo, com apenas 4% das empresas e 19% das pessoas ao serviço.



Gráfico 1 - ▪ ESTRUTURAS | Por segmentos de atividade económica (2014). FONTE: Banco de Portugal

**Por classes de dimensão**, as microempresas são as mais representativas (81%), característica comum aos vários segmentos do setor, apesar de na indústria ser onde tem menor expressão.

As PME, são as mais relevantes em termos de volume de negócios e de número de pessoas ao serviço (42.1% e 44.6%, respetivamente), sendo esta parcela superior na indústria farmacêutica e no comércio por grosso de produtos farmacêuticos (50.6% e 59.2%,respetivamente). No comércio a retalho de produtos farmacêuticos, as microempresas representavam 61.6% do número de pessoas ao serviço, e 62.8% do volume de negócios deste segmento. Na indústria farmacêutica e no comércio por grosso de produtos farmacêuticos, a maior parcela de volume de negócios encontrava-se associada às grandes empresas (53.3% e 51.2%, respetivamente).

	DIMENSÃO	SETOR FARMACÊUTICO	INDÚSTRIA FARMACÊUTICA	COMÉRCIO GROSSO FARMACÊUTICO	COMÉRCIO RETALHO FARMACÊUTICO
NÚMERO DE EMPRESAS	MICROEMPRESAS	80.7 %	62.5 %	72.1 %	85.1 %
	PME	18.4 %	31.9 %	25.7 %	14.9 %
	GRANDES EMPRESAS	0.8 %	5.6 %	2.1 %	0.0 %
VOLUME DE NEGÓCIOS	MICROEMPRESAS	17.9 %	1.5 %	3.9 %	62.8 %
	PME	42.1 %	45.2 %	44.9 %	33.4 %
	GRANDES EMPRESAS	39.9 %	53.3 %	51.2 %	3.8 %
NÚMERO DE PESSOAS AO SERVIÇO	MICROEMPRESAS	33.7 %	1.6 %	11.5 %	61.6 %
	PME	44.6 %	50.6 %	59.2 %	32.2 %
	GRANDES EMPRESAS	21.7 %	47.7 %	29.3 %	6.3 %

**NOTA** | Os valores destacados representam as classes de dimensão mais importante em cada segmento/indicador  
Tabela 3 - ESTRUTURAS | Por classes de dimensão (2014).FONTE: Banco de Portugal

**Em relação à localização geográfica**, em 2014, verificava-se uma elevada concentração das sedes sociais das empresas do setor farmacêutico nos distritos de Lisboa e Porto. Em conjunto, estes distritos agrupavam 51% das empresas do setor, 64% do número de pessoas ao serviço e 76% do volume de negócios.

O distrito de Setúbal era o terceiro maior distrito em número de empresas, o distrito de Coimbra em Volume de negócios e o distrito de Viseu em número de pessoas ao serviço.

**A concentração** registada no setor farmacêutico não é das mais elevadas, comparada com a do total das empresas nacionais: 10% das empresas geram 77% do volume de negócios do setor,

enquanto em relação ao total das empresas essa percentagem realiza 89% do volume de negócios.

### **3.1.2.b. Dinâmica:**

Em 2014 o número de empresas aumentou mais no setor farmacêutico (2,5%) do que no total das empresas (1,5%) resultando num incremento da importância relativa do setor na estrutura setorial do total das empresas nacionais. Todavia este crescimento foi inferior ao registado entre 2010 e 2013, com taxas de variação entre os 3% e os 4%. Comparando o período entre 2010 e de 2014 com o ano de 2006, a evolução do setor farmacêutico foi positiva, considerando tanto o número de empresas como o número de pessoas ao serviço. O segmento que mais contribuiu para esta tendência foi o comércio a retalho de produtos farmacêuticos (farmácias) em comparação com a indústria farmacêutica e o comércio por grosso.

Em 2014, cerca de 4% das empresas do setor farmacêutico eram empresas de elevado crescimento, *i.e.*, apresentaram um crescimento anual médio do volume de negócios superior a 20% num período de três anos consecutivos. Simultaneamente, o peso das empresas com taxas de crescimento negativo do seu volume de negócios aumentou 39% entre 2010 e 2014. Este fenómeno é influenciado, essencialmente, por empresas do comércio a retalho de produtos farmacêuticos.

Este comportamento no seio do setor (empresas a aumentarem o seu volume de negócios e outras a registarem diminuições) deve-se ao fato de termos, sobretudo no segmento do comércio a retalho onde o número de farmácias em dificuldade é muito elevado, farmácias a crescerem em faturação por via da perda de vendas de umas e ao encerramento de outras.

### **4.1.3. A política de preços em Portugal, face aos parceiros europeus**

O regime de preços aprovado para o setor farmacêutico, é um regime de preços máximos, cujo termo de comparação é a média do preço da indústria (PVA) nos países de referência (Espanha, França, Itália e Grécia) ao qual são aplicadas as margens máximas da Distribuição Grossista (8%) e das Farmácias (20%). Todavia a Lei não proíbe descontos ao longo de toda a cadeia de valor e também descontos ao consumidor final.

*Em relação aos medicamentos participados* o regime de preços em Portugal é determinado tendo por comparação os preços em vigor nos quatro países de referência e a intervenção dos Estados na fixação dos preços dos medicamentos, incluindo a determinação da remuneração da Distribuição Grossista e das Farmácias, que é prática comum na generalidade dos países Europeus e da OCDE.

*O regime de preços dos medicamentos não sujeitos a receita médica (MNSRM) não participados* e de outros produtos de saúde cuja venda é autorizada em farmácias, é livre. Não estando sujeito a margens pré estabelecidas os preços destes medicamentos são definidos pelo próprio mercado.

Para melhor entendermos o fenómeno, importa referir:

- Que 86,9% das vendas efetuadas pelas farmácias portuguesas são feitas com medicamentos e nestes, 80,6% são medicamentos participados (margem máxima 20%).
- Que a margem que vigora em Portugal é uma das mais baixas praticadas nos países da União Europeia.
- Que a Federação Europeia da Indústria Farmacêutica, no seu relatório anual de 2010, refere que a margem média da farmácia na Europa é de 21,6%, o que corresponde a 23,6% após correção do efeito do IVA.
- Que o relatório da OCDE de 2008 “Pharmaceutical Pricing Policies in a Global Market”, também conclui que apenas na Suécia e na Noruega se verificam margens inferiores às praticadas em Portugal; concluindo-se que as nossas são, em termos europeus as mais

baixas de todas, se tomarmos como termo de comparação, os países de referência acima mencionados (Gráfico 02).

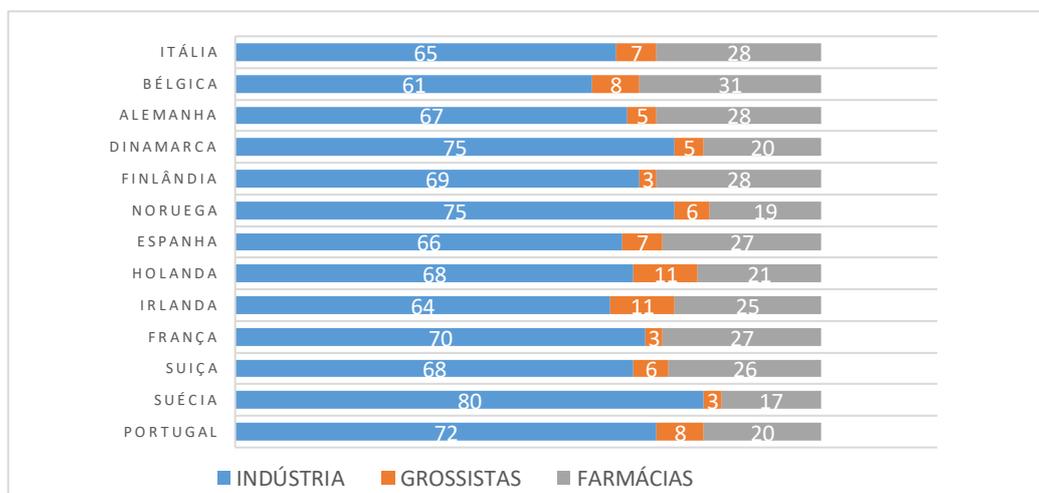


Gráfico 2 - Repartição das margens de comercialização, do medicamento. FONTE: Universidade de Aveiro | Oliveira, Reis & Associados, S.R.O.C.

O mesmo também é verdade se extrapolarmos a análise para a Margem Agregada da Distribuição (Grossistas e Farmácias), (Gráfico 03). Em contraponto, em Portugal o peso da Indústria farmacêutica no preço dos medicamentos (72%) é superior ao que vigora na generalidade dos países europeus.

Relativamente aos países que servem de referência a Portugal para o regime de preços, verifica-se que os valores da margem das farmácias agregada à dos grossistas, são superiores aos de Portugal.

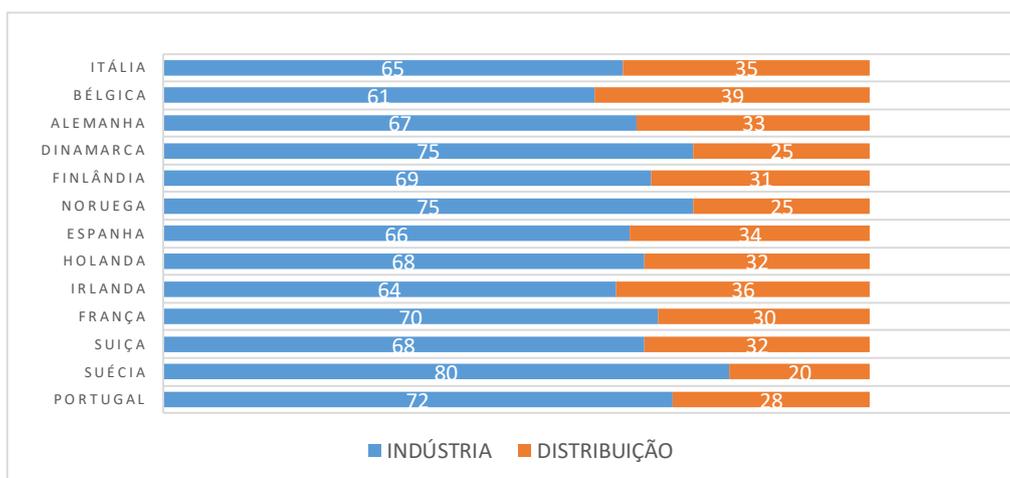


Gráfico 3 - Repartição das margens de comercialização, do medicamento. FONTE: Universidade de Aveiro | Oliveira, Reis & Associados, S.R.O.C.

Em conclusão, as fontes internacionais oficiais disponíveis confirmam que as farmácias em Portugal, quer isoladamente quer em conjunto com os grossistas, têm das margens mais baixas da Europa.

#### 4.1.4. Dimensão e estrutura do mercado de medicamentos

O mercado do medicamento em Portugal vale cerca de 3.570 milhões de euros (2014), repartido do seguinte modo:

- **Mercado SNS** (que inclui encargos em ambulatório, encargos em meio hospitalar e ARS) equivale a 2.156 milhões de euros;
- **Mercado não SNS** (que inclui o mercado não participado pelo Estado, as Instituições de saúde privadas e público privadas, locais de venda de MNSRM – medicamentos não sujeitos a receita médica e Hospitais das Forças Armadas e Serviços Prisionais) equivale a 1.414 milhões de euros.

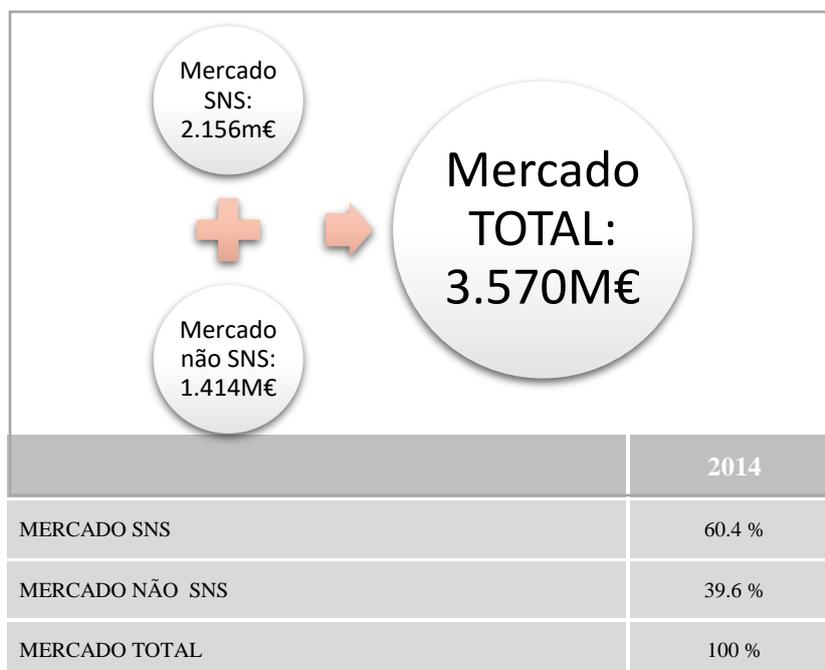


Tabela 4 - Estrutura do mercado de medicamentos em Portugal (2014). FONTE: Infarmed

#### **4.1.5. Legislação | Regulamentação do sector farmacêutico**

O setor do Medicamento em Portugal, é considerado dos setores mais regulamentados e onde a pressão regulamentar sobre a atividade dos vários players mais se faz denotar. O INFARMED | Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde I.P., regula e garante o cumprimento da legislação em vigor. Os principais diplomas que regulamentam o setor, nomeadamente as disposições legais que preceituam as margens máximas de comercialização dos medicamentos, caracterizados no Anexo 01, são os seguintes:

- D.L. Nº 189 / 2000 de 12 de agosto
- D.L. nº 176 / 2006 de 30 de agosto
- D.L. nº 145 / 2009 de 17 de junho
- D.L. nº 185 / 2012 de 9 de agosto
- D.L. nº 128 / 2013 de 5 de setembro
- Deliberação | 047 / CD / 2015
- Deliberação | 515 / 2010
- D.L. nº 65 / 2007 de 14 de Março
- D.L. nº48-A / 2010, de 13 de Maio
- D.L. nº112 / 2011, de 29 de Novembro
- D.L. nº19 / 2014, de 5 de Fevereiro

#### **4.1.6. Conclusões**

O setor dos medicamentos é dos mais regulamentados a nível nacional, chegando a abrangência legal à regulamentação das margens máximas de comercialização.

A margem das farmácias portuguesas no preço dos medicamentos é das mais baixas da Europa, conforme afirmado nos diversos documentos oficiais citados.

A relação económica e financeira entre os Grossistas e as Farmácias encontra-se fortemente degradada. Existiam, em Dezembro de 2010, 450 farmácias com fornecimentos suspensos em pelo menos um fornecedor e 46 milhões de euros em processos judiciais para regularização de dívidas entre os referidos intervenientes. De então até à data esta situação não registou melhorias substanciais, com implicações graves nas contas das empresas fornecedoras,

obrigadas em muitos casos a criar provisões para valores incobráveis, o que afeta diretamente os seus resultados.

Segundo o Banco de Portugal, em 2014, 16% das empresas do setor farmacêutico registavam capitais próprios negativos (estavam tecnicamente falidas) fruto do agravamento da sua situação económica e financeira entre 2010 e 2014. Esta situação constata-se ao nível das microempresas (19%) e das PME (16%), na sua esmagadora maioria, farmácias.

Grande número de farmácias registam um nível de endividamento demasiado elevado para a sua dimensão e estrutura de custos operacionais. Em 2015 o comércio a retalho era responsável por 58% dos empréstimos concedidos ao setor: As microempresas e as PME (farmácias) detinham respetivamente 45% e 40% desse indicador. A este passivo, somam ainda as dívidas a fornecedores. Para melhor entendermos o fenómeno basta referir que ao nível do comércio por grosso este número eram 24% e da indústria 18%. Qualquer deles com níveis de faturação extraordinariamente superiores.

Segundo a mesma fonte, ao longo dos últimos anos, os indicadores de incumprimento do setor farmacêutico registaram sempre crescimentos, embora de forma menos acentuada entre 2014 e 2015. Neste último ano registava um valor de 12.5%, 1.8% superior a 2014. As microempresas eram responsáveis por 76% do crédito vencido do setor farmacêutico, apresentando um rácio deste indicador de 21%.

Entre 2010 e 2014 os indicadores de performance das farmácias degradaram-se significativamente nesse período: a margem bruta sofreu um decréscimo de 26%, o resultado operacional caiu 55% e o resultado líquido decresceu 82% (Universidade de Aveiro | Oliveira, Reis & Associados, S.R.O.C.)

#### **4.2. CONCORRENTES: Descrição e caracterização**

O posicionamento do serviço prestado pelos concorrentes ao futuro “serviço” que a OCP Portugal vai lançar circunscreve-se, no essencial, ao fornecimento de um serviço de formação aos seus clientes.

Identificámos dois tipos de empresas que se distinguem pelo fator *preço do serviço*:

- *As empresas de formação* | que prestam o serviço de forma remunerada.

- *As associações de farmácias* | que prestam o serviço (aparentemente) de forma gratuita. Porque não sendo diretamente cobrado aos seus associados, faz parte de um conjunto de serviços incluídos num *fee* pago pelo cliente mensalmente.

Os restantes fatores que distinguem as empresas concorrentes, são os seguintes:

- *A forma como prestam o serviço* | só presencial, só à distância (e-learning) ou das duas formas.
- *A formam como abordam o mercado* | tirando partido de ligações aos clientes por via de outras áreas onde já atuem ou através de empresas com ligação aos clientes.
- *O tipo de formação ministrada* | formação em áreas temáticas de gestão ou formação essencialmente em saúde com uma abordagem à gestão.

Passamos a caracterizar alguns dos casos que consideramos concorrentes diretos do nosso serviço, na componente formação, embora no nosso caso o que propomos seja serviço. Onde formação e consultoria em complemento são o veículo para atingir os objetivos dos clientes: soluções para os seus problemas.

- GLINTT

Empresa detida em 73% do seu capital pela *Farminveste* (grupo ANF). O seu core business é a prestação de serviços a empresas essencialmente do setor da saúde, indo desde o desenho de novos espaços nas farmácias até ao fornecimento de software de gestão. Há cerca de há um ano a esta parte, tendo percebido que o SERVIÇO DE CONSULTORIA é crítico, deu início a um programa de consultoria na área da gestão às farmácias, tirando partido da ligação existente através das áreas atrás referidas.

A partir de 2015, fruto de uma re-orientação da sua estratégia, a sua atividade assenta em dois pilares:

- Atividades do setor da Saúde – em especial farmácias e hospitais
- Atividades de consultoria / tecnologia onde detenha capacidade ou produtos próprios

Distribuída por três áreas distintas:



Figura 1 - Áreas estratégicas da GLINTT após a reorientação da sua atividade, a partir de 2015. FONTE: GLINTT – Relatório e Contas de 2015

No que se refere à *prestação de serviços no âmbito da Consultoria*, tendo em conta que se trata de um negócio muito recente no seio da empresa (estão praticamente na fase final de implementação) o *histórico da sua evolução* não tem expressão, em termos de análise. Fica apenas o registo de que há mercado para a sua existência, sendo possível constatá-lo pelo fato de a GLINTT o ter eleito como um dos pilares em que assenta a sua estratégia futura. De relevar que a penetração no mercado das farmácias está facilitada pelo fato de tirar partido de ser uma área que acrescentou ao seu core business e que alavanca e complementa outros negócios já existentes com esse mercado. Também o fato de ser uma empresa detida maioritariamente pela FARMINVESTE, pode ser um fator diferenciador em relação a outros concorrentes, porque é visto como patrocinado pela ANF (Associação Nacional de Farmácias).

- IDEIAS E DESAFIOS

Empresa criada em 2003. A sua atividade caracteriza-se por promover formação comercial e coaching de equipas comerciais. Fazem: formação comercial, consultoria comercial e coaching comercial. Segundo os mesmos, 70% da sua atividade realiza-se na formação de vendas e liderança comercial e os restantes 30% são distribuídos por sectores como liderança tradicional, motivação e comunicação. Consideram-se uma das poucas empresas em Portugal com um elevado nível de especialização em formação, consultoria e coaching na área comercial.

- ESCOLA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SAÚDE E GESTÃO

Surge em Janeiro de 2007 com o formato atual, com o objetivo de proporcionar aos farmacêuticos formação pós-graduada nas áreas da saúde e de gestão. Prestam formação presencial e à distância através de uma plataforma e-learning nas áreas temáticas: Gestão

Financeira, Gestão comercial e Marketing e Gestão de Recursos Humanos. Pertencem ao grupo ANF<sup>1</sup>.

- BATA BRANCA

Empresa pertencente à esfera de influência da ANF, promove formação à distância (e-learning), tendo atualmente em carteira cursos nas áreas de saúde e gestão de empresas, como: Vendas e Legislação laboral.

- ELO FARMA e HOLON:

Agrupamentos de farmácias que entre outros serviços proporcionam aos seus associados, consultoria (no caso da EloFarma) e formação presencial em áreas de gestão como: gestão e liderança, atendimento, comercial e vendas. São porventura o mais importante concorrente da nossa proposta, porque além dos formandos não pagarem (especificamente) o serviço de formação, têm uma relação muito forte com os seus clientes porque são associados. Dois dos fatores, em termos concorrenciais, mais importantes: preço e fidelização.

## 4.3. CLIENTES

### 4.3.1. Caraterização e Segmentação

O setor das farmácias, comporta o conjunto das *farmácias a nível nacional* (2.915) e é o mercado alvo da nossa proposta de serviço. Nele estão incluídos os clientes e os potenciais clientes da OCP Portugal.

Segundo o estudo sobre a avaliação económica e financeira do setor, elaborado pela Oliveira, Reis e Associados, S.R.O.C.,Lda e a Universidade de Aveiro, entre 2010 e 2013:

- ***O volume de negócios*** das farmácias sofreu uma queda de cerca de 24%, tendo como consequência direta o aumento do número de farmácias nos escalões mais pequenos (A e B) em 59%, evoluindo de 1047 farmácias em 2010 para 1666 em 2013.

---

<sup>1</sup> ANF: Associação Nacional de Farmácias

- **Em termos de dimensão**, resulta que em 2013, 57% das farmácias portuguesas estão abaixo da farmácia considerada de média dimensão (cujo volume de negócios são 1 milhão de euros).
- **O resultado líquido** (valor médio) das farmácias degradou-se, no referido período, cerca de 82%. Desta alteração resultou que 567 farmácias (equivalente a 19% do universo) apresentaram em 2013, resultado antes de imposto negativo. Resultante do esforço de contenção dos custos de estrutura, nomeadamente ao nível dos custos com pessoal e de uma ligeira melhoria da margem das vendas, resultou uma melhoria do resultado operacional e do resultado líquido médio, que evoluiu de 7.271€ em 2013 para 8.572€ em 2014.

INDICADORES	2010	2011	2012	2013	2014
MG BRUTA	346.917 €	316.816 €	260.556 €	256.510 €	256.742 €
RESULT. OPERACIONAL	69.824 €	45.914 €	16.086 €	30.683 €	31.366 €
RESULT. LIQUIDO	40.721 €	17.958 €	-3.757 €	7.271 €	8.572 €

Tabela 5 - Evolução de indicadores económicos entre 2010 e 2014 (valores médios anuais). FONTE: Universidade de Aveiro | Oliveira, Reis & Associados, S.R.O.C.

- **Evolução de “Resultados antes de Impostos” (por escalões):**

De acordo com a Demonstração de Resultados da farmácia média de cada escalão, e evolução previsionial dos resultados das farmácias, é por escalão a seguinte:

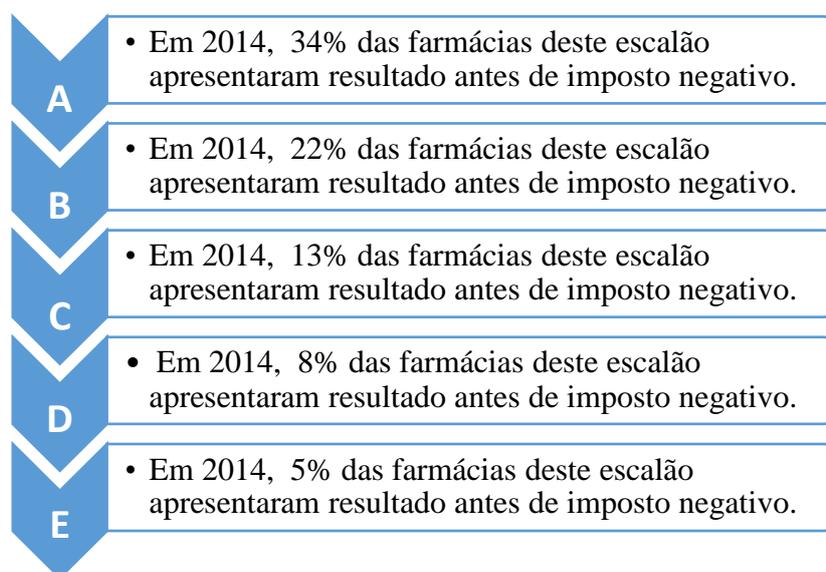


Figura 2 - Evolução dos Resultados antes de Impostos, por escalão de segmentação. FONTE: Universidade de Aveiro | Oliveira, Reis & Associados, S.R.O.C.

- **O setor emprega cerca de 18.328 pessoas**, tendo-se registado em 2013 e mantido em 2014 uma redução de 682 funcionários. O número médio de colaboradores por farmácia era em 2013 de 6 pessoas, verificando-se um aumento gradual à medida que o volume de negócios aumenta:

ESCALÕES	A	B	C	D	E	MÉDIA 2010	MÉDIA 2011	MÉDIA 2012	MÉDIA 2013
Nº MÉDIO	4	5	7	9	13	8	7	7	6

Tabela 6 - Nº de colaboradores (valor médio) por escalão | Evolução do nº médio de colaboradores por farmácia, entre 2010 e 2013. FONTE: Universidade de Aveiro | Oliveira, Reis & Associados, S.R.O.C.

- **Quanto à forma jurídica**, verifica-se que a percentagem de “sociedades” aumenta na razão direta dos escalões, i.e., escalões com maior volume de negócios têm maior número de farmácias que são sociedades, em detrimento das que são em nome individual:

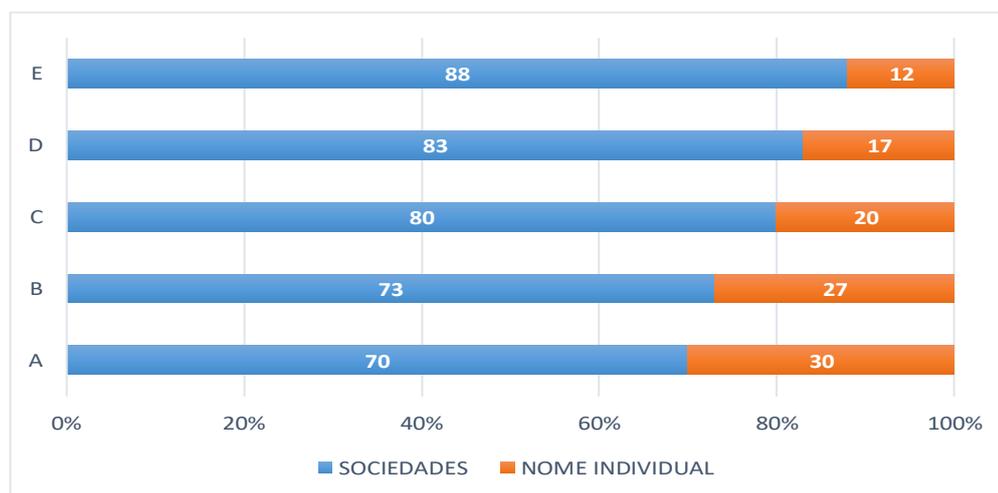


Gráfico 4 - Indicação (em percentagem) quanto à forma jurídica das farmácias em função dos escalões de segmentação (2013). FONTE: Universidade de Aveiro | Oliveira, Reis & Associados, S.R.O.C.

A segmentação do mercado das farmácias é feita com base no critério do volume de vendas e dividido em 5 escalões:

ESCALÃO	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR
A	0	499.999
B	500.000	999.999
C	1.000.000	1.499.999
D	1.500.000	1.999.999
E	2.000.000	> 2.000.000

Tabela 7- Escalões de segmentação das farmácias portuguesas: critério – Volume de negócios. FONTE: Universidade de Aveiro | Oliveira, Reis & Associados, S.R.O.C.

#### 4.3.2. Estudo de Mercado

No âmbito deste projeto foi realizado um estudo de mercado com o objetivo de identificar o interesse, por parte das Farmácias, em contratar um serviço de consultoria e de formação de apoio à gestão, assim como identificar as principais características da oferta.

##### Dimensão da amostra

Foi planeado para ser efetuada uma recolha de informação segundo o método quantitativo através da técnica de Inquérito por questionário (on-line), usando perguntas com respostas fechadas. De acordo com a *calculadora de amostragem on-line* usada, pressupondo uma margem de erro de 5%, um nível de confiança de 90%, um universo de população de 1800 farmácias (correspondente aos clientes da empresa sponsor) e uma distribuição da resposta de 50%, *a dimensão obtida de amostragem recomendada é de 236 (n= 236)*.

No nosso caso ao tamanho da amostra é de 286 farmácias (n=286)

MARGEM DE ERRO DA AMOSTRA	5%
NIVEL DE CONFIANÇA	90%
TAMANHO DA POPULAÇÃO	1800
DISTRIBUIÇÃO DA RESPOSTA	50%
<b>DIMENSÃO RECOMENDADA DA AMOSTRA</b>	<b>236</b>

Tabela 8 - Dados fornecidos por uma calculadora on-line. FONTE: Internet

O tipo de abordagem é *não probabilística convencional*, porque a seleção dos elementos não foi baseada em procedimentos aleatórios, mas no fato de a abordagem ao mercado potencial do serviço proposto, ter sido feita com base num *critério de seleção*: o universo dos clientes da empresa sponsor. No entanto, a técnica mais fiável porque estabelece uma margem de erro e níveis de confiança é a técnica de amostragem probabilística. (Marketing and Innovation Manager, 2015)

## **Metodologia**

Uma vez definido o problema de gestão enunciado no ponto objetivo geral, metodologia seguida caracterizou-se por dois tipos de abordagens uma ***abordagem qualitativa*** baseada em entrevistas feitas aos administradores da empresa sponsor | OCP PORTUGAL e a “fontes” que tenham estudado a evolução do mercado farmacêutico nos últimos anos, nomeadamente, o Dr. Carlos Manuel Grenha da S.R.O.C. Oliveira, Reis e Associados (responsável pelo estudo feito em Junho de 2014, em parceria com a Universidade de Aveiro: “Estudo económico e financeiro | sector das Farmácias em Portugal | 2013 / 2014). E também a análise de elementos estatísticos de fontes oficiais como o Banco de Portugal e o IMS Health e a entidade que regula o setor da farmácia e do medicamento: O Infarmed.

***Uma abordagem quantitativa*** baseada num inquérito eletrónico por questionário on-line, ao universo dos clientes da empresa sponsor. O research design correspondente a esta etapa é *conclusivo, descritivo, trans-seccional e único*.

Este modelo foi utilizado para determinar e avaliar quantitativamente:

- Se o serviço proposto tem aceitação e interesse no potencial cliente
- As áreas de gestão que o serviço deve abordar com mais interesse para o cliente.
- A notoriedade da concorrência

Tanto a recolha como a amostra só foram realizadas uma única vez, sendo por isso, trans-seccional e única.

## **Instrumentos utilizados**

- O instrumento usado foi o inquérito eletrónico através do Web-based SurveyMonkey. Tendo o período de duração do inquérito decorreu entre o dia 12 de junho e o dia 23 de agosto de 2016.

- O tipo de escala utilizada é a escala de Likert: 1-5
- O formato das respostas é o seguinte:
  - Respostas com as respostas fechadas
  - Respostas com respostas de escolha múltipla
  - Dicotómicas

## Leitura e análise dos dados obtidos

### 1. Caraterização da amostra:

Cerca de 85% das respostas foram dadas por pessoas diretamente ligadas à gestão das farmácias de uma forma que eles consideraram ser (muito relevante - 23.49% e fundamental – 61.45%). A sua relação jurídica com a farmácia é a seguinte:

Proprietário	25.71 %	Proprietário e Diretor Técnico	42.86%	Diretor Técnico	31.43%
--------------	---------	--------------------------------	--------	-----------------	--------

*O perfil dos inquiridos*, carateriza-se por ser maioritariamente feminino, jovem e com um elevado nível de habilitações literárias:

- 59.85% | género feminino
- 58.40% | com idade compreendida entre os 25 anos e os 45 anos
- 95.63% |  $\geq$  Licenciatura (dos quais 47.45% com mais do que um grau académico, nomeadamente pós-graduações e 1.46% com grau de Doutoramento).

*Os distritos que mais colaboraram nas respostas* foram, por ordem decrescente: Lisboa (22.63%), Porto (13.14%), Setúbal (10.22%). Tendo os distritos do Alentejo (Beja e Portalegre 2.19% e 0.73%, respetivamente), e de Bragança e Guarda (2.19%) registado os níveis de participação mais baixos.

### 2. Ações de gestão identificadas como oportunidades

A relevância manifestada pelos inquiridos sobre a eficácia com que cada uma das áreas de gestão a abordar contribui para o desempenho do negócio, não coincide com a sua opinião sobre a necessidade de intervenção externa (neste caso sobre a forma de um serviço de consultoria), para criar skills que melhorem o desempenho da farmácia. A área de Vendas / Comercial é a única que regista concordância:

ORDEM	RELEVÂNCIA	ORDEM	NECESSIDADE DE MAIOR INTERVENÇÃO
1º	Vendas / Comercial	1º	Vendas / Comercial
2º	Compras / Aprovisionamento	2º	Recursos Humanos
3º	Finanças	3º	Compras / Aprovisionamento
4º	Recursos Humanos	4º	Finanças

Tabela 9 - Relações hierárquicas das áreas temáticas relativamente à relevância e à necessidade de maior relevância. FONTE: Elaboração Própria

### 3. A opinião sobre o serviço proposto foi razoavelmente interessante, porque:

- A probabilidade de aderirem a este serviço foi de 59,31% dos inquiridos, que responderam que seria provável e muito provável que aderissem.
- Se registou que 75.17% não recorre a qualquer serviço deste tipo.
- A probabilidade de sucesso em termos de adesão, será tanto maior quanto o serviço seja mais específico e ajustado (44.83% dos inquiridos responderam nesse sentido).
- Perguntado aos inquiridos que opinião tinham sobre o serviço proposto, foi considerado: BOM por 52,41% dos inquiridos e MUITO BOM por 21,38% .

### 4. Recursos a soluções de consultoria e formação:

- Cerca de 25% dos inquiridos já usar um serviço semelhante, valorizando (por esta ordem): 1. Ter acesso a informação atualizada | 2. Comodidade associada à localização | 3. Conteúdos programáticos | 4. Preço
- Apenas 29.41% dos inquiridos afirmarem ser *provável* e 5.88% ser *muito provável* aderirem ao serviço que propomos, em substituição do serviço que têm atualmente contratado, invocando em 54.17% dos casos estarem satisfeitos com o serviços a que atualmente recorrem.

### 5. Em termos de possível adesão, foi afirmado pelos inquiridos que:

- Apesar de o serviço ter um elevado grau de interesse e aceitação, porque como acima referimos 59,31% dos inquiridos respondeu que seria provável e muito provável que aderissem, 54.2% afirmou que era pouco provável que o adquirisse.

## Conclusões:

Existe uma oportunidade de mercado com algum potencial:

- 75% das farmácias inquiridas não recorre a serviços de consultoria e formação
- 73% dos inquiridos reconhecem-lhe mérito e interesse
- 60% dos inquiridos manifestaram disponibilidade em aderirem

Mas também existe um setor tradicional e pouco recetivo à mudança, normalmente associado a tudo o que é novidade e precisa de fazer o seu caminho:

- 54% dos inquiridos não manifesta interesse em adquirir

O estudo permite concluir que existe espaço para este lançamento, através de:

- Segmentação dos potenciais clientes, em função das suas necessidades.
- Estabelecimento de uma estratégia de parcerias com a Indústria (tirando partido das já existentes) para oferecer o serviço a preços muito competitivos.
- Aposta na divulgação e promoção do serviço de forma personalizada, usando a força de vendas e os gestores de cliente, que fazem parte da estrutura da empresa promotora.

## 4.4. FORNECEDORES

A Indústria farmacêutica é dos três segmentos de mercado que constituem o mercado português de medicamentos aquele que melhor performance registou no âmbito conturbado por que o setor farmacêutico passou nos últimos anos.

**O número de empresas** de fabricação de especialidades farmacêuticas evoluiu nos últimos três anos do seguinte modo:

---

2012 – 104 empresas | 2013 – 108 empresas | 2014 – 111 empresas

---

**Em termos de localização geográfica**, 85% das 40 principais empresas estavam sediadas no distrito de Lisboa. Os restantes 15% estavam distribuídos da seguinte forma:

---

Viseu – 7.5% (3 empresas) | Porto – 5.0 % (2 empresas) | Setúbal – 2.5% (1 empresa)

---

Apesar do aumento (embora moderado) do número de laboratórios registou-se uma tendência decrescente do **volume de emprego**. O valor dos Recursos humanos agregados aos 40

principais laboratórios (fabricantes + importadores sem produção) situou-se em 2014 em 5.633 pessoas. Menos 0.4% que em 2013 e menos 11.0% que em 2010. Só 5 empresas empregavam mais de 250 pessoas e 26 das 40 empresas empregavam entre 50 e 250 pessoas.

**O capital estrangeiro** tem grande importância no capital acionista, mais de 30 das 40 empresas são participadas majoritariamente por acionistas estrangeiros, cuja origem é, por grau de importância, Suíça, Reino Unido, Espanha, Alemanha, Itália, França e EUA.

**O ranking, em termos de volume de vendas**, das sete principais empresas, era em 2014 o seguinte:

DENOMINAÇÃO	VOLUME DE VENDAS
NOVARTIS FARMA	193,78 Milhões de euros
MERCK SHARP & DOME	192,54 Milhões de euros
LABORATÓRIOS PFIZER	> 120.00 Milhões de euros
ROCHE	
SANOFI	
BIAL	
BAYER	

Tabela 10 - Ranking, em termos de volume de vendas, das 7 principais empresas da Indústria Farmacêutica. FONTE: DBK Informa

**Em 2014 em termos de rentabilidade**, os indicadores agregados das principais empresas do setor registraram uma degradação moderada em relação ao ano anterior, tendência que já se vinha a registrar em relação a anos anteriores. Assim:

---

EBITDA decresceu 12.0% em relação a 2013, representando 8.9% das receitas totais

---

Resultados antes Impostos equivalia a 6.4% das vendas face a 6.9% em 2013

---

A fim de entendermos a diversidade da rentabilidade da indústria farmacêutica indicamos o valor dos Resultados antes de impostos de três empresas do ranking das 40 maiores:

LUGAR NO RANKING	DENOMINAÇÃO	RESULT. ANTES IMPOSTOS
1	HIKMA	16.787 Milhares de euros
20	SERVIER	3.160 Milhares de euros
40	NOVO NORDISK	564 Milhares de euros

Tabela 11 - ▪ Valor do resultado antes de impostos de 3 empresas do ranking das 40 maiores. FONTE: DBK Informa

As **exportações** representam uma parte significativa das vendas de algumas das principais empresas. Sendo os EUA o mercado externo mais importante para a indústria farmacêutica portuguesa. Em 2015 os seguintes países representavam:

EUA – 21% | Alemanha – 16% | Reino Unido – 13% | Angola – 8.5%

#### 4.5. ANÁLISE PESTAL

##### **Política:**

As medidas económicas implementadas por imposição da Troica, fruto da situação económica e financeira do país, obrigaram o estado a adotar um conjunto de políticas e orientações, cujo objetivo principal, visava a redução da despesa com o SNS. Assim:

- Alteração da política do medicamento (redução continuada dos preços dos medicamentos)

Para um aumento do número de embalagens vendidas em 2015 (115,1 milhões de embalagens) que equivale a um crescimento de 1.4% em relação ao no anterior, os encargos do Estado por embalagem no SNS<sup>2</sup>, reduziram-se 35% nos últimos 5 anos. E no caso dos utentes (para o mesmo período) verificou-se uma redução de 10%. Alteração da política de introdução dos medicamentos genéricos no mercado farmacêutico. O Estado incentivou o aumento da introdução dos medicamentos genéricos, sendo a sua quota no mercado em 2015 de 46.9%. Esta percentagem corresponde a um crescimento 15.5% nos últimos 5 anos.

<sup>2</sup> SNS: Serviço Nacional de Saúde

## Económica:

- Aumento da dívida pública que atingiu 130% do PIB<sup>3</sup> em 2014, o que corresponde a 225,8 mil milhões de euros. Em Junho de 2016 registou-se um novo máximo: 240,0 mil milhões de euros (BdP<sup>4</sup>, 2016).

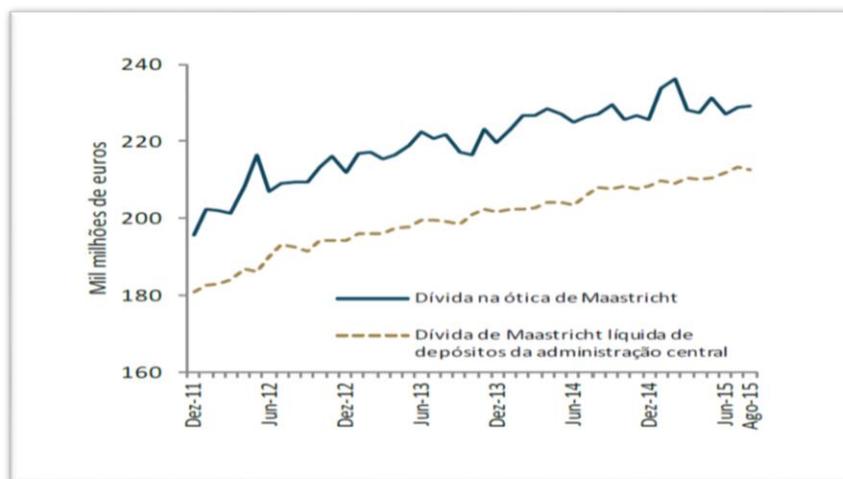


Gráfico 5 - Evolução da Dívida Pública entre Dez 2011 e Agosto 2015. FONTE: Banco de Portugal

- Medidas de austeridade desde 2008 e de modo mais acentuado a partir de 2011, com o MoU<sup>5</sup> (Memorando de entendimento sobre condicionalismos específicos de política económica) celebrado com a Troica (instituições internacionais: FMI<sup>6</sup>, BCE<sup>7</sup> e Comissão Europeia) com vista à redução do défice excessivo.
- Aumento do nível de desemprego para valores record.  
Segundo a PorData a taxa de desemprego no nosso país atingiu níveis record em 2013 (16.2%), ano a partir do qual se inverteu a trajetória crescente que se vinha registando. Em 2015 o nível de desemprego situava-se nos 12.4%.
- Aumento do nível de desemprego de longa duração  
De acordo com a mesma fonte, a taxa de desemprego de longa duração situa-se em níveis que são quase o dobro da média europeia (8.4%). O valor médio da UE28 são 5.1%.

<sup>3</sup> PIB: Produto interno bruto

<sup>4</sup> BdP: Banco de Portugal

<sup>5</sup> MoU: Memorandum of Understanding

<sup>6</sup> FMI: Fundo Monetário Internacional

<sup>7</sup> BCE: Banco Central Europeu

	POPULAÇÃO DESEMPREGADA	
	1 ANO OU MAIS	2 ANOS OU MAIS
2008	49.8 %	28.3 %
2015	63,5 %	45,8 %

Tabela 12 - Evolução do nível de desemprego de longa duração. FONTE: PorData

- Redução dos apoios sociais às classes mais desfavorecidas

	PENSÕES INFERIORES AO SALARIO MINIMO NACIONAL	BENEFICIARIOS DO RSI
2007	74.1 %	369.801 individuos
2015	78.6 %	295.664 individuos

Tabela 13 - Evolução dos apoios às classes sociais mais desfavorecidas. FONTE: PorData

- Quebra do poder de compra dos portugueses por via de medidas de austeridade impostas pelos governos e pela Comissão Europeia.

### Social:

- Redução da classe média
- Aumento da classe mais desfavorecida com reflexos no poder de compra
- Aumento da população envelhecida por via do aumento da esperança média de vida: Segundo a PORDATA em 1970 a esperança média de vida eram 67,1 anos e em 2013 evoluiu para 80,2 anos.
- Alteração do estilo de vida dos portugueses, sobretudo em termos de consumo, motivado pelo desemprego e pela redução do poder de compra. Segundo a Nielsen Portugal, surgiram, novos interesses e hábitos de consumo. Os consumidores portugueses começaram a direccionar a sua procura para produtos com preços mais baixos e produtos com promoções. O aumento da quota de mercado dos *medicamentos genéricos* resulta deste fenómeno, por um lado, de políticas de incentivo do Estado nesta matéria, e por outro, do aumento da procura de alternativas mais económicas pelos utentes.

### **Tecnológica:**

A inovação tecnológica tem um papel cada vez mais relevante, sendo já considerada um fator crítico de sucesso diferenciador das empresas que nela apostam, em qualquer mercado ou setor de atividade.

O mercado farmacêutico não foge à regra. Na indústria, porque dela depende em grande medida a investigação feita ao nível do desenvolvimento de novos medicamentos e na distribuição farmacêutica (grossista e farmácias) porque o investimento em tecnologia permite obter ganhos de produtividade e eficácia em contrapartida com as margens de comercialização reduzidas com que trabalham e a qualidade do serviço que têm que prestar. Os investimentos em tecnologia cobrem as principais áreas operacionais das empresas, nomeadamente a logística, as vendas e o aprovisionamento. São exemplo disso:

- Implementação de automatismos e robotização nas linhas de picking dos entrepostos
- Implementação de sistemas de entregas gerido por GPS, permitindo controlar em tempo real, a localização das encomendas no seu percurso até ao cliente para garantir a essência das áreas de Operações e Logística: entregar os produtos certos, no local certo e à hora certa.
- Implementação de Sistemas Informáticos de apoio à automatização dos armazéns
- Criação de uma plataforma digital de apoio área comercial que permite disponibilizar aos clientes um vasto conjunto de operações on-line que vão desde consulta de informação técnica até à possibilidade do cliente confirmar a existência do produto e fazer a sua encomenda, permitindo a farmácia prestar ao utente um serviço com maior valor acrescentado.
- Implementação de processos de otimização de compras com o auxílio de modelos de gestão de aprovisionamento, com vista a obter uma maior racionalização do processo, com ganhos económicos superiores.

### **Ambiental:**

O desenvolvimento sustentável é uma das preocupações das empresas deste sector porque estão conscientes que o mercado / consumidores estão atentos para esta realidade, Valorizando e premiando as empresas e marcas que investem nesta preocupação. O mercado farmacêutico em geral e a distribuição farmacêutica em particular não têm uma atividade que contribua para

níveis de poluição elevados, todavia têm essa preocupação e fazem investimentos neste âmbito, nomeadamente no que se refere aos consumos energéticos que são muito elevados para cumprir a regulamentação do setor e os procedimentos das boas práticas da distribuição, que obrigam a garantir condições de temperatura controlada dos medicamentos durante todo o percurso até ao cliente. Por exemplo: para compensar os consumos associados à climatização dos armazéns são feitos investimentos na troca dos sistemas de iluminação tradicional por sistema de baixo consumo (leds).

### **Legal:**

O mercado do medicamento como já foi referido é muito regulamentado. Entre os diplomas mais diretamente ligados à Distribuição Farmacêutica conta-se a *Diretiva 2013/C343/01 da Comissão Europeia* que visa a adoção de procedimentos com vista ao cumprimento rigoroso de todas as normas impostas pela Entidade Reguladora do Sector (Infarmed) relativa às Boas Práticas de Distribuição (BPD), designadamente, a garantia de condições de temperatura controlada do circuito do medicamento. As referidas diretrizes definem também instrumentos adequados para impedir a entrada de medicamentos falsificados na cadeia de abastecimento legal.

## **4.6. CINCO FORÇAS DE PORTER**

**PREAMBULO** | Num mercado com rivalidade alta entre os concorrentes (Distribuição farmacêutica) julgamos que se pode criar uma janela de oportunidade para a implementação de produtos ou serviços complementares que funcionem, por um lado como fatores diferenciadores na perspetivas dos clientes e, por outro como fatores de engagement, alavancando a relação comercial com os clientes.

O serviço proposto sai fora do corebusiness da empresa que propomos venha a prestá-lo, mas em contrapartida é lhe reconhecido know-how interno e um capital acumulado na relação comercial com o cliente, que permitem à empresa usar como veículo para o lançamento e implementação do produto.

Todavia, por se tratarem de duas áreas de negócio bastante diferentes, entendemos pertinente analisar / demonstrar em paralelo a atratividade do contexto (mercado) em que o serviço será desenvolvido pelo que para além de uma análise de Porter ao setor da Distribuição Farmacêutica também se vai realizar o mesmo tipo de análise à formação e consultoria dirigida às farmácias.

## Rivalidade entre os: CONCORRENTES

### DISTRIBUIÇÃO FARMACÊUTICA

Setor muito homogêneo:

. *Número e tipo de empresas* - Não se conhecem casos de empresas que tenham entrado neste mercado nos últimos 20 anos.

. *Comercialização de produtos iguais* - sem grande margem para fazer evoluir as suas vendas de fatores ou políticas comerciais.

Mercado muito regulado. Mesmo em termos de condições comerciais entre os diversos intervenientes no Canal de Distribuição.

Concorrência muito agressiva. Fruto da disputa por um mercado que durante dezenas de anos teve vedado o seu crescimento, porque o seu aumento estava de dependente de fatores que não alteravam.

### CONCLUSÃO

**Rivalidade entre concorrentes muito elevada**

### PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: CONSULTORIA

A concorrência pode variar conforme a sua origem: Empresas especializadas em formação e consultoria Agentes do canal de distribuição, designadamente:

- agrupamentos de farmácias
- associações profissionais
- Empresas de Distribuição farmacêutica

Capacidade para implementar serviços de elevada qualidade e complexidade, servindo-se do nome e da relação comercial já existente com os clientes.

Diversificação, usando a prestação de serviços ao cliente, em áreas que gerem valor acrescentado e engagement.

Inovação e relação preço/qualidade para gerar serviço, como fator competitivo.

### CONCLUSÃO

**Rivalidade entre concorrentes elevada,** sobretudo entre empresas que já tenham uma relação comercial com os clientes.

## Poder de negociação dos: CLIENTES

### DISTRIBUIÇÃO FARMACÊUTICA

Até 2010, registava-se um elevado poder negocial dos clientes. Tendo em conta que se trata-se de uma relação B2B em que de um dos lados (clientes) o número de farmácias é limitado.

A partir de 2010, perda da capacidade negocial do cliente, no contexto atual: elevado número de

farmácias em dificuldade financeira e com falta de know how em gestão.

Segmentação do mercado de clientes de acordo com critérios como faturação ou grau de risco de crédito,

de forma a definir estratégias diferenciadas de abordagem em função do seu poder negocial

### CONCLUSÃO

**O poder negocial dos clientes é médio**, apesar de virem de uma posição de elevada capacidade de negociação.

### PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: CONSULTORIA

Capacidade negocial baixa do cliente:

Porque se trata de um produto que não sendo exclusivo, não é comprado em quantidade.

Porque se trata de um produto que tem um diferencial competitivo em relação à concorrência.

Porque se trata de um produto que tem um custo relativamente elevado em mudar de fornecedor pelo fato de não ter muitas empresas que o prestem.

### CONCLUSÃO

**O poder negocial dos clientes é baixo**, porque a maioria dos gestores das farmácias vive com um déficit de conhecimentos de gestão

## Poder de negociação dos: FORNECEDORES

### DISTRIBUIÇÃO FARMACÊUTICA

O poder de negociação dos fornecedores é muito elevado, embora se tenha vindo a reduzir com a implementação de parcerias, no âmbito da logística, com a Distribuição

A variação do poder negocial dos fornecedores, é função do cliente (as empresas de distribuição): varia em função da sua dimensão e do know-how que a Indústria lhe reconhece.

Diminuição do poder negocial, por via da perda da exclusividade da produção de determinadas

### PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: CONSULTORIA

Capacidade negocial baixa dos fornecedores originada por:

Muitos fornecedores do serviço.

Serviço bastante divulgado.

Serviço que é fornecido, em alguns casos, por fornecedores com um vínculo comercial ou associativo, aos clientes.

moléculas e da introdução no mercado dos medicamentos genéricos.

#### CONCLUSÃO

**O poder negocial dos fornecedores é elevado com tendência para se reduzir** à medida que vão estabelecendo parcerias com a Distribuição.

#### CONCLUSÃO

**O poder negocial dos fornecedores é baixo** sobretudo porque existe concorrência que já têm outro tipo de relação comercial com os clientes.

### Ameaça de entrada de: NOVOS CONCORRENTES

#### DISTRIBUIÇÃO FARMACÊUTICA

Setor sem registo de entrada de novas empresas concorrentes na Distribuição Farmacêutica - nos últimos 20 anos.

Empresas com um know-how muito evoluído, fruto da necessidade de operarem num setor que obriga a

trabalhar com um numero muito elevado de referências (valor de stocks muito grande), com uma rotação de existências muito acentuada e com margens de comercialização muito reduzidas.

#### CONCLUSÃO

**A ameaça de novos concorrentes é muito baixa.** O histórico têm-no demonstrado, o que se verifica é a redução do número de empresas a operarem.

#### PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: CONSULTORIA

Apesar de não ser novidade tem um potencial de procura muito elevado, tendo em consideração que pode vir a ajudar a resolver uma lacuna identificada e que contribui de forma marcante para a falta de sucesso registada por parte das farmácias, em ambiente de grande vulnerabilidade económica e financeira.

Serviço que poderá ser implementado pela concorrência direta e por outros agentes da cadeia de valor, designadamente:

- . Agrupamentos de farmácias
- . Associações profissionais

Ou empresas de formação / consultoria, já acreditadas na Ordem dos Farmacêuticos.

#### Marca

Deve ser usada como veículo que garanta ao cliente a qualidade e interesse no serviço. E, consequentemente, que funcione como instrumento de adesão e de diferenciação em relação à concorrência.

#### CONCLUSÃO

**A ameaça de novos concorrentes é alta.** E é importante ter em conta que as empresas com uma relação comercial com o cliente têm vantagem competitiva.

**Ameaça de: PRODUTOS SUBSTITUTOS**

**DISTRIBUIÇÃO FARMACÊUTICA**

*A Distribuição Farmacêutica não tem qualquer influência neste processo*, porque as suas vendas passam pelas necessidades das farmácias e como tal, da prescrição do medicamento pelo médico ao paciente.

**CONCLUSÃO**

A ameaça de produtos substitutos é baixa, dada as características do negócio, a diferença em termos concorrenciais faz-se pela qualidade do serviço prestado aos clientes.

**PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS:  
CONSULTORIA**

O uso do benchmarking é um veículo que a concorrência pode usar. Motivo porque deverá ser bem estruturado, ter associado uma estratégia de comunicação e proposto a um preço competitivo.

**CONCLUSÃO**

A ameaça de produtos substitutos é elevada. O produto deve ser pensado e proposto para responder a esta ameaça.

RESUMINDO ...

	DIST. FARMACÊUTICA	SERVIÇO: CONSULTORIA
PODER NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	Elevado c/ tendência p/ reduzir	Baixo
RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES	Muito elevada	Elevada
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES	Médio	Médio
AMEAÇA ENTRADA NOVOS CONCORRENTES	Muito baixa	Alta
AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	Baixa	Elevada

Tabela 14 - Resumos das conclusões para cada um dos setores de atividade, segundo as 5 Forças de Porter. FONTE: Autor da Dissertação

## CONCLUSÕES GERAIS:

### **Distribuição Farmacêutica**

O mercado onde operam as empresas de Distribuição farmacêutica está entre aqueles que maior peso da legislação e fiscalização dos organismos oficiais tem, com margens e preços definidos por D.L. é controlado por muito poucas empresas com níveis de faturação muito elevados e com um know-how específico e muito evoluído. *Neste contexto o nível concorrencial é extremamente elevado.*

A montante, os fornecedores detêm um poder negocial muito grande porque detêm a exclusividade do produto que fabricam e comercializam. Todavia com a entrada no mercado de produtos substitutos genéricos (comercializados a preços mais reduzidos) este poder começa a esbater-se.

A jusante a capacidade negocial dos clientes (farmácias e para-farmácias) que até 2010 foi muito elevada, decaiu grandemente em virtude das medidas de austeridade aplicadas pelo governo, particularmente após o recurso ao Programa de Assistência Financeiro com a Troika, em Maio de 2011.

O histórico mostra que *o risco de entrada de novos concorrentes é muito pequeno*, constatando-se que os rearranjos no setor da Distribuição Farmacêutico verificados nos últimos resultam ou de fecho de empresas ou da aquisição de empresas mais pequenas pelos maiores players. *O aparecimento de novos produtos é muito reduzida* porque a especificidade do negócio assim o obriga: trata-se de um negócio de intermediação que resulta da satisfação de um pedido do cliente e a compra ao laboratório que o fabrica. O cliente (na generalidade dos casos) só compra para repor o stock.

A prestação de serviços é uma nova via do negócio em crescendo e que não está sujeita às contingências do core business, acima referidas, sendo, portanto um caminho onde as distribuidoras farmacêuticas começam a apostar cada vez mais. E aqui surge a outra fase da nossa análise: em que contexto e de que forma?

*Conclusão: constata-se que o setor tem vindo a tornar-se atrativo, por via da escala que o negócio atingiu para cada um dos players e a redução do poder negocial que se tem registado a montante (indústria farmacêutica) e a jusante (farmácias) da cadeia de valor.*

### **Prestação de Serviços | Consultoria:**

Este “serviço” surge num contexto em que as farmácias desenvolvem a sua atividade em condições económico-financeiras adversas, precisando mais do que nunca, de conhecimentos em gestão para implementar processos que os ajudem a trabalhar nessas condições. O “serviço Consultoria” poderá ser um veículo para criar entre as empresas de Distribuição (que necessitam de faturar e ter clientes sólidos) e as Farmácias (que necessitam de parcerias que as ajudem a ter futuro) um aprofundar da relação comercial existente, através de uma parceria que até à data se traduz por pouco mais do que um vender e comprar de medicamentos e produtos farmacêuticos.

*Conclusão: Sendo de atratividade média / baixa, a relação comercial da OCP Portugal com as farmácias e o possível envolvimento dos fornecedores, dá condições à OCP para entrar no negócio e desta forma contribuir para a fidelização dos seus clientes. As empresas que já têm um vínculo comercial com o mercado, detêm uma vantagem competitiva em relação às que não o têm.*



## 5. ANÁLISE INTERNA

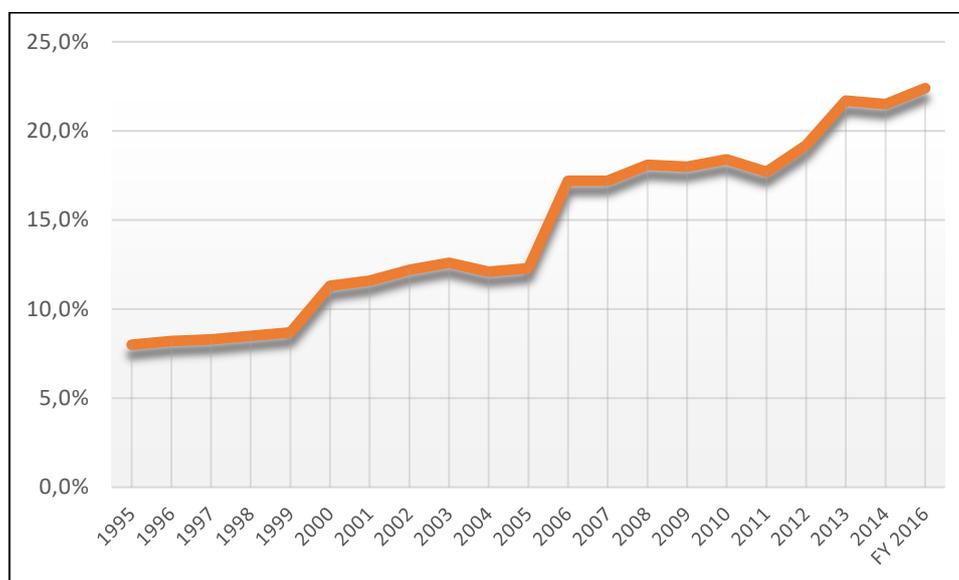
### 5.1. SOBRE A EMPRESA

#### 5.1.1. Análise e evolução das vendas / quota de mercado

A OCP PORTUGAL, iniciou a sua atividade no nosso país em 1995 e desde então nunca parou de crescer. Nestes 20 anos de atividade, a evolução da sua quota de mercado cresceu dos 8% para os 22.4%, ocupando o segundo lugar no ranking do mercado. Este crescimento tem origem em dois tipos de fatores:

- **Crescimento normal:** por via da conquista de quota de mercado à concorrência.
- **Crescimento através da aquisição de empresas:** no ano 2000 adquirem a Diprofar,SA (1.3% de quota de mercado), em 2001 a CFR,Lda (0.9% de quota de mercado) e em 2005 a Soquifa,SA (5.9% de quota de mercado).

O gráfico a seguir indicado representa a evolução referida, onde há a assinalar o ritmo de crescimento e a forma sustentada como é feito:



ANOS	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	FY 2016
QUOTAS DE MERCADO	8,0%	8,2%	8,3%	8,5%	8,7%	11,3%	11,6%	12,2%	12,6%	12,1%	12,3%	17,2%	17,2%	18,1%	18,0%	18,4%	17,7%	19,2%	21,7%	21,5%	22,4%

Gráfico 6 - Evolução da quota de mercado da OCP Portugal, nos últimos 20 anos. FONTE: OCP Portugal

Também vale a pena registar a evolução que o tipo de vendas sofreu: tendo evoluído de *vendas normais para um mix de vendas normais e vendas feitas em parceria com a Indústria*. Esta alteração deve-se à mudança de estratégia dos laboratórios em termos de distribuição dos medicamentos e produtos farmacêuticos que fazem por venda direta às farmácias. No caso da OCP PORTUGAL, esta parceria, fruto do seu know-how que o mercado lhe reconhece, vale atualmente 20% da sua faturação, com tendência para crescer.

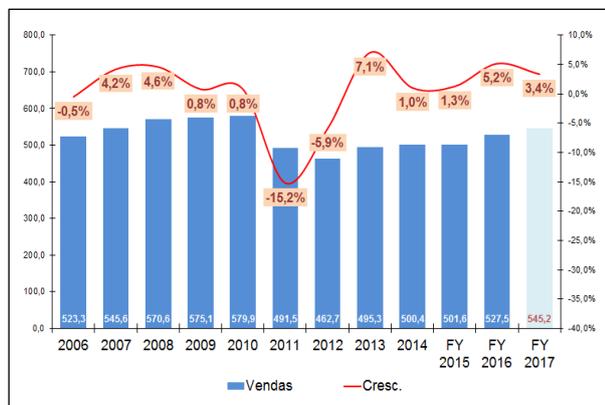


Gráfico 7 - Evolução do Volume de Vendas anual da OCP Portugal, entre 2006 e 2016. FONTE: OCP Portugal

### 5.1.2. Cobertura do mercado

Atualmente a OCP Portugal possui 7 entrepostos que garantem uma cobertura eficaz de todo o território nacional, disponibilizando uma vasta gama de produtos que se encontram localizados em cada armazém em consonância com a procura local. De acordo com o diagrama abaixo indicado as localizações de Norte a Sul, são as seguintes:

*Braga, Maia, Régua, Viseu, Torres Novas, Alverca e Setúbal.*

Estão divididos em dois tipos, em função da sua importância estratégica e dimensão. Assim contam-se 5 *armazéns locais* e 2 *armazéns regionais centrais*: são os da Maia e de Alverca, tendo este último um maior volume de vendas e capacidade.

Conforme atrás referido, esta opção de investir em entrepostos disseminados ao longo do país, se por um lado implica um avultado investimento de instalação, manutenção e custos de estrutura, por outro (estrategicamente) é uma opção que traz à empresa ganhos comerciais extraordinários, por via da proximidade do cliente e vantagens competitivas face à concorrência. Constitui um dos pilares diferenciadores e de fidelização.

Importa não esquecer que uma das medidas da qualidade do serviço prestado ao cliente é o tempo de resposta que medeia entre o momento em que o cliente faz o pedido e a altura em que ele chega à farmácia.

Por último, referir a coincidência das manchas de localização dos entrepostos OCP e o os distritos com maior numero de farmácias, refletindo o posicionamento privilegiado dos mesmos.

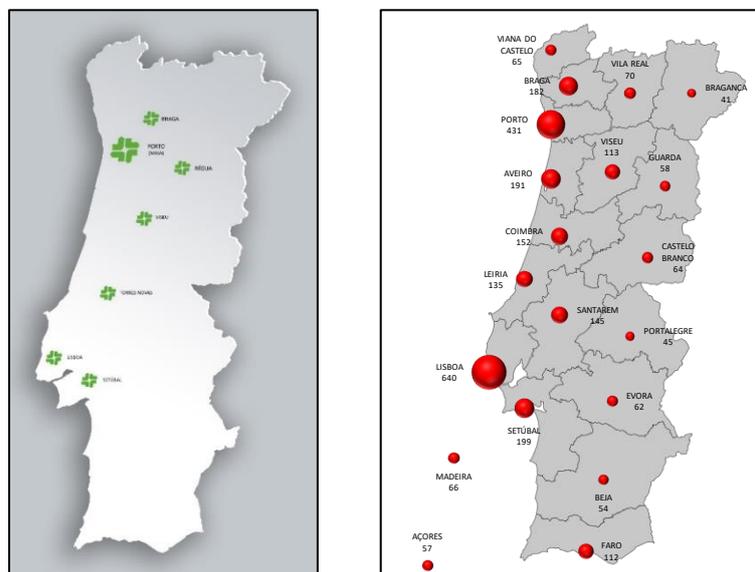


Figura 3 - Demonstração do posicionamento estratégico dos entrepostos da OCP Portugal. FONTE: OCP Portugal

### 5.1.3. Estrutura organizacional

A OCP Portugal é considerada um operador logístico que providencia medicamentos e outros produtos farmacêuticos, desde o armazenamento e a preparação de encomendas, até ao transporte ao cliente.

*As atividades primárias* para um grossista como a OCP Portugal são *a logística de entrada (inbound)*, que inclui a receção de mercadoria e controlo de inventário de entrada; *as operações*, que incluem a armazenagem, a gestão física de abastecimento e o aviamento de encomendas; *a logística de saída (outbound)*, que inclui a distribuição das encomendas aos clientes; *o marketing e vendas*, que incluem as atividades desenvolvidas para fidelizar os clientes e angariar novos clientes; e *o serviço*, que inclui um conjunto de atividades que permitem melhorar as anteriores, tais como a gestão de clientes, desenvolvimento de novas soluções e serviços, formação, entre outras.

As *atividades secundárias* da OCP Portugal são *as compras*, contemplando as compras de produtos, isto é, mercadoria; *o desenvolvimento da tecnologia*, que inclui o desenvolvimento tecnológico que suporta as atividades primárias da cadeia de valor, como a automação e o desenvolvimento de processos; *a gestão de recursos humanos*, que inclui o recrutamento, desenvolvimento, formação, retenção e compensação dos colaboradores; e *as infraestruturas*, que incluem a gestão geral, aspetos legais, gestão financeira, contabilística e qualidade.

A análise da cadeia de valor torna-se mais rica e mais interessante quando acompanhada por uma perspetiva de *mapeamento da cadeia (value stream mapping)*, instrumento gráfico de natureza processual que ajuda a identificar redundâncias, a simplificar e a eliminar desperdícios. Na sua versão original, o *value stream mapping* aplicava-se apenas aos ambientes fabris. Atualmente, este instrumento pode e deve ser adaptado e aplicado aos serviços como é o caso dos grossistas. O *value stream mapping* é ainda uma ferramenta de comunicação, de planeamento e um meio de gestão de mudança, permitindo conhecer, de um modo minucioso ou de um modo mais genérico, todos os processos da empresa.



(\*): **CONNECT**: Departamento responsável pela execução de prestação de serviços com a Indústria. Caracteriza-se pela contratação em outsourcing feita pelos laboratórios à OCP PORTUGAL do serviço de venda e promoção dos seus produtos

Figura 4 . Organigrama funcional da OCP Portugal. FONTE: OCP Portugal

#### **5.1.4. Tecnologia e Sistemas de Informação, de apoio à gestão**

A OCP Portugal dispõe de um *sistema de informação ERP em Oracle*, com ambiente aplicacional próprio e único. Possui um ambiente de desenvolvimento, um ambiente de testes e um ambiente de produção. Qualquer alteração ao sistema informático é desenvolvido por uma equipa especialista no desenvolvimento de aplicações em ambiente *Oracle*, testado pela equipa operacional da OCP Portugal e, após validação final, procede-se à entrada em produção das alterações desenvolvidas no ambiente de produção.

*O sistema de comunicação utilizado entre a OCP Portugal e os seus fornecedores*, para o envio de encomendas, é o *sistema EDI (Electronic Data Interchange)*. Encontra-se em implementação o *sistema ASN (Advanced Shipping Notification)* que permitirá a obtenção da informação por parte dos fornecedores das datas e quantidades de entrega das encomendas realizadas.

*O sistema de comunicação utilizado entre a OCP Portugal e os seus clientes é via modem (analógico, RDIS), farmalink (VPN – Virtual Private Network da ANF – Associação Nacional de Farmácias), fax, email, telefone através da equipa de Call Center e ainda através do site da OCP Portugal – OCP Advanced.*

#### **5.1.5. Portefólio de produtos e serviços**

**Comercialização e distribuição de cerca de 20.000 referências**, repartidas por:

- Produtos farmacêuticos, cosmética, perfumaria, dietética, medicina natural, dispositivos médicos, acessórios e matérias-primas relacionadas.
- Produtos de uso veterinário (em franco crescimento)

**Prestação de Serviços de apoio aos clientes na sua generalidade relacionados com a sua atividade diária**, designadamente:

- Número elevado de entregas diárias, indo ao encontro do interesse do cliente

- Entregas aos fins de semana e dias feriados
- Disponibilidade de informação via portal, permitindo à farmácia ter um melhor controlo sobre o seu stock. Este serviço permite à farmácia garantir vendas e fidelização do seu cliente.
- Parcerias com os laboratórios: cada vez mais interessados em que os distribuidores sejam os seus entrepostos logísticos.

### 5.1.6. Recursos Humanos

O quadro de pessoal da OCP PORTUGAL é composto por 273 colaboradores com vinculo efetivo e 36 contratados em regime de trabalho temporário, distribuídos pelas seguintes áreas:

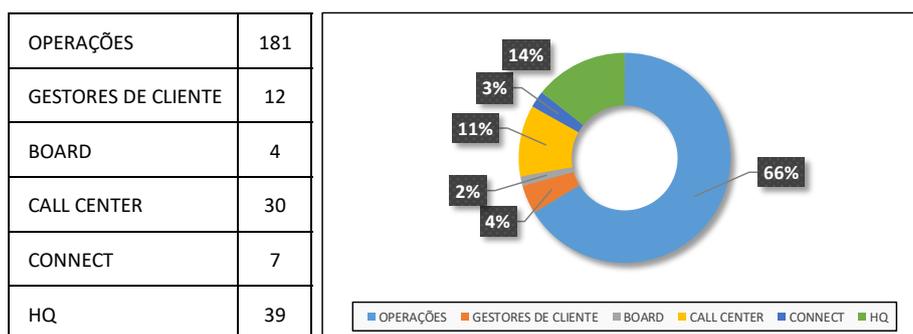


Gráfico 8 - Segmentação dos colaboradores por áreas de gestão. FONTE: OCP Portugal

*Ao nível das habilitações literárias* a estrutura de RH caracteriza-se por:

- Elevado índice de escolaridade para o setor da Distribuição Farmacêutica, sobretudo ao nível dos graus académicos: Bacharelatos e Licenciaturas.
- Influência da Área de Operações que representando 66% do número de funcionários em que 55% das pessoas dessa área têm o 9º ano. De referir que, esta área, com exceção dos cargos de chefia, é essencialmente composta por pessoas que trabalham em entrepostos e motoristas.

HABILITAÇÕES	Nº PAX	% PAX
9º ANO OU MENOS	148	55%
12º ANO	74	28%
BACHARELATO	11	4%
LICENCIATURA OU MAIS	35	13%

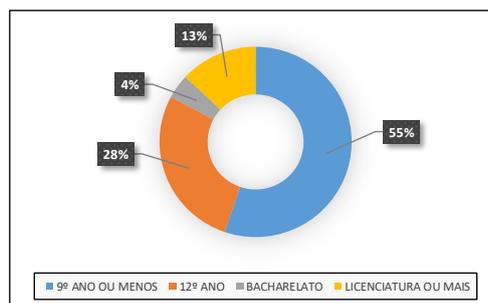
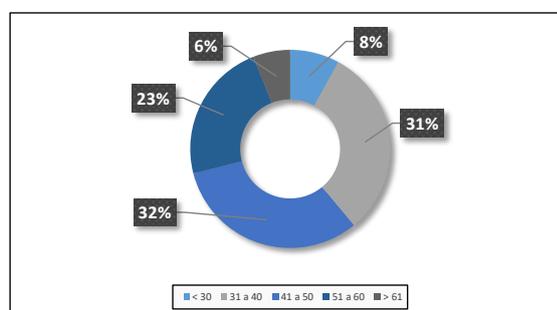
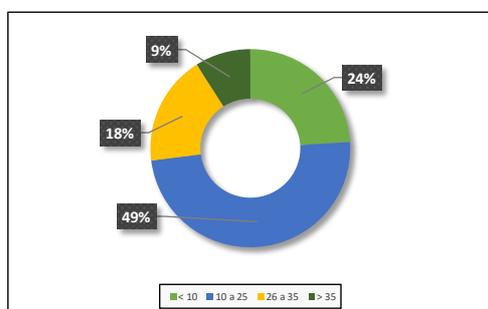


Gráfico 9 - Segmentação dos colaboradores por nível de habilitações literárias. FONTE: OCP Portugal

**A Política de Recursos Humanos tem estado centrada nos colaboradores, procurando desenvolver talento.**

A estabilidade e ausência de precaridade no posto de trabalho, oferecida pela empresa é muito elevada => motivação e empenho profissional por parte dos seus Recursos Humanos:

- Cerca de metade dos colaboradores estão entre 10 e 25 anos ao serviço da empresa, o que indicia uma grande estabilidade do emprego.
- A maioria dos funcionários têm entre 30 e 50 anos. Conclui-se portanto, que entraram para a empresa jovens e ainda lá permanecem, o que indicia que a empresa lhes criou estabilidade e apostou nas pessoas. Por outro lado, o fato de a maioria dos colaboradores estarem entre os 30 e 50 anos, revela que têm um perfil baseado na experiência e saber acumulado o que se reflete favoravelmente no seu desempenho e produtividade.



ANOS SERVIÇO	< 10	10 a 25	26 a 35	> 35
% GEM	9%	49%	18%	24%

IDADE	< 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	> 61
% GEM	6%	32%	31%	23%	8%

Gráfico 10 - Relação entre tempo de serviço e idade média dos colaboradores. FONTE: OCP Portugal

***Fundo de Pensões OCP PORTUGAL:*** destinado a apoiar a fase de aposentação dos colaboradores.

***Plataforma E-learning:*** iniciativa criada com vista a apoiar a formação continua dos colaboradores permitindo-lhes que a aprendizagem dos conteúdos seja feita, deixando ao formando a liberdade de gestão dos tempos de formação e do local onde acedem aos conteúdos.

### **5.1.7. Análise económico financeira**

A análise efetuada circunscreve-se ao último biénio, porque além de espelhar a situação atual da empresa, reflete as consequências das alterações que o setor sofreu desde 2012. Naturalmente que houve indicadores que refletem a realidade do mercado, mas conclui-se que a empresa resistiu e que apesar de tudo conseguiu evoluir favoravelmente. Iremos constatar adiante que, apesar das consequências dramáticas para o setor das medidas tomadas pelo Estado, impostas pela situação financeira do país e pela Troica, a OCP Portugal manteve a sua solidez financeira e o seu desempenho económico em terreno positivo.

#### **Análise Económica:**

A evolução das vendas e prestação de serviços dos últimos exercícios (crescimento) denotam uma performance acima do mercado, apesar de, em simultâneo, ter sido implementada uma política de crédito bastante restritiva, devido à situação financeira debilitada em que grande parte das farmácias ainda se encontra e à necessidade de adotar uma política de concessão de crédito a clientes, dirigida à recuperação dos prazos de recebimento. Todavia, a prestação de serviços teve crescimentos da ordem dos dois dígitos (variação média mensal do 1º trimestre de 2015 = 24,8% em relação ao período homólogo do ano anterior) devido ao incremento das parcerias com a Indústria, o que em termos médios, veio compensar as pequenas variações do lado das vendas.

Indicadores de Rendibilidade: No últimos exercícios fiscais, a Rendibilidade Bruta das Vendas teve uma variação positiva tendo entre 2014 e 2015, evoluído de 9.2% para 9.4%, todavia a rendibilidade financeira, a rendibilidade económica e a rendibilidade das vendas sofreram variações negativas.

*Indicadores de atividade:* Registou nos últimos 5 anos uma redução significativa do Prazo Médio de Recebimentos (43%), uma redução de 12% no Prazo Médio de Pagamentos, cujo valor é assinalável, dado o poder negocial da Indústria e a manutenção do Prazo de Rotação dos stocks em cerca de 20 dias. Desta gestão resultou que as Necessidades de Fundo Maneio.

### **Análise Financeira:**

Não obstante o impacto gerado pelas imparidades decorrentes de créditos incobráveis dos últimos anos e do seu reflexo na redução do Ativo, a estrutura financeira da OCP PORTUGAL mantém-se sólida. A autonomia financeira manteve-se estável desde 2013 nos 38,1% e o rácio de solvabilidade oscilou entre 62% e 61%. No que respeita aos indicadores de liquidez o aumento do Passivo gerou apenas pequenas oscilações na Liquidez Geral de 1,54 para 1,50 e na Liquidez Reduzida de 1,3 para 1,14.

#### ***Alguns números caracterizadores da situação económico financeira em 2015, da OCP Portugal:***

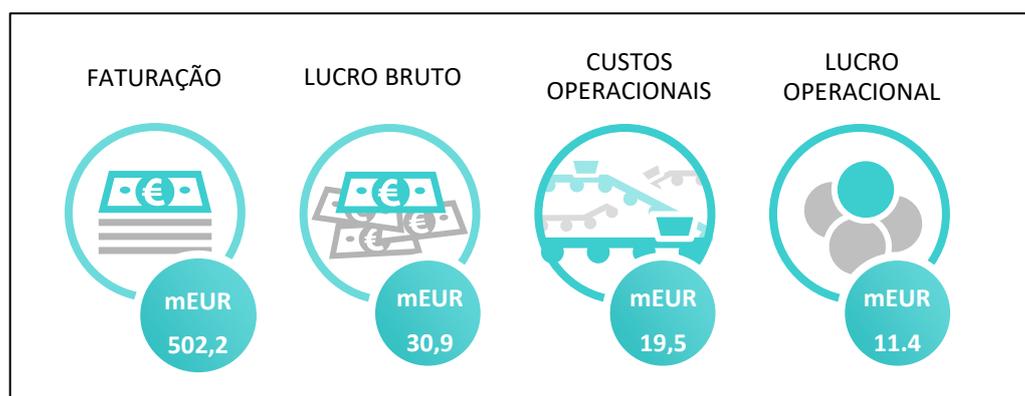


Figura 5 - Indicadores de caracterização da situação económico financeira da OCP Portugal (2015). FONTE: OCP Portugal

### **5.1.8. Vantagens competitivas**

As vantagens competitivas da companhia, reconhecidas pelo mercado como fatores de diferenciação em relação à sua concorrência direta, assentam em cinco vetores:

1. “ **Entregar os produtos certos, no local certo e à hora certa** “. – pressupõe eficiência de processos e eficácia nos resultados, se pensarmos que a empresa processa e executa anualmente 29,2 milhões de linhas.
2. “ **Ruptura de stocks tendente para zero** “ - num mercado onde para garantir a qualidade do serviço ao cliente se constata ser necessário trabalhar com mais de 20.000 referências.
3. “ **Nível de reclamações de clientes tendente para zero** “ – o rácio de reclamações em relação às linhas processadas é de 0.05 %.
4. “ **Equipa comercial** “ – com a dimensão necessária (número de elementos) para garantir que todos os clientes têm um acompanhamento personalizado.
5. “ **Parcerias com a Indústria / novos modelos de negócios** “ – A evolução deste mercado tem vindo a ditar alterações no sentido dos laboratórios só ficarem com a produção. Esta estratégia a montante da cadeia de valor, levou a que a Indústria elege-se entre os distribuidores aqueles cujo know-how lhe dava garantias de que podiam ser o seu *entrepoto logístico*, passando a ser o distribuidor a efetuar as vendas diretas que a Indústria fazia com às farmácias. O processo é simples: o distribuidor vende e o laboratório repõe o stock. Esta alteração representa do lado da distribuição novos negócios em termos de vendas e prestação de serviços. Estas parcerias representam 20% da sua faturação, cerca de 100 milhões de Euros.

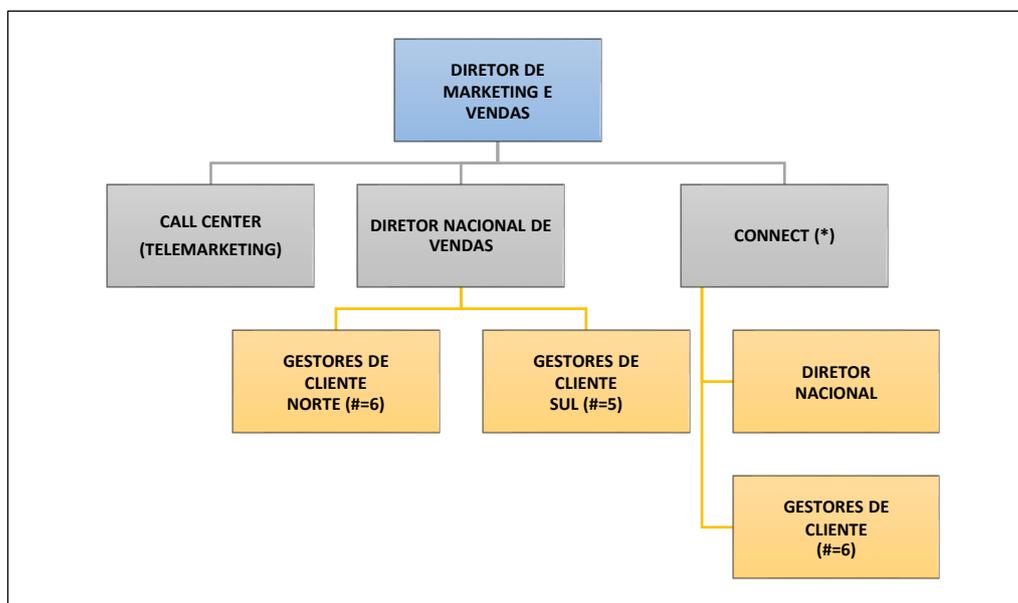
### 5.1.9. Comercial

A OCP PORTUGAL tem 1800 clientes, num universo de 2915 farmácias, segmentados com base em dois critérios: *volume de compras e taxa de penetração no cliente*.

*A sua política comercial* passa pela oferta dos chamados *serviços básicos* a todos os clientes e pela oferta dos *restantes serviços*, oferecidos distintivamente em função do segmento do cliente. Passa também pela implementação de novas plataformas e novos processos, baseados na oferta de web services entre a Indústria e as Farmácias. Desde 2014 que a OCP PORTUGAL desenvolveu e implementou uma plataforma comercial “ OCP Advanced “ a qual contribuiu para:

- Num período de 12 meses, aumentar significativamente as “transfer-orders”, +11.4% em valor, responsável por um valor de faturação de cerca de 50 milhões de Euros.
- No primeiro trimestre de 2015, gerar um crescimento de +6% em valor e de 17% em unidades, em relação ao período homólogo.

**A sua estrutura comercial** tem como princípio: *cada farmácia (cliente) ter um gestor de cliente*. Esta figura é responsável pela gestão da relação de negócio entre o Distribuidor e o seu cliente abrangendo todas as áreas que lhe estão subjacentes: gestão comercial, gestão de cobranças, gestão de reclamações, e promoção / venda de produtos e/ou serviços.



(\*): **CONNECT**: Departamento responsável pela execução de prestação de serviços com a Indústria. Caracteriza-se pela contratação em outsourcing feita pelos laboratórios à OCP PORTUGAL do serviço de venda e promoção dos seus produtos

Figura 6 - ▪ Estrutura COMERCIAL nacional da OCP Portugal. FONTE: OCP Portugal

### 5.1.10. Logística e abastecimento

Segundo a maior organização mundial de profissionais e académicos da área, o *Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP s.d.)*, **Logística ou Gestão Logística** é definida como a parte da cadeia de abastecimento que planeia, implementa e controla de forma eficiente e eficaz os fluxos diretos e os fluxos inversos, quer se trate de bens, serviços e/ou ainda

de informação relacionada, desde os pontos de origem aos de consumo, esperando ir de encontro às necessidades dos clientes.

**A Gestão da Cadeia de Abastecimento**, compreende o planeamento e a gestão de todas as atividades de *sourcing*, *procurement* e transformação, física ou não, e ainda todas as atividades da gestão logística. Inclui igualmente, coordenação e colaboração com os parceiros da cadeia de abastecimento, que podem ser fornecedores, intermediários, prestadores de serviços logísticos e clientes, entre outros. Em essência, a gestão da cadeia de abastecimento integra o abastecimento e a procura (*supply and demand*) no contexto das empresas e entre empresas/organizações.

Interpretando as definições acima apresentadas, poderá constatar-se que a **gestão logística** estará mais focada na operação e na distribuição (outbound) e que a **gestão da cadeia de abastecimento** poderá englobar, além destas componentes, as compras, o abastecimento das empresas e a qualificação e gestão dos fornecedores, atividades a montante (inbound). Ou seja, a gestão logística apresenta um carácter menos abrangente que a gestão da cadeia de abastecimento.

A figura seguinte apresenta o mapa de fluxos da OCP Portugal, operação focal, na cadeia de valor da atividade farmacêutica.

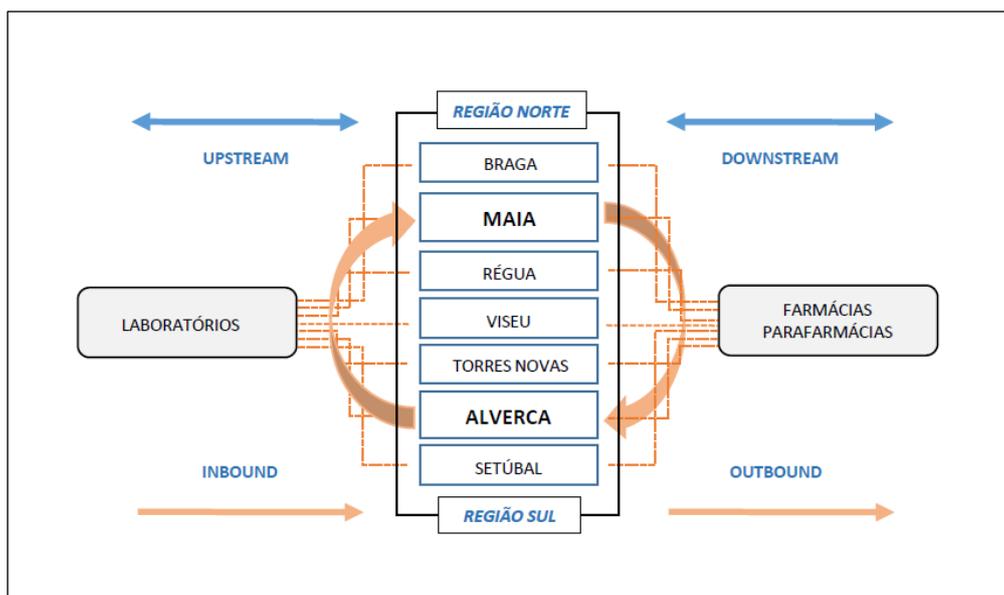


Figura 7 - Mapa de fluxos da OCP Portugal, na cadeia de valor da atividade farmacêutica. FONTE: OCP Portugal

A cadeia de abastecimento da OCP Portugal encontra-se descentralizada quer ao nível do abastecimento quer ao nível da distribuição. Os sete armazéns que a OCP Portugal detém estão localizados de modo a abranger todo o território nacional, garantindo a capilaridade do sistema e o acesso ao medicamento, e desta forma percorrer curtas e rápidas distâncias entre os armazéns e os clientes finais, permitindo assim garantir o nível de serviço ao cliente. Este sistema tem como desvantagem a existência de *stocks* nos vários armazéns, obrigando a uma gestão mais complexa e delicada, não permitindo uma redução de *stocks* global.

#### **5.1.11. Compras | Gestão de stocks**

O abastecimento por parte dos fornecedores aos armazéns da OCP Portugal é efetuado segundo os critérios de negociação e quantidades mínimas de encomenda originando assim uma compra local, regional ou nacional. As compras regionais e nacionais obrigam a que a compra ao fornecedor seja centralizada. No caso da OCP Portugal, as compras regionais são efetuadas nos armazéns regionais centrais: Maia e Alverca, sendo as compras nacionais no armazém da Maia. Os produtos com estas condições encontram-se parametrizados no sistema de informação. As compras centralizadas geram assim transferências de *stocks* entre os armazéns OCP Portugal, denominadas por transferências ou requisições internas.

As transferências entre armazéns são uma ferramenta muito importante na cadeia de abastecimento de um grossista com vários centros de distribuição, pois ajudam a reduzir *stocks* e custos inerentes aos mesmos, e permitem aumentar o nível de serviço ao cliente, embora aumentem os custos de transporte.

As transferências entre armazéns podem ser *proativas* ou *reativas*. As transferências *proativas* são utilizadas para redistribuir *stocks* entre os vários armazéns em momentos pré-determinados no tempo. São determinadas com antecedência e organizadas de modo a que os custos sejam os menores possíveis. As transferências *reativas* respondem a situações onde um dos armazéns enfrenta uma rutura futura ou uma falha existente, enquanto outro armazém detém *stock* disponível. A transferência é efetuada sendo considerada uma transferência de emergência.

O tempo de transferência entre armazéns varia entre 1 e 2 dias úteis.

Os armazéns da OCP Portugal estão construídos, estruturados e equipados cumprindo assim, todos os requisitos legais. O lote e o prazo de validade de todos os produtos são controlados ao longo da cadeia, desde a receção do produto na OCP Portugal até à sua entrega no cliente. A gestão e a verificação das existências são efetuadas de modo a assegurar o cumprimento do *FEFO (First Expired, First Out)*. Em casos excecionais, cujos produtos não contenham prazo de validade, é aplicado o *FIFO (First In, First Out)*. O controlo dos prazos de validade dos produtos é efetuado de modo a garantir o cumprimento dos requisitos legais assegurando-se o encaminhamento dos produtos, que entram em incumprimento, para o departamento de devoluções ao fornecedor.

A gestão de *stocks* e aprovisionamentos da OCP Portugal é da responsabilidade do departamento de compras.

## 6. ANÁLISE SWOT

### 6.1. SWOT:

		POSITIVOS	NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	PONTOS FORTES	Notoriedade e antiguidade da empresa   sinónimo de confiança	Falta de experiência no "serviço", da parte da empresa promotora
	Elevado numero de clientes - quota de mercado   2ª maior empresa do sector	Cientes com grau de especificidade muito elevado	
	Nível muito elevado de know how e de organização (empresa certificada e integrada no maior grupo de distribuição farmacêutico europeu e norte americano)	Coefficiente baixo de envolvimento e interesse por parte dos dos clientes	
	Relação muito forte e de muitos anos com os clientes	Falta de histórico ( em grau elevado ) do mercado, em relação ao "serviço"	
	Proximidade física dos clientes   Elevada cobertura geográfica através de 7 entrepostos distribuidos de Braga a Setubal )	Reacção da concorrência ao "serviço" em termos de benchmarking, por se tratar de um setor muito concorrencial	
	Inovação sistemática em todos os dominios da gestão, inclusivé ambiental		
	Qualidade dos meios   Entrepostos e frota automovel equipados com tecnologia de ponta existente para o setor		
	Tradição em termos de qualidade do serviço prestado aos clientes		
	Qualidade dos RH   em grau de formação e em percentagem sobre o universo total dos colaboradores da companhia		
	Equipa comercial em todo o país composta por farmacêuticos ( residentes em todos os entrepostos da companhia )		
FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	Tirar partido do "serviço", como ferramenta para criar sinergias com a área comercial	Concorrência existente com experiência na "prestação do serviço"
	Criação de uma oportunidade de negócio, no ambito da "prestação de serviços", indo ao encontro de uma necessidade dos clientes	Preço ( eventual ) praticado pelo "serviço"	
	Potenciador de "engagement" com os clientes	Risco de não ser bem aceite, caso o "serviço" não seja acompanhado de uma estratégia de divulgação, pela falta de histórico e desconhecimento do mercado alvo	
	Fonte de captação de potenciais clientes, por via do interesse pelo "serviço"	Ameaça de entrada de novos concorrentes	
	Redução do risco de crédito da carteira de clientes : clientes mais formados, são clientes mais seguros	Sofisticação   Diversidade   Abrangência   Conteúdo - dos programas propostos por futuros concorrentes	
	Criação de protocolos com a Indústria para apoiar o projeto, aumentando as parcerias já existentes com a Indústria farmacêutica		

## ANÁLISE EXTERNA

ANÁLISE SWOT CRUZADA							
ANÁLISE EXTERNA	IMPACTO NO NEGÓCIO			PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA			TOTAL
	1	2	3	1	2	3	
<b>OPORTUNIDADES</b>							
Tirar partido do "produto", como ferramenta para criar sinergias com a área comercial			●			●	6
Criação de uma oportunidade de negócio, no âmbito da "prestação de serviços"		●			●		4
Potenciador de "engagement" com os clientes			●			●	6
Fonte de captação de potenciais clientes, por via do interesse pelo "serviço"		●			●		4
Redução do risco de crédito da carteira de clientes : clientes mais formados, são clientes mais seguros		●		●			3
Criação de protocolos com a Indústria para apoiar o projeto, criando parcerias inexistentes nesta área	●				●		3
<b>ANÁLISE EXTERNA</b>							
<b>AMEAÇAS</b>							
Concorrência existente com experiência na "prestação do serviço"			●			●	6
Preço ( eventual ) praticado pelo "serviço"		●		●			3
Risco de não ser bem aceite, caso o "serviço" não seja acompanhado de uma estratégia de divulgação, pela falta de histórico e desconhecimento do mercado alvo		●			●		4
Ameaça de entrada de novos concorrentes			●		●		5
Sofisticação   Diversidade   Abrangência   Conteúdo - dos programas propostos por futuros concorrentes		●			●		4

## ANÁLISE INTERNA

ANÁLISE SWOT CRUZADA							
ANÁLISE INTERNA	IMPACTO NO NEGÓCIO			TENDÊNCIA DE OCORRÊNCIA			TOTAL
PONTOS FORTES	1	2	3	1	2	3	
Notoriedade e antiguidade da empresa   sinónimo de confiança			●			●	6
Elevado numero de clientes - quota de mercado   2ª maior empresa do sector			●			●	6
Nível muito elevado de know how e de organização (empresa certificada e integrada no maior grupo de distribuição farmacêutico europeu e norte americano)			●			●	6
Relação muito forte e de muitos anos com os clientes			●		●		5
Proximidade física dos clientes   Elevada cobertura geográfica através de 7 entrepostos distribuídos de Braga a Setubal )		●			●		4
Inovação sistemática em todos os dominios da gestão, inclusivé ambiental			●			●	6
Qualidade dos meios   Entrepostos e frota automovel equipados com tecnologia de ponta existente para o setor		●				●	5
Tradição em termos de qualidade do serviço prestado aos clientes		●			●		4
Qualidade dos RH   em grau de formação e em percentagem sobre o universo total dos colaboradores da companhia			●		●		5
Equipa comercial em todo o país composta por farmacêuticos ( residentes em todos os entrepostos da companhia )		●			●		4
ANÁLISE INTERNA	IMPACTO NO NEGÓCIO			TENDÊNCIA DE OCORRÊNCIA			TOTAL
PONTOS FRACOS	1	2	3	1	2	3	
Falta de experiência no "serviço", da parte da empresa promotora			●		●		5
Clientes com grau de especificidade muito elevado			●		●		5
Coefficiente baixo de envolvimento e interesse por parte dos dos clientes		●			●		4
Falta de histórico ( em grau elevado ) do mercado, em relação ao "serviço"		●		●			3
Reacção da concorrência ao "serviço" em termos de benchmarking, por se tratar de um setor muito concorrencial			●		●		5

## 6.2. SWOT CRUZADA

SWOT CRUZADA		PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS	
		1	Notoriedade e antiguidade da empresa   sinónimo de confiança	1	Falta de experiência no "serviço", da parte da empresa promotora
2	Elevado numero de clientes - quota de mercado   2º maior empresa do sector	2	Clientes com grau de especificidade muito elevado		
3	Nível muito elevado de know how e de organização (empresa certificada e integrada no maior grupo de distribuição farmacêutico europeu e norte americano)	3	Coefficiente baixo, de envolvimento e interesse por parte dos dos clientes		
4	Inovação sistemática em todos os dominios da gestão, inclusivé ambiental	4	Reacção da concorrência ao "serviço" em termos de benchmarking, por se tratar de um setor muito concorrencial		
OPORTUNIDADES					
Tirar partido do "produto", como ferramenta para criar sinergias com a área comercial	1.1	Estratégia de comunicação com os clientes usando a área comercial, percebendo as suas necessidades e propondo soluções no ambito do "serviço"	1.1	Parceria externa + Programa de formação interno à equipa de vendas sobre o conteúdo do serviço, para o promover junto dos clientes	
	1.2	Potenciar a equipa comercial existente para a "colocação do serviço" nos clientes, usando a como veículo de venda do "serviço".	1.2	Parceria externa + Programa de formação interno à equipa de vendas sobre o conteúdo do serviço, para o promover junto dos clientes	
	1.3	Coordenar e integrar o "serviço" com a oferta da empresa em termos comerciais, potenciando a qualidade já existente na interação com os clientes	1.3	Alterar o posicionamento da empresa junto dos clientes modificando a ideia atual que o cliente tem : evoluindo de fornecedor para parceiro estratégico de negócios	
	1.4	Introduzir com o auxilio da sofisticação de processos actual , uma proposta personalizada , de forma a ir ao encontro das diferentes necessidades de cada cliente	1.4	Alterar o posicionamento da empresa junto dos clientes modificando a ideia atual que o cliente tem : evoluindo de fornecedor para parceiro estratégico de negócios	
Criação de uma oportunidade de negócio, no ambito da "prestação de serviços"	2.1	Usar o potencial da empresa junto dos clientes para captar interessados no "serviço"	2.1	Contratar em outsourcing meios que o implementem e executem para os clientes	
	2.2	Capacidade de resposta ao potencial de crescimento de novos canais ( serviço proposto )	2.2	Elaboração de propostas de programas de vários tipos ( em conteúdo e extensão ) de acordo com as necessidades dos clientes . Programas flexíveis que se ajustem a grupos de clientes com caraterísticas comuns .	
	2.3	Tirar partido do know-how instalado/usado para criar novas formas de promover engagement com os clientes e gerar novas fontes de receitas	2.3	Elaboração de propostas de programas de vários tipos ( em conteúdo e extensão ) de acordo com as necessidades dos clientes . Programas flexíveis que se ajustem a grupos de clientes com caraterísticas comuns .	
	2.4	Facilidade de diversificar a oferta de serviços aos clientes, implementando ou ajustando processos de trabalho em vigor	2.4	Alterar o posicionamento da empresa junto dos clientes modificando a ideia atual que o cliente tem : evoluindo de fornecedor para parceiro estratégico de negócios	
Potenciador de "engagement" com os clientes	3.1	Tirar partido da confiança de que a empresa reputa junto dos clientes, para propor o serviço como forma de colaborar nas dificuldades dos clientes, estreitando as relações já existentes	3.1	Programa de formação interno à equipa de vendas sobre o conteúdo do serviço, para o promover junto dos clientes	
	3.2	Aproveitar o elevado numero de clientes para "vender o serviço" a uma quota parte do mercado muito elevada do mercado total	3.2	Elaboração de propostas de programas de vários tipos ( em conteúdo e extensão ) de acordo com as necessidades dos clientes . Programas flexíveis que se ajustem a grupos de clientes com caraterísticas comuns .	
	3.3	Argumento de venda	3.3	Programa de formação interno à equipa de vendas sobre o conteúdo do serviço, para o promover junto dos clientes	
	3.4	Capacidade de resposta ao potencial de crescimento que o serviço pode trazer e a melhorias que venham a fazer sentido ir introduzindo	3.4	Programa de formação interno à equipa de vendas sobre o conteúdo do serviço, para o promover junto dos clientes e proporcionar-lhes argumentos para rebater outros serviços que surjam por via da concorrência	
Fonte de captação de potenciais clientes, por via do interesse pelo "serviço"	4.1	Argumento de venda - segurança na aposta no serviço	4.1	Elaboração de estratégia de comunicação de divulgação do serviço usando os meios necessários para chegar às farmácias que, atualmente, ainda não são clientes.	
	4.2	Aumento do numero de clientes, por associação aos já existentes	4.2	Elaboração de estratégia de comunicação de divulgação do serviço usando os meios necessários para chegar às farmácias que, atualmente, ainda não são clientes.	
	4.3	Argumento de venda - oferecendo como garantia da qualidade do serviço,os atributos de que a companhia goza no mercado	4.3	Elaboração de estratégia de comunicação de divulgação do serviço usando os meios necessários para chegar às farmácias que, atualmente, ainda não são clientes.	
	4.4	Argumento de venda - qualidade	4.4	Acompanhar as alternativas que venham a surgir da concorrência respondendo , com ajustamentos e melhorias, para manter a competitividade do serviço, em relação ao mercado.	
AMEAÇAS					
Concorrência existente com experiência na "prestação do serviço"	PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS		
	1.1	Reforçar comunicação através da equipa comercial e do site, apoiando na notoriedade da companhia em termos de qualidade do serviço que já presta e da antiguidade da empresa enquanto fornecedor.	1.1	Estratégia de venda, tirando partido da sua elevada quota de mercado e do preço do serviço . Realização de uma parceria com uma empresa em outsourcing com profissionais reputados de preferência com ligação a uma Universidade.	
	1.2	Apostar no elevado numero de clientes em carteira e na notoriedade da empresa junto dos mesmos .	1.2	Acompanhamento do serviço em termos de aceitação e de avaliação dos resultados, com vista a garantir que a satisfação dos clientes está garantida .	
	1.3	Divulgação do serviço, fazendo valer as garantias de qualidade dadas ao "produto final" tratando-se de uma proposta feita pelo maior grupo de distribuição farmacêutica europeu .	1.3	Aposta em termos de comunicação e na forma de abordagem ao mercado, do objetivo essencial do serviço – "a oferta de soluções". Enfatizando o que nos distingue da concorrência : formação complementada com outros serviços como a Consultoria ou o Business Assistance, cujo objetivo final é "a solução para o problema do cliente"	
1.4	Apostar num serviço diferenciador dos existentes, apoiado pela experiência de trabalhar com o que mais inovador existe no mercado. Colocar no serviço a experiência de gestão do maior grupo farmacêutico europeu	1.4	Não se aplica		
Risco de não ser bem aceite, caso o "serviço" não seja acompanhado de uma estratégia de divulgação, pela falta de histórico e desconhecimento do mercado alvo	2.1	Estratégia de comunicação na fase de lançamento e promoção do serviço, tirando partido da antiguidade e notoriedade no mercado nacional . Exploração ligação ao grupo multinacional a que pertence .	2.1	Estratégia de venda, tirando partido da sua elevada quota de mercado e do preço do serviço . Realização de uma parceria com uma empresa em outsourcing com profissionais reputados de preferência com ligação a uma Universidade.	
	2.2	Estratégia de venda, tirando partido da sua elevada quota de mercado e do preço do serviço . Realização de uma parceria com uma empresa em outsourcing com profissionais reputados de preferência com ligação a uma Universidade.	2.2	Estratégia de venda, tirando partido da sua elevada quota de mercado e do preço do serviço . Realização de uma parceria com uma empresa em outsourcing com profissionais reputados de preferência com ligação a uma Universidade.	
	2.3	Aproveitamento do know-how interno e do grupo para divulgar e elaborar um serviço que responda às necessidades e às especificidades dos clientes dos clientes, tendo em conta a sua diversidade.	2.3	Aposta em termos de comunicação e na forma de abordagem ao mercado, do objetivo essencial do serviço – "a oferta de soluções". Enfatizando o que nos distingue da concorrência : formação complementada com outros serviços como a Consultoria ou o Business Assistance, cujo objetivo final é "a solução para o problema do cliente"	
	2.4	Elaboração de estratégia de comunicação de divulgação do serviço usando os meios necessários para chegar às farmácias que, atualmente, ainda não são clientes .	2.4	Estratégia de venda, tirando partido da sua elevada quota de mercado e do preço do serviço . Realização de uma parceria com uma empresa em outsourcing com profissionais reputados de preferência com ligação a uma Universidade.	
Ameaça de entrada de novos concorrentes	3.1	Estratégia de comunicação na fase de lançamento e promoção do serviço, tirando partido da antiguidade e notoriedade no mercado nacional . Exploração ligação ao grupo multinacional a que pertence .	3.1	Estratégia de venda, tirando partido da sua elevada quota de mercado e do preço do serviço . Realização de uma parceria com uma empresa em outsourcing com profissionais reputados de preferência com ligação a uma Universidade.	
	3.2	Acompanhamento do serviço em termos de aceitação e de avaliação dos resultados, com vista a garantir que a satisfação dos clientes está garantida .	3.2	Acompanhamento do serviço em termos de aceitação e de avaliação dos resultados, com vista a garantir que a satisfação dos clientes está garantida .	
	3.3	Introdução de uma dinâmica de evolução do serviço, baseado no know-how da empresa, que vá ao encontro das necessidades e espetativas dos clientes que o usam	3.3	Aposta em termos de comunicação e na forma de abordagem ao mercado, do objetivo essencial do serviço – "a oferta de soluções". Enfatizando o que nos distingue da concorrência : formação complementada com outros serviços como a Consultoria ou o Business Assistance, cujo objetivo final é "a solução para o problema do cliente"	
	3.4	Introdução de uma dinâmica de evolução do serviço, baseado no know-how da empresa, que vá ao encontro das necessidades e espetativas dos clientes que o usam	3.4	Não se aplica	
Sofisticação   Diversidade   Abrangência   Conteúdo - dos programas propostos por futuros concorrentes	4.1	Introduzir com o auxilio da sofisticação de processos actual , uma proposta personalizada , de forma a ir ao encontro das diferentes necessidades de cada cliente	4.1	Estratégia de venda, tirando partido da sua elevada quota de mercado e do preço do serviço . Realização de uma parceria com uma empresa em outsourcing com profissionais reputados de preferência com ligação a uma Universidade.	
	4.2	Acompanhamento do serviço em termos de aceitação e de avaliação dos resultados, com vista a garantir que a satisfação dos clientes está garantida .	4.2	Elaboração de propostas de programas de vários tipos ( em conteúdo e extensão ) de acordo com as necessidades dos clientes . Programas flexíveis que se ajustem a grupos de clientes com caraterísticas comuns .	
	4.3	Aproveitamento do know-how interno e do grupo para divulgar e elaborar um serviço que responda às necessidades e às especificidades dos clientes dos clientes, tendo em conta a sua diversidade.	4.3	Elaboração de propostas de programas de vários tipos ( em conteúdo e extensão ) de acordo com as necessidades dos clientes . Programas flexíveis que se ajustem a grupos de clientes com caraterísticas comuns .	
	4.4	Apostar num serviço diferenciador dos existentes, apoiado pela experiência de trabalhar com o que mais inovador existe no mercado. Colocar no serviço a experiência de gestão do maior grupo farmacêutico europeu	4.4	Não se aplica	

## 7. DIRECTRIZES ESTRATÉGICAS

Na sequência da análise SWOT DINÂMICA retiraram-se algumas diretrizes que deverão orientar a oferta de serviços de formação e consultoria para as farmácias:

- Alterar o posicionamento da empresa junto dos clientes, modificando a ideia atual que o cliente tem: evoluindo de fornecedor para parceiro estratégico de negócios.
- Programas flexíveis que se ajustem a grupos de clientes com características comuns.
- Elaboração de propostas de programas de vários tipos (em conteúdo e extensão) de acordo com as necessidades dos clientes.
- Estratégia de comunicação com os clientes usando a área comercial, percebendo as suas necessidades e propondo soluções no âmbito do “serviço”.
- Apostar em termos de comunicação e na forma de abordagem ao mercado, do objetivo essencial do serviço – “a oferta de soluções”. Enfatizando o que nos distingue da concorrência: formação complementada com outros serviços como a Consultoria ou o Business Assistance, cujo objetivo final é “a solução para o problema do cliente”.
- Acompanhar as alternativas que venham a surgir da concorrência, respondendo com ajustamentos e melhorias, de modo a manter a competitividade do serviço em relação ao mercado.
- Parceria externa + Programa de formação interno à equipa de vendas sobre o conteúdo do serviço, para o promover junto dos clientes.



## **8. FATORES CRITICOS DE SUCESSO**

- Proximidade e interação com o cliente.
- Qualidade dos formadores / consultores.
- Qualidade dos conteúdos programáticos e das áreas programáticas selecionadas (que sejam essenciais para a gestão da farmácia)
- Qualidade dos processos
- Binómio: formação / consultoria
- Apoio, através de patrocínios, por parte dos fornecedores da OCP Portugal, contribuindo para a competitividade do preço do serviço.



## 9. OBJETIVOS

O “serviço” que propomos tem como principais objetivos:

- Alterar e intensificar as ligações atuais aos clientes:  
evoluindo da posição de fornecedor para a de parceiro estratégico de negócios.
- Reduzir o número de clientes de risco, da sua atual carteira:  
clientes económica e financeiramente “saudáveis” e que dominem a gestão do seu negócio são clientes com menor risco de crédito.
- Diferenciar-se da concorrência:  
usando como alavanca o tipo de serviço que passa a oferecer e a alteração da relação (de comercial para comercial e estratégica) que passa a ter com os clientes.
- Aumentar a carteira de clientes:  
a partir da abordagem diferente que passa a ser possível fazer juntos dos (até ao momento) potenciais clientes.
- Aumentar as vendas.



## 10. SEGMENTAÇÃO, TARGET e POSICIONAMENTO

De acordo com o estudo de mercado efetuado a estratégia STP que propomos é a seguinte:

### 10.1. SEGMENTAÇÃO

Os *potenciais clientes* do “serviço”, que na fase inicial coincidirá com os “atuais clientes” da OCP Portugal, deverá ser segmentado em função de comportamentos, características ou necessidades comuns de forma a que a estratégia de comunicação e comercialização seja ajustada a cada um deles mas sobretudo ao que for eleito o Target do serviço.

Os critérios de segmentação são os seguintes:

- **Dimensão / Volume de negócios**
- **Âmbito geográfico** (cidade, distrito, região)
- **Objetivos e recursos das farmácias** – ajustados a necessidades em áreas de gestão diferentes
- **Função de gestão** com autonomia de decisão e sem autonomia de decisão
- **Já utilizando ou não, um serviço concorrente** (a abordagem e a estratégia de comunicação têm que ser diferentes)

Avaliação dos critérios de segmentação:

AVALIAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE SEGMENTAÇÃO			
CRITÉRIOS	PERTINÊNCIA	MENSURABILIDADE	VALOR OPERATÓRIO
Dimensão / Volume de negócios	+	+	+
Âmbito geográfico	+/-	+/-	+
Objetivos e RH das farmácias	+	+/-	+
Função de gestão	+	+	+
Existência de serviço concorrente	+	+/-	+

Tabela 15 - Avaliação dos critérios de segmentação.FONTE: Elaboração própria

## 10.2. TARGET (perfil do cliente alvo)

Farmacêuticos, do sexo feminino e masculino com funções de responsabilidade direta na gestão da farmácia (diretores técnicos e proprietários) ou outros quadros como os Farmacêuticos Adjuntos e Substitutos), que atualmente não recorram a um serviço concorrente, e que manifestaram interesse em aderirem ao serviço, localizados no mesmo distrito e organizados em função das várias opções do programa (ajustadas a necessidades em áreas de gestão diferentes).

## 10.3. POSICIONAMENTO

Tendo sido definido o “target” em que o “serviço” deve ser apresentado deve ser implementada uma estratégia de posicionamento do “serviço”. Importa distinguir as duas dimensões complementares do posicionamento: a identificação e a diferenciação do “serviço”

Para tal deve ser seguida uma estratégia de comunicação baseada na ideia de *estabelecer uma parceria conjunta que envolva toda a cadeia de valor do setor* (as farmácias, os distribuidores e a indústria), e no conceito de que não é um serviço de formação, mas uma *solução* para apoiar os problemas identificados pelos clientes.

*A empresa promotora do serviço*, reposiciona-se em termos de postura em relação aos clientes, pretendendo deixar de ser encarada como um fornecedor para passar a ser um parceiro estratégico de negócios. Tira partido da sua estrutura comercial direciona-a para a promoção e dinamização do serviço, e usa as parcerias que já detém atualmente com a Indústria para conseguir patrocínios que ajudem a suportar parte dos custos associados à implementação do serviço (quanto maior a participação mais interessante se torna), reduzindo a quota parte do valor, que pertence aos seus beneficiários diretos: as farmácias.



Figura 8- Triângulo de Ouro do Posicionamento. FONTE: Elaboração própria

### 1- Expectativas dos consumidores:

Capacidade de resposta	Para dotar os responsáveis pela gestão das farmácias de ferramentas, de competências de gestão e de dinâmicas comerciais que lhes permitam aumentar os seus conhecimentos e ajustar objetivos para obter resultados.
Confiança	no histórico da relação comercial com a OCP Portugal.
Solução	Para deficits de conhecimento reconhecidos pelos potenciais clientes.
Relação preço/qualidade	Competitivo em relação ao rácio praticado pela concorrência. Fundamental na decisão de adesão ao serviço.

### 2-Trunfos potenciais do “serviço”:

Eficácia	Quanto ao modelo de formação e aos conteúdos. Com uma curva de aprendizagem simples e aplicação pratica e imediata.
Qualidade	Pela qualidade dos formadores / consultores. Pelo conteúdo dos programas adaptados à realidade dos clientes, com o objetivo de maximizar a sua eficiência e os resultados no curto prazo.

“ Propomos soluções”

Procurando posicionarmo-nos como um *parceiro*: que para além de formar presta apoio na identificação de causas e no encontrar de soluções para os problemas dos clientes – *Consultoria*. Assim como na análise, montagem e negociação de propostas entre os clientes e terceiros – *Business Assistance*.

### 3-Posicionamento dos serviços concorrentes:

#### Empresas de formação:

GLINTT	<p>Histórico de relação comercial existente com as farmácias, por via de outros serviços como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• implementação de novos espaços nas farmácias</li> <li>• apoio informático às soluções informáticas das farmácias</li> </ul> <p>Ligação à ANF<sup>8</sup></p>
IDEIAS E DESAFIOS	<p>Têm um programa especificamente direcionado para farmácias o Pharma Upgrade (áreas programáticas: Recursos humanos   Marketing e vendas</p>
BATA BRANCA	<p>Fazem formação exclusivamente em farmácias</p> <p>Ligação à ANF</p>
ESCOLA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SAÚDE E GESTÃO	<p>Fazem formação exclusivamente em farmácias</p> <p>Grupo ANF</p>

#### Agrupamentos de farmácias:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• HOLON</li> </ul>	<p>Fazem formação exclusivamente para farmácias associadas</p> <p>Áreas programáticas abrangentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de empresas</li> <li>• Saúde</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ELO FARMA</li> </ul>	<p>Formação presencial</p> <p>Projeto muito bem estruturado, orientado por Professores Universitários de áreas estratégicas de gestão.</p>

<sup>8</sup> ANF: Associação Nacional de Farmácias

## CONCLUSÕES:

A OCP Portugal deve apostar num posicionamento que substitua a postura de fornecedor pela de *parceiro estratégico de negócios*, que para além de formar presta apoio na identificação de causas e no encontrar de soluções para os problemas dos clientes – Consultoria. Assim como na análise, montagem e negociação de propostas entre os clientes e terceiros – Business Assistance. Desta forma distingue-se da concorrência porque não se propõe vender formação, mas vender “soluções” para as necessidades e problemas (que conhece bem) dos seus clientes.

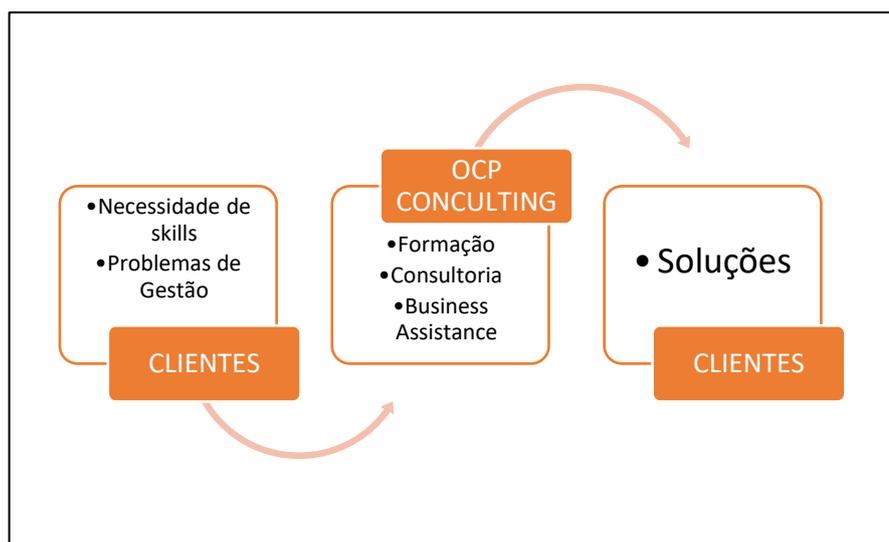


Figura 9 - Posicionamento a adotar pela OCP Portugal, em relação aos clientes.FONTE: Elaboração própria



## 11. MARKETING MIX

### 11.1. PRODUTO

#### Política do produto

##### 1- Portefólio de atividades:

- *Programas de formação direcionados*, nas áreas de Finanças, Comercial/Vendas, Compras/Aprovisionamento e Recursos Humanos.
- *Ações de consultoria específicas*, estruturadas de acordo com as necessidades dos clientes, com vista à identificação de soluções para casos/problemas específicos nas mesmas áreas.
- *Business assistance* – destinado a apoiar clientes do serviço, na análise, montagem e negociação de propostas com entidades e parceiros de negócios

##### 2- Características intrínsecas | calendário | carga horária:

Descrição das características intrínsecas do serviço			
	Fórmula	Performances	Design
Serviço de consultoria a farmácias	<b>Programas de formação</b> com o objetivo de dotar os participantes de uma visão integrada da gestão da farmácia e <b>Consultoria:</b> apoiando necessidades específicas de clientes.	<b>Definição de standarts</b> customizando programas com “conteúdos programáticos dirigidos”, em função da relevância ou necessidade dada pelos clientes, a áreas de gestão diferentes.	<b>Teoria (1/3) + Prática (2/3)</b> com resolução de casos práticos propostos pelos formandos, em ambiente de sala.

Tabela 16 - Descrição das características intrínsecas do serviço. FONTE: Elaboração própria

Calendário:

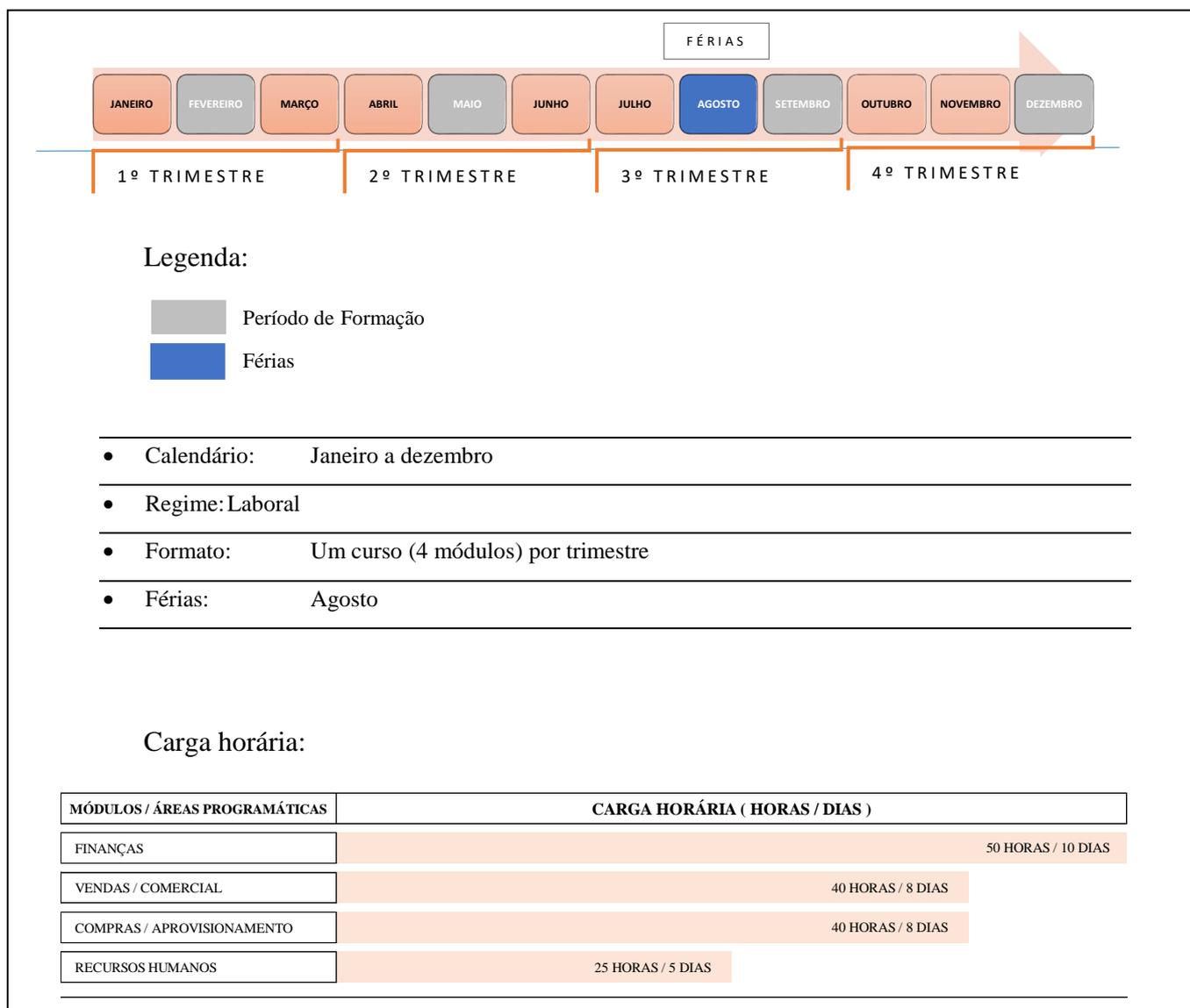


Figura 10 - Calendário e carga horária dos módulos temáticos. FONTE: Elaboração própria

3- Serviços:

Servem o objetivo de complementar *o serviço principal* em termos de percepção que os clientes têm sobre a oferta, a qualidade, os custos e o preço.

Os serviços base que complementam o serviço principal organizam-se em 3 etapas: antes, durante e após a compra. Estão incluídos no preço do serviço principal.

ETAPA 01   PREPARAÇÃO DA COMPRA (CONDIÇÕES FÍSICAS E DIAGNÓSTICO)	
Comodidade	Salas de hotéis, incluindo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• coffe-break</li> <li>• documentação de apoio</li> <li>• certificado de formação profissional (presença superior a 80% do horário formativo).</li> </ul>
Preparação / aconselhamento	Reunião de levantamento promovida com o futuro cliente, o gestor de cliente e um elemento da equipa gestora do serviço de consultoria, cujo principal objetivo é entender as necessidades do cliente.
Tratamento de casos particulares	Tratados e acompanhados pelos gestores de cliente da OCP em colaboração com a equipa gestora do serviço e o responsável pelo Dep. de marketing e vendas da OCP.
ETAPA 02   COMPRA (TRANSACÇÃO)	
Encomenda e reserva	Normal
Modo de faturação	Política de faturação igual à acordada nas outras vertentes do negócio.
Tipos de pagamento	Para clientes: adotar a mesma política de pagamentos que têm acordada com a OCP nas outras vertentes do negócio.  Para novos clientes: pagamento a 30 dias da data de emissão da fatura.
ETAPA 03   PÓS-VENDA	
Segurança	Acompanhamento pela equipa gestora do serviço, apoiando o cliente na fase após contratação, em relação à sua escolha.
Garantia de atualização	Faz parte do contrato de fornecimento do serviço, a salvaguarda da obrigatoriedade de manter as matérias constantes do programa do serviço atualizadas.
Tratamento de reclamações	Garantir o tratamento de reclamações que venham a ser postas pelos clientes, com pertinência comprovada.
Programas de fidelização	Elaboração de um programa de bónus em horas de formação no âmbito do serviço, em função de objetivos estabelecidos nas compras à OCP Portugal

Os serviços adicionais ou opcionais, constam do Portefólio de atividades. Não estão incluídos no preço do serviço principal:

- *Ações de consultoria específicas.*
- *Business Assistance.*

4- Marca:

**OCP | Consulting** **assisted management programs for pharmacies**

Trata-se de uma **marca linha**, porque tira partido da **marca guarda-chuva** OCP fazendo assim parte da sua família. É uma **marca linha** porque “agrupa, sob o mesmo nome, serviços dirigidos a uma clientela específica e em que cada um é promovido, com uma promessa própria”<sup>9</sup>. Estou a referir-me aos serviços associados às atividades do serviço principal como, por exemplo, os “ações de consultoria específica” e os “business assistance”.

## 11.2. PREÇO

### Política do Preço

Consciente de que a decisão sobre o preço do serviço é estratégica e que dela pode depender muito do sucesso futuro do serviço, ainda para mais tratando-se de um serviço novo, proponho que seja adotada uma **política de penetração**, fixando um preço baixo com vista a atingir dois objetivos: conquistar uma grande quota de mercado na fase inicial e neutralizar a concorrência que possa vir a surgir dentro do setor da distribuição farmacêutica.

---

<sup>9</sup> In Mercator XXI: Teoria e prática do marketing

ÁREAS DE FORMAÇÃO	CARGA HORÁRIA (Horas)	CARGA HORÁRIA (Dias úteis)	PREÇO
Finanças	50 (horas)	10 (dias úteis)	510:00 €
Vendas / Comercial	40 (horas)	8 (dias úteis)	320:00 €
Compras / Aprovisionamento	40 (horas)	8 (dias úteis)	320:00 €
Recursos Humanos	25 (horas)	5 (dias úteis)	260:00 €

HORÁRIO	10:00 – 12:00	12:00 – 14:00 (Almoço)	14:00 – 17:00

Tabela 17 - Preço dos módulos temáticos em função da carga horária. FONTE: Elaboração própria

Como “financiar” um preço de venda baixo ?

De duas maneiras:

1. A entidade promotora adotar uma estratégia assente numa política caracterizada por numa primeira fase as margens serem muito reduzidas assumindo que os ganhos do serviço são a alavancagem da fidelização do cliente e as vendas. Numa segunda fase quando o serviço estiver suficientemente aceite pelos clientes e estabilizado então ir gradualmente aumentando as margens de comercialização.
2. Tirar partido das parcerias a montante da cadeia de abastecimento, já existentes entre a OCP Portugal e os laboratórios, de forma a que estes últimos se envolvam como patrocinadores do serviço.

### 11.3. DISTRIBUIÇÃO

Não há Distribuição porque a venda é direta:

- O serviço dos *Programas de formação direcionados* será prestado em salas de hotéis.
- Os serviços: *Ações de consultoria específicas e Business Assistance* são prestado no cliente.

## 11.4. COMUNICAÇÃO

Temos consciência que o “serviço” será e deverá ser promovido pelos meios ou fontes que a empresa dispõe e implementará internamente, escapando ao seu controle algumas formas como ele será divulgado, tais como, o word of mouth que os próprios utilizadores se encarregarão de promover e os prescritores, no caso líderes de opinião, considerados no seu meio pela competência no domínio em que são reconhecidos.

No marketing de serviços, grande parte da comunicação é educacional, sobretudo para clientes novos. Daí que seja muito importante realçar as suas vantagens, como obtê-lo e como participar nos processos, envolvendo o cliente na ideia.

Assim propomos como forma de divulgação do serviço:

**1- A Comunicação não publicitária**, usando uma ferramenta que nestes casos se constata ser muito eficaz, as *relações públicas* através de:

- i. Sponsoring
- ii. Artigos escritos relacionados com as áreas temáticas e sites institucionais

**2- As Ferramentas de venda**, com um forte poder de comunicação como:

- i. Os Gestores de clientes
- ii. O Merchandising
- iii. O Marketing relacional

Sem contudo, deixar de contar com a empresa através da sua identidade visual e da relação que os seus colaboradores e dirigentes têm com os clientes e no mercado que, em muitos casos são o vetor de comunicação mais eficaz da empresa.

## 11.5. PESSOAS

É fundamental compreender o que o cliente procura, as suas necessidades e as suas motivações para procurar o serviço. Mas não é menos importante saber interagir com o ele, não esquecendo que procura cada vez mais um tratamento personalizado. É no momento da

interação com o prestador do serviço que o cliente tem a percepção da sua qualidade, avaliando as pessoas que lho estão a propor.

*O serviço é prestado por formadores/consultores* com elevada formação académica e comprovada experiência profissional nas respetivas áreas. Deverão também possuir o CCP Certificado de Competências Pedagógicas. Além dos formadores deverão estar envolvidos:

- Diretor de Marketing e vendas da OCP Portugal | enquanto responsável pela área onde o serviço se insere, em termos de estrutura orgânica da OCP Portugal.
- Gestores de cliente da OCP Portugal | responsáveis pela promoção do curso junto dos clientes
- Equipa gestora do serviço | responsável pela implementação e manutenção do serviço. Garantindo todas as démarches necessárias ao seu funcionamento: back-office, secretariado, elaboração de calendários e horários, contato de e com clientes, alugueres de salas, negociações de compras de material.

## 11.6. AMBIENTE

Deve reunir as características e condições físicas que evidenciem a qualidade do serviço. O objetivo principal é garantir que o mesmo está organizado indo ao encontro das necessidades / dificuldades do cliente em o conciliar com a sua vida profissional.

Assim, iremos considerar esta preocupação dividida em três partes:

- *Programas de formação direcionados*
  - Salas multifuncionais equipadas com datashow, alugadas em hotéis de 4 estrelas (ou equivalente), nas cidades de Porto, Coimbra, Leiria, Lisboa, Évora e Faro, proporcionando comodidade, não obrigando os clientes a grandes deslocações.
- *Ações de consultoria específicas*

Estruturadas de acordo com as necessidades dos clientes, com vista à identificação de soluções para casos/problemas específicos.

  - Salas de hotéis alugadas – no caso da ação ser organizada para um conjunto de clientes com um problema comum ou interesse numa situação específica.
  - Nas instalações do cliente – tratando-se de um cliente único, permitindo fazer observação no terreno.

- *Business Assistance*

Destinado a apoiar clientes do serviço, na análise, montagem e negociação de propostas com entidades e parceiros de negócios

- Disponibilidade para prestar o serviço onde for da conveniência do cliente, para ir ao encontro das necessidades do cliente.

## 11.7. PROCESSOS:

- *Promoção da venda*

Reunião de apresentação e levantamento: com gestor de cliente da OCP Portugal, com o objetivo de apresentar o serviço e entender as necessidades do cliente – preenchimento do questionário de diagnóstico.

- *Diagnóstico*

Reunião de preparação aprofundada: através de uma entrevista com o gestor da farmácia e o Diretor(a) Técnico(a) com observação no local.

Reunião de apresentação: dos módulos contratados, feita em sala aos clientes que compraram o serviço.

- *Curso / Módulos em áreas temáticas*

Preparação pedagógica dos cursos, através de ajustes às necessidades específicas dos clientes. Apresentação dos calendários estabelecidos.

- *Follow up*

Reunião de seguimento: 3 meses após ter sido feita a formação ou ter sido feito o trabalho de consultoria deverá ser promovida uma reunião para fazer um ponto de situação com o cliente avaliando os resultados das alterações implementadas e dos objetivos estabelecidos. Servirá, após essa análise, para fazer aconselhamento e, eventualmente sugerir correções.

## **12. PLANO DE AÇÕES**

### **12.1. ACÇÃO 01 – CONCEÇÃO DOS MÓDULOS DO CURSO**

#### **Enquadramento**

Tendo em consideração a falta de conhecimentos de gestão por parte da maioria dos gestores e diretores técnicos das farmácias, por ser uma área que escapa à sua formação académica, há necessidade de adquirirem um conjunto de ferramentas de gestão que lhes permitam melhorar os níveis de performance do seu negócio, os cursos devem ser concebidos pedagogicamente indo ao encontro, de uma forma prática, dessas necessidades.

#### **Objetivos**

Os cursos devem ser práticos. Deverão ser pedagogicamente elaborados de forma a garantir uma relação direta e a sua aplicação em casos práticos, traduzidos em problemas do dia a dia. No final dos módulos os participantes deverão estar preparados para identificar os problemas da sua farmácia e ser capaz de aplicar um conjunto de alterações que os resolvam.

#### **Descrição**

- Definir os indicadores de gestão prioritários a seguir a cada mês, saber interpretá-los e onde recolher a informação
- Definir o modelo de avaliação de desempenho da Farmácia e saber como dar feedback construtivo
- Aplicar técnicas de remuneração criativa para a compensação do desempenho
- Aplicar técnicas de vendas que permitam o seu incremento e garantir ou melhorar a sua rentabilidade
- Melhorar a gestão do seu stock, tirando partido do serviço do fornecedor e da rotação dos produtos.

## Atividades

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DE ATIVIDADES (SEMANAS)										
ATIVIDADES	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Elaboração dos programas dos módulos										
Elaboração dos conteúdos										
Elaboração de manuais + material de apoio										

Tabela 18 - Cronograma da Ação 01. FONTE: Elaboração própria

### Intervenientes:

- OCP Portugal | formadores/consultores

### Grau de dificuldade de implementação:

- Médio

### Orçamento:

Considerandos:

1. As situações passíveis de orçamentação são as seguintes:
  - Elaboração dos programas associados aos módulos
  - Elaboração dos conteúdos
  - Elaboração de manuais de seguimento e material de apoio
2. A elaboração dos pontos anteriores fica a cabo do formador/consultor de cada módulo
3. A OCP Portugal contratou com os formadores / consultores um valor único para o conjunto do trabalho e acordou o seguinte montante: 1.000:00 €.

O valor a orçamentar para esta ação serão:

MÓDULOS	ITENS A ORÇAMENTAR	CUSTO CONTRATADO POR MÓDULO	CUSTO TOTAL DO CURSO (4 MÓDULOS)
FINANÇAS VENDAS / COMERCIAL COMPRAS / APROVISIONAMENTO RECURSOS HUMANOS	Elaboração dos programas dos módulos	1.000,00 €	4.000,00 €
	Elaboração dos conteúdos dos programas		
	Elaboração de manuais e material apoio		

Tabela 19 - Preços de custo de elaboração dos módulos temáticos. FONTE: Elaboração própria

## 12.2. ACÇÃO 02 – CONTRATAÇÃO DE FORMADORES / CONSULTORES

### Enquadramento

Os formadores / consultores são um dos principais fatores para garantir o sucesso do serviço, deles vai depender a qualidade dos programas e dos objetivos pedagógicos da formação. A sua seleção e recrutamento são um fator decisivo. A experiência da relação comercial da OCP Portugal com os seus clientes e o conhecimento que tem da sua realidade pode ajudar a identificar as características ideais do perfil indicado, no processo de seleção.

### Objetivos / Descrição

Contratar um conjunto de profissionais cujo perfil reúna as seguintes características:

- Deverão ter preparação científica, tecnológica e prática, que ateste as qualificações necessárias no contexto da área temática em que irá dar formação e fazer consultoria.
- Tenham experiência profissional nos sectores em que cujas áreas temáticas irão dar formação e fazer consultoria.
- Deverão possuir boa capacidade de comunicação e relacionamento humano em contexto de grupo, de modo a reforçar a empatia entre o formando e os objetivos pedagógicos da formação.
- Terem frequentado com aproveitamento o Curso de Formação Pedagógica Inicial emitido por uma entidade possuidora de um certificado de homologação emitido pelo IEFP.<sup>10</sup>
- Possuírem o CCP<sup>11</sup>.

### Atividades

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DE ATIVIDADES (SEMANAS)										
ATIVIDADES	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Definição do perfil do formador / consultor										
Anunciar as vagas de emprego										

<sup>10</sup> IEFP: Instituto do Emprego e Formação Profissional

<sup>11</sup> CCP: certificado de Competências Pedagógicas

Análise dos CV's										
Entrevistas										
Seleção dos formadores / formadores										
Contratar os formadores / formadores										

Tabela 20 - Cronograma da ação 02. FONTE: Elaboração própria

**Intervenientes:**

- Departamento de Recursos Humanos OCP Portugal | Departamento de Marketing e Vendas da OCP Portugal

**Grau de dificuldade de implementação:**

- Médio

**Orçamento:**

Considerandos:

- Tendo em consideração que a ação de contratação de formadores / consultores e o conjunto de atividades que lhes estão inerentes são executados pela atual estrutura da OCP Portugal, no caso, o departamento de Recursos Humanos e o departamento de Marketing e vendas da OCP Portugal<sup>12</sup>, os custos a orçamentar nesta ação, são apenas os dos *formadores / consultores*:
- Tendo em consideração que os preços/ hora de mercado são os seguintes:

• Preço / hora   IEFP	14.40 €
• Preço / hora   Formação financiada	28.92 €
• Preço / hora   Formação não financiada	30.00 €

- Tendo em consideração que pretendemos contratar formadores que sejam simultaneamente consultores com um perfil onde tenham acumulados anos de experiência profissional nas áreas temáticas, definimos um preço/hora de: **50.00 €**.

<sup>12</sup> - Incluídos na AVENÇA MENSAL paga à OCP PT, explicado nos pressupostos do ponto: ORÇAMENTO DO "SERVIÇO".

- Quaisquer outras despesas estão incluídas no preço / hora indicado.
- A OCP Portugal negociou e contratou com os formadores / consultores o pagamento “à peça”.

Pressupostos:

- O valor calculado refere-se ao custo por módulo dos formadores.
- Foi considerado, para efeitos de encargos com as prestações sociais, um valor equivalente a 30% do Preço / Hora contratado.
- De acordo com o horário definido, em termos de carga horária diária, a formação tem uma duração de 5 horas / dia.

O valor a orçamentar para esta ação em termos de custo do formador por módulo, são:

	MODULO: FINANÇAS	MODULO : VENDAS / COMERCIAL	MODULO : COMPRAS / APROVISIONAMENTO	MODULO : REC. HUMANOS
PREÇO / HORA	50,00 €	50,00 €	50,00 €	50,00 €
Nº DE HORAS DE FORMAÇÃO / DIA	5	5	5	5
DURAÇÃO DO MÓDULO ( DIAS )	10	8	8	5
CUSTO DO FORMADOR POR MÓDULO	2 500,00 €	2 000,00 €	2 000,00 €	1 250,00 €

Tabela 21 - Preço de custo dos formadores / consultores, por módulo. FONTE: Elaboração própria

### **12.3. AÇÃO 03 – LEVANTAMENTO DAS CONDIÇÕES LOGÍSTICAS ESSENCIAIS À ORGANIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO “SERVIÇO”.**

#### **Enquadramento**

As condições logísticas que servem de base à implementação, execução e apoio pós formativo das ações de formação, são o suporte do serviço. Da sua eficácia, em termos qualitativos, depende o normal funcionamento das condições em que ações de formação vão decorrer e, em termos quantitativos, uma parte do orçamento do “serviço”.

#### **Objetivos / descrição**

- Garantir as condições físicas necessárias para ministrar a formação, em termos de:
  - Ambiente
  - Material de suporte

- Negociar as melhores condições comerciais e financeiras para aceder aos meios necessários, para implementar o “serviço”, em termos de:
  - Ambiente
  - Material de suporte

### Atividades

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DE ATIVIDADES (SEMANAS)										
ATIVIDADES	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Negociar com hotéis preços para aluguer de salas										
Negociar com hotéis preços para estadias e refeições, caso os participantes necessitem de usar										
Garantir serviço de impressão de manuais										
Implementar apoio de secretariado de suporte aos formadores/consultores e aos participantes										
Implementar um serviço de gestão de reclamações e apoio pós-formativo										

Tabela 22 - ▪ Cronograma da ação 03. FONTE: Elaboração própria

### Intervenientes:

- Departamento de Marketing e Vendas da OCP Portugal (Assistente da direção do departamento e staff do departamento)

### Grau de dificuldade de implementação:

- Fácil

### Orçamento:

Considerandos:

Esta ação será executada pelo staff do departamento de Marketing e Vendas da OCP Portugal e supervisionada pelo seu responsável<sup>13</sup>. Como tal os únicos custos a ter em consideração para efeitos de orçamento desta ação serão os de *aluguer de salas*.

---

<sup>13</sup>: Incluídos na AVENÇA MENSAL paga à OCP PT, explicado nos pressupostos do ponto: ORÇAMENTO DO “SERVIÇO”.

Pressupostos:

- O valor calculado refere-se ao custo da sala por módulo.
- O preço médio por sala / hora = 20:00 €  
(sala = 14:00€ | Equipamento = 3:00€ | coffee-break = 3:00€)
- De acordo com o horário definido, em termos de carga horária diária, a formação tem uma duração de 5 horas / dia.

Assim, o valor a orçamentar para esta ação, em termos de custo da sala por módulo serão:

	MODULO: FINANÇAS	MODULO : VENDAS / COMERCIAL	MODULO : COMPRAS / APROVISIONAMENTO	MODULO : REC. HUMANOS
PREÇO / HORA	20,00 €	20,00 €	20,00 €	20,00 €
Nº DE HORAS DE FORMAÇÃO / DIA	5	5	5	5
DURAÇÃO DO MÓDULO ( DIAS )	10	8	8	5
CUSTO DA SALA POR MÓDULO	1 000,00 €	800,00 €	800,00 €	500,00 €

Tabela 23 - Preço de custo do aluguer das salas de formação por módulo. FONTE: Elaboração própria

## 12.4. AÇÃO 04 – PROMOVER O “SERVIÇO”: COMUNICAÇÃO E VENDA

### Enquadramento

Da forma como for definida a promoção do “serviço” resultará o seu sucesso. Tirando partido da notoriedade da marca OCP Portugal junto dos seus clientes resultante da qualidade dos serviços que já presta, a estratégia de comunicação deve ser feita apostando no relacionamento, através de um conjunto de gestores de cliente responsáveis pela relação direta entre a companhia e os mesmos.

## Objetivos

- Divulgação do serviço
- O serviço ser percebido pelos clientes como uma parceria
- Incrementar o engagement com os clientes para promover vendas e reduzir o grau de risco económico e financeiro dos mesmos

## Descrição

Propor a venda do serviço através dos gestores de cliente da OCP Portugal, tirando partido da relação comercial existente

Considerando a especificidade do tema, optamos por comunicação não publicitária usando como meio, as relações públicas através: de artigos relacionados com as áreas temáticas dos módulos | da utilização de flyers caracterizadores do serviço no seu conjunto e de cada um dos módulos em particular | do site institucional da OCP Portugal | e dos gestores de cliente.

Pelos mesmos motivos pelos quais optamos por comunicar da forma referida no ponto anterior, também a promoção das vendas deverá ser feita, na nossa perspetiva, através: dos gestores de cliente | do Merchandising | do Marketing Relacional, tirando partido do conhecimento individual que têm dos clientes pois é através dele que identificam as suas dificuldades e é na compreensão da sua satisfação, que os conseguem manter e angariar novos clientes através do *word of mouth*.

## Atividades

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DE ATIVIDADES (MESES)												
ATIVIDADES	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Artigos relacionados com as áreas temáticas dos módulos, escritos por especialistas convidados nas áreas temáticas.												
Conceção e impressão de flyers de promoção e explicação do “serviço” e de cada um dos módulos.												
Implementação na home page do Site Institucional da OCP Portugal de uma página destinada ao “serviço”.												

Utilização dos gestores de cliente da OCP PT, para comunicar e vender o “serviço”.												
Merchandising: conceção e produção do material												

Tabela 24 - Cronograma da ação 04. FONTE: Elaboração própria

**Intervenientes:**

- Departamento de Marketing e Vendas da OCP Portugal | Departamento Informático da OCP Portugal | empresa de design | empresa gráfica | convidados para redigir artigos sobre as áreas temáticas

**Grau de dificuldade de implementação:**

- Médio

**Orçamento:**

Considerandos:

As situações que são executadas pela estrutura atual da OCP Portugal e estão incluídas na avença mensal com a empresa<sup>14</sup>, são as seguintes:

- Implementação na home page do Site Institucional da OCP Portugal de uma página destinada ao “serviço”.
- Utilização dos gestores de cliente da OCP PT, para comunicar e vender o “serviço”.
- Conceção dos flyers de promoção e explicação do “serviço” e do material de merchandising

As situações passíveis de orçamentação nesta ação, são as seguintes:

- Artigos relacionados com as áreas temáticas dos módulos, escritos por especialistas convidados nas áreas temáticas.
- Impressão dos flyers de promoção e explicação do “serviço” e de cada um dos módulos.
- Produção de material de Merchandising, como dossiers, pen drives e brochuras.

---

<sup>14</sup>: Incluídos na AVENÇA MENSAL paga à OCP PT: 4.800,00 €.

Pressupostos:

A fim de salvaguardar o valor do budget anual os valores das seguintes atividades (em tipo e quantidade) são negociados e acordados para um exercício fiscal (ano) de acordo com o cronograma de atividades, acima indicado:

• Artigos escritos sobre áreas temáticas:	500:00 € / artigo
• Impressão de flyers:	1.000:00 € / 5.000 unidades
• Produção de material de merchandising (*):	1.800:00 €

(\*) – Valor negociado para a produção dos artigos de merchandising concebidos e/ou propostos pela empresa de design (tipo e quantidade), por campanha.

Assim, o valor a orçamentar para esta ação serão:

ITENS A ORÇAMENTAR	CUSTO UNITÁRIO	QUANTIDADE ANUAL	CUSTO ANUAL CONTRATADO
Artigos sobre as áreas temáticas dos módulos, escritos por especialistas nas áreas convidadas.	500.00 €	6	3.000:00 €
Trabalho gráfico: Impressão de flyers de promoção e explicação do “serviço”	0,20 €	5.000 unid	1.000:00 €
Produção de material de Merchandising: dossiers, pen drives e brochuras.	1.800:00 €	2	3.600:00 €
<b>TOTAL</b>			<b>7.600:00 €</b>

Tabela 25 - Preço de custo de produção de trabalhos gráficos, de Merchandising e de escrita de artigos temáticos. FONTE: Elaboração própria

## 12.5. ACÃO 05 – CONSULTORIA

### Enquadramento

A componente Consultoria no contexto do “serviço” é proposta como uma extensão (no sentido complementar do termo) da componente da Formação. A estratégia do “serviço” passa por ir ao encontro das necessidades dos clientes em dois momentos:

Quando procura dotá-los de ferramentas para superarem lacunas/necessidades na gestão do seu negócio - Formação

Quando os clientes pretendem ser ajudados a encontrar soluções para os problemas identificados nas suas empresas, otimizar a sua estrutura interna ou potenciar a performance dos seus processos – Consultoria

As áreas abrangidas deverão assim, ser as mesmas áreas temáticas que versam na formação: Finanças | Comercial e Vendas | Compras e Aprovisionamento | Recursos Humanos, onde após terem criado conhecimentos que lhes permitirão sentir, perceber e gerir o negócio de modo diferente, os clientes procuram quem os ajude a estruturar o negócio, diagnosticando e encontrando soluções para os problemas identificados.

### Objetivos / Descrição

O trabalho de Consultoria visa seis grandes objetivos, divididos em duas fases:

Numa 1ª fase:

- Organização e gestão da mudança  
Elaborando um diagnóstico das áreas funcionais em questão.
- Definição e implementação de uma estratégia  
Identificando: os pontos fortes e pontos fracos | as ameaças e as oportunidades
- Operações e performance  
Propondo soluções e mudanças específicas nas áreas necessitadas

Numa 2ª fase, em que os objetivos da primeira fase terão que resultar na:

- Melhoria dos processos em que assenta o negócio
- Melhoria da produtividade e eficiência operacional
- Redução / otimização da estrutura de custos

### Atividades

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DE ATIVIDADES (MESES)												
ATIVIDADES	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Diagnóstico das áreas funcionais da empresa												
Identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos												

Identificação das ameaças e oportunidades												
Definição e implementação de uma proposta de soluções e mudanças específicas, nas áreas que necessitam de intervenção												
Acompanhamento e monitorização das soluções implementadas, num período pós-implementação (período experimental).												

Tabela 26 - Cronograma da ação 05. FONTE: Elaboração própria

**Intervenientes:**

- Consultores com o apoio da estrutura e know-how da OCP Portugal.

**Grau de dificuldade de implementação:**

- Médio

**Orçamento:**

Considerandos:

Dadas as características com que o serviço de consultoria funciona: dependente de ser requisitado pelo cliente | dependente das necessidades específicas e da dimensão dos problemas identificados | dependente do resultado e do tempo de execução do diagnóstico feito | dependente da abrangência e dimensão das soluções preconizadas e do tempo necessário para as implementar. A remuneração desta ação deverá ser dividida em duas partes:

- Uma avença mensal
- Um prémio | que só vence em caso de sucesso (objetivos estabelecidos atingidos) e que será definido como uma percentagem dos proveitos obtidos com o trabalho.

Em termos de tabela de preços, no primeiro ano de vida do “serviço”, será adotada uma política disruptiva de abordagem ao mercado: os preços da avença mensal serão equivalentes ao preço de custo do serviço. O objetivo é ganhar quota de mercado e fomentar a venda do “serviço” na totalidade: formação + consultoria.

A avença dá o direito a um package de 5 dias por mês. Em caso de não serem usados revertem num crédito de dias acumuláveis, para o cliente usar quando precisar.

A partir do primeiro ano, os preços / hora serão revistos segundo o seguinte critério:

Preços para clientes com avença serão sempre inferiores 25% em relação aos preços para clientes sem avença.

Assim, os valores a orçamentar para esta ação são os seguintes:

Descrição	Quantidade dias (rácio: 5H / Dia)	Valor Unitário
Avença:		
Bolsa de dias	5 dias / mês	1.250:00 € / mês
Prémio:		
Bónus de desempenho	12% sobre o valor dos proveitos extraordinários que resultarem das ações de consultoria.	

(\*) – Preço mensal para o primeiro ano de vida do “serviço”

## 12.6. ACÇÃO 06 – ESTRUTURA DE APOIO AO NEGÓCIO

### Enquadramento

Na base da conceção da estrutura de apoio ao “serviço” devem estar presentes duas preocupações: *a salvaguarda da qualidade do “serviço” | a dimensão da estrutura criada.*

Na primeira porque é o garante do sucesso do “serviço” e na segunda porque, tratando-se de um projeto que se inicia de raíz, a estrutura de custos associada, não pode comprometer a sua viabilidade financeira.

A solução passa por ser desenhada uma estrutura com as seguintes características:

- *Leve* | tão pequena quanto possível porque dimensão não é sinónimo de qualidade.
- *Flexível* | composta por profissionais polivalentes
- *Estruturada de forma a tirar partido das sinergias oriundas da OCP PT* em termos de Recursos Humanos, de know-how, de mercado, do poder negocial com os fornecedores de produtos e serviços e das instalações.

Resumidamente: a filosofia de conceção da estrutura de apoio ao projeto deve tirar partido da estratégia do “serviço”: pensada para ser uma extensão, um complemento à atual oferta de serviços da OCP PT, que promova a fidelização dos seus clientes, crie diferenciação em relação à concorrência e contribua para a faturação da empresa.

### Objetivos / Descrição

Esta estrutura deve responder a dois grandes objetivos:

*Numa primeira fase:* proceder à criação, organização e implementação do serviço:

- Conceção dos planos de formação: módulos | programas | horários | gestão dos conteúdos programáticos.
- Promoção e comunicação
- Venda
- Coordenação das ações de Formação

*Numa segunda fase:* após a fase de lançamento, implementar o acompanhamento e manutenção do serviço, que designamos por: *suporte pós-formativo*.

### Atividades

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DE ATIVIDADES (MESES)												
ATIVIDADES	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
<b>Conceber a estrutura de recursos humanos:</b> contratar staff de apoio e formadores, acordar a forma como a estrutura da OCP PT apoia o “serviço”, contatar os fornecedores de serviços e produtos.												
<b>Conceber a estrutura pedagógica do serviço:</b> módulos   programas   horários   calendário   gestão dos conteúdos programáticos.												
<b>Conceber a promoção e venda do “serviço”:</b> comunicação / promoção e venda do “serviço”												
<b>Executar a formação do curso:</b> módulos de finanças   vendas / comercial   compras / aprovisionamento   recurso humanos.												
<b>Conceber a forma como vai ser gerido o suporte pós-formativo.</b>												

NOTA: A atividade 4: “executar a formação do curso” iniciar-se -á no trimestre a seguir àquele em que a estrutura de funcionamento esteja operacional. No cronograma optamos por indicar os quatro períodos em que estão previstos os períodos de formação.

Tabela 27 - Cronograma da ação 06. FONTE: Elaboração própria

### Intervenientes:

Classificados quanto à sua origem, serão divididos em *duas* categorias:

- Contratados externamente

Coordenador | Staff de apoio | Formadores / consultores |

- Estrutura da OCP PT (incluídos na avença mensal paga à empresa)

Direção de Marketing e vendas | Direção de Recursos humanos | Gestores de cliente | Empresa de design.

### Grau de dificuldade de implementação:

- Médio

### Orçamento:

Considerandos:

- A estrutura de Recursos Humanos e instalações do “serviço”, conforme anteriormente explicado, tem origem em duas fontes: externa e OCP Portugal.
- Será acordado imputar um *fee*<sup>15</sup> mensal com a OCP Portugal para remunerar os recursos da sua estrutura usados pelo “serviço” tirando partido das sinergias existentes entre as duas partes.
- Os valores que constituem o *fee* para as diferentes rúbricas, foram estimados e acordados entre as partes e poderão ser revistos caso esteja comprometida a viabilidade financeira do “serviço”, tendo em conta que a OCP Portugal não incorre em custos da sua estrutura, por ter acrescido este “serviço” à sua atividade.

Assim, os valores a orçamentar para esta ação serão os seguintes:

ORIGEM | Externa

Designação	Situação	Valor a pagar
FIXOS		
Coordenador do “serviço”	Tempo inteiro	2.000:00 €
Staff: assistente administrativa	Tempo inteiro	800.00 €

<sup>15</sup>: fee = avença

---

**VARIÁVEIS**


---

Formadores / consultores	À peça	50:00 € / hora
Hotéis (salas de formação equipadas)	À peça	20:00 € / hora
Gráfica (Flyers / 5.000 unidades)	Orçamentado	1.000:00 €

---

**ORIGEM | OCP Portugal**

<b>Designação</b>	<b>Situação</b>	<b>Valor a pagar</b>
-------------------	-----------------	----------------------

**RECUROS HUMANOS**

Diretor Marketing e vendas	4 dias / mês	1.600:00 €
Diretor de Recursos Humanos	2 dias / mês	800:00 €
Gestores de cliente	Qd visitam clientes	2.000:00 €

**FSE | Fornecedores de Serviços Externos**

Empresa de Design (*)	Sempre que necessário	200:00 €
-----------------------	-----------------------	----------

**INFRAESTRUTURAS FISICAS**

Instalações (incluindo gastos associados e consumíveis)	200:00 €
---	----------

---

**TOTAL DO FEE MENSAL** **4.800:00 €**


---

(\*) – Empresa avançada com a OCP Portugal

### **13. PLANO DE CONTINGÊNCIA**

O Plano de contingência previsto tem por objetivo salvaguardar eventuais dificuldades que surjam no decorrer da execução do “serviço” proposto, tais como:

- Risco associado à taxa de sucesso da sua aplicabilidade prática.
- O comportamento das vendas não ser o desejado.
- Os resultados esperados e os objetivos a atingir ficarem aquém do previsto.

Previendo-se para combater estas dificuldades:

- Implementar (como atividade de pós-marketing) a elaboração de um programa de mensuração da interesse do cliente no “serviço”, de forma a obtermos o seu feedback sobre os motivos que o levaram a não aderir e com essa informação promover alterações que melhorem aspetos a corrigir.
- Elaboração de novo diagnóstico às soluções implementadas.
- Ajuste dos objetivos em termos de valores e de prazos de implementação, reformulando a proposta de soluções e mudanças.
- Ajustamentos de conteúdos programáticos (se, se verificar pertinente)
- Propor ações de consultoria específicas para casos de maior necessidade e importância.
- Avaliação dos resultados



## 14. ANÁLISE ECONÓMICA E FINANCEIRA

Para se efetuar a avaliação económica e financeira do projeto realizaram-se previsões para a sua atividade num período de 5 anos, entre 2017 e 2021. Foi considerado que a parte mais significativa do investimento é realizada em 2016 e o início da atividade do projeto ocorre no ano seguinte, em 2017.

A análise é anual, foi feita a preços constantes e o Investimento é financiado com Capitais Próprios. Apesar de se verificar a necessidade de recorrer a algum financiamento adicional nos primeiros meses do período em análise, para fazer face a custos de exploração, este é feito com Capitais Próprios e no final do ano fiscal (que é o período considerado para a análise) a situação está regularizada, conforme a seguir se demonstra.

### 14.1. INVESTIMENTO E FUNCIONAMENTO

#### 14.1.1. INVESTIMENTO

O investimento não é considerável pela especificidade do projeto que assim não obriga e pelo apoio contratado com a OCP Portugal através do pagamento de um fee anual no valor de 57.600 € (em 2017) e atualizado anualmente à taxa de 1.4%.

A maior parte do investimento é feito em 2016, sendo a rubrica de maior monta o investimento em equipamento informático. De registar que foi acautelada uma verba ao longo do período em análise para efetuar upgrades à página do “serviço” no site da OCP Portugal a fim de salvaguardar desenvolvimentos que surjam no mercado ou em termos tecnológicos e a compra de novo equipamento informático, porque foi considerado um período para a sua amortização de 3 anos. O investimento previsto ao longo dos 5 anos é de 32.000 €, sendo o investimento inicial (17.000 €) financiado com capitais próprios.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Construção de página no site da OCP Portugal	3 000,00 €					
Upgrade da página no site		1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €
Concepção dos módulos do curso	4 000,00 €					
Equipamento informático	10 000,00 €			10 000,00 €		
<b>INVESTIMENTO ANUAL</b>	<b>17 000,00 €</b>	<b>1 000,00 €</b>	<b>1 000,00 €</b>	<b>11 000,00 €</b>	<b>1 000,00 €</b>	<b>1 000,00 €</b>
<b>INVESTIMENTO ACUMULADO</b>	<b>17 000,00 €</b>	<b>18 000,00 €</b>	<b>19 000,00 €</b>	<b>30 000,00 €</b>	<b>31 000,00 €</b>	<b>32 000,00 €</b>

Tabela 28 - Valores de investimento do “serviço” entre 2017 e 2021. Fonte: Elaboração própria

### 14.1.2. VALOR ESTIMADO DE VENDAS

Projetámos para o primeiro ano de atividade operacional (2017) conseguir 150 formandos de acordo com o seguintes pressupostos:

- O universo de clientes da OCP Portugal e potenciais clientes do “serviço” são 1800 clientes. A sua distribuição pelos escalões de segmentação | o número de funcionários por farmácia e por escalão | o número médio de funcionários por farmácia com funções de gestão | e o número médio de potenciais formandos por escalão (funcionários com funções de gestão dos clientes OCP PT), são os indicados no quadro seguinte:

ESCALÕES DE SEGMENTAÇÃO	A	B	C	D	E	TOTAL
Vendas dos escalões ( milhares de euros )	0 - 499	500 - 999	1000 - 1499	1500 - 1999	2000 - >2000	
Nº clientes OCP, por escalão ( 1 )	336	956	365	93	50	1800
Nº médio de funcionários, por cliente ( 1 )	< 3	3 a 5	5 a 8	8 a 11	> 11	
Nº médio de funcionários c/ funções de gestão por cliente ( 2 )	1	2	3	3	4	
Nº médio de POTENCIAIS formandos, por escalão	336	1912	1095	279	200	3822

( 1 ) - Fonte : OCP PT

( 2 ) - Valor estimado de profissionais cujas funções numa farmácia, são de gestão : ( Diretores Técnicos e FAZ - Farmacêuticos Adjuntos Substitutos, gestores ) . - Fonte : OCP PT

Tabela 29 - Informação sobre os clientes OCP PT: A sua distribuição pelos escalões de segmentação | o número de funcionários por farmácia e por escalão | o número médio de funcionários por farmácia com funções de gestão | e o número médio de potenciais formandos por escalão (funcionários com funções de gestão dos clientes OCP PT). Fonte: Elaboração própria

- 75,17% dos inquiridos no questionário on-line, responderam que *não tinham na farmácia qualquer serviço deste tipo* (Questão 9). O que nos leva a concluir que 1350 clientes não tem o serviço.
- 5.88% dos inquiridos, responderam que se o nosso serviço estivesse disponível era *muito provável* usá-lo em detrimento de serviços de empresas concorrentes. O que nos leva a estimar que 169 funcionários são o nosso mercado efetivo. Optando por uma projeção conservadora considerámos 150 pessoas, como atrás referimos.

ESCALÕES DE SEGMENTAÇÃO	A	B	C	D	E	
75,17 % Não têm o serviço . ( 3 )	253	1434	821	209	150	2867
5.88% - Muito provável aderirem ao serviço ( 3 )	15	84	48	12	9	169
Nº estimado de formandos EFETIVOS (escalão)	15	84	48	12	9	169

(3): Fonte: Inquérito on-line

Tabela 30 - ▪ Informação sobre o serviço (extraída do inquérito on-line) e cruzada com os escalões de segmentação, para apuramento do Nº de formandos efetivos. Fonte: Elaboração própria

- Considerámos que o prazo médio de pagamentos dos clientes é zero dias.
- O preço de venda de cada módulo temático é o seguinte:

	MODULO: FINANÇAS	MODULO : VENDAS / COMERCIAL	MODULO : COMPRAS / APROVISIONAMENTO	MODULO : REC. HUMANOS
PREÇO DE VENDA / MÓDULO	510,00 €	320,00 €	320,00 €	260,00 €

Tabela 31 - Preços de venda dos módulos temáticos. Fonte: Elaboração própria

Para estimarmos o valor das vendas é necessário ainda considerar o valor das avenças, que conforme atrás foi referido, optámos por no primeiro ano de atividade debitarmos as avenças ao preço de custo (o preço pago aos consultores). O preço da avença de consultoria são 1.250 € por mês conforme orçamentado na ação nº5, do Plano de ações. Mantendo o critério conservador para estimar o número de avenças contratadas para o ano de arranque da atividade optámos por considerar que apenas 5% do número de clientes que não têm nenhum serviço deste tipo e que afirmaram ser muito provável aderirem ao nosso serviço contratam o serviço de consultoria: 8 avenças.

- Em termos de taxas de crescimento da formação e da consultoria, considerámos:

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>FORMAÇÃO</b>					
Taxa de crescimento do nº de formandos		20%	10%	5%	5%
<b>CONSULTORIA</b>					
Taxa de crescimento do nº de avenças contratadas		10%	5%	2%	2%

Tabela 32 - Taxas de crescimento estimadas da formação e da consultoria. Fonte: Elaboração própria

Cuja evolução estimámos ter um comportamento semelhante ao do ciclo de vida de um produto.

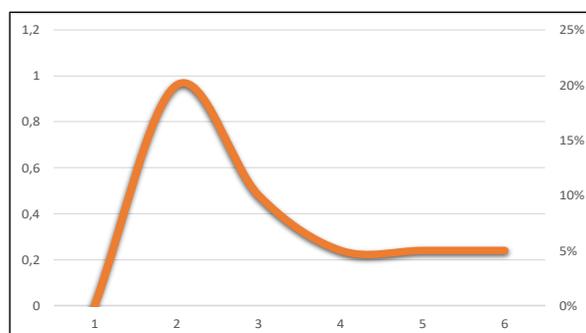


Gráfico 11 - Taxas de crescimento estimadas da formação e da consultoria. Fonte: Elaboração própria

- A partir do 2º ano de atividade introduzimos uma margem de lucro (muito pequena) no valor das avenças.

	2017	2018	2019	2020	2021
CONSULTORIA					
Taxa de aumento dos preços a partir do 1º ano		5%	5%	8%	8%

Tabela 33 - Margens de lucro atribuídas à Consultoria, no período entre 2018 e 2021. Fonte: Elaboração própria

De acordo com os pressupostos anteriores, o número de formandos, de avenças e o valor das receitas totais, têm a evolução indicada no quadro seguinte:

	2017	2018	2019	2020	2021
FORMAÇÃO					
Taxa de crescimento do nº de formandos		20%	10%	5%	5%
Mod: Finanças					
Nº de formandos	150	180	198	208	218
Preço por módulo	510,00 €	510,00 €	510,00 €	510,00 €	510,00 €
Total 01	76 500,00 €	91 800,00 €	100 980,00 €	106 029,00 €	111 330,45 €
Mod: Vendas / comercial					
Nº de formandos	150	180	198	208	218
Preço por módulo	320,00 €	320,00 €	320,00 €	320,00 €	320,00 €
Total 02	48 000,00 €	57 600,00 €	63 360,00 €	66 528,00 €	69 854,40 €
Mod: Compras / Aprovisionamento					
Nº de formandos	150	180	198	208	218
Preço por módulo	320,00 €	320,00 €	320,00 €	320,00 €	320,00 €
Total 03	48 000,00 €	57 600,00 €	63 360,00 €	66 528,00 €	69 854,40 €
Mod: Recursos Humanos					
Nº de formandos	150	180	198	208	218
Preço por módulo	260,00 €	260,00 €	260,00 €	260,00 €	260,00 €
Total 04	39 000,00 €	46 800,00 €	51 480,00 €	54 054,00 €	56 756,70 €
CONSULTORIA					
Taxa de crescimento do nº de avenças contratadas		10%	5%	2%	2%
Taxa de aumento dos preços a partir do 1º ano		5%	5%	8%	8%
Nº de farmácias	8	9	9	9	10
Preço avença ( mensal )	1 250,00 €	1 312,50 €	1 378,13 €	1 488,38 €	1 607,45 €
Total 05	120 000,00 €	138 600,00 €	152 806,50 €	168 331,64 €	185 434,14 €
<b>TOTAL DAS RECEITAS ( TOTAL 01+02+03+04+05</b>	<b>331 500,00 €</b>	<b>392 400,00 €</b>	<b>431 986,50 €</b>	<b>461 470,64 €</b>	<b>493 230,09 €</b>

Tabela 34 - Estimativa da evolução das Receitas, no período entre 2017 e 2021. Fonte: Elaboração própria

**14.1.3. VALOR ESTIMADO DE CUSTOS OPERACIONAIS**

Pressupostos:

- Considerámos uma taxa de aumento dos salários, que designamos por Taxa de produtividade para o período em análise (de 2017 a 2021) é 1,4% .
- Custos com pessoal: Considerámos a contratação no início da atividade de duas pessoas: o coordenador do serviço e uma assistente administrativa. Os formadores / consultores são contratados “ à peça “ e o restante apoio a nível de recursos humanos é dado por colaboradores da OCP Portugal, pagos através de parte do fee mensal.
- Outros custos operacionais: Não estão incluídos os custos com a empresa de design, com os FSE (Fornecimentos e serviços externos) e com o aluguer de instalações, porque também estão incluídos no fee pago à OCP Portugal.

Na estimativa dos custos operacionais, foram considerados os valores para as rubricas constantes do quadro seguinte:

	2017	2018	2019	2020	2021
Taxa de Produtividade	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%
<b>CUSTOS COM PESSOAL</b>					
Salários ( RH efetivos ) :					
Coordenador	28 000,00 €	28 392,00 €	28 789,49 €	29 192,54 €	29 601,24 €
Assistente administrativa	11 200,00 €	11 356,80 €	11 515,80 €	11 677,02 €	11 840,49 €
Salários ( RH contratados "à peça" ) :					
Formadores / consultores	182 000,00 €	184 548,00 €	187 131,67 €	189 751,52 €	192 408,04 €
<b>FEE OCP PORTUGAL</b>	<b>57 600,00 €</b>	<b>58 406,40 €</b>	<b>59 224,09 €</b>	<b>60 053,23 €</b>	<b>60 893,97 €</b>
<b>OUTROS CUSTOS OPERACIONAIS</b>					
Gráfica	1 000,00 €	1 014,00 €	1 028,20 €	1 042,59 €	1 057,19 €
Aluguer de salas	24 800,00 €	25 147,20 €	25 499,26 €	25 856,25 €	26 218,24 €
Merchandising	3 600,00 €	3 650,40 €	3 701,51 €	3 753,33 €	3 805,87 €
Artigos escritos, sobre áreas temáticas	3 000,00 €	3 042,00 €	3 084,59 €	3 127,77 €	3 171,56 €
<b>TOTAL CUSTOS OPERACIONAIS</b>	<b>311 200,00 €</b>	<b>315 556,80 €</b>	<b>319 974,60 €</b>	<b>324 454,24 €</b>	<b>328 996,60 €</b>

Tabela 35 - ▪ Estimativa da evolução dos Custos Operacionais, no período entre 2017 e 2021. Fonte: Elaboração própria

## 14.2. AVALIAÇÃO DO “SERVIÇO”

### 14.2.1. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

Com base nos valores previstos para o investimento (através dos quais calculámos as amortizações – Anexo 03), os valores estimados para as vendas e os custos operacionais, construímos a Demonstração de Resultados do projeto para o período em análise:

	2017	2018	2019	2020	2021
PROVEITOS	331 500,00 €	392 400,00 €	431 986,50 €	461 470,64 €	493 230,09 €
CUSTOS OPERACIONAIS	311 200,00 €	315 556,80 €	319 974,60 €	324 454,24 €	328 996,60 €
<b>EBTIDA</b>	<b>20 300,00 €</b>	<b>76 843,20 €</b>	<b>112 011,90 €</b>	<b>137 016,40 €</b>	<b>164 233,49 €</b>
AMORTIZAÇÕES	4 733,33 €	5 066,67 €	5 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €
<b>EBIT</b>	<b>15 566,67 €</b>	<b>71 776,53 €</b>	<b>106 611,90 €</b>	<b>134 616,40 €</b>	<b>161 833,49 €</b>
FUNÇÃO FINANCEIRA	- €	- €	- €	- €	- €
<b>EBT ( Resultados antes de impostos )</b>	<b>15 566,67 €</b>	<b>71 776,53 €</b>	<b>106 611,90 €</b>	<b>134 616,40 €</b>	<b>161 833,49 €</b>
IMPOSTO SOBRE O LUCROS ( 30% )	4 670,00 €	21 532,96 €	31 983,57 €	40 384,92 €	48 550,05 €
<b>RESULTADO LIQUIDO</b>	<b>10 896,67 €</b>	<b>50 243,57 €</b>	<b>74 628,33 €</b>	<b>94 231,48 €</b>	<b>113 283,44 €</b>

Tabela 36 - Demonstração de Resultados Previsional, no período entre 2017 e 2021. Fonte: Elaboração própria

### 14.2.2. CASH-FLOW OPERACIONAL

Com base nos valores nos valores obtidos da Demonstração de Resultados anterior calculámos o Cash-Flow operacional do projeto para o período em análise (2017 – 2021):

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>EBIT</b>	15 566,67 €	71 776,53 €	106 611,90 €	134 616,40 €	161 833,49 €
IMPOSTO SOBRE O LUCROS ( 30% )	4 670,00 €	21 532,96 €	31 983,57 €	40 384,92 €	48 550,05 €
AMORTIZAÇÕES	4 733,33 €	5 066,67 €	5 400,00 €	2 400,00 €	2 400,00 €
<b>CASH-FLOWS OPERACIONAIS</b>	<b>15 630,00 €</b>	<b>55 310,24 €</b>	<b>80 028,33 €</b>	<b>96 631,48 €</b>	<b>115 683,44 €</b>

Tabela 37 - ▪ Cash-Flow Operacional, no período entre 2017 e 2021. Fonte: Elaboração própria

## 14.3. INVESTIMENTO EM FUNDO DE MANEIO

Com base nas rúbricas associadas ao ciclo de exploração, as necessidades em Fundo de Maneio (WC | Working Capital), são as seguintes:

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>NECESSIDADES DE EXPLORAÇÃO</b>	- €	- €	- €	- €	- €
<b>RECURSOS DE EXPLORAÇÃO</b>					
SEGURANÇA SOCIAL (23.75% +11%)	786,26 €	797,27 €	808,43 €	819,75 €	831,23 €
IRS (RETENÇÃO NA FONTE A TX 13%)	294,14 €	298,26 €	302,44 €	306,67 €	310,96 €
<b>TOTAL</b>	<b>1 080,40 €</b>	<b>1 095,53 €</b>	<b>1 110,87 €</b>	<b>1 126,42 €</b>	<b>1 142,19 €</b>
<b>WORKING CAPITAL</b>	- 1 080,40 €	- 1 095,53 €	- 1 110,87 €	- 1 126,42 €	- 1 142,19 €
<b>INVESTIMENTO EM WORKING CAPITAL</b>	<b>- 1 080,40 €</b>	<b>- 15,13 €</b>	<b>- 15,34 €</b>	<b>- 15,55 €</b>	<b>- 15,77 €</b>

Tabela 38- Evolução do Working Capital, no período entre 2017 e 2021. Fonte: Elaboração própria

**NOTA:**

Os valores das rubricas, Segurança Social e IRS dos Recursos de Exploração foram obtidos da retenção no final de cada ano e entregues no ano seguinte, de acordo com o mapa dos Encargos Sociais inscrito no Anexo 03.

**14.4. CASH-FLOW DO PROJETO**

Pressupostos:

- Os valores residuais associados ao investimento correspondem aos valores líquidos dos mesmos em 2021 e foram considerado recurso financeiro nesse ano

INVESTIMENTO ACUMULADO ( 2021 )	32 000,00 €
AMORTIZAÇÕES ACUMULADAS ( 2021 )	26 666,67 €
<b>VALOR RESIDUAL</b>	<b>5 333,33 €</b>

- O valor residual do investimento em Fundo de Maneio (working Capital) corresponde ao valor do W.C. desse ano (2021).

Os Cash-Flows libertados, referentes aos anos do período em análise, são os seguintes:

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>RECURSOS FINANCEIROS DO PROJETO</b>						
CASH-FLOW OPERACIONAL		15 630,00 €	55 310,24 €	80 028,33 €	96 631,48 €	115 683,44 €
VALOR RESIDUAL INVESTIMENTO						5 333,33 €
VALOR RESIDUAL INV. WORKING CAPITAL						- 1 142,19 €
<b>TOTAL</b>		<b>15 630,00 €</b>	<b>55 310,24 €</b>	<b>80 028,33 €</b>	<b>96 631,48 €</b>	<b>119 874,58 €</b>
<b>NECESSIDADES FINANCEIRAS DO PROJETO</b>						
INVESTIMENTO EM CAPITAL FIXO	17 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	11 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €
INVESTIMENTO EM WORKING CAPITAL		- 1 080,40 €	- 15,13 €	- 15,34 €	- 15,55 €	- 15,77 €
<b>TOTAL</b>	<b>17 000,00 €</b>	<b>- 80,40 €</b>	<b>984,87 €</b>	<b>10 984,66 €</b>	<b>984,45 €</b>	<b>984,23 €</b>
<b>CASH-FLOW</b>	<b>- 17 000,00 €</b>	<b>15 710,40 €</b>	<b>54 325,37 €</b>	<b>69 043,67 €</b>	<b>95 647,03 €</b>	<b>118 890,35 €</b>

Tabela 39 - Evolução dos Cash-Flows libertados, no período entre 2017 e 2021. Fonte: Elaboração própria

**14.5. AVALIAÇÃO ECONÓMICA****14.5.1. VAL – Valor Atual Líquido**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	VAL
CASH-FLOW	- 17 000,00 €	15 710,40 €	54 325,37 €	69 043,67 €	95 647,03 €	118 890,35 €	
CASH-FLOW ATUALIZADO	- 17 000,00 €	14 459,61 €	46 019,43 €	53 830,91 €	68 635,47 €	78 522,31 €	244 467,73 €

Tabela 40 - Calculo do VAL | Valor Atual Líquido. Fonte: Elaboração própria

- VAL: 244.467,73 €

## Pressupostos:

- Considerei o ano 0 do projeto: 2016.
- A taxa “*real*” de rentabilidade exigida para o “serviço” e à qual foi feita a atualização dos cash-flows é: **8,65%**, calculada considerando uma Taxa “*nominal*” de rentabilidade de **10,28%** descontada da taxa de inflação que considerei de 1,5% ao ano.
- O calculo da Taxa “*nominal*” de rentabilidade foi calculada de acordo com o Modelo de Precificação de Ativos Financeiros, conhecida pela sigla em inglês CAPM (Capital Asset Pricing Model), considerando:

$\text{Taxa "nominal" de rentabilidade exigida para projeto} = \text{Taxa de rentabilidade de um ativo sem risco (Yield da OT a 10 anos)} + \text{beta} \times \text{Prémio de risco do mercado}$
---

## Considerando que:

- *Taxa de rentabilidade do ativo sem risco*: a taxa das obrigações do tesouro a 10 anos: **3,5%**.
- *Prémio de risco do mercado*: a taxa média que os bancos de investimento portugueses utilizam no mercado: **6%**.
- *Beta*: dos serviços de formação, segundo o Professor Damodaran da Universidade de Nova York é: **1,13**.

**14.5.2. PERÍODO DE RECUPERAÇÃO DO INVESTIMENTO**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
CASH-FLOW	- 17 000,00 €	15 710,40 €	54 325,37 €	69 043,67 €	95 647,03 €	118 890,35 €
CASH-FLOW ATUALIZADO	- 17 000,00 €	14 459,61 €	46 019,43 €	53 830,91 €	68 635,47 €	78 522,31 €
SUMATÓRIO DO CASH-FLOW ATUALIZADO	- 17 000,00 €	- 2 540,39 €	43 479,04 €	97 309,95 €	165 945,43 €	244 467,73 €

Tabela 41 - Calculo do PAYBACK PERIOD | Período de recuperação do investimento. Fonte: Elaboração própria

- O período de recuperação do investimento está situado entre o 1º e o 2º ano: **1,055 anos**, isto é, 1 ano e 20 dias.

#### **14.6. CONCLUSÕES:**

- O projeto é economicamente viável, porque gera um VAL positivo de: 244.467,73 € e o período de recuperação do investimento é inferior ao período de análise considerado: 1 ano e 20 dias.
- Apesar de termos adotado uma postura conservadora nos critérios de projeção, a viabilidade económico-financeira do projeto reagiu positivamente, beneficiando de três fatores que contribuem para os resultados favoráveis obtidos:
- A carteira de clientes da OCP Portugal ser muito grande, que permitiu mesmo num cenário pessimista (simulado com percentagens de adesão muito baixas) obter um número de clientes elevado.
- A estrutura de custos necessária para implementar o serviço não ser muito pesada.
- A rentabilidade ser obtida por via da taxa de ocupação, que resulta num crescimento das vendas associadas a (pelo menos) 218 formandos, sem o agravamento da esmagadora maioria dos custos operacionais.



## 15. CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

A elaboração de um Plano de Marketing é fundamental para o sucesso de qualquer projeto, no limite é a razão para sua sobrevivência porque é através dele que, desde que seja bem elaborado e definido, é possível ganhar vantagens competitivas face à concorrência. É ele que informa e determina o rumo a seguir, é através dele que é possível encontrar soluções para problemas (Kotler, 2002).

Tendo em consideração que a oportunidade existe é fundamental a forma como ela é abordada. Não se propõe fazer mais do mesmo. Mas, por um lado, atingir o mesmo objetivo de forma diferente, propondo soluções para problemas ao invés de consultoria e formação isoladamente. Por outro, tirar partido da vantagem competitiva que é uma ligação muito sólida ao cliente. Isto obriga a um reposicionamento em relação à forma como a relação comercial deve passar a ser construída, de simples fornecedor para parceiro de negócios.

Em termos económicos e financeiros a análise apresentada prova a viabilidade do projeto, e deixa margem para outros cenários. Como a estrutura de custos é muito ligeira e com poder negocial junto da Indústria, é fácil propor o serviço a custos simbólicos através de apoios de patrocinadores. Esta estratégia permite fazer face aos maiores concorrentes do “serviço”: as associações de farmácias que o prestam gratuitamente (incluído num fee mensal) aos seus associados.

As limitações mais importantes sentidas durante a elaboração deste trabalho prendem-se com a fase de diagnóstico e pesquisa onde a dificuldade em obter informação atualizada, a incoerência da mesma quando pesquisadas fontes diferentes, (mesmo ao nível de organismos oficiais) ou a sua ausência esteve muitas vezes presente. Também, sobretudo ao nível de estudos económicos setoriais, a informação encontrada é muito mais quantitativa do que qualitativa, na maior parte dos casos resumindo-se a compilações estatísticas.

A terminar, referir que se pretende com esta dissertação contribuir para uma solução que ajude a reduzir o problema atual do setor farmacêutico. Julgamos que, através da criação de um serviço que crie valor é possível ajudar empresas a serem mais sustentáveis economicamente e a aumentar a fidelização dos clientes.



## 16. BIBLIOGRAFIA

### 16.1. MONOGRAFIAS ( LIVROS )

Coe, John . 2011 . *The fundamentals of B2B sales and Marketing* . ed. Hamlet

Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J.V. ( 2015 ). *Mercator da Língua Portuguesa, Teoria e Prática do Marketing*. ( 16ª ed. ). Alfragide : Publicações D. Quixote.

### 16.2. TESES

Cruz, Raquel Mendes 2012 . *Planeamento em Marketing : um estudo de caso B2B* .  
Dissertação de mestrado em Marketing . Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

### 16.3. ARTIGOS CIENTÍFICOS

Gronroos, C. (2008), “Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?”,  
*European Business Review*, Vol. 20 No. 4, pp. 298-314.

Gronroos, C. (1979), “Service marketing: a study of the marketing function in service firms  
(In Swedish with an English summary)”,  
*Diss. Helsinki and Stockholm, Hanken Swedish School of Economics, Marketing Technique  
Centre and Akademilitteratur, Helsinki.*

Gronroos, C. (2006), “Adopting a service logic for marketing”,  
*Marketing Theory*, Vol. 6 No. 3, pp. 317-33.

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008), “Service dominant logic: continuing the evolution”,  
*Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 No. 1, pp. 1-10.

Mattsson, J. (1991), Better Business by the ABC of Values, Student litteratur,  
*Lund.*

Ballantyne, D. and Varey, R.J. (2006), “Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing”,  
*Marketing Theory*, Vol. 6 No. 3, pp. 335-48.

Gummesson, E. (2007), “Exit services marketing – enter service marketing”,  
*Journal of Customer Behaviour*, Vol. 6 No. 2, pp. 113-41.

Vargo, S.L. (2008), “Customer integration and value creation: paradigmatic traps and perspectives”,  
*Journal of Service Research*, Vol. 11 No. 2, pp. 211-15.

Drucker, P.F. (1954), *The Practice of Management*,  
*Harper Collier, New York, NY*.

Gupta, S. and Lehman, D.R. (2005), *Managing Customers as Investments*, Wharton School Publishing,  
*Upper Saddle River, NJ*.

Bose, R. (2002), “Customer relationship management: key components for IT success”,  
*Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102 No. 2, pp. 89-97.

Rich, M.K. (2000), “The direction of marketing relationships”,  
*Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15 Nos 2/3, pp. 170-9.

Xu, M. and Walton, J. (2005), “Gaining customer knowledge through analytical CRM”,  
*Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105 No. 7, pp. 955-71.

Ball, D., Coelho, P. e Vilares, M. (2006) “Service personalization and loyalty”,  
*Journal of services Marketing*, Vol. 20, N°6, pp 391-403

Jonker, J., Franses, P. e Piersma, N. ( 2002 ) Evaluating direct marketing campaigns; recente findings and future research topics. ERIM Report Series Research Management . Rotterdam : ***Rotterdam School of Management*** .

Powers. T. e Reagan, W. ( 2007 ) “ Factors influencing buyer-seller relationships” , ***Journal of Business Research***, Vol.60, pp 1234-1242

Heinonen, K. e Strandvik, T. ( 2005 ) “Communication as na elemento of servisse value” , ***International Journal of Service Industry Management***, Vol. 16, N°2, pp 186-198

Harker, M. e Egan, J. ( 2006 ) “The past, present and future of relationship marketing” , ***Journal of Marketing Management***, Vol. 22 , pp 215-242

Coviello, N. Brodie, R., Danaher, P. e Johnston, W. ( 2002 ) “How firms relate to their markets : an empirical examination of contemporary marketing practices” , ***Journal of Marketing***, Vol.66, July, pp 33-46

Caceres, C e Papparoidamis, N. ( 2007 ) “ Service quality,satisfaction,trust,commitment and business-to-business loyalty” , ***European Journal of Marketing***, vol.41, N° 7/8, pp 836-867

Wilson, D.T. and Jantrania, S. (1995), “Understanding the value of a relationship”, ***Asia-Australia Marketing Journal***, Vol. 2 No. 1, pp. 55-66.

Ravald, A. and Gro'nroos, C. (1996), “The value concept and relationship marketing”, ***European Journal of Marketing***, Vol. 30 No. 2, pp. 19-30.

Payne, A. and Holt, S. (2001), “Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing”, ***British Journal of Management***, Vol. 12, pp. 159-82.

Eggert, A., Ulaga, W. and Schultz, F. (2006), "Value creation in the relationship life cycle: a quasi-longitudinal analysis",

*Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 20-7.

Walter, A., Ritter, T. and Gemünden, H.G. (2001), "Value creation in buyer-seller relationships",

*Industrial Marketing Management*, Vol. 30 No. 4, pp. 365-77.

Ulaga, W. (2003), "Capturing value creation in business relationships: a customer perspective",

*Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 677-93.

Payne, A. and Holt, S. (2001), "Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing",

*British Journal of Management*, Vol. 12, pp. 159-82.

Anderson, J.C. (1995), "Relationships in business markets: exchange episodes, value creation, and their empirical assessment",

*Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, pp. 346-50.

Ravald, A. and Grönroos, C. (1996), "The value concept and relationship marketing",

*European Journal of Marketing*, Vol. 30 No. 2, pp. 19-30.

Flint, D.J., Woodruff, R.B. and Gardial, S.F. (2002), "Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context",

*Journal of Marketing*, Vol. 66, pp. 102-17.

Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing",

*Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 3, pp. 20-38.

Ganesan, S. (1994), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships",

*Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 2, pp. 1-19.

- Srinivasan, S. (2004), "Role of trust in e-business success",  
*Information Management & Computer Security*, Vol. 12 No. 1, pp. 66-72
- Hunt, H.K. (1994), "CS/D overview and future research directions", in Hunt, H.K. (Ed.),  
Conceptualization and Measurement of Customer Satisfaction and Dissatisfaction,  
*Marketing Science Institute, Cambridge, MA*, pp. 455-88.
- Wilson, D.T. (1995), "An integrated model of buyer-seller relationships",  
*Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 No. 4, pp. 6-19.
- Palmatier, R.W., Dant, R.P. and Grewal, D. (2007), "A comparative longitudinal analysis of  
theoretical perspectives of interorganizational relationship performance",  
*Journal of Marketing*, Vol. 71 No. 4, pp. 172-94.
- Moorman, C., Zaltman, G. and Deshpande, R. (1992), "Relationships between providers and  
users of market research: the dynamics of trust within and between organizations",  
*Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp. 314-28.
- Anderson, E. and Weitz, B. (1992), "The use of pledges to build and sustain commitment in  
distribution channels",  
*Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX, February, pp. 18-34.
- Gilliland, D.I. and Bello, D.C. (2002), "Two sides to attitudinal commitment: the effect of  
calculative and royalty commitment on enforcement mechanisms in distribution  
channels",  
*Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30 No. 1, pp. 24-42.
- Singh, J. and Sirdeshmukh, D. (2000), "Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction  
and loyalty judgments",  
*Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No. 1, pp. 150-68.

Ryssel, R., Ritter, T. and Gemünden, H.G. (2004), “The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships”, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19 No. 3, pp. 197-207.

Huntley, J.K. (2006), “Conceptualization and measurement of relationship quality: linking relationship quality to actual sales and recommendation intention”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 703-14.

Golicic, S. and Mentzer, J. (2006), “An empirical examination of relationship magnitude”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 27 No. 1, pp. 81-109.

Ulaga, W. and Eggert, A. (2006a), “Relationship value and relationship quality: broadening the nomological network of business-to-business relationships”, *European Journal of Marketing*, Vol. 40 Nos 3/4, pp. 311-27.

Harris, L.C. and Goode, M.M.H. (2004), “The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics”, *Journal of Retailing*, Vol. 80, pp. 139-58.

## **17. ANEXOS**

### **17.1. ANEXO 01 :**

#### **LEGISLAÇÃO | REGULAMENTAÇÃO DO SETOR FARMACÊUTICO**

**Os principais Diplomas que regulamentam o setor, são os seguintes :**

- **D.L. Nº 189 / 2000 de 12 de agosto**

O presente diploma transpõe para o ordenamento jurídico interno a Diretiva nº 98/79/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de outubro, relativa aos dispositivos médicos para diagnóstico in vitro, e estabelece as regras a que devem obedecer o fabrico, a comercialização e a entrada em serviço dos dispositivos médicos para diagnóstico in vitro e respetivos acessórios, adiante designados por dispositivos .

- **D.L. nº 176 / 2006 de 30 de agosto**

Estabelece o regime jurídico dos medicamentos de uso humano, transpondo a Diretiva nº 2001/83/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, que estabelece um código comunitário relativo aos medicamentos para uso humano bem como as Diretivas nº 2002/98/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, 2003/63/CE da Comissão e 2004/24/CE e 2004/27/CE ambas do Parlamento Europeu e do Conselho e altera o D.L. 495/99 de 18 de novembro.

- **D.L. nº 145 / 2009 de 17 de junho**

Estabelece as regras a que devem obedecer a investigação, o fabrico, a comercialização, a entrada em serviço, a vigilância e a publicidade dos dispositivos médicos e respetivos acessórios e transpõe para a ordem jurídica interna a Diretiva nº 2007/47/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 5 de setembro .

- **D.L. nº 185 / 2012 de 9 de agosto**

Procede à quarta alteração ao D.L. nº 189 / 2000, de 12 de agosto, aditando à lista A do seu anexo II os testes à variante da doença de CreutzfeldtJacob ( vDCJ ) para rastreio sanguíneo, diagnóstico e confirmação, transpondo a Diretiva nº 2011/100/EU, da Comissão, de 20 de dezembro de 2011.

- **D.L. nº 128 / 2013 de 5 de setembro**

Procede à oitava alteração ao D.L. n 176/2006 de 30 de agosto, que estabelece o regime jurídico dos medicamentos de uso humano, à quarta alteração ao D.L. nº 307/2007, de 31 de agosto que estabelece o regime jurídico das farmácias de oficina e à primeira alteração ao D.L. nº 20/2013

de 14 de fevereiro, transpondo as Diretivas nº 2009/35/CE, de 23 de abril de 2009, 2011/62/EU, de 8 de Junho de 2011 e 2012/26/EU, de 25 de outubro de 2012.

- **Deliberação | 047 / CD / 2015**

Define e aprova o Regulamento relativo às Boas Práticas de Distribuição , ao abrigo do disposto no nº 10 do art. 59 do D.L. nº 176/2006 de 30 de agosto e tendo em consideração a Diretriz de 5 de Novembro de 2013 ( 2013/C 343/01 ) publicada no Jornal Oficial da União Europeia de 23 de novembro de 2013 .

- **Deliberação | 515 / 2010**

Regulamento sobre os elementos que devem instruir a notificação do exercício da atividade de distribuição por grosso de dispositivos médicos a que se refere o nº1 do artigo 36º do D.L. nº145/2009, de 17 de junho.

### **Disposições legais com visão a regulamentação das margens máximas de comercialização dos medicamentos :**

- **D.L. nº 65 / 2007 de 14 de Março**

Delibera no sentido de 2007 até ao 1º semestre de 2010 as margens máximas para medicamentos sujeitos a receita médica (MSRM) e para medicamentos não sujeitos a receita médica (MNSRM) , mas comparticipados eram de 18.25% sobre o PVP deduzido do IVA .

- **D.L. nº48-A / 2010 , de 13 de Maio**

Vem introduzir alterações ao Decreto-Lei anterior : a partir do 2º semestre de 2010 até ao final do ano de 2011, passando a margem de comercialização a ser de 20% para todos os medicamentos comparticipados e para os medicamentos sujeitos a receita médica não comparticipados .

- **D.L. nº112 / 2011 , de 29 de Novembro**

Apresenta as margens máximas de comercialização, numa base regressiva e por escalões de preços de venda ao armazenista ( PVA ), podendo variar para preços de 5€ a 50€ de, respetivamente, 27.9% e 18.4% .

- **D.L. nº19 / 2014 , de 5 de Fevereiro**

Introduz a variação das margens, permitindo uma maior valorização da componente fixa em detrimento da componente variável, mas de forma a que a despesa do SNS não aumente.

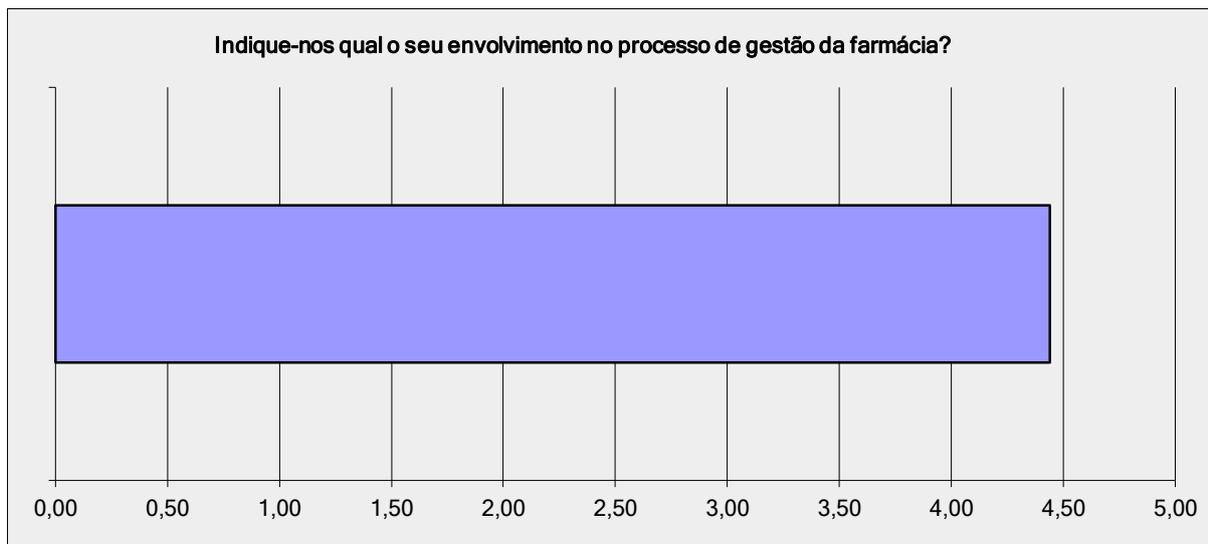
**17.2. ANEXO 02 :  
RESULTADOS DO INQUÉRITO ON-LINE**

P1 – Está envolvido diretamente na gestão da farmácia ?



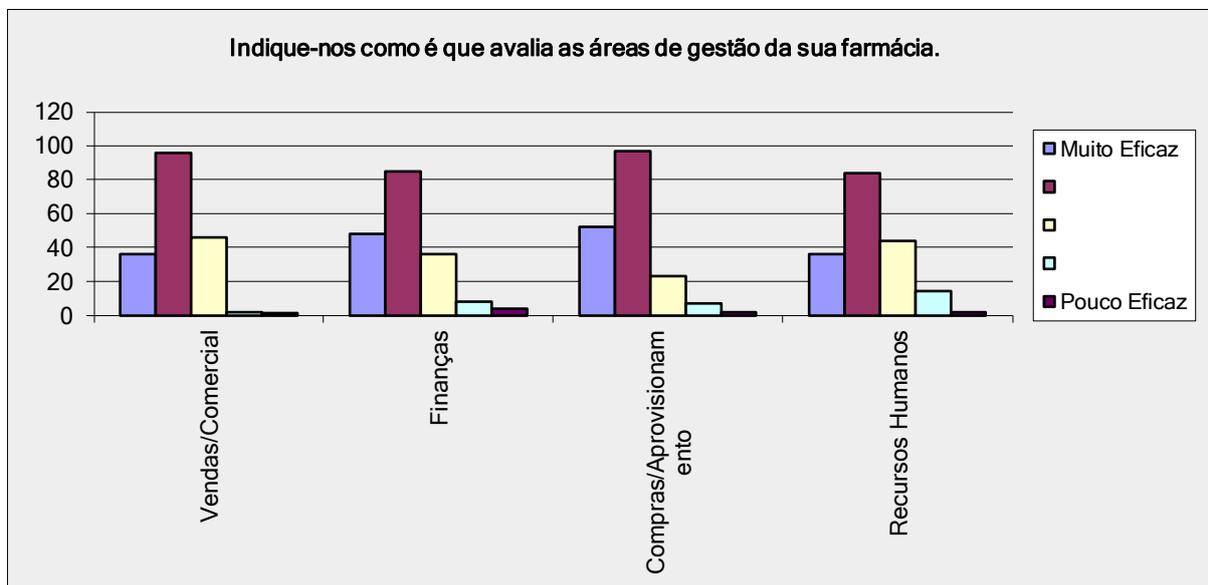
Opções de respostas	Respostas %	Respostas
Sim	84,8%	240
Não	15,2%	43
	<b>Total</b>	<b>283</b>

P2 – Indique-nos qual é o seu envolvimento no processo de gestão da farmácia



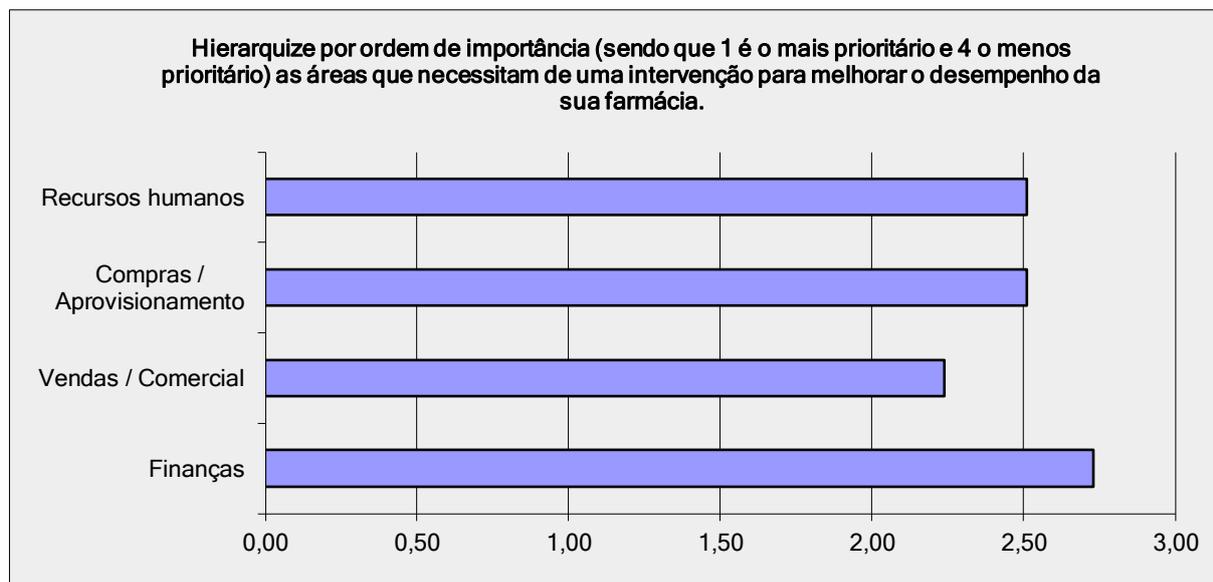
	Sem relevância	Pouco relevante	Relativamente relevante	Muito Relevante	Fundamental	Média ponderada	Respostas
Opções de Resposta	0	5	23	41	112	4,44	181
						<b>Respondidas</b>	<b>181</b>
						<b>Ignoradas</b>	<b>105</b>

P3 – Indique-nos como avalia as áreas de gestão da sua farmácia



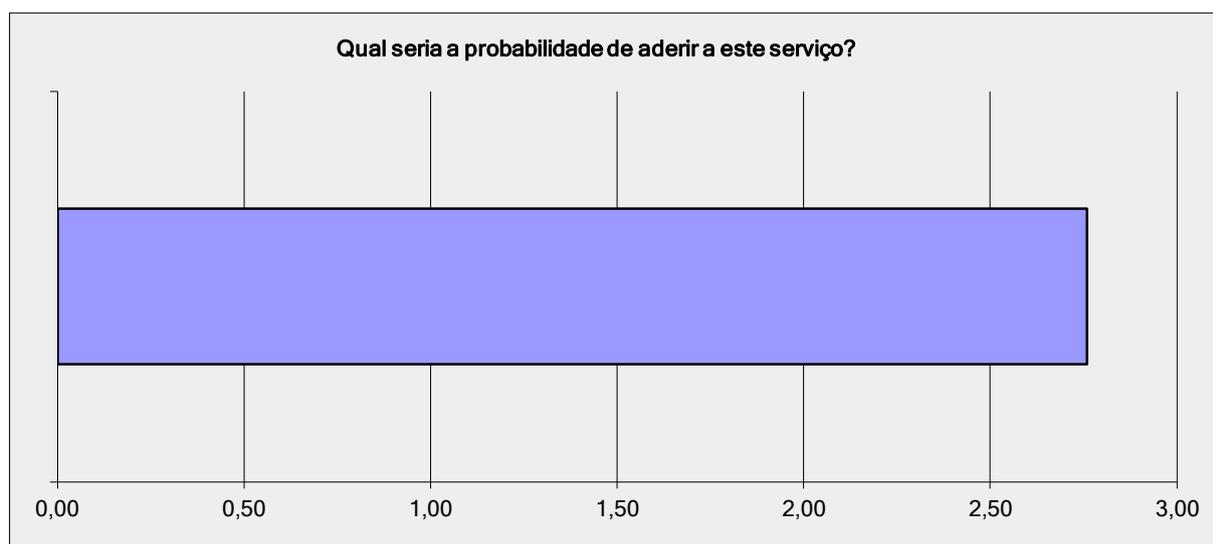
Opções de resposta	Pouco Eficaz				Muito Eficaz	Respostas
Vendas/Comercial	1	2	46	96	36	181
Finanças	4	8	36	85	48	181
Compras/Aprovisionamento	2	7	23	97	52	181
Recursos Humanos	2	14	44	84	36	180
					<b>Respondidas</b>	<b>181</b>
					<b>Ignoradas</b>	<b>105</b>

P4 – Hierarquize por ordem de importância ( sendo que 1 é o mais prioritário e 4 o menos prioritário ) as áreas que necessitam de uma intervenção para melhorar o desempenho da sua farmácia.



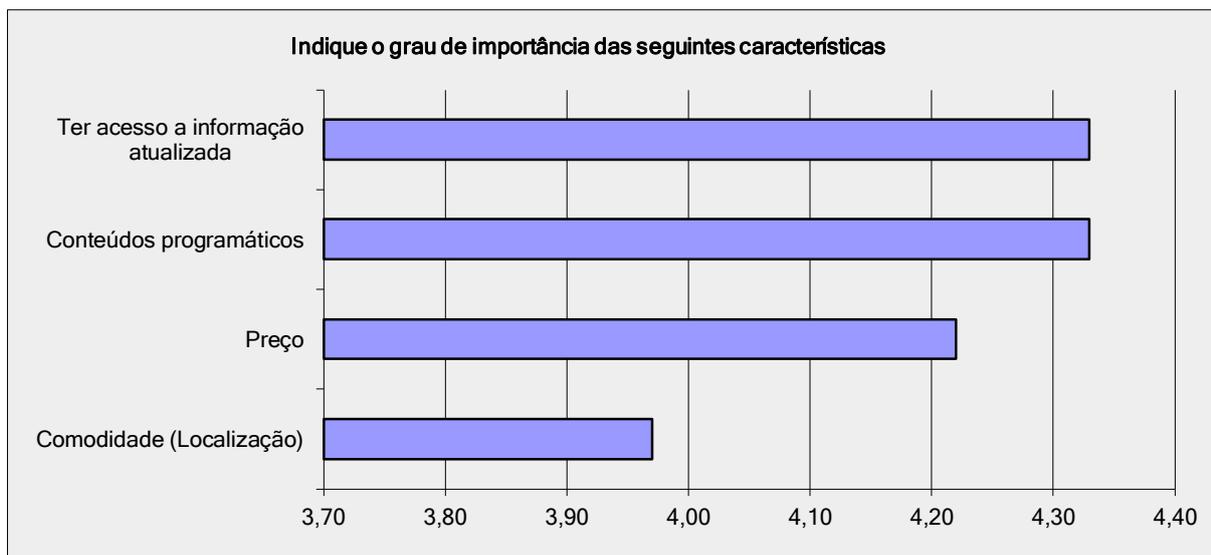
Opções de resposta	1	2	3	4	Média ponderada	Respostas
Finanças	39	36	41	65	2,73	181
Vendas / Comercial	56	52	46	27	2,24	181
Compras / Aprovisionamento	33	53	64	31	2,51	181
Recursos humanos	53	40	30	58	2,51	181
<b>Respondidas</b>						<b>181</b>
<b>Ignoradas</b>						<b>105</b>

P5 – Qual seria a probabilidade de aderir a este serviço ?



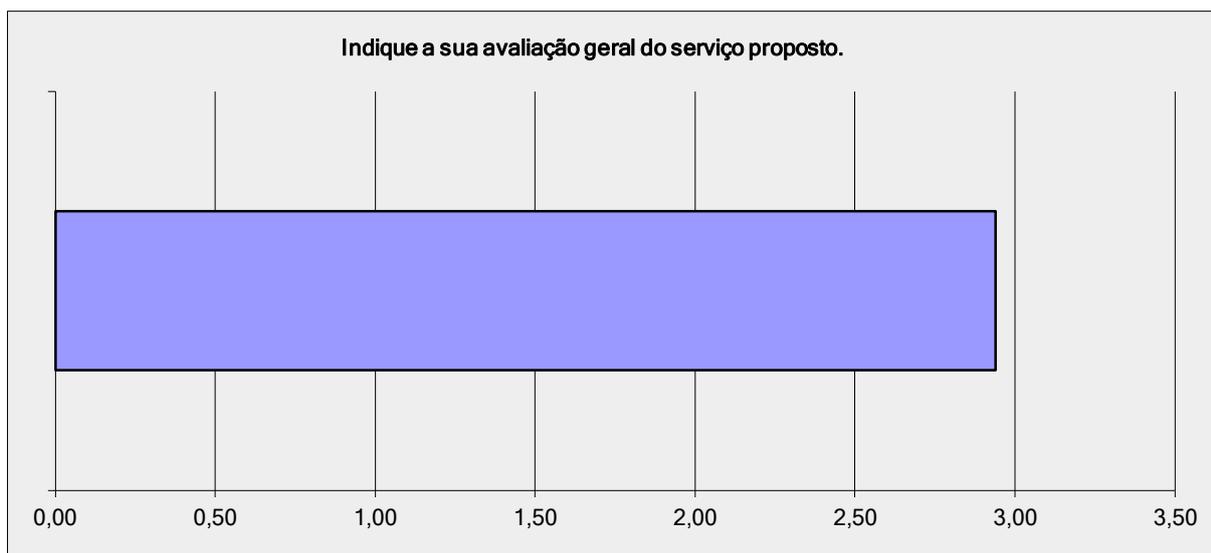
Opções de resposta	Nada Provável	Pouco Provável	Provável	Muito Provável	Extremamente Provável	Media ponderada	Respostas
	13	46	72	22	6	2,76	159
<b>Respondidas</b>							<b>159</b>
<b>Ignoradas</b>							<b>127</b>

P6 – Indique o grau de importância das seguintes características



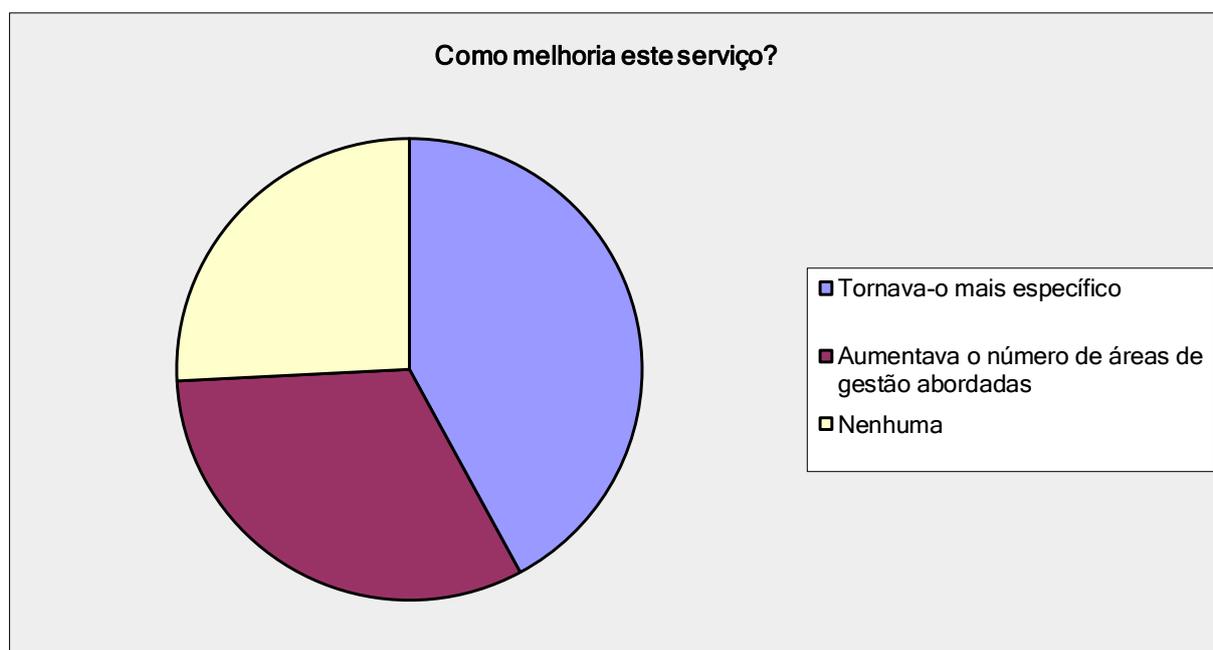
Opções de resposta	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante	Media ponderada	Respostas
Comodidade (Localização)	0	3	46	62	48	3,97	159
Preço	0	3	23	68	63	4,22	157
Conteúdos programáticos	0	1	19	65	73	4,33	158
Ter acesso a informação atualizada	0	2	15	70	71	4,33	158
						<b>Respondidas</b>	<b>159</b>
						<b>Ignoradas</b>	<b>127</b>

P7 – Indique a sua avaliação geral do serviço



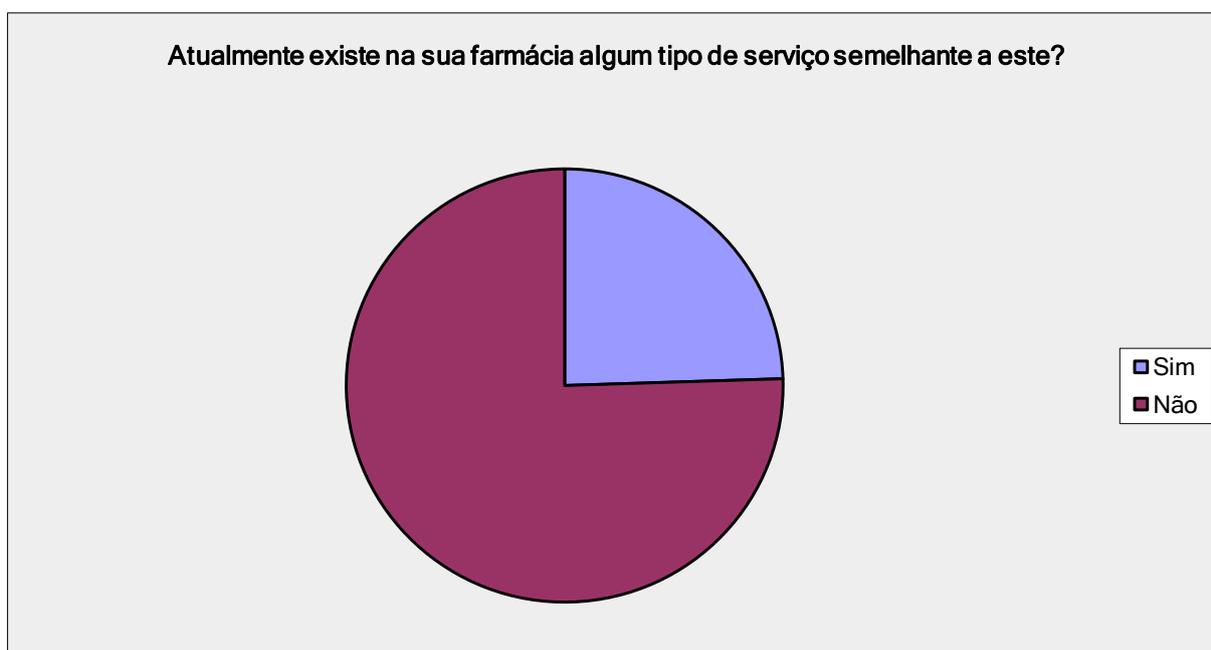
Opções de resposta	Sem interesse	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente	Media ponderada	Respostas
	6	33	85	34	1	2,94	159
						<b>Respondidas</b>	<b>159</b>
						<b>Ignoradas</b>	<b>127</b>

P8 – Como melhoraria este serviço ?



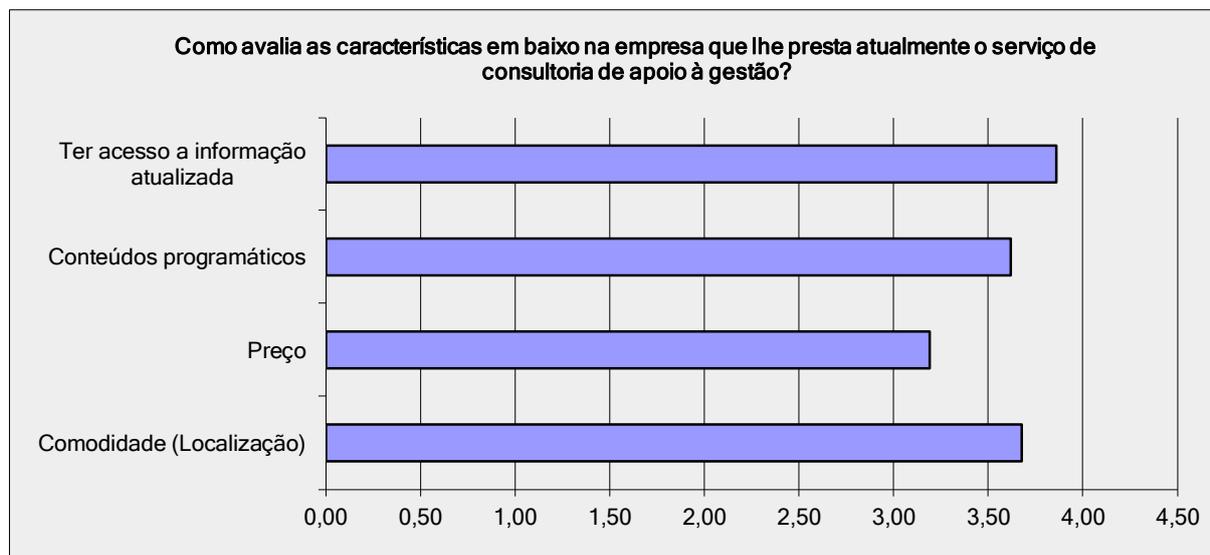
Opções de resposta	Respostas %	Respostas
Tornava-o mais específico	42,1%	67
Aumentava o número de áreas de gestão abordadas	32,1%	51
Nenhuma	25,8%	41
Outro (especifique)		4
	<b>Respondidas</b>	<b>159</b>
	<b>Ignoradas</b>	<b>127</b>

P9 – Atualmente existe na sua farmácia algum tipo de serviço semelhante a este ?



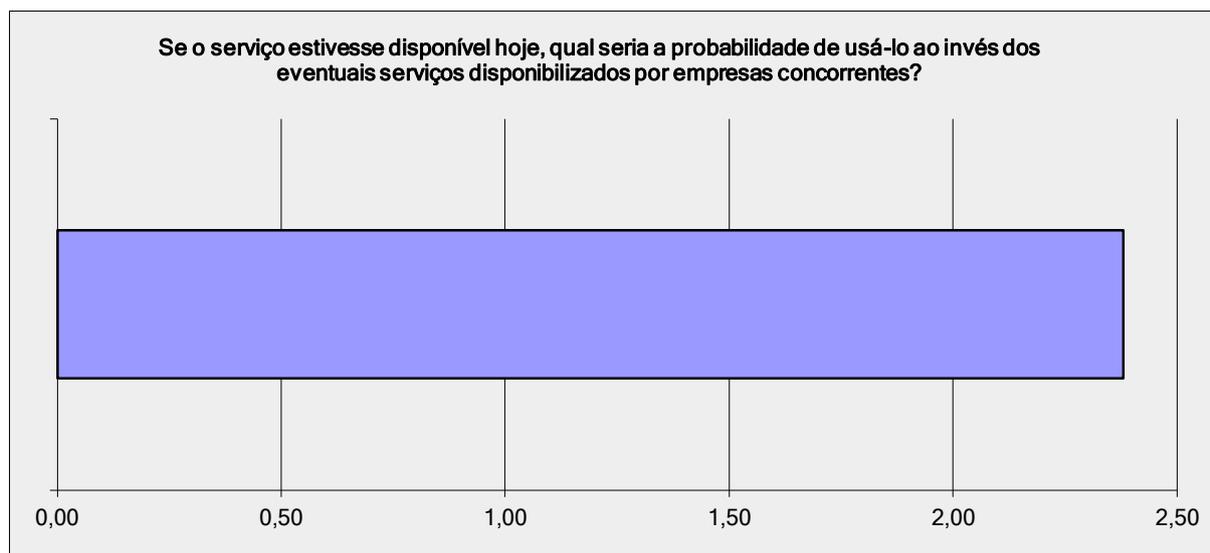
Opções de resposta	Respostas %	Resposta
Sim	24,5%	39
Não	75,5%	120
	<b>Respondidas</b>	<b>159</b>
	<b>Ignoradas</b>	<b>127</b>

P10 – Como avalia as características em baixo, na empresa que lhe presta atualmente o serviço de consultoria de apoio à gestão ?



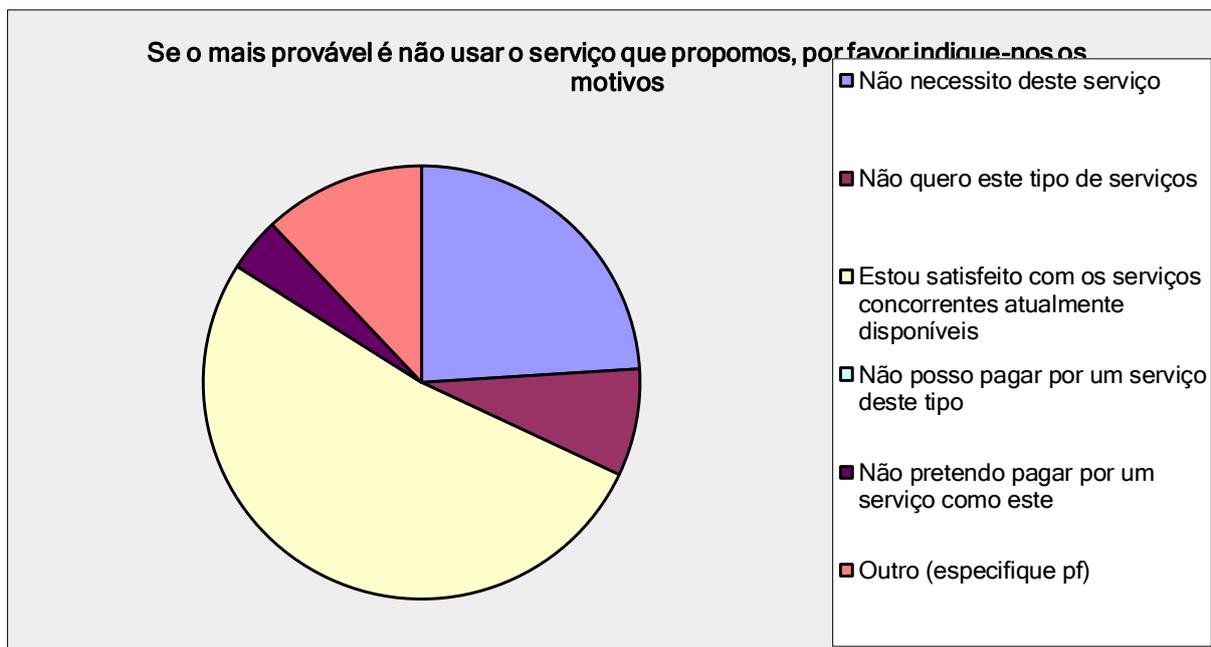
Opções de resposta	Muito insuficiente	Suficiente	Bom	Muito bom	Excelente	Media ponderada	Respostas
Comodidade (Localização)	2	2	13	9	11	3,68	37
Preço	1	10	13	7	6	3,19	37
Conteúdos programáticos	1	5	10	12	9	3,62	37
Ter acesso a informação atualizada	1	4	7	11	13	3,86	36
						<b>Respondidas</b>	<b>37</b>
						<b>Ignoradas</b>	<b>249</b>

P11 – Se o serviço estivesse disponível hoje, qual seria a probabilidade de usá-lo ao invés dos eventuais serviços disponibilizados por empresas concorrentes ?



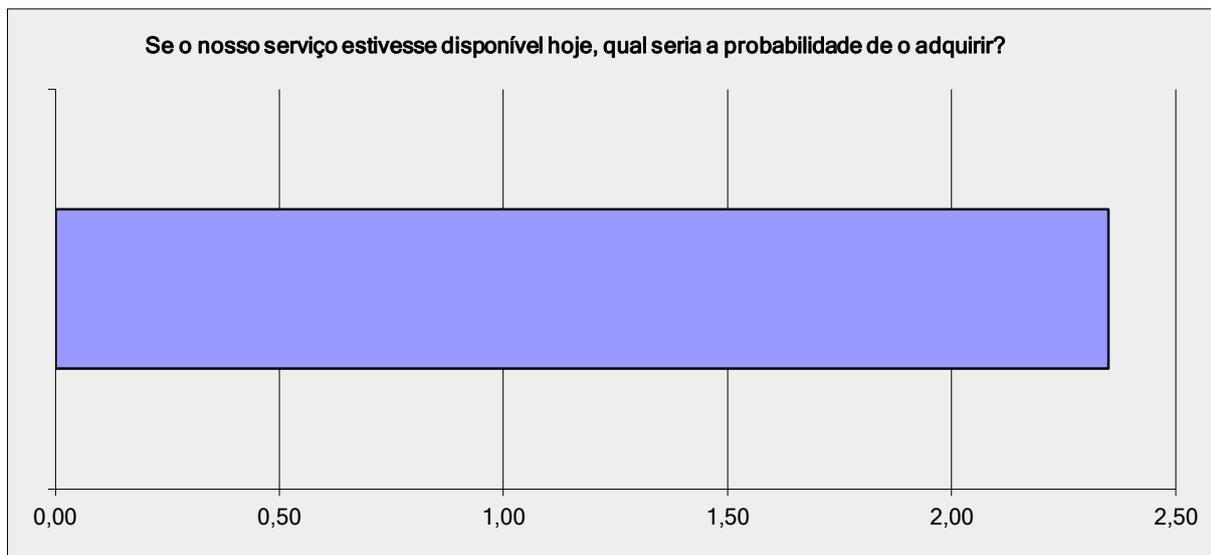
Opções de resposta	Nada provável	Pouco provável	Provável	Muito provável	Extremamente provável	Media ponderada	Respostas
	3	20	11	3	0	2,38	37
						<b>Respondidas</b>	<b>37</b>
						<b>Ignoradas</b>	<b>249</b>

P12 – Se o mais provável é não usar o serviço que propomos, por favor indique os motivos



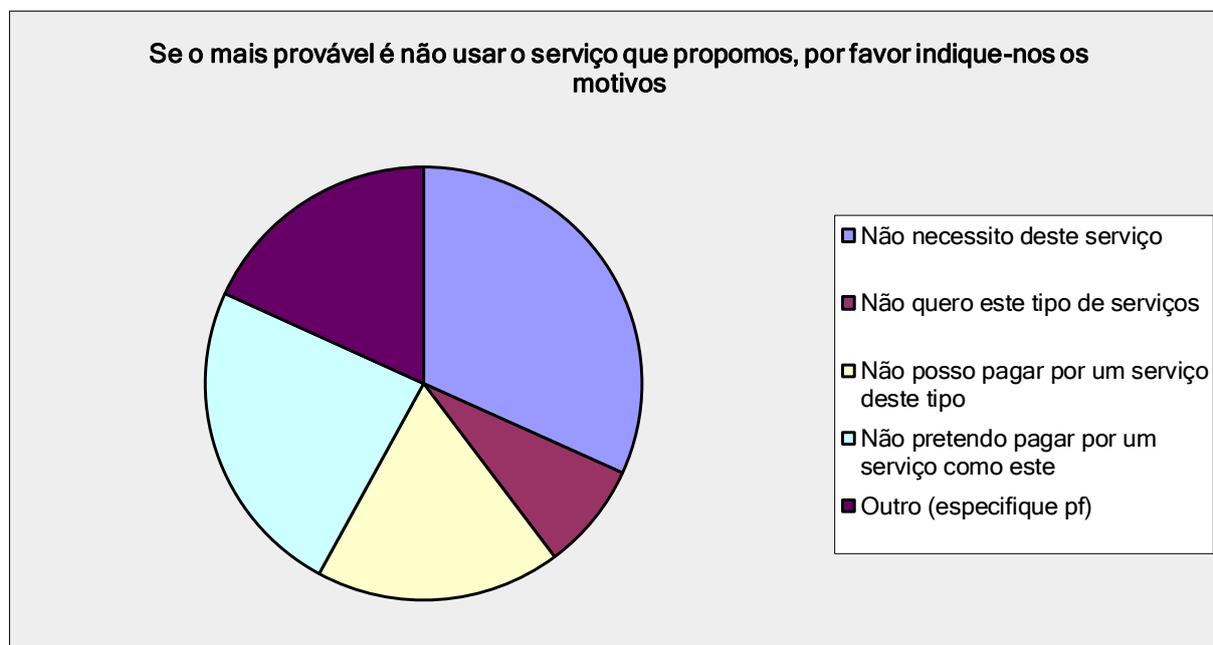
Opções de resposta	Resposta %	Resposta
Não necessito deste serviço	24,0%	6
Não quero este tipo de serviços	8,0%	2
Estou satisfeito com os serviços concorrentes atualmente disponíveis	52,0%	13
Não posso pagar por um serviço deste tipo	0,0%	0
Não pretendo pagar por um serviço como este	4,0%	1
Outro (especifique pf)	12,0%	3
	<b>Respondidas</b>	<b>25</b>
	<b>Ignoradas</b>	<b>261</b>

P13 – Se o nosso serviço estivesse disponível hoje, qual seria a probabilidade de o adquirir?



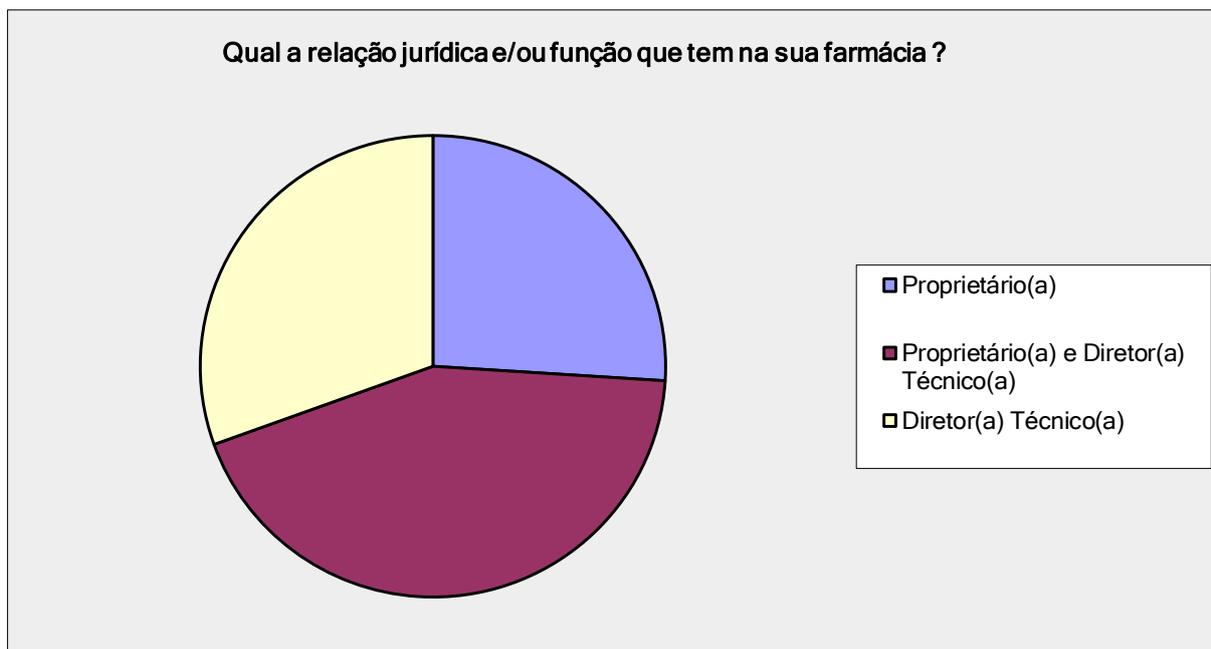
Opções de resposta	Nada provável	Pouco provável	Provável	Muito provável	Extremamente provável	Media ponderada	Respostas
	12	76	48	7	0	2,35	143
						<b>Respondidas</b>	<b>143</b>
						<b>Ignoradas</b>	<b>143</b>

P14 – Se o mais provável é não usar o serviço que propomos, por favor indique os motivos



Opções de resposta	Respostas %	Resposta
Não necessito deste serviço	31,8%	28
Não quero este tipo de serviços	8,0%	7
Não posso pagar por um serviço deste tipo	18,2%	16
Não pretendo pagar por um serviço como este	23,9%	21
Outro (especifique pf)	18,2%	16
	<b>Respondidas</b>	<b>88</b>
	<b>Ignoradas</b>	<b>198</b>

P15 – Qual a relação jurídica e/ou função que tem na sua farmácia ?



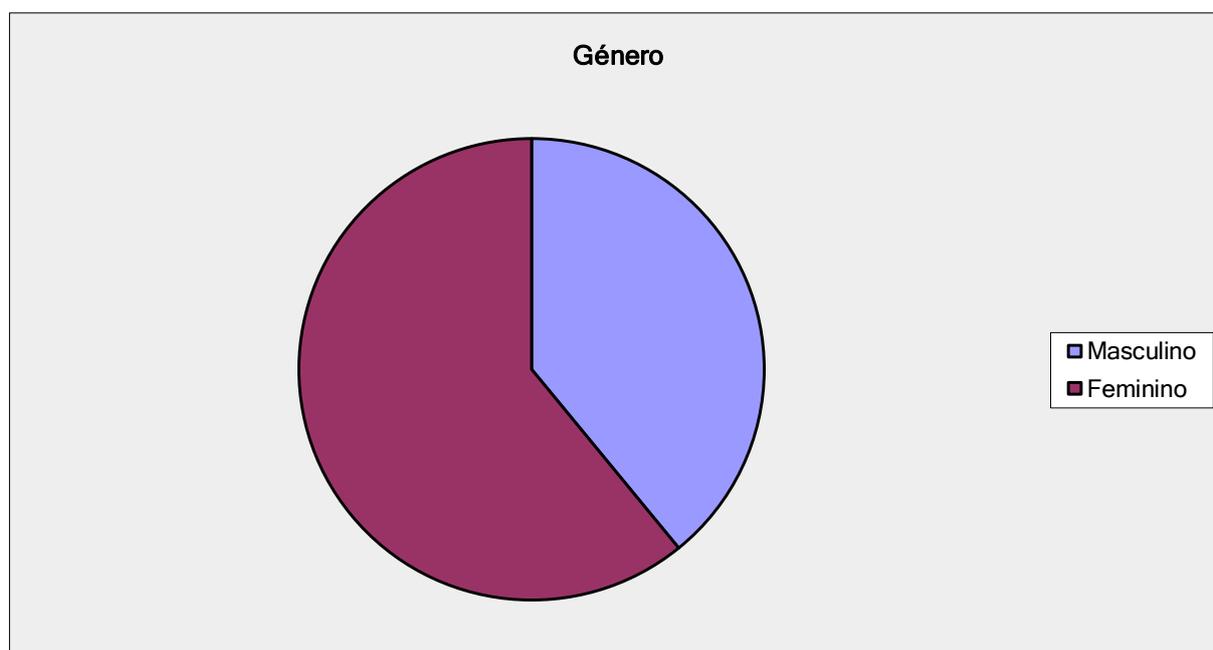
Answer Options	Resposta %	Resposta
Proprietário(a)	26,0%	40
Proprietário(a) e Diretor(a) Técnico(a)	43,5%	67
Diretor(a) Técnico(a)	30,5%	47
Outro (especifique, pf)		23
	<b>Respondidas</b>	<b>154</b>
	<b>Ignoradas</b>	<b>132</b>

P16 – Qual o distrito onde se localiza a sua farmácia ?



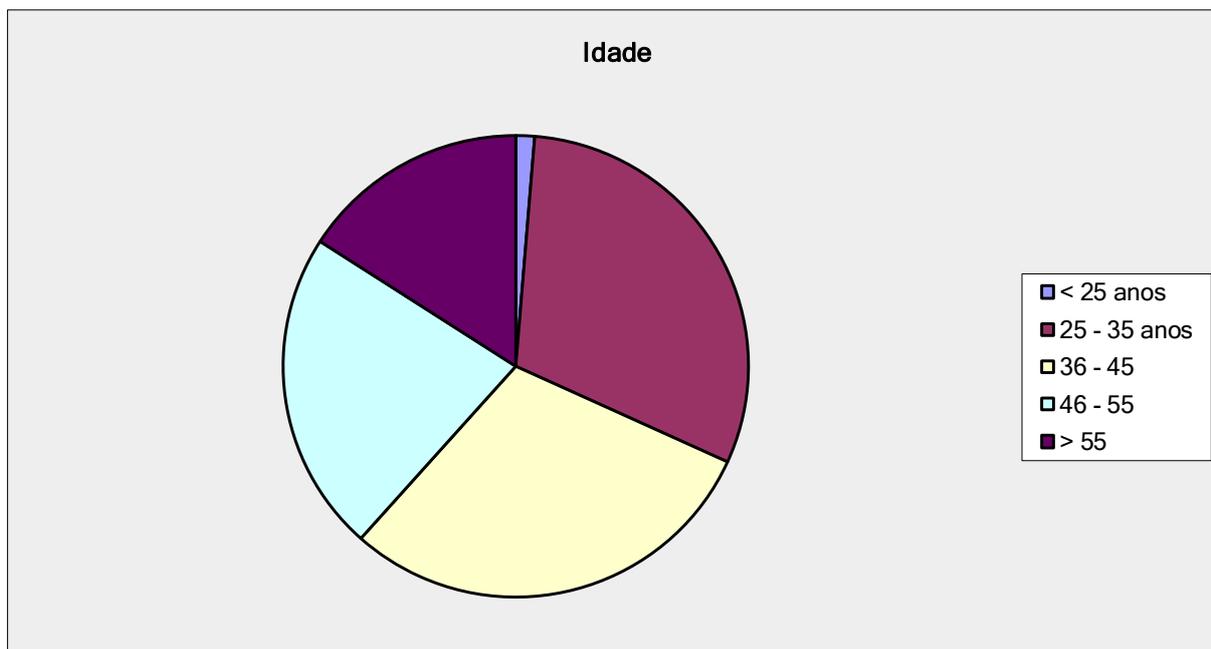
Opções de resposta	Respostas %	Respostas
Aveiro	6,0%	9
Beja	2,0%	3
Braga	5,3%	8
Bragança	2,0%	3
Castelo Branco	2,6%	4
Coimbra	2,6%	4
Évora	4,0%	6
Faro	4,0%	6
Guarda	2,0%	3
Leiria	2,6%	4
Lisboa	23,8%	36
Portalegre	0,7%	1
Porto	13,2%	20
Santarém	6,6%	10
Setúbal	9,9%	15
Viana do Castelo	3,3%	5
Vila Real	4,0%	6
Viseu	5,3%	8
Açores	0,0%	0
Madeira	0,0%	0
<b>Respondidas</b>		<b>151</b>
<b>Ignoradas</b>		<b>135</b>

P17 – Género



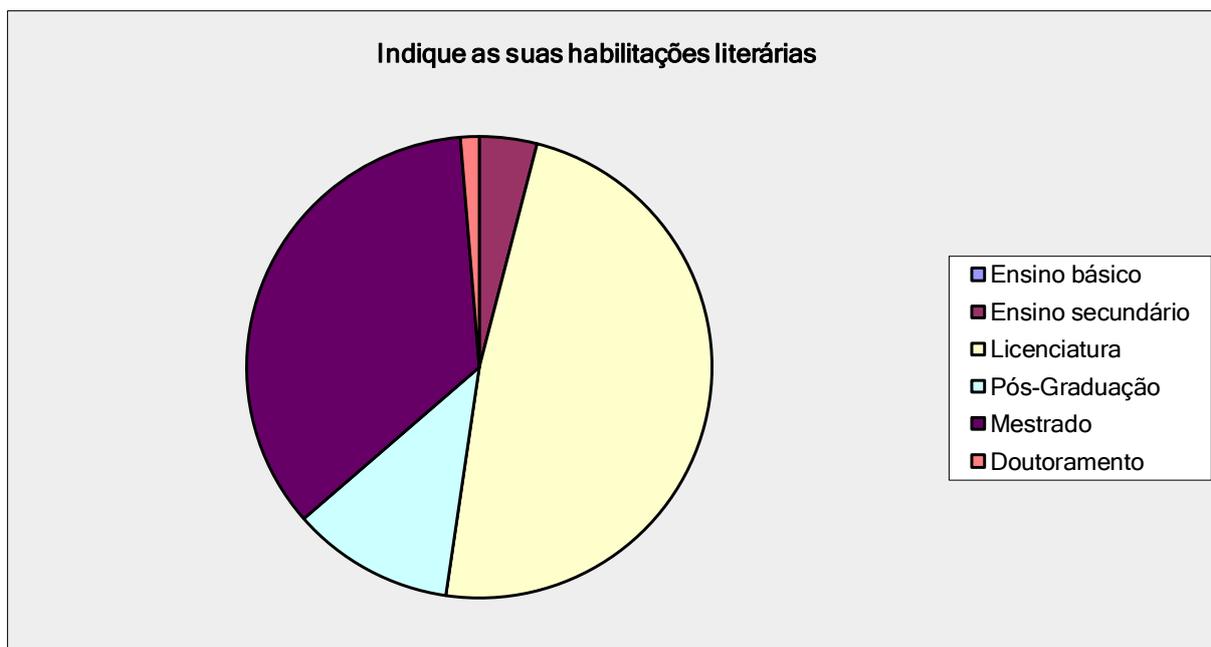
Opções de resposta	Respostas %	Resposta
Masculino	39,1%	59
Feminino	60,9%	92
	<b>Respondidas</b>	<b>151</b>
	<b>Ignoradas</b>	<b>135</b>

P18 – Idade



Opções de resposta	Respostas %	Respostas
< 25 anos	1,3%	2
25 - 35 anos	30,5%	46
36 - 45	29,8%	45
46 - 55	22,5%	34
> 55	15,9%	24
	<b>Respondidas</b>	<b>151</b>
	<b>Ignoradas</b>	<b>135</b>

P19 – Indique as suas habilitações literárias



Opções de resposta	Respostas %	Respostas
Ensino básico	0,0%	0
Ensino secundário	4,0%	6
Licenciatura	48,3%	73
Pós-Graduação	11,3%	17
Mestrado	35,1%	53
Doutoramento	1,3%	2
	<b>Respondidas</b>	<b>151</b>
	<b>Ignoradas</b>	<b>135</b>

**17.3. ANEXO 03 :****ANÁLISE ECONÓMICO FINANCEIRA****AMORTIZAÇÕES DO INVESTIMENTO DO “SERVIÇO”, NO PERÍODO ENTRE 2017 E 2021**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Construção de página no site da OCP Portugal		600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Upgrade da página no site			333,33 €	666,67 €	1 000,00 €	1 000,00 €
Concepção dos módulos do curso		800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €	800,00 €
Equipamento informático		3 333,33 €	3 333,33 €	3 333,33 €	3 333,33 €	3 333,33 €
<b>TOTAL DAS AMORTIZAÇÕES :</b>		<b>4 733,33 €</b>	<b>5 066,67 €</b>	<b>5 400,00 €</b>	<b>5 733,33 €</b>	<b>5 733,33 €</b>
<b>AMORTIZAÇÕES ACUMULADAS</b>	<b>- €</b>	<b>4 733,33 €</b>	<b>9 800,00 €</b>	<b>15 200,00 €</b>	<b>20 933,33 €</b>	<b>26 666,67 €</b>

**ENCARGOS SOCIAIS DOS RECURSOS HUMANOS EFETIVOS, REFERENTES AO PERÍODO ENTRE 2017 E 2021**

SALARIOS - RH Efetivos	2017	2018	2019	2020	2021
CUSTO TOTAL	39 200,00 €	39 748,80 €	40 305,28 €	40 869,56 €	41 441,73 €
SALARIOS BRUTO	31 676,77 €	32 120,24 €	32 569,93 €	33 025,90 €	33 488,27 €
SEG. SOCIAL EMPRESA	7 523,23 €	7 628,56 €	7 735,36 €	7 843,65 €	7 953,46 €
SEG. SOCIAL RH EFETIVOS	3 484,44 €	3 533,23 €	3 582,69 €	3 632,85 €	3 683,71 €
SEG. SOCIAL ANUAL	11 007,68 €	11 161,78 €	11 318,05 €	11 476,50 €	11 637,17 €
<b>SALDO SEG. SOCIAL (1/14 MESES)</b>	<b>786,26 €</b>	<b>797,27 €</b>	<b>808,43 €</b>	<b>819,75 €</b>	<b>831,23 €</b>
IRS ANUAL	4 117,98 €	4 175,63 €	4 234,09 €	4 293,37 €	4 353,47 €
<b>SALDO IRS (1/14 MESES)</b>	<b>294,14 €</b>	<b>298,26 €</b>	<b>302,44 €</b>	<b>306,67 €</b>	<b>310,96 €</b>