

ESTRATÉGIA DE MARKETING PARA A FARMÁCIA CRISTINA

Maria Filomena Oliveira Constantino

Projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão
Empresarial

Orientador:

Prof. Joaquim Manuel Vicente Rodrigues, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business
School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2017

Resumo

O presente projeto tem como objetivo a elaboração de uma estratégia de Marketing para a Farmácia Cristina. A empresa têm como Visão ser uma referência no mercado das Farmácias Portuguesas, como Missão prestar serviços de saúde à comunidade onde se insere e como Valores, a competência, a excelência e a qualidade.

Na primeira fase do trabalho foi feita a análise externa, evidenciando as oportunidades e ameaças e uma análise interna que diagnosticou os pontos fortes e fracos da empresa.

A análise *SWOT* cruzada e a aplicação do modelo de negócio Canvas à empresa permitiram a identificação de um plano de ação a implementar de modo a atingir um crescimento de 20% das vendas.

O projeto termina com as demonstrações financeiras previsionais, decorrentes às ações a implementar.

Palavras – Chave: Comportamento do consumidor, Lançamento de Produtos e Serviços, Ambiente de loja. Marketing digital.

Abstract

This project aims to develop a Marketing strategy for Farmácia Cristina. The company has as its main Vision to be a market reference of the Portuguese pharmacies, the Mission is to provide health services to the local community and as core Values competence, excellence and quality.

On a first phase, it was performed an external analysis to determine the opportunities and threats, and an internal analysis which identified the strengths and weaknesses of the company.

The Cross-SWOT analysis and the application of the Business Model Canvas allowed the identification of an action plan to be implemented in order to achieve, a 20% growth of the company's sales.

The results provide the forecasted financial statements of the company considering future actions to be implemented.

Key-words: Consumers behavior, Products and Services launch, Store environment, Digital Marketing.

Agradecimentos

“ Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende”

Leonardo da Vinci

Em primeiro lugar, ao meu orientador Professor Joaquim Vicente Rodrigues pela disponibilidade, orientação dedicada, exigente e prestável, “Puxando sem puxar “ ao longo de todo o trabalho do projeto.

À Professora Hélia Gonçalves Pereira e ao Professor Fernando Ferreira que me incentivaram para a realização da tese de mestrado e sempre estiveram presentes para qualquer esclarecimento.

A todos os professores do Mestrado Executivo em Gestão de Empresas do INDEG, por todos os conhecimentos transmitidos e que me permitiram a realização deste projeto.

À minha colega Rita, por todo o apoio e incentivo à realização da tese. À minha sobrinha Liliana, que estando também a fazer tese se mostrou uma companheira nos momentos de desânimo.

Às minhas filhas pela motivação e compreensão nos momentos em que estive ausente.

Obrigada a todos.

ÍNDICE

Resumo	I
Abstract	I
Agradecimentos	III
Lista de Abreviações	VIII
1. Sumário Executivo	1
2. Caracterização da Empresa	2
3. Visão, Missão e Valores da Organização	2
4. Contexto e tendências a nível internacional	3
5. Análise Externa	6
5.1. Meio Envolve mediatu (Análise PESTAL)	6
5.2. Meio Envolve imediato	19
5.3. Mercado	23
5.4. Consumidores/ Clientes	28
5.5. Concorrência	29
6. Oportunidades e Ameaças	32
7. Análise Interna	32
7.1. Evolução das vendas da Empresa	33
7.2. Estrutura Organizacional	37
7.3. Análise da cadeia de valor (Modelo de Porter)	38
7.3.1. Actividades Principais	38
7.3.2. Actividades de Suporte	41
7.3.3. Situação Económico- Financeira	43
8. Síntese da Análise Interna- Pontos Fortes e Fracos	45
9. Avaliação Global – Análise SWOT	46
9.1. Avaliação do grau de importância dos Factores Externos	46
9.2. Avaliação do grau de importância dos Factores Internos	47
9.3. Análise SWOT dinâmica	48
9.4. Diretrizes Estratégicas	49
10. Vantagens competitivas da Empresa	49

11. Fatores Críticos de sucesso	49
12. Revisão da Literatura	50
12.1. Comportamento do Consumidor	50
12.2. Lançamento de produtos e serviços	55
12.3. Marketing, Ambiente de loja	57
12.4. Marketing Digital	64
13. Objetivos	66
14. Estratégia de Negócio	67
14.1. Perfil do Cliente	67
14.2. Mapa de Valor	69
14.3. Modelo de Negócio CANVAS	71
14.3.1 Modelo de Negócio CANVAS aplicado à Farmácia Cristina	72
15. Plano de Implementação	73
15.1. Ação 1- Alteração do <i>layout</i> , Ambiente de loja	73
15.2. Ação 2- Aumento do portfólio para produtos de maior valor acrescentado (IVA 23%)	75
15.3. Ação 3- Diversificação de Serviços	77
15.4. Ação 4- Aumento de 10% do <i>stock</i> de MSRM	78
15.5. Ação 5- Revisão da Política de Preços	80
15.6. Ação 6- Recrutamento de um colaborador	81
15.7. Ação 7- Comunicação, Implementação de melhorias no <i>site</i>	82
16. Plano de Contingência	84
17. Viabilidade Económico- Financeira	85
18. Conclusões e Limitações	86
19. Bibliografia	87
20. Anexos	93
20.1. Anexo 1- Placa Identificativa da Farmácia	93
20.2. Anexo 2-Imagem em Condomínio Empresarial	93
20.3. Anexo 3-Orçamento Detalhado	94

Índice de Figuras

Figura 1- Pirâmides Etárias, Projeção 2020	9
Figura 2- Pirâmides Etárias, Projeção 2060	9
Figura 3- Indicadores Demográficos de Sintra	24
Figura 4- Indicadores Demográficos de Algueirão- Mem Martins	25
Figura 5- Mapa das Farmácias de Algueirão- Mem Martins	29

Índice de Quadros

Quadro 1- Evolução da População em Portugal de 1960 a 2015	11
Quadro 2- Evolução da População em Portugal de 1960 a 2015	12
Quadro 3- Evolução das vendas de Ajudas Técnicas	33
Quadro 4- Evolução das vendas de Produtos de Bebê e Mamã	33
Quadro 5- Evolução das vendas Dermofarmácia e Cosmética	34
Quadro 6- Evolução das vendas de Produtos de Higiene e Cuidado Oral	34
Quadro 7- Evolução das vendas de Produtos de Medição de Parâmetros	35
Quadro 8- Evolução das vendas de Produtos de Emagrecimento	35
Quadro 9- Evolução das vendas de Produtos de Saúde Animal	36
Quadro 10- Evolução das vendas de Produtos Solares	36
Quadro 11- Evolução das vendas de Suplementos Alimentares	37
Quadro 12- Evolução dos Indicadores da Farmácia Cristina	43
Quadro 13- Indicadores Económico- Financeiros da Farmácia Cristina (2014-2016)	44

Índice de Tabelas

Tabela 1- Evolução das vendas totais nacionais de genéricos e não genéricos	12
Tabela 2- Caracterização do Município de Sintra	23
Tabela 3- Total de vendas de medicamentos genéricos e não genéricos a nível nacional	26
Tabela 4- Total de vendas de medicamentos genéricos e não genéricos em Algueirão- Mem Martins	27
Tabela 5- Cronograma de atividades previstas para a Ação 1	74
Tabela 6- Cronograma de atividades previstas para a Ação 2	76
Tabela 7- Cronograma de atividades previstas para a Ação 3	78
Tabela 8- Cronograma de atividades previstas para a Ação 4	79
Tabela 9- Cronograma de atividades previstas para a Ação 5	80
Tabela 10- Cronograma de atividades previstas para a Ação 6	81
Tabela 11- Cronograma de atividades previstas para a Ação 7	83
Tabela 12- Variação das contas da Empresa para a Ação 1	94
Tabela 13- Variação das contas da Empresa para a Ação 2	95
Tabela 14- Variação das contas da Empresa para a Ação 3	96
Tabela 15- Variação das contas da Empresa para a Ação 4	97
Tabela 16- Variação das contas da Empresa para a Ação 5	98
Tabela 17- Variação das contas da Empresa para a Ação 6	98
Tabela 18- Variação das contas da Empresa para a Ação 7	99

Lista de Abreviações

B2B - *Business to Business*

B2C - *Business to Consumer*

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas Matérias Consumidas

EBIT - *Earnings Before Interest and Taxes*

EBITDA - *Earnings Before Interest Taxes, Depreciation and Amortization*

FEFO - *First Expire First Out*

FIP - Federação Internacional de Farmácia

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

ID - Investigação e Desenvolvimento

IHPC - Índice Harmonizado dos Preços ao Consumidor

INE - Instituto Nacional de Estatística

MNSRM - Medicamento Não Sujeito a Receita Médica

MSRM - Medicamento Sujeito a Receita Médica

PME- Pequena e Média Empresa

PIB - Produto Interno Bruto

RAI- Resultados Antes de Impostos

RLP - Resultado Líquido do Período

SNS - Serviço Nacional de Saúde

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

WHO - *World Health Organization*

1. Sumário Executivo

O presente projeto tem como objetivo a elaboração de uma estratégia de Marketing para a Farmácia Cristina, que pretende ser uma Farmácia de referência no mercado das Farmácias, pautando-se pela competência, excelência e qualidade.

Numa primeira fase, foi feita a análise externa e evidenciadas as oportunidades e ameaças existentes tais como: uma relativa estabilidade política e social, a localização numa zona de população envelhecida e um aumento de clientes de conveniência devido a horário alargado; por outro lado está perto de Farmácias pertencentes a grandes grupos e de lojas da *Well's*.

A análise interna evidenciou como alguns dos pontos fortes, um horário alargado, a existência de estacionamento e grande investimento em publicidade. Como pontos fracos foram detetados, o custo com a publicidade, um *layout* desajustado, preços altos quando comparados com alguma concorrência e fraco poder de negociação com os fornecedores, com a consequente existência de falhas na aquisição de produtos que usualmente estão esgotados no mercado.

Após a elaboração da análise *SWOT* dinâmica foram definidas as directrizes estratégicas para a empresa que conduziram aos temas sobre os quais foi feita a Revisão da Literatura.

A análise *SWOT* dinâmica conjuntamente com a aplicação do Modelo de Negócio CANVAS, permitiram identificar um conjunto de sete ações a implementar.

As ações apresentadas são alterações no *layout* da loja de modo a modificar o ambiente do local, afectando o momento de decisão de compra, aumento do portfólio para produtos com valor acrescentado (IVA de 23%), a implementação do serviço de Enfermagem, o aumento do *stock* de medicamentos, a revisão da política de preços, o recrutamento de mais um funcionário, e a melhoria do site da Farmácia de modo a uma melhor comunicação da imagem da empresa.

O projeto termina com a viabilidade Económico-Financeira das ações a implementar estimando-se um potencial de crescimento de 20% nas vendas.

2. Caracterização da Empresa:

A Farmácia Cristina está localizada na Freguesia de Algueirão Mem-Martins, Conselho de Sintra. Esta freguesia estende-se por uma área 16,37km², tem uma população residente em redor dos 66.250 habitantes (censos de 2011) sendo inclusivamente considerada a maior freguesia da Europa.

Apesar da população residente ter elevado número de seniores, tem-se verificado ao longo dos últimos anos uma preferência crescente de jovens casais na escolha desta zona, o que veio trazer nova vida à freguesia. Ainda assim, Mem Martins é considerada hoje uma “zona dormitório”, uma vez que a população activa da zona trabalha maioritariamente na cidade de Lisboa.

A Farmácia está inserida na freguesia com um total de 12 farmácias prestando assim uma adequada cobertura no fornecimento de medicamentos e aconselhamento na área da saúde, à população da zona.

A Farmácia é a terceira mais antiga na freguesia, era propriedade de dois farmacêuticos idosos e era conhecida por ter pouco *stock* e muito pouca cosmética. Os clientes eram maioritariamente idosos que tinham uma relação de amizade com os antigos proprietários.

A Farmácia Cristina foi adquirida pela actual proprietária em 1994, é uma sociedade Unipessoal, classificada como Pequena e Média Empresa, PME.

Desde sempre a actual proprietária viu o potencial de crescimento da Empresa e pouco a pouco foi alterando a imagem da Farmácia.

A loja onde a Farmácia está instalada tem uma área de cerca de 90m² e sofreu obras de remodelação em 2009.

3. Visão, Missão e Valores da Organização

3.1. Visão

Ser uma Farmácia de referência no mercado das Farmácias Portuguesas.

3.2. Missão

Prestar serviços farmacêuticos à população em geral, dispensa de medicamentos e produtos de Dermo-cosmética a clientes nos segmentos B2C e B2B.

3.3. Valores

Competência, Excelência e Qualidade.

4. Contexto e tendências a nível internacional

De acordo com a estimativa das Nações Unidas a população mundial irá aumentar mil milhões nos próximos anos chegando aos 8,1 milhões em 2025 e 9,6 mil milhões em 2050. (Albuquerque, 2014) .

A população a nível mundial irá crescer 53% e chegar a 11,2 mil milhões em 2100 (ONU).

Estudo demográfico prevê que a Índia será o país mais populoso até 2022 ultrapassando a China. Em África a actual população jovem irá garantir a expansão demográfica do continente contribuindo assim para o crescimento e distribuição dessa população pelo mundo. Nos países em vias de desenvolvimento deverão ser tomadas medidas para a resolução de problemas básicos como sejam a falta de água potável, a subnutrição, saneamento, cobertura eficiente do programa de vacinação, acesso à educação em saúde, acesso a programas de educação contraceptiva, de modo a serem criadas condições propícias a um desenvolvimento económico rápido.

Num número crescente de países, a população tem vindo a diminuir, contribuindo para isso o "declínio acentuado e persistente da fecundidade", ao mesmo tempo que se verifica o aumento da longevidade (Albuquerque, 2014). Em várias regiões do mundo, não só nos países desenvolvidos mas também em muitos países em desenvolvimento, o número de filhos é inferior a 2 por mulher, portanto, inferior ao nível necessário para a substituição da população a longo prazo. As taxas de natalidade diminuíram drasticamente na Europa nas últimas décadas registando níveis baixos em alguns países como é o caso de Portugal. De acordo com

as tendências a população Portuguesa diminuirá, sendo esse decréscimo tanto maior quanto menor for a taxa de fecundidade que depende em grande parte do aumento de escolaridade nas mulheres, da precariedade do emprego, do desemprego jovem, da incerteza acerca do futuro, e da dificuldade em se tornar independente dos pais.

O aumento da longevidade é uma consequência de melhores condições de vida, melhor nutrição, higiene, saneamento e da melhor aplicação dos conhecimentos de medicina. Nos países desenvolvidos o aumento da longevidade é acompanhado de uma diminuição da morbidade sendo que a maioria dos idosos do mundo vive nos países em desenvolvimento. “O envelhecimento reflecte o êxito do processo de desenvolvimento humano, uma vez que é uma consequência da queda da mortalidade (aliada a uma descida da fecundidade) e de uma maior longevidade. O envelhecimento cria novas oportunidades, associadas à participação activa dos idosos tanto na economia como na sociedade em geral” (United Nations, 2007).

O aumento da esperança de vida terá grandes implicações nas áreas da saúde e assistência social, sendo necessário fazer adaptação de algumas das políticas existentes, como sejam a alteração da idade de reforma e o aumentado do investimento em saúde e assistência social.

“O aumento da esperança média de vida é um bem para a sociedade mas comporta um desafio sério para o sistema da Segurança Social, não voltando a idade de reforma para os 65 anos” (Vieira da Silva, 2016).

O envelhecimento da população irá provocar alterações de comportamento a nível da procura de bens e serviços, como sejam os que se encontram ligados a serviços de saúde e cuidados de longa duração. A população mais idosa e os custos associados à sua medicação foram identificados como factores de mudança que afectarão o uso racional do medicamento e a prática de cuidados farmacêuticos (WHO,1993).Nos países em desenvolvimento existe um crescimento da taxa de envelhecimento muito mais rápido em comparação com os países desenvolvidos mas sem o necessário acompanhamento das novas competências necessárias.

O aumento da esperança de vida a nível mundial, será traduzido por um aumento de doenças crónicas, com utentes polimedicados criando condições para a necessidade de actuação dos Farmacêuticos, fora do âmbito da venda de medicamentos, tornando-se assim um profissional essencial na gestão da terapêutica e da doença.

A contribuição do Farmacêutico actual é fundamental, ajudando o doente a obter o maior benefício da medicação, além de ser o profissional presente em todas as fases da cadeia de distribuição, desde a investigação e desenvolvimento até à fase terminal da disponibilização de medicamentos à população e respectiva informação necessária (Anderson, 2002).

Nas afecções menores, os Farmacêuticos têm uma acção fundamental como conselheiros da auto-medicação sobre terapêuticas não farmacológicas, fornecendo Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica (MNSRM), despistando sempre situações mais graves e encaminhando para outros profissionais de saúde quando necessário. No seu dia-a-dia são responsáveis pela promoção de estilos de vida saudáveis, colaborando em testes de rastreio diversos, programas de adesão à terapêutica, medições de tensão arterial, análises de colesterol e glicemia, testes de gravidez, programas de cessação tabágica, educação alimentar, higiene oral e gestão de doenças como a diabetes e a asma.

Após a conferência da Federação Internacional de Farmácia (FIP) de 1993 em Tóquio, e a publicação de documento em que se avalia o papel do farmacêutico no sistema de saúde (WHO, 1993), foi aceite que o futuro do farmacêutico comunitário estaria profundamente ligado aos cuidados farmacêuticos, orientados não só para o indivíduo mas também para a comunidade.

Os cuidados farmacêuticos visam a farmacovigilância, o aconselhamento e avaliação final do sucesso da terapêutica sendo os Farmacêuticos responsáveis, para com o doente, sobre o controlo dos custos, a qualidade e os resultados obtidos (Wiedenmayer, 2006).

Nos últimos anos a ANF soube conduzir a mudança, ao nível das Farmácias, de um serviço que era prestado centrado no medicamento para um serviço centrado nos doentes. Neste sentido formou a classe profissional e incentivou à modernização das instalações e da sua gestão, modernizou profundamente o sistema informático de suporte à actividade farmacêutica e colaborou com o Governo em diferentes campanhas de promoção de saúde pública (Costa S. S., 2006b).

O futuro das Farmácias e dos Farmacêuticos, com toda a evolução tecnológica que está em curso, poderá passar pela monitorização e controlo de administração de novos medicamentos adaptados ao perfil individual de cada doente baseado nos factores genéticos individuais,

contribuindo assim para otimizar a terapia medicamentosa, garantindo uma maior eficácia com o mínimo de efeitos adversos.

5. Análise Externa

5.1 Meio envolvente mediato (Análise Pestal)

Envolvente Política

Portugal é uma República Constitucional semi-presidencial. É uma partidocracia com alternância entre 2 partidos (PS/PSD) o que lhe confere uma certa estabilidade.

Apesar do país ter passado por um período de crise profunda e um pedido de apoio externo, com o consequente alinhamento para cumprir objectivos, Portugal conseguiu manter a sua estabilidade e cumprir minimamente os objectivos a que se propunha.

O governo Português apoia e incentiva o empreendedorismo com diferentes medidas que visam essencialmente dinamizar o sector empresarial do país.

O lançamento do “*Startup Portugal*” e da rede nacional de incubadoras são um exemplo da estratégia do Governo para fomentar e apoiar as empresas.

Outra das medidas de apoio são os vários tipos de financiamentos como sejam os exemplos do “*Equity crowdfunding*” (investimento a troco de participação na empresa); linha de apoio para “*business angels*”; fundo de co-investimento para capitais de risco, visando sobretudo atrair fundos internacionais com conhecimento especializado nas áreas de investimento. Além deste tipo de apoios o Governo dá benefícios fiscais a indivíduos que investirem nas *start-ups*.

O IAPMEI promove o acesso de empresários a soluções de financiamento para as diferentes fases da vida das empresas permitindo assim, em muitos casos, a sua viabilidade.

A economia Portuguesa está a crescer devido a uma recuperação do investimento e a um crescimento mais intenso do consumo privado (INE).

Ao nível da política educativa é reconhecido que a educação e a formação são factores de extrema importância para o desenvolvimento económico, tecnológico e pessoal de qualquer cidadão (Educação, 2007).

Portugal tem feito um enorme esforço de qualificação escolar da população, que se traduziu em progressos substanciais em matéria de educação, definindo à semelhança do que aconteceu noutros países da Europa, uma escolaridade básica de 9 anos numa primeira fase que se generalizou para os 12 anos como qualificação mínima.

A nível fiscal, o governo tem consciência da necessidade de aliviar as cargas fiscais quer ao nível do IRC quer do IRS contribuindo assim para uma nova realidade económica mais competitiva.

Envolvente Económica e demográfica

Portugal tem enfrentado estagnação económica, políticas de austeridade, intervenção externa e dificuldade em controlar o défice. No entanto a economia portuguesa cresceu no quarto trimestre de 2016 ao ritmo mais alto desde o segundo trimestre de 2010, o desemprego está em mínimos desde Março de 2009 e a confiança dos consumidores está no valor mais alto dos últimos 17 anos. A taxa de crescimento real do PIB em 2016 apresenta um valor de 1.43 (Pordata 01-03-2017).

O Banco de Portugal estima que até 2019 a economia portuguesa deverá manter a sua recuperação devido a um enquadramento favorável a nível global, com um aumento das exportações de bens e serviços (Diário de Notícias).

Em relação ao défice orçamental, o governo fixou como objectivo para 2016 o valor de 2,5% permanecendo muito elevado e ainda numa trajectória não descendente (Peixoto, M., & Varzim, T., 2016).

Relativamente à inflação, a previsão é de um aumento do Índice Harmonizado dos Preços no Consumidor (IHPC) nos próximos anos, passando de 0,8% em 2016 para 1,5% em 2019.

Sendo a taxa de câmbio a relação entre duas moedas, este parâmetro é uma das variáveis macroeconómicas mais importantes nas relações comerciais e financeiras entre países. A taxa

de câmbio é actualizada todos os dias e neste momento o euro está sobrevalorizado em relação ao dólar, sendo este um factor positivo e a favor das trocas comerciais a nível mundial com zonas não pertencentes ao euro.

Portugal tem, nos últimos anos, conseguido recuperar face a um período de crise que culminou com pedido de ajuda externa a nível financeiro. Muitos indicadores permitem inferir que o país está no bom caminho para a recuperação.

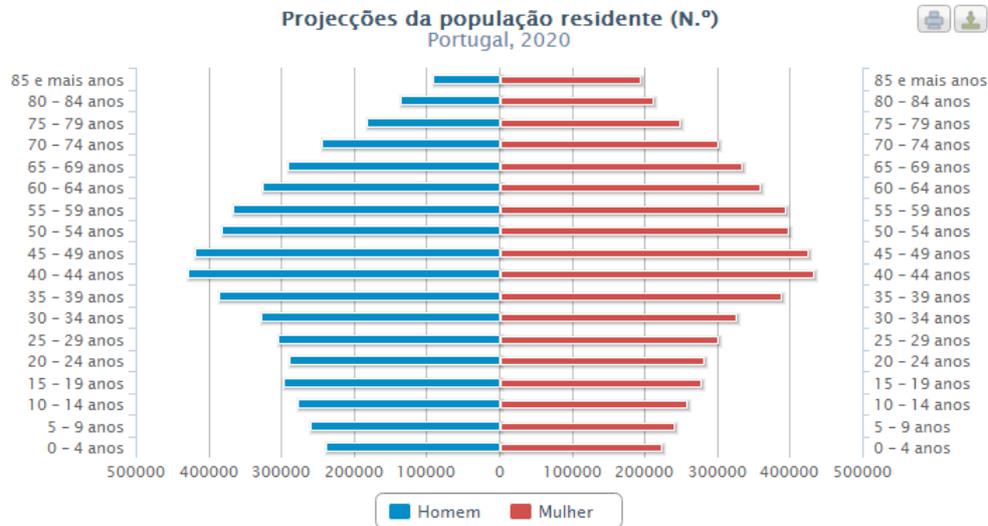
A taxa de desemprego tem sofrido uma evolução positiva nos últimos 3 anos. Apesar de esta taxa apresentar valores mínimos desde Março de 2009 é ainda assim, considerada a quinta mais alta da zona Euro, que terminou o ano de 2016 com o valor de 9,6% (PORDATA). De acordo com o Banco de Portugal esta taxa deverá continuar a sua tendência descendente atingindo cerca de 8,5% em 2019.

Neste momento devido à grave crise por que Portugal passou e que provocou incertezas nos investidores mundiais, o investimento estrangeiro em Portugal sofreu em 2016 um decréscimo enquanto verificamos aumento do investimento português no estrangeiro (Pereira, 2016).

Portugal em relação ao aspecto demográfico segue os padrões europeus com a população a diminuir a sua taxa de natalidade e a aumentar a longevidade invertendo assim a Pirâmide da faixa etária.

Dentro de vinte ou trinta anos a sociedade em que vivemos será mais envelhecida, a maior parte da população terá mais de 50 anos, estimando-se que o número de pessoas com 60 anos, ou mais, deva dobrar em todo o mundo até 2050, do que resultará uma necessidade de maior número de instituições públicas e privadas para acolhimento de idosos que vivam sozinhos, assim como uma maior necessidade em medicina geriátrica e cuidados paliativos. Como podemos observar na Figura1, em 2020, a população portuguesa será maioritariamente constituída por indivíduos na faixa etária de 40 a 50 anos.

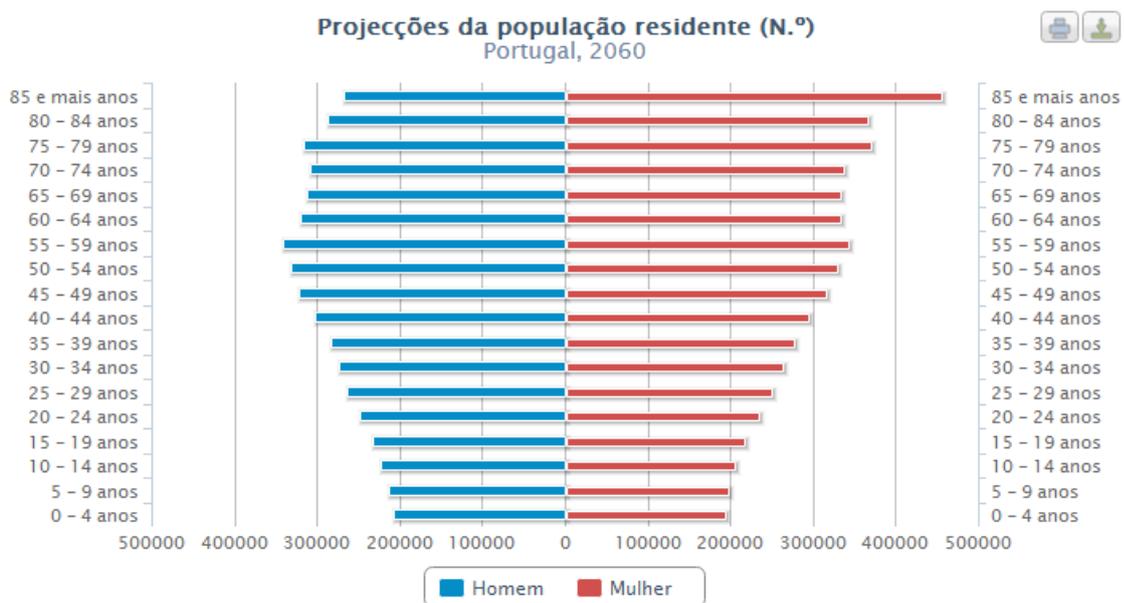
Figura 1- Pirâmides Etárias, Projecção 2020.



Fonte: INE.

Em 2060, e conforme gráfico da Figura 2, a população portuguesa será maioritariamente constituída por indivíduos com idades acima de cinquenta anos.

Figura 2 - Pirâmides Etárias, Projecção 2060.



Fonte: INE.

De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística, em 2060, em Portugal deverão existir 307 idosos por cada 100 jovens, podendo a esperança média de vida ultrapassar os 90 anos em 2030 (Expresso 21-02-2017).

Uma das consequências do envelhecimento na maioria das sociedades é a diminuição do número de pessoas activas com rendimento, o que levanta preocupação em relação à viabilidade financeira do sistema de saúde e de reforma, devendo haver sempre a preocupação da integração desta faixa da população como parceiros activos para a sociedade. A sustentabilidade financeira da Segurança Social será afectada pelo factor económico e demográfico. O boletim estatístico do Banco de Portugal refere que a despesa pública com a saúde em 2060 representará 8.3% do PIB.

Analisando o Quadro 1, verificamos que existe um envelhecimento da população Portuguesa. O número de jovens com menos de 15 anos, que em 2001 era de 1.679.191 milhares, foi progressivamente diminuindo apresentando em 2015 um valor de 1.475.537 milhares, simultaneamente vai aumentando o número de indivíduos com mais de 65 anos que em 2001 era de 1.705.274 milhares e em 2015 é de 2.122.996 milhares. Por consequência, o número de indivíduos em idade activa por idoso vai progressivamente diminuindo de um valor de 4,1 em 2001 para 3,2 em 2015 o que se traduzirá em graves problemas, no futuro, ao nível da sustentabilidade económica do sistema de Segurança Social. O mesmo quadro permite-nos também inferir que há uma deslocação para os centros mais populacionais pois em 2001 a população em zonas com mais de 10.000 habitantes é de 3.904.794 milhares e em 2011 é de 4.506.906 milhares provocando assim uma assimetria da distribuição populacional a nível geográfico.

O facto do envelhecimento da população portuguesa ser uma realidade, constitui uma oportunidade para o sector das Farmácias uma vez que uma população idosa será uma população polimedicada. Uma vez que a Farmácia não determina a procura no caso dos medicamentos, pois cerca de 80% do volume das farmácias é de prescrição médica, e uma vez que a nível geral há uma tendência para um estilo de vida mais saudável, deverão ser exploradas todas as situações que possibilitem o incrementar das vendas de serviços, dos produtos não sujeitos a receita médica, de para- farmácia e dermocosmética.

Quadro 1- Evolução da População em Portugal de 1960 a 2015

Números de Portugal

Quadro-resumo

	1960	1970	1981	1991	2001	2011	2015
População residente milhares	8.865,0	8.680,6	9.851,3	9.960,2	10.362,7	10.557,6	10.358,1
Eleitores	-	-	-	8.530.026	8.902.001	9.721.406	9.768.880
Jovens menos de 15 anos	-	-	2.493.763	1.959.671	1.679.191	1.584.037	1.475.537
Jovens (%) menos de 15 anos	-	-	25,3	19,7	16,2	15,0	14,2
População em idade activa 15 aos 64 anos	-	-	6.224.924	6.628.021	6.978.257	6.981.489	6.759.544
População em idade activa (%) 15 aos 64 anos	-	-	63,2	66,5	67,3	66,1	65,3
Idosos 65 e mais anos	-	-	1.132.638	1.372.543	1.705.274	1.992.034	2.122.996
Idosos (%) 65 e mais anos	-	-	11,5	13,8	16,5	18,9	20,5
Índice de envelhecimento idosos por cada 100 jovens	-	32,9	45,4	70,0	101,6	125,8	143,9
Indivíduos em idade activa por idoso	-	6,6	5,5	4,8	4,1	3,5	3,2
População residente em lugares com 10.000 e mais habitantes ⁽¹⁾	2.009.319	2.284.839	2.918.549	3.264.464	3.904.794	4.506.906	-

Fonte: PORDATA 2015.

A taxa bruta da natalidade para Portugal é de 8,3 e para a União Europeia é de 10%, com dados de 2015, o que é indicativo do envelhecimento da população Portuguesa.

Como mostra o Quadro 2, em Portugal, há uma diminuição do número de nascimentos, em 2001 o valor é de 112.774 milhares e em 2015 é de 85.500 milhares, um aumento da idade média da mãe ao nascimento do primeiro filho, que em 2001 é de 25.8 anos e em 2015 é de 30.2 anos, uma diminuição do índice de fecundidade, com um valor de 1,45 em 2001 e 1,30 em 2015, uma diminuição drástica da taxa de mortalidade infantil, acompanhada de aumento da esperança de vida para 76.7 anos no caso dos homens e 82.6 anos no caso das mulheres.

Quadro 2- Evolução da População em Portugal de 1960 a 2015

Números de Portugal
 Quadro-resumo

	1960	1970	1981	1991	2001	2011	2015
Nascimentos	213.895	180.690	± 152.071	116.299	112.774	96.856	85.500
Nascimentos fora do casamento (%)	9,5	7,2	± 9,5	15,6	23,8	42,8	50,7
Idade média da mãe ao nascimento do 1.º filho	25,0	24,4	23,6	24,9	26,8	29,2	30,2
Índice sintético de fecundidade número médio de filhos por mulher em idade fértil	3,20	3,00	2,13	1,56	1,45	1,35	1,30
Óbitos	95.007	93.093	± 95.728	103.882	105.092	102.848	108.511
Taxa de mortalidade infantil (%) óbitos de crianças com menos de 1 ano de idade por cada 1000 nados-vivos	77,5	55,5	± 21,8	10,8	5,0	3,1	2,9
Esperança de vida à nascença do sexo masculino ⁽³⁾	60,7	64,0	68,2	70,6	± 73,3	76,7	-
Esperança de vida à nascença do sexo feminino ⁽³⁾	66,4	70,3	75,2	77,6	± 80,1	82,6	-

Fonte: PORDATA 2015.

A evolução do mercado farmacêutico nacional a nível de medicamentos de marca, com patente não expirada, e de genéricos, nos últimos três anos, de acordo com dados do *IMS Health*, mostra um crescimento de 11,18% de 2014 para 2015 e de 1,56% de 2015 para 2016, conforme Tabela 1 da evolução de vendas de medicamentos a nível nacional.

Concluimos que o mercado dos medicamentos em Portugal é um mercado em crescimento, no entanto devido à necessidade de redução dos gastos com a saúde e ao aumento da cota dos genéricos, esse crescimento é agora menos acentuado.

Tabela 1 – Evolução das vendas totais nacionais de genéricos e não genéricos

ANO	2014	2015	2016
TOTAL	2.397.669.709,35€	2.665.879.983,75€	2.707.420.611,36€

Fonte: IMS Health.

Envolvente Sócio- Cultural:

Após os anos de crise económica, os consumidores ficaram mais sensíveis aos preços, os hábitos de consumo modificaram-se, e foram motivados pela procura de novas estratégias que permitam uma melhor rentabilização dos orçamentos familiares. O consumidor tornou-se mais consciente, obrigando as empresas e as instituições a analisar as alterações no comportamento, face ao consumo, para poderem implementar as estratégias de mercado mais adequadas a cada contexto.

Após o período de crise, o índice de confiança dos consumidores portugueses tem tido uma evolução positiva permitindo à economia dar sinais de recuperação. No entanto, por comparação com outros países europeus, Portugal ocupa o último lugar, muito longe dos países mais ricos e das médias europeias.

Os níveis de pobreza persistentemente elevados em Portugal representam uma questão incontornável no processo de desenvolvimento da economia portuguesa sendo a taxa de risco de pobreza uma das mais elevadas da Europa. Verifica-se ao mesmo tempo que a assimetria na distribuição dos rendimentos entre os grupos da população com maiores e menores recursos manteve uma tendência de crescimento nos últimos anos.

O nível de instrução da população Portuguesa situa-se ainda hoje bastante abaixo da média, em relação aos países desenvolvidos, apesar de Portugal ter progredido de forma bastante positiva. Em cerca de 30 anos evoluiu de uma situação em que cerca de 80% da população tinha apenas 4 anos de escolaridade e uma taxa de cerca de 20% de analfabetismo contra cerca de 2% com ensino superior (Araújo, 2015), para uma taxa de analfabetismo de 3,34% da população de acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística, INE 2011.

A criação de infra-estruturas de saneamento, de melhorias ambientais, a criação do SNS, uma melhor cobertura de assistência médica às famílias, a adopção de vários programas de saúde, como o Programa Nacional de Vacinação e o planeamento familiar conduziram a melhorias significativas das condições de vida dos Portugueses que, hoje em dia, tem uma das mais baixas taxas de mortalidade infantil.

A protecção da saúde constitui um direito dos indivíduos e da comunidade que se efectiva pela responsabilidade conjunta dos cidadãos, da sociedade, do Estado, em liberdade de procura e de prestação de cuidados, nos termos da Constituição e da lei (Lei n.º 48/90, 1990).

A Farmácia é hoje em dia um espaço de saúde onde o atendimento é feito por profissionais altamente qualificados (Carvalho, 2013), transmitindo uma confiança à população muito acima da média, sendo um sector muitíssimo bem organizado.

A imagem do Farmacêutico e dos Serviços Farmacêuticos tem tido um impacto extremamente positivo na sociedade Portuguesa, tendo este sector sido considerado, pela população, como um dos sectores em que os Portugueses mais confiam.

A cultura Portuguesa face ao risco e espírito de iniciativa tem características semelhantes à dos países Europeus e principalmente do sul da Europa em que existe o medo de falhar e ser punido, contrariamente, por exemplo, aos Estado Unidos em que se considera que é falhando que se aprende, se segue e evolui.

O tecido empresarial Português é caracterizado por um grande número de Empresas familiares, que trabalham muitas vezes individualmente devido à falta de confiança em parceiros, ao contrário dos países ricos em que a filosofia é a de trabalhar em rede, o que potencia grandemente o resultado final e o sucesso Empresarial.

Envolvente Tecnológica

A nível tecnológico, Portugal tem indicadores que apontam para uma evolução que foi lenta e característica de um país que estava na cauda da Europa. Em 2007 apenas 1% do PIB foi utilizado em Investigação e Desenvolvimento (ID). De acordo com dados da PORDATA, o valor gasto em Investigação em 1982 foi de 32.627,4 milhares de euros e em 2015 esse valor era de 2.289.142,6 milhares de euros, aproximando-se da média europeia.

Quer o Estado quer as empresas privadas, apostam fortemente no desenvolvimento e utilização das tecnologias estabelecendo parcerias internacionais (MIT, Harvard...), com o objectivo de estimular a integração em redes científicas a nível internacional.

No período de 2011-2014 e devido à crise internacional, o estado português assim como as empresas nacionais tiveram de fazer um corte nas despesas do sector de investigação e tecnologias. Neste período de crise, a formação de quadros com bolsas de doutoramento atribuídas anualmente pela Fundação de Ciência e Tecnologia foi também praticamente suspensa.

No sector das Farmácias e acompanhando o contexto cada vez mais global houve inovações tecnológicas que mudaram a realidade nesta área da saúde.

Em relação à utilização de tecnologias, pode afirmar-se que os farmacêuticos portugueses souberam adaptar-se aos novos métodos de trabalho. Em Portugal, quase todas as farmácias estão equipadas com *software* de apoio à venda de medicamentos e de serviços, com a grande maioria das farmácias a partilharem o mesmo programa, SIFARMA 2000. O SIFARMA 2000 foi concebido para ser utilizado ao nível do sector das Farmácias permitindo fazer uma boa gestão de *stocks*, ser o suporte à dispensa de medicamentos e permitir a criação de uma base de dados com o perfil dos clientes que utilizam a Farmácia com frequência.

Para Farmácias, com maior volume de facturação (em que economicamente se justifique) a robotização permite, que os profissionais de saúde dediquem mais tempo ao cliente no momento da venda, ao mesmo tempo que a possibilidade de erro durante a venda é diminuída. Na zona de influência da Farmácia Cristina existe uma Farmácia concorrente que faz o atendimento suportada por *robot*.

Ao nível do Ministério da Saúde foi criada a receita electrónica, com vantagens para o próprio sistema de saúde devido à melhoria da integração da informação para a gestão, redução do risco de fraude e falsificações, diminuição do tempo gasto a prescrever e a atender, aumento da legibilidade da prescrição e redução da duplicação de prescrições. Para o doente a grande vantagem é o permitir ter na mesma receita um maior número de embalagens prescritas, evitando frequentes idas ao médico só para levantar receitas, uma validade maior para o aviamento total, a possibilidade da compra dos medicamentos ser faseada no tempo o que facilita o controlo de despesas por parte do cliente.

O Infarmed (Autoridade do Medicamento) usando também as novas tecnologias criou uma aplicação para o telemóvel chamada “e Medicamento” que permite ao utente ter acesso a

algumas informações sobre os medicamentos como sejam, os preços, existência de genéricos, comparações entre preços de moléculas iguais e folheto informativo do medicamento.

Nalgumas áreas terapêuticas verificam-se verdadeiros avanços tecnológicos como sejam as cirurgias robotizadas que já se praticam no nosso país. No caso da área específica da Diabetes, os medidores de glicémia têm dimensões cada vez mais reduzidas e permitem um melhor acompanhamento do doente, permitindo fazer o envio dos resultados ao médico responsável.

Em Portugal, uma equipa de estudantes de engenharia está a desenvolver uma aplicação para controlo da diabetes em tempo real, recorrendo a sensores subcutâneos (Diário Digital, 2014).

A internet hoje em dia, é imprescindível na comunicação entre os grupos profissionais e entre pessoas singulares. No sector das Farmácias após a aprovação do Decreto-Lei nº 307/2007, (Regime Jurídico das Farmácias de oficina) houve necessidade de regulamentar os serviços a ser prestados nas farmácias, como seja a venda de medicamentos pela Internet, reconhecendo assim que o espaço das farmácias já não é apenas um espaço de venda de medicamentos mas um espaço de promoção de saúde.

Nesta nova era tecnológica, surgiu um novo canal de comercialização de produtos de saúde, as vendas *online*. Através de uma plataforma institucional, os produtos de saúde podem ser adquiridos via internet.

Com o aumento da esperança de vida da população, da dificuldade de transportes, dos custos elevados dos cuidados domiciliários a telefarmácia vai permitir um acesso facilitado da população mais envelhecida aos medicamentos.

Envolvente Ambiental:

A partir dos anos 70 surge, na Europa, a necessidade de uma política ambiental como resposta a diferentes problemas nomeadamente a nível dos recursos hídricos, agricultura e transportes.

A nível nacional as gerações mais jovens revelam preocupações a nível ambiental que resultam de políticas pedagógicas viradas para a tomada de consciência ambiental.

Em Portugal a Legislação Ambiental vigente corresponde ao Decreto-lei 19/2014 de 14 de Abril que define as bases da política ambiental para o nosso País. “A política do ambiente visa a efectivação dos direitos ambientais através da promoção do desenvolvimento sustentável, em particular dos ecossistemas e dos recursos naturais, contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade de baixo carbono e uma «economia verde», racional e eficiente na utilização dos recursos naturais, que assegure o bem-estar e a melhoria progressiva da qualidade de vida dos cidadãos” (Diário da República, 1.ª série — N.º 73 — 14 de abril de 2014, 2014).

A legislação ambiental dá particular atenção à qualidade do ar, dos recursos hídricos, uma vez que estes condicionam o acesso de água potável à população, do saneamento, do controlo de resíduos produzidos que possam ser nefastos para o ambiente, da redução da exposição ao ruído e níveis de ozono entre outros. A qualidade do ar é de extrema importância para a saúde pública sendo responsável pelo aparecimento ou agravamento de doenças respiratórias e cardiovasculares principalmente em crianças, idosos e indivíduos com problemas respiratórios.

As alterações climáticas são actualmente consideradas uma das mais sérias ameaças ambientais a nível global, com consequências nos ecossistemas, na saúde humana e nas actividades económicas. Estas alterações afectam a qualidade do ar e da água, o abastecimento de alimentos, bem como o aparecimento de novas doenças infecciosas e a extinção de algumas espécies devido a alterações no seu habitat.

Em 1999 pela colaboração entre a Indústria Farmacêutica, os Distribuidores e as Farmácias, foi criada a Valormed, sociedade sem fins lucrativos, cuja principal responsabilidade é a gestão de resíduos de embalagens vazias e medicamentos fora de uso. Pretendeu-se sensibilizar a opinião pública para o impacto, negativo, que os resíduos de medicamentos podem provocar quer no ambiente quer na saúde pública.

Envolvente Legal:

O sector das Farmácias em Portugal é um sector altamente legislado.

A Lei de Bases da Saúde dispõe que “*a actividade farmacêutica tem legislação especial e fica submetida à disciplina e fiscalização conjuntas dos ministérios competentes, de forma a*

garantir a defesa e a protecção da saúde, a satisfação das necessidades da população e a racionalização do consumo de medicamentos e produtos medicamentosos” (Costa J. , 2002). Por outro lado, o Novo Estatuto do Medicamento, aprovado por Decreto-Lei em 2006, afirma expressamente o “*princípio do primado da protecção da saúde pública*” e “*o princípio da promoção do uso racional do medicamento*” (Costa J. , 2002).

Em Portugal, o INFARMED, Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, é um instituto público integrado na administração indirecta do Estado, dotado de autonomia administrativa, financeira e património próprio, que tem como Missão regular e supervisionar o sector dos medicamentos, dispositivos médicos, produtos cosméticos e de higiene corporal, garantindo a qualidade, eficácia e segurança (Institucional Infarmed, 2016).

O sector das Farmácias nos últimos anos sofreu alterações significativas como consequência da profunda reestruturação das condições económico-sociais a nível mundial (Rodrigues, 2005). Como exemplo destas alterações temos a autorização de abertura de lojas de Parafarmácia, a venda de Medicamentos não sujeitos a receita médica (MNSRM) fora do canal da Farmácia, a autorização de vendas *online*, a penetração do mercado dos genéricos, a autorização de que nas Farmácias fossem prestados serviços à população tais como: Consultas de Nutrição, Podologia, Higienização oral, Cuidados de Enfermagem, Administração de vacinas e injectáveis e seguimento de terapêutica entre outros.

Em Portugal, de modo a reduzir a despesa com a saúde, o governo efectuou uma série de alterações no sector das Farmácias, sendo as mais impactantes:

- Redução dos preços de venda ao público (Portaria nº 30-B/2007 de 5 de Janeiro, 2007).
- Redução das margens de comercialização dos medicamentos (Portaria nº618- A/2005 de 27 de Julho , 2007).
- Aplicação das margens regressivas (Decreto de Lei nº65/2007 de 14 Março, 2007).
- Passagem de grande número de medicamentos não sujeitos a receita médica (MNSRM) para o canal das grandes superfícies e para-farmácias (Lei 38/2005, de 21 de Junho, 2005).
- Incentivo à venda de genéricos (Decreto Lei nº134 , de 16 de Agosto, 2005).

Na medida em que se lida com produtos que interferem na saúde e vida humana, é compreensível que este sector tenha um grande controlo a nível governamental (Dina, 2009).

A protecção da saúde constitui um direito dos indivíduos e da comunidade que se efectiva pela responsabilidade conjunta dos cidadãos, da sociedade, do Estado, em liberdade de procura e de prestação de cuidados, nos termos da Constituição e da lei (Lei n.º 48/90, 1990).

5.2 Meio envolvente imediato

A caracterização da envolvente imediata utilizando o modelo das 5 Forças de Porter é apresentada nos quadros que se seguem:

1. Ameaça de entrada de novos concorrentes medida pelas barreiras à entrada

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					2,63
		Muito baixa	Baixa	Media	Alta	Muito Alta	
Economias de escala	Altas			3			Baixas
Diferenciação do produto	Alta					5	Baixa
Desvantagens de custos	Altas		2				Baixas
Necessidades de capital	Altas	1					Baixas
<u>Custos de mudança para os clientes</u>	Altos				4		Baixos
Facilidade de acesso aos canais de distribuição	Baixa			3			Alta
Políticas proteccionistas	Altas	1					Baixas
Facilidade de acesso às tecnologias necessárias	Baixa					5	Alta
Facilidade de acesso a <u>matérias primas</u>	Alta		2				Baixa
Efeitos de experiência	Altos		2				Baixos
Probabilidade de retaliação dos concorrentes	Altas	1					Baixas

2. Rivalidade entre as empresas da Indústria/ Setor

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					4,20
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
Número de empresas concorrentes	Baixo				4		Alto
Grau de concentração do mercado	Alto					5	Baixo
Crescimento do mercado	Alto					5	Baixo
Custos fixos	Baixos	1					Altos
Custos de posse de stock	Baixos				4		Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto					5	Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos			3			Baixos
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alto					5	Baixo
Barreiras à saída (decomposta em:)							
- Grau de especialização dos ativos	Baixo					5	Alto
- Custo da saída	Baixo						Alto
- Barreiras emocionais	Baixas						Altas
- Restrições legais e sociais	Baixas					5	Altas

3. Ameaça de produtos substitutos

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					3,66
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
Disponibilidade de produtos substitutos	Baixa				4		Alta
Custo de mudança dos clientes para os produtos substitutos	Baixo			3			Alto
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa				4		Alta

4. Poder do Fornecedores

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					3,33
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
Nº de fornecedores da indústria	Alto		2				Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores relativamente à indústria	Baixo				4		Alto
Importância da indústria como cliente	Alta		2				Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto				4		Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo				4		Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Baixa				4		Alta
Peso do custo dos produtos comprados pela indústria no custo total	Baixo				4		Alto
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixo	1					Alto
Disponibilidade de produtos substitutos (aos comprados)	Baixa					5	Alta

5. Poder dos clientes

Aplicação do Modelo das 5 Forças		Contribuição para a força					3,0
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
Número de clientes da indústria	Alto	1					Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo	1					Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo		2				Alto
Custo (para os clientes) da mudança de fornecedor	Alto					5	Baixo
Rentabilidade dos clientes	Alta				4		Baixa
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo para o cliente	Baixo			3			Alto
Importância para os clientes da qualidade dos produtos vendidos pela indústria	Alta	1					Baixa
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alta					5	Baixa
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixo					5	Alto

Consolidação da Análise de Porter

Força competitiva		Atratividade da Indústria					3,01
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta	
Ameaça de entrada de novos competidores	Alta				2,63		Baixa
Rivalidade entre as empresas da indústria	Alta		4,20				Baixa
Ameaça de produtos substitutos	Alta		3,66				Baixa
Poder negocial dos fornecedores	Alto			3,33			Baixo
Poder negocial dos clientes	Alto			3,00			Baixo
Avaliação global							

Após o estudo feito ao meio envolvente imediato, aplicando o modelo das cinco forças de PORTER, concluímos que a atractividade é média. Detalhadamente algumas conclusões sobre o sector em causa e a área em que está inserido são:

- A ameaça de entrada de novos concorrentes é baixa/média, principalmente devido à grande necessidade de capital e às políticas proteccionistas do sector.
- A zona de actuação da Farmácia é uma zona onde existe grande rivalidade entre o sector, com grande número de empresas concorrentes, com um baixo grau de concentração do mercado, com baixos custos fixos e altos de *stock*, com elevada especialização de pessoal e muitas restrições legais.
- A ameaça de produtos substitutos é média/forte e depende em muitos casos da extinção de patentes de registo. Estes produtos apresentam maiores rentabilidades por parte dos fornecedores. A disponibilidade de produtos substitutos está fortemente condicionada pela legislação.
- Em relação ao poder negocial dos fornecedores ele é médio sendo um dos factores mais importantes a capacidade de negociar *plafonds*, para compras, que dependerão dos valores médios de compras e do cumprimento dos prazos de pagamento. O custo da mudança de fornecedor é alto, uma vez que não há histórico de cliente no novo fornecedor.
- O poder negocial do cliente é médio. Sendo uma zona com elevado número de clientes que consideram de extrema importância a qualidade dos produtos, mas que mudam facilmente de fornecedor é essencial para a Farmácia apostar na disponibilidade e qualidade dos produtos substitutos de modo a fidelizar o cliente à loja.

Atendendo à localização da Farmácia em zona com grande densidade populacional com poder de decisão e em que o cliente facilmente muda de fornecedor é importante que exista uma estratégia de modo a fidelizar os clientes e aumentar as vendas.

5.3 Mercado

O mercado das Farmácias é hoje em dia, e tendo em conta o envelhecimento da população, um mercado em crescimento.

Devido às dificuldades económicas do país e à necessidade a nível geral de reduzir a despesa, o mercado das Farmácias sofreu alterações profundas quer nos preços e margem dos medicamentos, quer na abertura de novos espaços de comercialização de produtos que usualmente eram de exclusividade de venda em Farmácia, contribuindo assim em grande parte para a enorme crise deste sector.

O Município de Sintra é um dos 16 que integram o distrito de Lisboa e é caracterizado por ser uma zona altamente povoada, a maioria da população está na idade ativa, 68,53%, os indivíduos com mais de 65 anos representam 13,83% do total e as crianças somente 17,64%, conforme podemos verificar consultando Tabela 2.

Tabela 2 – Caracterização do Município de Sintra

Localização	Sintra
Área	319,24 km ² (11,39% do distrito)
Habitantes	377.837 (16,79% do distrito)
Homens	180.705
Mulheres	197.130
idosos > 65 anos	13,83%
Crianças / Adolescentes	17,64%
Famílias	144.172

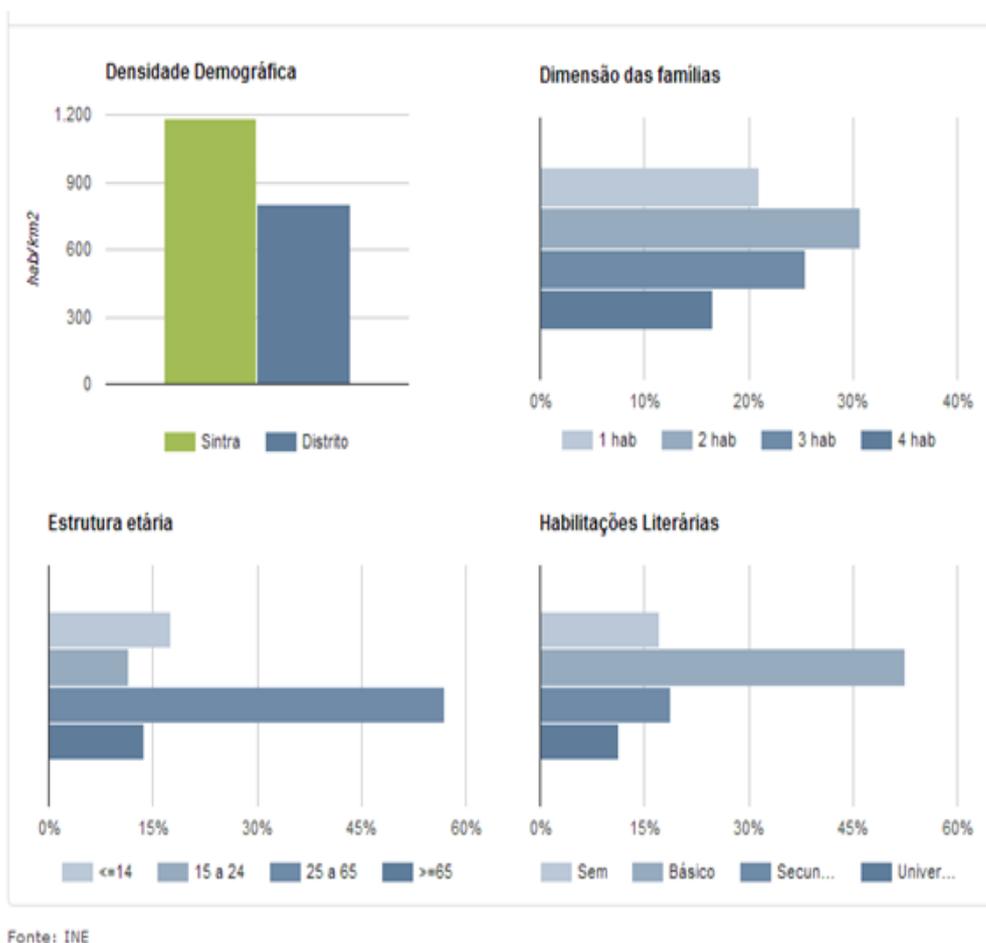
Fonte: INE.

Analisando os Indicadores Demográficos da Figura 3 verificamos que Sintra é um concelho com alta densidade populacional, cerca de 30% das famílias são constituídas por duas

peçoas, mais de 50% da população tem idade compreendida entre 25 e 65 anos e a nível de habilitações literárias, aproximadamente 50% da população tem o ensino básico.

O facto de mais de 50% dos habitantes pertencer à faixa etária activa da população, permite concluir que há mercado potencial pois este grupo etário terá poder de decisão no momento da compra. Devido à baixa escolaridade (mais de 45% com ensino básico) deverá ser dada especial atenção às técnicas de comunicação a usar de modo a captar e fidelizar potenciais clientes.

Figura 3- Indicadores Demográficos de Sintra



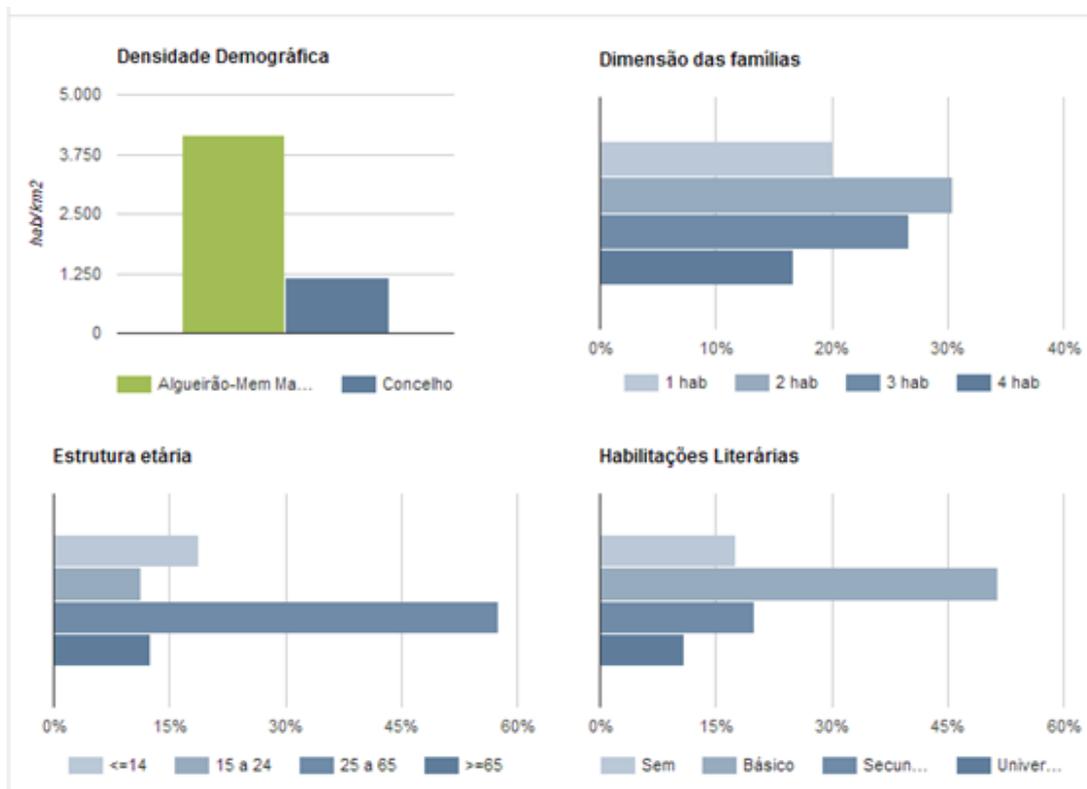
Fonte: INE, 2011

No que diz respeito à zona onde está inserida a Farmácia, Algueirão-Mem Martins, é uma das 20 freguesias do concelho de Sintra. Ocupa uma área de 16,37 km² (5.01% do concelho). Tem uma população de 66.250 habitantes, sendo 31.600 homens e 34.650 mulheres.

Analisando a Figura 4, mais de 50% da população tem entre 25 e 65 anos, 12,43% têm mais de 65 anos e 18.69% são crianças ou adolescentes, sendo que 20.10% das famílias são compostas por uma única pessoa (INE).

Os indicadores demográficos da freguesia de Algueirão-Mem Martins mostram que é uma zona densamente povoada, mais do triplo em relação ao concelho, sendo que cerca de 50% possui o ensino básico.

Figura 4- Indicadores Demográficos de Algueirão- Mem Martins



Fonte: INE

Fonte: INE, 2011

A grande maioria dos residentes em Algueirão Mem-Martins, tem poder de decisão no momento da compra, tendencialmente é polimedicada, devido á faixa etária a que pertence, sendo uma vantagem para as Farmácias da zona. A Farmácia Cristina deverá aproveitar esta oportunidade e atendendo à idade e ao nível de escolaridade da população dirigir eficazmente a sua comunicação.

De acordo com dados da empresa “e informa” o número total de Empresas em Sintra é de 36.491 das quais 5.733 estão localizadas na freguesia de Algueirão- Mem Martins. O elevado número de empresas permite deduzir que há um grande número de pessoas que não sendo residentes poderão ser potenciais clientes das Farmácias da zona onde está inserida a Farmácia Cristina.

A Farmácia Cristina está localizada numa zona de alto potencial, onde estão implantadas mais 11 Farmácias que correspondem à sua concorrência directa.

Dimensão e crescimento

Tanto a nível nacional como a nível regional verificamos que em 2016 o mercado dos medicamentos sofre uma desaceleração do crescimento em relação ao ano de 2015, indicando uma tendência generalizada para diminuição da despesa. A nível de futuro não antevimos que possa haver muita alteração em relação a esta situação uma vez que mais moléculas irão perder a patente e possibilitar o aparecimento de genéricos. Hoje em dia os preços de investigação de novas moléculas são demasiado altos, incidindo em produtos muito específicos, muitas vezes para uso hospitalar, com menor quota de mercado.

Evolução do mercado de medicamentos genéricos e não genéricos a nível nacional

O mercado Farmacêutico apresenta em 2016 a nível nacional uma dimensão de 2.707.420.611,36 € para um total de 2936 Farmácias e apenas no que diz respeito a medicamentos genéricos e não genéricos (IMS).

Tabela 3- Total de vendas de medicamentos genéricos e não genéricos a nível nacional

	2014	2015	2016	Varição 2014-2015	Varição 2015-2016
Genéricos	465.562.162,10 €	510.745.744,69 €	515.378.055,22€	+ 9,70%	+ 0,91%
N. Genérico	1.932.107.547,25€	2.155.134.239,06 €	2.192.042.556,14€	+11,54%	+1,71 %
Total	2.397.669.709,35€	2.665.879.983,75€	2.707.420.611,36€	+11,18%	+ 1,56%

Fonte: IMS Health

O crescimento total do mercado de medicamentos de 11,18%, nos primeiros 2 anos em análise, corresponde em valor a mais 268.210.274,4€. Para o período de 2015 a 2016 este mercado cresceu apenas 1,56% correspondendo a mais 41.540.627,61€.

O mercado dos genéricos a nível nacional cresce 9,70% em 2015 e apenas 0,91% em 2016. Para os medicamentos de marca o crescimento diminuiu de 11,54% em 2015 para 1,71% em 2016. A diminuição no crescimento deste mercado deve-se ao facto da necessidade de reduzir despesas com a saúde. No período em análise o mercado dos medicamentos de marca teve maior crescimento do que o dos genéricos.

Evolução do mercado de medicamentos genéricos e não genéricos a nível regional

Com base nos dados fornecidos pelo IMS e sintetizados na Tabela 4 a freguesia de Algueirão-Mem Martins com 12 Farmácias e onde a Farmácia Cristina está inserida, teve um crescimento do mercado total dos medicamentos de 17,66 % em 2015 e de 7,58% em 2016.

Analisando este mercado, em detalhe, e fazendo a diferenciação entre genéricos e não genéricos, a categoria de genéricos cresceu no primeiro ano 13,11% e no segundo o crescimento foi de 7,93%, enquanto o mercado dos não genéricos cresceu 18,79% em 2015 contra 7,50% em 2016.

Tabela 4 - Total de vendas de medicamentos genéricos e não genéricos em Algueirão Mem Martins

	2014	2015	2016	Varição 2014-2015	Varição 2015-2016
Genéricos	2.386.005,60€	2.699.034,16€	2.913.233,69€	+13,11%	+7,93%
N. Genéricos	9.619.399,96€	11.427.518,20€	12.285.040,63€	+18,79%	+7,50%
Total	12.005.405,56€	14.126.552,36€	15.198.274,32€	+17,66%	+7,58%

Fonte: IMS Health.

A Freguesia de Algueirão Mem Martins apresenta um crescimento superior ao crescimento nacional tanto no mercado de genéricos como no mercado dos medicamentos de marca, para o período em análise, que pode ser justificado pela grande densidade populacional e pela média de idade da população da zona.

Em relação aos medicamentos classificados como MNSRM e de acordo com alterações na legislação, haverá cada vez mais produtos com autorização de venda fora do canal da Farmácia o que se traduzirá num impacto negativo para a rentabilidade do sector das Farmácias, pois a capacidade de negociação das Farmácias com os produtores destes MNSRM é muito inferior à das grandes superfícies, não sendo possível competir em relação aos preços.

A possibilidade da venda fora das Farmácias, de medicamentos não sujeitos a receita médica, permitiu que fossem usadas novas técnicas de comunicação e publicidade sobre este tipo de produtos.

Hoje em dia, e para impulsionar o crescimento do mercado os armazenistas e laboratórios fazem planos anuais com a maioria das Farmácias o que implica não só manter os valores de compras e vendas do ano anterior mas através de crescimento percentual atingir melhores condições de compra.

Uma maior colaboração entre os laboratórios fornecedores e o ponto de venda Farmácia, quer a nível de adequação das condições à realidade de cada Farmácia, quer a nível de cooperação como no caso dos serviços prestados aos clientes permite melhorar a imagem da Farmácia.

5.4 Consumidores / clientes

Sendo a Freguesia de Algueirão- Mem Martins uma zona de alta densidade populacional com uma elevada percentagem de idosos é de esperar que os gastos em Farmácia, nomeadamente em MSR, sejam superiores ao de outras zonas com população mais jovem.

A população de jovens corresponde nesta zona somente a cerca de 18% do total da população.

Na zona de acção da Farmácia existem 4 Para- Farmácias sendo que duas delas estão ligadas a grandes grupos de retalho alimentar.

A Farmácia estando aberta 24 horas têm durante o dia os seus clientes habituais e ao fim do dia clientes de oportunidade, que são pessoas que regressam dos seus empregos, fora da zona de actuação da Farmácia, e aproveitam estas horas para fazer as compras. Estes clientes são normalmente pessoas pertencentes ao grupo da população activa e com maior poder de compra.

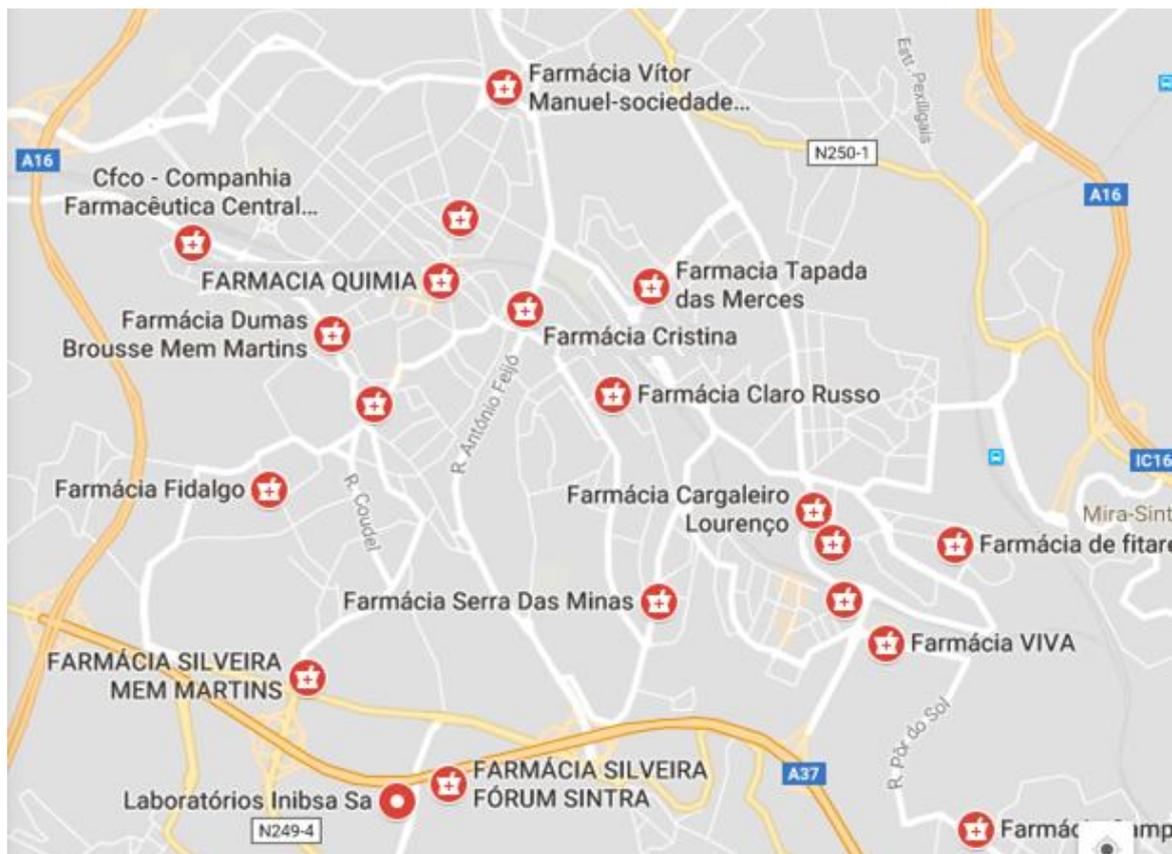
Hoje em dia e após a crise profunda a nível mundial o cliente é mais atento e sensível aos preços.

5.5 Concorrência

Com toda a evolução tecnológica a nível mundial e as alterações à legislação farmacêutica, atualmente, as Farmácias tem de estar atentas, não só à concorrência das Farmácias da zona onde estão inseridas mas também à concorrência *online*.

A Farmácia Cristina localizada em Algueirão Mem Martins tem como concorrência directa as 11 Farmácias da zona e 4 Para-Farmácias.

Figura 5- Mapa das Farmácias de Algueirão Mem- Martins



Fonte: www.google.pt/maps

A Farmácia Química, a mais antiga da zona, está localizada junto à estação do comboio, que é o principal meio de transporte da Freguesia e onde circulam, no total da linha, 157

comboios/dia útil. No período da manhã, em ambos os sentidos, a frequência dos comboios é de 10 minutos em 10 minutos. No sentido de Sintra a exploração inicia-se às 06:33. Só a partir das 10:03 se verifica uma diminuição da frequência de comboios para 20 minutos (Comboios de Portugal).

A linha de Sintra é um dos eixos suburbanos da Área Metropolitana de Lisboa mais importantes destacando-se dos restantes pelo número de passageiros transportados e pelo número de circulações diárias.

No largo da estação do comboio situam-se as paragens das camionetas de transporte sub urbano e a praça de táxis sendo esta zona considerada o coração da Freguesia.

A Farmácia Químia tem um horário de abertura alargado das 8:00 às 23 horas e está localizada em zona de estacionamento proibido. O tráfego pedonal é muito intenso, o atendimento é suportado por *robot*. A Farmácia tem um grande sortido de produtos quer a nível de OTC quer de dermo-cosmética, em termos de abastecimento pertence a um grupo de Farmácias que se uniu e funcionam como uma central de compras. Têm página de *Facebook* actualizada, e tem loja *online*.

Na zona em estudo existe uma segunda concorrente localizada num centro comercial, Fórum Sintra, beneficiando de uma maior segurança e de toda uma envolvente com condições especiais. Esta Farmácia está localizada à saída do parque de estacionamento interior, não pago, e em frente a uma grande superfície alimentar. Têm assim forte possibilidade de poder ser visitada logo à saída do estacionamento interno e à saída ou entrada no supermercado. Por se encontrar em Centro Comercial beneficia de ambiente especial podendo participar em arranjos festivos ou ocasiões especiais como sejam o Natal, Dia dos Namorados, Dia do Pai entre outros. Em relação ao horário de abertura praticado é o de Centro Comercial, das 10horas até às 24horas.

Estas Farmácias por terem maior dimensão e pertencerem a grupos de Farmácias têm melhor capacidade de negociação junto dos armazenistas e dos laboratórios fabricantes, beneficiando de melhores condições de compra podendo por isso praticar preços mais baixos.

A Farmácia Cristina está localizada na zona de transição entre Algueirão e Mem Martins, junto da estrada que constitui o acesso principal por viatura, de quem vem de Lisboa e se desloca para o Algueirão ou Tapada das Mercês, constituindo esta a sua zona de atração e onde estão localizadas quatro do total das Farmácias da Freguesia.

Em relação às dimensões das lojas, a área média das Farmácias da zona corresponde sensivelmente à média nacional que vai de 80 a 100 m².

Todas as Farmácias da zona estão abertas durante mais tempo que o horário obrigatório de 8 horas por dia, e todas sofreram remodelações recentes.

O número médio de colaboradores por Farmácia é de 5,4 a nível Nacional e de 5,2 nas Farmácias da região em estudo.

Em relação às Para-farmácias da zona existem alguns casos em que são propriedade de Farmácias também da zona ou estão ligadas a grandes superfícies do sector alimentar tendo por isso grande capacidade de negociação apresentando preços de venda ao público mais baixos.

Com o envelhecimento da população, cada vez mais as pessoas se interessam pela saúde de um modo preventivo e têm a necessidade de procurar de um modo proactivo determinados serviços de rastreio ou certos produtos que ajudam a prevenir o envelhecimento. Quando o cliente vai a uma Para-farmácia ou espaço saúde já tem uma ideia bastante clara do que necessita, procurando o produto que quer a um preço mais baixo, mas quando vai a uma Farmácia procura, além do produto, um atendimento mais personalizado e mais técnico, sendo por isso muito importante que a Farmácia tenha um sortido adequado de produtos a preços competitivos, o que muitas vezes não acontece.

6 Síntese da análise externa: Oportunidades e Ameaças

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
-Estabilidade política e social.	-Entrada de mais concorrentes.
-Densidade populacional elevada.	-Entrada de medicamentos genéricos.
-Envelhecimento da população.	-Alterações à protecção mercado (Legislação).
-Aumento do mercado dos medicamentos.	-Diminuição dos gastos do SNS.
-Procura de estilo de vida mais saudável.	-Passagem a MNSRM.
-Aumento do Serviços prestados à população.	-Consumidor mais sensível a preços.
-Aparecimento de receitas electrónicas.	-Concorrência <u>online</u> .
-Localização em zona de população envelhecida.	-Maior poder negocial para Farmácias pertencentes a grupos.
-Clientes de conveniência devido a horário.	-Loja da <u>wells</u> perto da Farmácia.

7 Análise interna

A Farmácia Cristina foi adquirida pela actual proprietária em 1994.

A Farmácia está localizada numa zona residencial, têm uma área de cerca de 90 m², têm zona de estacionamento e está situada debaixo de um túnel que une dois prédios, o que no caso de dias de chuva facilita o acesso.

A Empresa tem vindo a debater-se ao longo dos últimos anos com dificuldades, devido à crescente entrada de nova concorrência na sua zona de atuação e às alterações à política de preços dos medicamentos que fez baixar as margens de comercialização agravando a situação financeira da Empresa. Como resposta a Farmácia alargou o horário de funcionamento para 24 horas todos os dias do ano e com a ajuda de financiamento bancário começou, pouco a pouco, a trabalhar outras áreas de produtos.

7.1. Evolução das vendas da Empresa

Praticamente em todas as categorias de produtos a Empresa apresentou crescimento nos últimos três anos.

Analisando o Quadro 3 podemos verificar um crescimento de 81,74%, em valor, de 2014 para 2016, no que respeita à área de “Ajudas técnicas” que compreende materiais como luvas, pensos, adesivos, compressas. Para o mesmo segmento de mercado e para o mesmo período a região cresce 63,70% e o distrito somente 3,8%.

Quadro 3- Evolução das vendas de Ajudas Técnicas

	Farmácia	Região	Distrito
2014	13.551€ / 3.949und	11.679€ / 3.747und	15.241€ / 3.781 und
2015	20.701€ / 6.658und	13.135€ / 3.852und	15.252€ / 3.659 und
2016	24.628€ / 7.632und	19.119€ / 4.586und	15.833€ / 3.667 und

Fonte: Pharmacy Watch Profile/Cefar/ HMR (2017)

Conforme Quadro 4, no segmento de produtos de “Bebé e Mamã”, o crescimento apurado para a Farmácia nos últimos 3 anos foi de 75,92%, em contrapartida a região cresceu, no mesmo período, 36,48% tendo o distrito crescido 3,52%.

Quadro 4- Evolução das vendas de Produtos de Bebê e Mamã

	Farmácia	Região	Distrito
2014	15.681€ / 1.475 und	14.256€ / 1.499 und	16.978€ / 1.714 und
2015	24.435€ / 2.251 und	17.170€ / 1.720 und	17.442€ / 1.706 und
2016	27.587€ / 2.381 und	19.457€ / 1.915 und	17.577€ / 1.647 und

Fonte: Pharmacy Watch Profile / Cefar/ HMR (2017)

No sector “Dermofarmácia e cosmética”, conforme Quadro 5, constatamos que os valores, da Farmácia em estudo e da zona onde está inserida, estão abaixo dos valores do distrito o que poderá ser justificado por uma maioria da população mais envelhecida que utiliza menos este tipo de produtos e pelo facto da Freguesia Algueirão Mem Martins ser considerada um dormitório em que a população activa possivelmente fará as suas compras perto da zona para onde se desloca durante o dia e onde trabalha.

No período considerado a Farmácia apresenta um crescimento, em valor, para este sector de 46,36%, sendo que o crescimento da região é de 34,28% e do distrito é de 3,93%.

Quadro 5- Evolução das vendas de Dermofarmácia e Cosmética

	Farmácia	Região	Distrito
2014	49.298€ / 3.834 und	53.070€ / 3.951 und	74.145€ / 4.975 und
2015	67.310€ / 5.152 und	61.204€ / 4.359 und	75.280€ / 4.950 und
2016	72.155€ / 5.516 und	71.264€ / 5.036 und	77.056€ / 5.053 und

Fonte: Pharmacy Watch Profile /Cefar/ HMR (2017)

O Quadro 6, mostra para o sector “ Higiene e Cuidado Oral” que o crescimento da Farmácia é de 59,33% sendo que este valor no caso da região é de 39,52% e no caso do distrito é de 6,16%.

Quadro 6- Evolução das vendas de Produtos de Higiene e Cuidado Oral

	Farmácia	Região	Distrito
2014	16.044€ / 1.697 und	12.200€ / 1.472 und	15.677€ / 1.988 und
2015	22.788€ / 2.308 und	14.642€ / 1.727 und	15.940€ / 1.987 und
2016	25.564€ / 2.656 und	17.022€ / 2.000 und	16.643€ / 2.028 und

Fonte: Pharmacy Watch Profile /Cefar/HMR (2017)

O sector “Medição de Parâmetros”, compreende essencialmente os produtos utilizados para testes bioquímicos como sejam as tiras para a medição das glicémias, corpos cetónicos e colesterol. Conforme análise no Quadro 7, tanto a Farmácia em estudo como a região onde está inserida apresentam valores para este sector substancialmente mais elevados comparados com os valores do distrito, o que pode ser explicado pela existência de uma população mais idosa nesta zona, com maior tendência para a utilização destes testes. A Farmácia cresceu neste sector 60,51% de 2014 a 2016, sendo o crescimento da região de 13,49%. No caso do distrito houve um crescimento negativo, em valor, de -3.69% para o mesmo período.

Quadro 7- Evolução das vendas de Produtos de Medição de Parâmetros

	Farmácia	Região	Distrito
2014	32.210€ / 1.812 und	34.249€ / 1.930 und	23.767€ / 1.350 und
2015	45.896€ / 2.866 und	36.774€ / 2.197 und	23.045€ / 1.374 und
2016	51.703€ / 3.262 und	38.870€ / 2.330 und	22.888€ / 1.376 und

Fonte: Pharmacy Watch Profile /Cefar/ HMR (2017)

Na classe de produtos de “Emagrecimento”, conforme Quadro 8, a Farmácia apresenta nos três anos em análise um crescimento negativo de - 60,55%. Por comparação, no mesmo período, a região cresce 16,09% e o distrito apresenta um crescimento também negativo com valor de - 11,22%.

Quadro 8- Evolução das vendas de Produtos de Emagrecimento

	Farmácia	Região	Distrito
2014	2.160€ / 92 und	4.586€ / 208 und	4.891€ / 229 und
2015	904€ / 52 und	4.253€ / 200 und	4282€ / 197 und
2016	852€ / 66 und	5.324€ / 245 und	4.342€ / 196 und

Fonte: Pharmacy Watch Profile / Cefar / HMR (2017)

Para o sector “ Saúde Animal”, e como evidenciado no Quadro 9, a Farmácia apresenta no período de 2014 a 2016 um crescimento de 24,10% sendo que a região têm crescimento de 43,58%. O Distrito apresenta crescimento negativo de -3,06% para o mesmo período.

Quadro 9- Evolução das vendas de Produtos de Saúde Animal

	Farmácia	Região	Distrito
2014	8.933€ / 551 und	4.621€ / 343 und	5.354€ / 369 und
2015	10.848€ / 678 und	5.587€ / 458 und	5.098€ / 351 und
2016	11.086€ / 656 und	6.635€ / 516 und	5.190€ / 355 und

Fonte: Pharmacy Watch Profile / Cefar/ HMR (2017)

Na categoria de “Solares” e tendo em conta que a Farmácia está inserida numa zona de população mais idosa, verificamos conforme Quadro 10 que, em nenhum ano a Farmácia Cristina conseguiu ter valores de vendas superiores aos da Região e aos do Distrito. Para o triénio em causa, o crescimento da Farmácia neste sector é de 39,97%, sendo o crescimento da região de 64,21% e do Distrito de 14,71%. Os valores anuais significativamente mais altos para o Distrito podem ser justificados pelo facto de existir grande número de zonas de praia.

Quadro 10- Evolução das vendas de Produtos Solares

	Farmácia	Região	Distrito
2014	3.787€ / 194 und	4.941€ / 272 und	9.188€ / 493 und
2015	4.725€ / 254 und	5.966€ / 317 und	9.496€ / 496 und
2016	5.301€ / 268 und	8.114€ / 416 und	10.540€ / 544 und

Fonte: Pharmacy Watch Profile / Cefar / HMR (2017)

No caso do sector ”Suplementos Alimentares” e sendo a zona em estudo constituída por população mais envelhecida, com tendência para utilizar este tipo de produtos, os valores das

vendas apresentados no Quadro 11, são sempre substancialmente superiores aos do Distrito. A Farmácia, apresenta um crescimento de 2014 a 2016 de 43,10%, sendo o crescimento da região de 37,71% e do Distrito de 10,68% para o mesmo período.

Quadro 11- Evolução das vendas de Suplementos Alimentares

	Farmácia	Região	Distrito
2014	65.213€ / 4.481 und	45.982€ / 2.879 und	46.849€ / 2.694 und
2015	92.893€ / 5.981 und	53.974€ / 3.230 und	48.779€ / 2.761 und
2016	93.322€ / 6.101 und	63.325€ / 3.809 und	51.857€ / 2.951 und

Fonte: Pharmacy Watch Profile / Cefar / HMR (2017)

O facto da Farmácia Cristina apresentar crescimento, praticamente em todos os sectores, superior ao da região e ao do distrito pode ser justificado pelo financiamento bancário a que recorreu e que permitiu, após renegociação de *plafonds* com os fornecedores, alterar o horário para 24 horas e sair da situação crítica em que se encontrava, nalguns casos sem *stock*.

7.2. Estrutura organizacional

A Farmácia tem um quadro técnico constituído por 5 Farmacêuticos (incluindo a Directora Técnica e uma Farmacêutica em part-time) e 6 Ajudantes Técnicos, sendo a média de idade de 39 anos. Todos em conjunto garantem, em sistema de rotação de horários, uma abertura durante 24 horas, 365 dias por ano.

Conta ainda no seu quadro de pessoal com 2 Funcionários Auxiliares e um Pacote para entregas ao domicílio.

A Contabilidade, Serviços de limpeza, Higiene e Segurança no trabalho são entregues a empresas em regime de *outsourcing*.

O Sistema Informático operativo e de Gestão é o Sifarma 2000.

Por opção da Direcção Técnica e porque a Lei assim o exige (obrigando a formação técnica permanente, sujeita ao regime de créditos para revalidação da carteira profissional), o quadro técnico está em permanente formação feita quer a nível interno, quer a nível externo e muitas vezes patrocinada pelos Laboratórios.

Todos os Farmacêuticos e Ajudantes Técnicos em regime de rotação, trabalham ao balcão fazendo atendimento ao público.

A logística de entrada é da responsabilidade de um Farmacêutico.

A Farmácia presta vários serviços ao cliente como sejam medição dos testes bioquímicos, rastreios capilares, de audição, pesagem, consultas de Nutrição, Consultas de Podologia, Massagens terapêuticas e de relaxamento, Tratamento de rosto, corpo e Tratamentos anti-celulite.

7.3. Análise da cadeia de valor (Modelo de Porter)

7.3.1 Atividades principais:

Logística de entrada

Sendo uma Empresa com situação financeira debilitada, uma relação muito frágil com os fornecedores e com valores de *plafonds* baixos para compra de mercadoria, houve bastantes rupturas de *stocks* e dificuldade de acesso a listas de produtos de marca. Nesta situação a Farmácia recorreu à compra de medicamentos genéricos directamente aos Laboratórios Produtores com condições mais vantajosas e de custo mais baixo.

O controlo de *stock* é bastante apertado sendo este sempre inferior a um mês de vendas. Os produtos são encomendados 3 vezes por dia aos armazéns e todos os meses são feitas compras directamente aos laboratórios de genéricos de acordo com o histórico de vendas. No caso de inconformidade ou no caso de prazo de validade perto do fim é feita devolução aos armazéns.

No momento da recepção da mercadoria e de acordo com o pedido que foi feito ao armazém são conferidas as quantidades recepcionadas, o preço inscrito na caixa e debitado na factura, o prazo de validade e o aspecto global do produto, se for um produto de frio é imediatamente colocado em frigorífico.

No caso de matérias-primas para o fabrico de produtos manipulados é aberta uma ficha de produto onde deverá constar o nome do fabricante, número de lote, prazo de validade, e a quantidade de produto recebida. Esta ficha é arquivada em *dossier* próprio juntamente com o Boletim de Análise do fabricante garantindo a conformidade.

Todos os meses e de modo a garantir a máxima qualidade de todos os produtos são emitidas listagens de medicamentos com validade a expirar nos dois meses seguintes e é feita a sua devolução, por validade, ao armazém.

A logística de entrada é de extrema importância para a Empresa, uma vez que tem impacto direto no nível de serviços ao cliente, no valor do inventário e na margem da Farmácia.

Operações

Uma vez que a esmagadora maioria de produtos que existem e são vendidos na Farmácia são recebidos dos fornecedores já na embalagem final para o consumidor não há processamento de produtos finais, no entanto devem ser garantidas as condições ambientais de conservação de *stock* no que respeita à temperatura e humidade de armazenamento existindo sondas de termo- higrómetros nas 3 salas de intervenção (armazém, laboratório e zona de atendimento) que registam valores três vezes por dia e que são guardados em computador.

O controlo da temperatura do frigorífico (usado principalmente para vacinas e insulinas) é feito duas vezes por dia, por registo do valor da temperatura medida por sondas internas sendo o registo desses valores arquivado em documento próprio.

As balanças quer de matérias-primas, quer de pessoas são calibradas pelo Instituto de Soldadura e Qualidade e pelo gabinete de Metrologia da Câmara de Sintra, uma vez por ano, e o respectivo documento de conformidade é arquivado.

A Farmácia contribui para a proteção do meio ambiente recolhendo as embalagens vazias e medicamentos fora de uso, entregues pelos clientes, que são enviados em contentor próprio para a Valormed que é a entidade responsável pela gestão destes resíduos.

Logística de saída

Os produtos após a receção são arrumados de acordo com a sua categoria e de acordo com a regra *First End First Out*, FEFO, sendo que no caso dos MSRM, e uma vez que não é permitida a venda sem a respectiva receita, são colocados em móvel bloco de gavetas por ordem alfabética de modo a facilitar a operação de *picking*.

Para o caso de todos os produtos MNSRM mas sujeitos a aconselhamento técnico são colocados à vista dos clientes mas sempre atrás do balcão de modo a impedir o livre acesso.

Os produtos de Dermo-cosmética, Capilares, Higiene Intima, Puericultura, Higiene oral, Alimentação infantil e Protecção solar, estão acessíveis ao público no espaço de atendimento onde existem 3 gôndolas para exposição.

Marketing e vendas

A Farmácia tem a sua actuação directamente ao consumidor final, na prestação de serviços de Farmácia comunitária e venda de medicamentos ao balcão da loja. Utiliza um marketing de relacionamento, de modo a entender e satisfazer as necessidades do cliente. A empresa alargou o horário de atendimento ao público para 24 horas/365 dias por ano (Anexo 1). Para alguns clientes, e por trabalharem fora da zona de atuação da Farmácia, o aconselhamento farmacêutico é feito por telefone ou *mail* sendo a entrega, de medicamentos (com prescrição médica, após respectiva digitalização) e produtos de dermo-cosmética, feita em viatura personalizada da Farmácia, no local de trabalho do cliente sem custo adicional (Anexo 2).

A Empresa tem vindo a aumentar a sua zona de atuação, fazendo a entrega de medicamentos em grandes empresas e parques empresariais fora da sua localização.

O atendimento em loja é dedicado, feito por pessoal altamente qualificado e devidamente identificado. A Farmácia utiliza os seus colaboradores como força de vendas seja em loja seja nas entregas em empresas.

As promoções de vendas realizadas são sempre feitas de forma associada com as promoções e/ou campanhas de produtos organizadas pelas marcas.

A Farmácia distribui pontualmente *flyers*, com informação acerca dos serviços e dispõe de vários *outdoors*, informativos das direcções para acesso e serviço 24h/dia. Esta sinalética tem uma imagem cuidada e coerente onde a Farmácia está sempre identificada pelo seu logótipo. A Farmácia utiliza material de escrita personalizado com imagem uniforme.

O custo anual da publicidade, corresponde a 1% do valor da facturação.

Serviço ao cliente

A Farmácia tem uma forte missão social para com a população sendo fundamental para a promoção da saúde e bem-estar a nível geral. Não é por isso considerada unicamente como vendedora de medicamentos. A Farmácia Cristina participa em vários projectos como sejam o da recolha de seringas, recolha de medicamentos fora de uso, acompanhamento terapêutico em doenças crónicas, linha de crédito para a população mais carenciada e apoio à promoção de utilização de genéricos. Sendo a Farmácia o local onde muitas vezes o doente procura o primeiro conselho, onde existe um certo acompanhamento da saúde da família, onde é muitas vezes questionada a adequação da terapêutica prescrita pelo médico, é de extrema importância a confiança e a fidelização do cliente. A Farmácia possui uma variedade de produtos adequada, mas balanceada, de modo a satisfazer o cliente sem correr o risco de possuir *stocks* elevados contando com 3 entregas de mercadoria/dia, via armazém.

7.3.2 Atividades de suporte

Gestão de recursos humanos

Sendo uma Farmácia aberta 24 horas durante todos os dias do ano, o número de colaboradores com funções de balcão é de 11, sendo o dobro do valor médio das outras Farmácias a nível nacional, garantindo assim o horário de funcionamento. Com excepção da Farmacêutica responsável pela recepção das mercadorias e conferência do receituário todos os colegas têm a mesma função, havendo sempre em simultâneo Farmacêuticos e Ajudantes técnicos ao balcão, todos com anos de experiência, sendo dado *feed-back* permanente de qualquer situação fora do normal. O clima laboral é bom estando a equipa aberta a qualquer troca de horário, pontual, entre colegas em caso de necessidade. Existe envolvimento e participação de toda a equipa, estando todos conscientes das dificuldades económicas do sector e sabendo que a Farmácia está inserida numa zona altamente concorrencial.

O custo do pessoal em relação às vendas foi de 9% em 2014 e de 8% em 2015 e 2016.

Desenvolvimento da Tecnologia

A nível interno e uma vez que se trata de um sector com impacto na saúde pública, sujeito a forte legislação e com o constante aparecimento de novos produtos e inovações tecnológicas a formação dos utilizadores é permanente e muitas vezes apoiada pelos próprios laboratórios.

O sistema informático está em constante actualização técnica da base de dados, ao nível mundial, no que respeita a problemas de saúde, novas moléculas, alertas de contra indicações, recolhas de mercado, alerta de reacções tóxicas, reacções adversas, informações relevantes do Infarmed, actualização de dicionários, actualização central de preços, e actualização central das participações dos medicamentos pelo Estado.

Aprovisionamento

Ao nível da gestão de *stocks* e uma vez que a quantidade de itens diferentes em Farmácia é muito alta, próximo da dezena de milhar, é necessária uma adequada gestão de modo a minimizar a ruptura de *stocks* e evitar a existência de “monos”, garantindo um alto nível de serviço ao cliente ao mais baixo custo possível. No caso da Farmácia Cristina o valor de *stock* acompanhou a evolução das vendas sendo sempre ajustado de acordo com o estudo do histórico de vendas dos produtos. O *stock* da Farmácia nunca é superior a um mês de vendas uma vez que a Farmácia conta com várias entregas diárias do armazenista.

Para as compras existem *plafonds* abertos nos diferentes armazenistas e acordos anuais de compra com alguns Laboratórios, sempre com base no histórico de vendas.

Infra-estrutura

Após análise e preparação de toda a documentação, pela Directora Técnica, os serviços de contabilidade, apoio jurídico e relações com a Administração Pública são feitos por Empresa de *Outsourcing*.

Em relação à Gestão da Qualidade, Gestão global e Planeamento são feitos pela Directora Técnica com o apoio de meios informáticos de gestão fornecidos pelo sistema operativo Sifarma 2000.

Duas ou três vezes por ano a Directora Técnica reúne com o gabinete de contabilidade para avaliar a situação da Empresa.

7.3.3 Situação Económico – Financeira

Após uma grave crise financeira a nível global, que afectou também o sector das Farmácias e que levou dezenas de Farmácias à situação de insolvência, a Farmácia Cristina apostou numa nova estratégia e alterou o horário de trabalho para 24 horas 360 dias ao ano. Veremos de seguida a evolução de alguns indicadores económico - financeiros da Farmácia nos últimos três anos.

Analisando o Quadro 12, é bem visível que o crescimento das compras é directamente proporcional ao crescimento das vendas de mercadoria.

A grande variação entre o ano 2014 e 2015 é justificada pela alteração do horário de trabalho.

Em relação à variação dos custos com o pessoal o aumento corresponde à entrada de 4 pessoas para a empresa. Os gastos com o pessoal é de 9% sobre as vendas em 2014 e de 8% em 2015 e 2016.

Quadro 12- Evolução dos Indicadores da Farmácia Cristina (2014-2016)

	2014	2015	2016	Varição 2014-2015	Varição 2015-2016
Receitas	1.427.666,73	2.118.249,81	2.334.589,70	+ 48,37 %	+ 10,21 %
CMVMC	985.173,18	1.418.499,64	1.566.257,17	+ 43,98 %	+10,41 %
Gastos RH	128.845,12	167.994,43	176.641,19	+ 30,38%	+5,14%

Fonte: Contas da Empresa

A evolução da situação económico-financeira da Farmácia é bastante positiva, como podemos verificar pelo quadro seguinte:

Quadro 13- Indicadores Económico-Financeiros da Farmácia Cristina (2014 - 2016).

	2014	2015	2016	Variação 2014-2015	Variação 2015-2016
EBITDA	226.203,50	425.912,40	494.500,80	+88,28 %	+16,10 %
EBIT	213.307,28	413.016,23	471.253,30	+88,93 %	+14,10%
RAI	119.196,05	320.337,73	416.457,00	+168,74 %	+30,00 %
RLP	90.082,59	247.667,91	329.601,03	+174,93 %	+33,08 %

Fonte: Contas da Empresa.

O EBITDA apresenta uma variação de 88,28% do primeiro para o segundo ano em análise e de 16,10% do segundo para o terceiro ano, traduzindo uma evolução positiva do ciclo de exploração da empresa.

O rácio dos valores do EBITDA sobre as vendas para os anos de 2014, 2015 e 2016 é respectivamente 15,84% , 20,11% e 21,18%.

Podemos constatar que apesar da Farmácia ter recorrido a avultado empréstimo bancário, o indicador referente ao Efeito dos Encargos Financeiros tem também tido uma evolução bastante positiva uma vez que este indicador (RAI/EBIT) tem evoluído de modo crescente sendo cada vez menor a representatividade dos juros de financiamento nos resultados da empresa, apresentando valores de 0,56 em 2014, 0,77 em 2015 e 0,88 em 2016.

8 Síntese da análise interna- Pontos Fortes e Fracos

<u>Pontos fortes</u>	<u>Pontos fracos</u>
.Espírito empreendedor da proprietária.	.Custo do investimento em comunicação.
.Equipa jovem e bem formada.	. <i>Layout</i> desajustado.
.Horário alargado a 24 horas 365 dias por ano.	.Pouco sortido de produtos para compra por impulso.
.Zona com estacionamento.	.Pouca interação com o cliente.
.Localizada em zona de grande tráfego automóvel.	.Frac exposição dos produtos.
.Atendimento personalizado.	.Pouca variedade de Dermocosmética.
.Qualidade dos produtos.	.Base de dados incompleta e pouco optimizada.
.Investimento em comunicação (nível externo), painéis.	.Ausência de estratégia / plano de marketing.
.Carrinha com publicidade “Aberta 24horas”.	.Baixo poder de negociação com os fornecedores.
.Utilização da Net para clientes B2C/B2B.	.Página de <i>Facebook</i> recente e com baixa actualização.
.Entregas ao domicílio para clientes B2C/B2B.	.Dificuldade na compra de alguns medicamentos com situação de “rateados”.

9 Avaliação Global – Análise SWOT

9.1. Avaliação do grau de importância dos fatores externos

	<i>Impacto no Negócio</i>			<i>Probabilidade de ocorrência</i>		
	<i>Fraco</i>	<i>Médio</i>	<i>Elevado</i>	<i>Fraca</i>	<i>Média</i>	<i>Elevada</i>
Oportunidades						
Estabilidade política e social		2			2	
Densidade populacional elevada			3			3
Envelhecimento da população			3			3
Aumento do mercado do medicamento			3			3
Procura de estilo de vida saudável			3			3
Aumento dos serviços à população			3			3
Receitas electrónicas			3			3
Localização em zona envelhecida			3			3
Clientes de conveniência (horário)			3			3
Ameaças						
Entrada de mais concorrentes			3		2	
Entrada de mais genéricos			3			3
Alteração da Legislação			3		2	
Diminuição dos gastos SNS			3			3
Passagem a MNSRM			3		2	
Consumidor sensível a preços			3			3
Concorrência <i>online</i>			3			3
Poder negocial para Farmácias de grupos			3			3
Lojas da Wells			3			3

9.2 Avaliação do grau de importância dos factores internos

	<i>Impacto no Negócio</i>			<i>Tendência de evolução</i>		
	<i>Fraco</i>	<i>Médio</i>	<i>Elevado</i>	<i>Fraca</i>	<i>Média</i>	<i>Elevada</i>
<u>Pontos Fortes</u>						
- Espírito empreendedor da Proprietária.			3			3
- Equipa jovem e bem formada			3			3
- Localizada em zona com grande tráfego automóvel.			3			3
- Zona de estacionamento.			3			3
- Abertura 24 horas/365 dias.			3			3
- Publicidade.			3		2	
- Entregas ao domicílio.			3			3
- Viatura personalizada “24h”.			3			3
<u>Pontos Fracos</u>						
- Custo Publicidade.			3		2	
- Layout desajustado.			3		2	
- Fraca exposição dos produtos			3			3
- Pouca diferenciação de Dermo-Cosmética.			3			3
- Negociação com fornecedores			3		2	
- Base de dados incompleta.			3			3

9.3 Análise SWOT dinâmica

	Pontos fortes	Pontos Fracos
	1- Espírito empreendedor. 2- Equipa jovem e formada 3- Horário 24 horas. 4- Zona de estacionamento. 5- Publicidade.	1-Custo Publicidade. 2-Fraca exposição de produtos. 3-Pouca Dermocosmética. 4-Negociação Fornecedores 5-Layout desajustado
Oportunidades 1-Estabilidade política. 2-Envelhecimento população. 3-Aumento do mercado dos medicamentos. 4-Aumento dos serviços à população 5-Clientes de conveniência	- Apostar em novas áreas/ novos serviços.1.4.1 -Estimular a força de vendas/ <i>cross -selling</i> .1.2 -Estimular vendas /24 horas/estacionamento. 1.3.4.5 -Apostar em serviços direccionados para sector sénior.2.4.1 -Formação da equipa em novos serviços. 4.2	-Iniciar comunicação digital.1.1 -Alteração do lay out.1.2.5 -Diversificar produtos.1.3 -Apostar em produtos para senior.2.2. -Parceria com fornecedores para outro tipo de serviços de apoio.2.4 - Renegociar plafonds.3.4
Ameaças 1-Entrada de concorrentes 2-Consumidor sensível a preços 3-Entrada de genéricos 4- Alteração Legislativa. 5-Diminuição gastos SNS 6-Passagem a MNSRM	-Permanente actualização e atenta a modificações mercado 1.1.2 - Valorizar o horário de 24 horas /365 dias.1.3 -Valorizar estacionamento 1.4 -Formação da equipa.3.2 -Ganhar notariade 4.2.3.4.5 - Procurar diversificação 4.1 -Investir em novos sectores e produtos 4.1.2.5 -Estimular o aconselhamento 6.2	-Manter comunicação, usar a comunicação digital.1.1 -Rever politica preços., fidelização 1.2.4 -Aumentar sortido Dermo 1.3 -Aumentar promoções, ofertas, diagnósticos, rastreios.2.2 -Estimular venda cruzada 6.2.5 -Fidelizar clientes.4.2.3 -Renegociar com fornecedores outros produtos.5.4 -Renegociar MNSRM 6.4

9.4. Diretrizes Estratégicas

Da análise SWOT dinâmica resultaram as seguintes diretrizes a seguir no plano estratégico da Farmácia Cristina:

- Investir em comunicação digital.
- Reforço do portefólio em largura e profundidade, principalmente em produtos de Dermo-cosmética e Emagrecimento.
- Recrutamento de um colaborador, formação e desenvolvimento de competências com toda a equipa.
- Apostar em novos serviços ao cliente.
- Fazer parcerias com os Fornecedores para apoio às ações de promoção, ofertas, diagnóstico a efectuar pela Farmácia.
- Revisão da política de preços.
- Alteração do *layout* e do ambiente de loja.

10. Vantagens Competitivas da Empresa

- Horário 24h/ 365 dias.
- Estacionamento.
- Aposta em publicidade.

11. Factores Críticos de Sucesso

- Localização.
- Horário.
- Estacionamento.
- Boa relação com os clientes.

12. Revisão de Literatura

12.1. Comportamento do Consumidor

A superação das expectativas dos consumidores, por meio de produtos e serviços inovadores, assegura vantagens competitivas e permite às empresas a ocupação de posições de liderança, em mercados altamente competitivos (Gobe, 2004).

Identificar as necessidades dos clientes, criar novos produtos e serviços deverá ser uma das principais estratégias de qualquer empresa.

Uma empresa deve estar atenta aos seus clientes e possíveis clientes e ser capaz de identificar as suas necessidades e compará-las com a capacidade ou o potencial da empresa e desenvolver soluções adequadas de forma superior à concorrência (Meziou, 1991).

A decisão de compra do consumidor é dependente de cinco etapas: identificação da necessidade, pesquisa de informação, avaliação de alternativas, compra e satisfação pós-compra (Costa F. , 2002) .Este processo é influenciado pelas características do produto, preço, comunicação e estratégia de distribuição mas também por estímulos do ambiente como sejam os factores económicos, tecnológicos, políticos e culturais e, ainda, as características culturais, sociais, pessoais e psicológicas do comprador. Estes factores, influenciam o processo de decisão de compra e seu resultado final.

Quando expostos a estímulos, os consumidores, tem reacções diferentes e que dependem de processos de percepção individuais (Belch, 2012).

Segundo Engel (2000), o comportamento do consumidor pode ser definido como "as atividades directamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem estas acções".

A atenção, a compreensão, a retenção, e a exposição a estímulos selectivos levam o indivíduo a valorizar certos aspectos em detrimento de outros. A Integração é a maneira como os consumidores processam a informação de modo a chegar a uma decisão de compra (Kahle & Valette, 2012).

De acordo com (Popadiuk, 1993), o comportamento de compra do consumidor tem por base dois factores. Se por um lado, o produto requer uma avaliação mais rigorosa de alguns atributos, como sejam, o preço, a embalagem ou peso, associados a um carácter mais

utilitário, por outro lado, a escolha do produto também está relacionada com um factor mais emocional, de prazer e ligado à estética que converge para um carácter mais simbólico. Geralmente, a escolha de um produto engloba os dois factores, mas segundo a classe a que pertence o produto, ou decorrente da situação de compra, a importância dada a cada um destes factores pode diferir. Desta forma, consoante o grau de complexidade da compra, estaremos perante aquilo a que (Popadiuk, 1993) se designa por uma solução ampla, (elevado grau de complexidade) ou uma solução limitada quando o grau de complexidade é baixo.

A análise do comportamento de compra ao nível das variáveis individuais baseia-se em abordagens diferentes que incluem as percepções, as necessidades, as motivações, as atitudes e as características psicológicas dos indivíduos. O comportamento de compra é influenciado por factores culturais, sociais, individuais e psicológicos (Kotler, 2000), enquanto a atitude do consumidor é formada por crenças, sentimentos e intenções de comportamento face a um produto ou serviço (Perner, 1998 citado por Garcia, 2007).

A activação de uma necessidade surge quando o indivíduo incorre num grau de discrepância entre aquilo que é o seu estado actual e aquilo que é o seu estado desejado (Costa F. , 2002). A partir desse momento é desencadeado um processo de procura de informação e avaliação de alternativas com o objectivo de satisfazer a necessidade sentida.

O comportamento do consumidor pode ser definido como as actividades directamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos ou serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas acções. Estas variáveis explicativas individuais são definidas pelas percepções, necessidades e motivações que os consumidores sentem por determinado produto/serviço (Lendrevie et al., 2015). Este comportamento pode ainda ser encarado como o conjunto dos processos envolvidos quando os indivíduos seleccionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer as suas necessidades e desejos (Solomon, 2002).

O nosso cérebro está constantemente a ser estimulado pelos nossos sentidos. (Lendrevie, 2015).

A informação presente durante o processo de decisão de compra resulta de dois modos de pensamento: experimental/emocional e racional (Epstein, 1994; Loewenstein, Weber, Hsee, & Welch, 2001; Reyna, 2004; Sloman, 1996), são os chamados Sistema 1 e Sistema 2 respectivamente, sendo de extrema importância na tomada de decisões (Kahneman, 2003; Stanovich & West, 2002). No caso da decisão por via emocional, ela é implícita, intuitiva,

automática, associativa e rápida, baseada em sentimentos afectivos e emocionais, sendo que o afecto fornece informações positivas ou negativas que afectam directamente o processo de decisão (Damasio, 1994; Osgood, Suci, & Tannenbaum, 1957). Na decisão pelo modo racional, ela é conscienciosa, analítica, baseada na razão e relativamente lenta. Este processo racional é mais flexível e mais controlado do que o emocional. Uma das funções do sistema racional é monitorizar a qualidade da informação processada pelo sistema emocional (Kahneman 2003).

De acordo com a teoria do foco regulatório (Higgins E. T., 1997), os indivíduos tendem a escolher acções e atitudes que lhe dão prazer evitando a dor, ao serem executadas. Esta teoria tem dois mecanismos de acção, o de promoção e orientação para resultados positivos e o da prevenção e orientação para evitar resultados negativos. Os consumidores com foco em promoção apresentam melhor intenção de compra quando colocados perante anúncios com mensagens de promoção (ênfatisa um ideal, regulam atitudes e comportamentos para aspirações e realizações), por outro lado os consumidores focados na prevenção (ênfatisa o “eu” obrigatório; regulam comportamentos para conseguir protecção e segurança) serão mais persuadidos por anúncios com mensagens com argumentos de prevenção. Este fenómeno é chamado de “Ajuste Regulatório” e é a congruência entre a orientação motivacional do indivíduo, promoção ou prevenção e a estratégia a ser usada para atingir as suas metas. Este tipo de orientação afecta as avaliações de consumo e portanto o comportamento (Higgins E. T., 1997). Novos estudos demonstraram que o não “Ajuste Regulatório” pode ser mais persuasivo em relação ao ajuste de acordo com as condições situacionais (Higgins E. M., 2009). Neste caso indivíduos com foco em promoção apresentam maior intenção de compra quando colocados em presença de mensagens de prevenção e vice-versa.

Com a utilização das novas tecnologias, os consumidores são extremamente exigentes e têm um grande conhecimento dos produtos. Com a televisão, telefone, satélites, Internet etc., adquirir informação torna-se uma tarefa cada vez mais fácil e possível, tornando o consumidor dos dias de hoje, cada vez mais “inteligente”. A informação sobre projectos e lançamentos de novos produtos pode ser obtida mesmo quando essa informação ainda não foi divulgada oficialmente ao público. Com todos os equipamentos disponíveis hoje em dia é possível saber-se os preços dos concorrentes, os pontos de venda, e mesmo a situação financeira de uma empresa. Isto significa que as empresas têm que desenvolver produtos extremamente atractivos, originais, com características interessantes e diferentes da

concorrência de forma a oferecer ao cliente algo de novo de modo a surgir curiosidade em obter mais informação e vontade de experimentar o novo produto.

Segundo Kotler & Keller (2006), *“Nunca foi simples entender o comportamento e «conhecer os consumidores». Eles podem dizer quais suas necessidades e desejos, mas agir de outra forma. Podem não estar a par das suas motivações mais profundas. Podem responder apenas às influências de última hora”*. Segundo os autores devem ser considerados os factores culturais, os factores sociais, grupos de referência, família, posição social, factores pessoais como sejam o estilo de vida, idade, valores, personalidade, factores psicológicos, atitudes e motivações. No momento da selecção estão presentes memórias, sentimentos, emoções, que fazem com que o processo da escolha seja complexo (Weber M. H., 2009).

Com o envelhecimento da população a nível mundial, as empresas deverão dar grande atenção ao comportamento de compra do consumidor sénior uma vez que se verificam diferenças de atitude de compra ao longo da vida do individuo que dependem essencialmente da experiência acumulada, da situação financeira, e do estado de saúde desse individuo sendo natural que o individuo sénior tenha mais probabilidade de sofrer de doenças crónicas como sejam a hipertensão, diabetes, colesterol alto, doenças cardíacas que poderão debilitar o seu estado de saúde e qualidade de vida.

O estado de saúde é a principal preocupação da população mais idosa, nesta fase o sénior sente que viver é uma aventura e procura experiências novas e desafios pessoais. Apesar de experiente e com vontade de trabalhar, pode nalguns casos sentir-se discriminado pela sociedade podendo manifestar sintomas depressivos (Meira & Oliveira, 2004).

O processo de envelhecimento tem reflexos ao nível da cognição. O indivíduo mais velho tendo mais experiência de vida apresenta diminuição da velocidade de processamento (Sheth, Mittal, & Newmam, 2001), diminuição da memória imediata e da memória a longo termo sendo assim, apresenta diferentes maneiras de processar a informação recebida por comparação com indivíduos mais novos (Mowen & Minor, 2003), o que se traduz por comportamentos diferentes quanto a processos de decisão nomeadamente de compra. A este grupo da população deverá ser dada especial atenção, durante o processo de decisão de compra, fornecendo toda a informação possível sobre produtos e serviços, garantindo a segurança, utilidade e efectividade de modo a que seja percebido pelo indivíduo, caso contrário preferem não decidir.

Enquanto para a população mais nova, durante o processo de informação e decisão de compra, se apela à razão, no caso do sénior e como consequência do envelhecimento, a informação deverá ser apresentada de modo mais simples, referindo-se a necessidade do produto ou serviço e apelando à emoção.

O indivíduo sénior devido à experiência de vida, ao facto de ter a sua situação económica mais estável, pois a grande maioria terá casa própria e filhos já adultos e consequentemente menos despesas com a educação, com necessidade reduzida de crédito, sente-se financeiramente mais seguro, manifestando-se nalguns casos como psicologicamente mais novo. Tendo mais tempo e mais experiência, compra com mais tranquilidade e espera até aparecer um bom negócio. O sénior é um consumidor mais consciente do valor dos produtos e serviços. Este grupo de clientes usa os jornais e rádio em maior escala que as outras faixas etárias sendo um potencial cliente para artigos de luxo, viagens, cuidados de saúde, serviços, dando valor ao conforto, segurança e conveniência (Engel, Blackwell, & Miniard, Comportamento do Consumidor, 2000). Nesta fase da vida o sénior aprecia mais o momento e as experiências do que o produto em si, preferindo um atendimento personalizado e dedicado, comprando muitas vezes com base na emoção e no relacionamento com o vendedor.

A diferenciação de empresas está mais relacionada com a criação de relações de emoção com os consumidores do que com as características físicas dos produtos propriamente ditos. De acordo com Yoram Wind (2002), são as associações emocionais que se sobrepõem aos argumentos racionais e que fazem com que o produto deixe de ser um simples produto indiferenciado, para passar a ser um produto com características definidas e mais desejado em detrimento de outros que aparentemente são iguais (Wind, 2002).

O consumidor reconhece que o comportamento do vendedor é um factor importante no ambiente emocional criado no processo de venda (Menon & Dubé, 2000).

A satisfação emocional influencia de modo positivo a recomendação, a lealdade e a disponibilidade para pagar mais. A satisfação emocional traduz-se pela lealdade e qualidade de relacionamento (Law, 2004).

Em ambientes de prestação de cuidados de saúde, emoções positivas ou negativas são relacionadas com a percepção da qualidade do serviço prestado (Russel-Bennett, 2015).

Se os funcionários são credíveis, competentes, falam com empatia criando um ambiente personalizado geram emoções positivas, favorecendo ligações fortes e recomendação (Bagozzi R. G. M., 1999).

O Sênior nesta fase da vida e apesar de valorizar os amigos e família sente-se mais inclinado a gastar dinheiro consigo próprio do que com os outros não tendo interesse por produtos unicamente relacionados com a imagem, preferindo conforto e segurança.

O consumidor sênior faz menos compras à noite e aprecia as entregas ao domicílio.

Em geral, este tipo de consumidor no momento de decisão usa uma estratégia menos complexa que o adulto não sênior, utilizando menos informação, no entanto o declínio do processamento relacionado com o avanço da idade é compensado pela experiência vivida.

12.2 Lançamento de produtos e serviços

A inovação com novos produtos ou serviços permite às empresas diferenciar-se da concorrência sendo estratégico para qualquer sector uma vez que constituirá uma vantagem competitiva em relação à concorrência.

O desenvolvimento de novos produtos e serviços depende de factores internos e externos à empresa e que vão condicionar um resultado final de sucesso ou fracasso.

Sendo a inovação um factor de diferenciação do mercado, o Marketing e a Comunicação são de extrema importância no lançamento de novos produtos e serviços.

De acordo com Kotler (2004), uma empresa que não consiga gerar qualquer tipo de inovação corre riscos, uma vez que os produtos e serviços estão sujeitos a mudanças das necessidades e do gosto dos clientes, a novas tecnologias, a menores ciclos de vida, a produtos substitutos nalguns casos a menor preço assim como à competitividade global. Segundo Moreira (2005), a inovação e diferenciação permitem encarar novos desafios, sendo fundamental para o futuro das empresas. Uma forma de diferenciação é feita pela marca, que representa a identidade e imagem da empresa no mercado.

Ao nível do produto a diferenciação pode ser feita no aspecto, origem, qualidade, desempenho (Neves & Castro, 2003).

A diferenciação ao nível dos serviços pode dar origem a um aumento da frequência de entregas, (permite reduzir stocks), treino e demonstração junto do consumidor, serviços de manutenção e serviços de pós venda (Neves & Castro, 2003).

Um atendimento feito com competência, educação, credibilidade, reputação, paciência é também uma forma de diferenciação em relação à concorrência.

Sendo o capital humano o bem mais importante de qualquer empresa e um dos factores críticos de sucesso e de inimitabilidade pela concorrência, o investimento em formação é essencial para desenvolver competências estratégicas de modo a sobreviver e crescer num mercado cada vez mais competitivo (Moreira, 2005).

As empresas com perfil competitivo adoptam uma postura de aprendizagem intensiva, enquanto procuram a identificação de uma estratégia que maximize a probabilidade de sobreviver e prosperar, procurando focar as suas actividades naquelas que sejam realmente agregadoras de valor, ou seja, nas actividades relacionadas com o conhecimento (Moreira, 2005).

A implementação de estratégias de lançamento de novos produtos ou serviços ajuda a captar um conjunto de comportamentos quer do consumidor quer do vendedor que em muitos casos vai além das vendas. Sendo o primeiro contacto com o cliente, o comportamento do vendedor é de extrema importância para o sucesso da implementação do novo produto ou do serviço (Sharma, 2014).

O resultado do lançamento, de novos produtos ou serviços, depende quer da formação dos vendedores, quer da performance do novo produto (Hultink, 2000).

Hoje em dia com o alto nível de inovação tecnológica, com a diminuição dos ciclos de vida dos produtos e com a globalização, uma empresa deverá cada vez mais desenvolver e lançar no mercado produtos e serviços de modo a fazer a diferenciação em relação à concorrência, captando e mantendo novos clientes. As pequenas empresas deverão seguir esta tendência de modo a garantir a sua sobrevivência tendo como vantagem a proximidade com o consumidor final, o que facilita o conhecimento dos clientes e suas necessidades e o desenvolver de produtos e serviços adequados. Numa pequena empresa como uma Farmácia, devido à proximidade com o público, as principais fontes de ideias são os colaboradores, os clientes, consumidores, fornecedores, concorrentes, os vendedores e a pesquisa na internet.

Do ponto de vista do Marketing, um novo produto é aquele que contribui para satisfazer uma nova necessidade ou desejo do consumidor. Uma pequena empresa não pode rivalizar com grandes empresas que tem departamentos de ID e orçamento adequado sendo que na pequena empresa o lançamento de novos produtos ou serviços é feito de modo informal tornando-se problemático principalmente se a empresa estiver inserida num mercado maduro (Calabrese, 2005).

De acordo com David Aaker (1991) o aumento da concorrência nos canais de distribuição, os *outlets* e o aumento constante dos custos de publicidade, tornam o lançamento de novos produtos cada vez mais difícil.

12.3. Marketing, Ambiente de loja

Segundo Theodore Levitt (1986), o objectivo do Marketing é atrair novos clientes através da promessa de valor acrescentado mantendo e fazendo crescer o número de clientes atuais, permitindo à sociedade obter novos e melhores padrões de vida. Para Kotler (2003) a finalidade do marketing é converter a evolução das necessidades das pessoas em oportunidades lucrativas.

Armstrong & Kotler (2015) afirmam que, o marketing não consiste em fazer vendas no sentido antigo da palavra, mas na satisfação das necessidades do cliente. O conceito de marketing, de acordo com Read & Bojanic (2010), é baseado no facto de que as empresas devem procurar satisfazer os desejos e necessidades dos clientes e, ao mesmo tempo cumprir os seus objectivos. Para Theodore Levitt (1986), o marketing tem de entender os clientes, tem de perceber os seus problemas e ao dar a solução captar a sua atenção e fidelização. As pessoas não compram coisas, compram soluções para os problemas.

Se as necessidades do consumidor forem entendidas, se forem desenvolvidos os produtos correctos com valor acrescentado em relação à concorrência, se os preços forem correctos e a promoção feita também com qualidade, haverá mais probabilidade de um produto ser mais facilmente vendido (Armstrong & Kotler, 2015).

Para Theodore Levitt (1986) a essência da competição é, a diferenciação, proporcionar algo diferente, isto é, fornecer melhor do que o concorrente.

Vivemos num período com grande especialização e diferenciação por isso, é necessário atingir os potenciais clientes com uma proposta de valor acrescentado em relação à concorrência (Berns, 1999).

A gestão do produto baseada nos 4P', produto; preço; promoção; *placement*, mostra que a distribuição ocupa um papel chave pois a escolha dos canais certos permite que o produto chegue ao público - alvo e com o auxílio da promoção consiga comunicar com os clientes e persuadir à compra (Kotler & Armstrong, 2014).

Cada P corresponde a uma variável, e todas elas contribuem para a criação de identidade única, o Produto (Armstrong & Kotler, 2015).

Após as décadas de 70 e 80, e com a saturação de mercado, o marketing 1.0 estagna e surge uma nova alternativa, o marketing 2.0 (Kotler et al., 2015).

O centro de desenvolvimento de um produto passou a ser ocupado pelo cliente e não pelo próprio produto como era feito até ao momento. Surge o conceito da gestão de cliente, o marketing orientado para o consumidor. Os consumidores ficam mais informados de modo a poderem comparar diferentes ofertas. A introdução do marketing estratégico marca o nascimento do marketing moderno, e por consequência, o começo do marketing 2.0 (Kotler et al., 2015).

Com o marketing 2.0 surgem os 4C's de Robert F. Lauterborn (1994), o autor afirma que os 4P's até então utilizados, reflectem a forma de ver do mercado através do vendedor e não do cliente. Do ponto de vista do cliente, o autor diz então que se devem substituir os 4P's pelos 4C's (*Customer value, Cost, Convenience, Communication*).

Customer Value, valor do cliente, as empresas não devem vender o que os clientes não necessitam mas sim o que os clientes desejem; *Cost*, custo, as empresas devem perceber o custo do produto de modo a satisfazer o cliente; *Convenience*, conveniência, as empresas devem estudar qual o local mais conveniente para os clientes adquirirem o produto; *Communication*, comunicação, as empresas devem preferir a comunicação à promoção. A comunicação permite que os clientes interajam com as empresas, facilitando o processo de troca de informações, uma comunicação bidirecional (McClean, 2012; Schultz et al., 1994).

O mix da comunicação pode resumir-se a oito variáveis: relações públicas; publicidade; promoção de vendas; eventos; marketing direto; marketing interativo; marketing viral; e

venda pessoal (Kotler e Keller, 2012). Cada tipo de comunicação tem a sua função (Keller, 2009).

Fornecendo ao cliente toda a informação sobre o produto, nomeadamente como é utilizado, que tipo de pessoas o utiliza, qual o local de utilização, é possível a comunicação permitir que as empresas associem as respectivas marcas e produtos a lugares, pessoas, experiências, contextos, permitindo ao cliente perceber qual o posicionamento que a marca pretende transmitir.

A política de comunicação tem como finalidade dar a conhecer, ao potencial consumidor, o novo produto suscitando o interesse para a compra, experimentação e posterior fidelização.

A compra impulsiva existe quando um consumidor tem uma necessidade incontrolável e persistente de adquirir algo de forma imediata (Rook,1987).

A impulsividade é considerada como responsável primário das compras por impulso, sendo afectada pelo ambiente de loja, onde a maior parte das decisões de compra acontece (Salomon,1999).

A porta de entrada da loja, sendo a zona de maior passagem, é de extrema importância uma vez que todos os clientes entram ou passam, permite observar os estímulos e fazer uma visualização geral do local. A imagem da loja, da marca ou o nome depende desta área (Ebster & Garaus, 2015).

O Merchandising é uma ferramenta usada pelas lojas para captar a atenção dos clientes e motivar a compra. A montra é usada como atração inicial para trazer clientes para a loja mas também é utilizada como comunicação de imagem de marca permitindo distinguir e diferenciar a loja dos seus concorrentes (Opris & Bratucu, 2013).

Uma montra apelativa cria o desejo de compras na loja e ajuda a gerar vendas (Cant & Heffer, 2014).

Um *layout* adequado encoraja os consumidores a um grande volume de compras (Keller, 2015), e à necessidade de observar uma grande quantidade de produtos (Cil, 2012). O *layout* de uma loja é de extrema importância para a criação de uma experiência agradável e é um método de comunicar com o cliente (Keller, 2015).

A escolha do *layout* para uma loja, depende do tipo de loja e da natureza dos produtos a vender (Cil, 2012).

Actualmente têm vindo a ser cada vez mais utilizadas estratégias para a criação de um ambiente propício à satisfação do consumidor e à compra. Alguns estímulos como a iluminação, o *layout*, o *design*, o sortido, os expositores de produtos, a sinalética da loja, o merchandising e promoções, a ajuda dos colaboradores e a disponibilização de um local “especial” onde os clientes possam ter alguma privacidade no atendimento poderão ser consideradas como algumas das estratégias de Marketing de Relacionamento (Turley & Milliman, 2000). As diferentes estratégias deverão contribuir de maneira efectiva para influenciar positivamente a percepção da imagem da loja e conduzir a satisfação na experiência de modo a que se crie fidelidade a uma Farmácia.

Os elementos presentes no ambiente da loja, quer sejam aspectos visuais, promoções, experimentações, *layout* aumentam a possibilidade da pessoa comprar impulsivamente (Donovan & Rossiter, 1982). O objectivo da criação de uma atmosfera agradável em loja é o de que o cliente permaneça no local o maior tempo possível e deste modo compre mais produtos.

O ambiente de loja influencia o aspecto cognitivo e emocional facilitando a decisão de compra (Michon et al., 2005; Turley and Milliman, 2000).

A atmosfera de loja têm um impacto significativo no humor do cliente afectando o seu comportamento de compra (Banerjee & Yadav, 2012).

A loja deve ter um ambiente rico em estímulos, visuais, olfactivos e auditivos, fazendo assim a diferenciação com a concorrência uma vez que geralmente só são utilizados os estímulos visuais (Ballantine et al., 2015; Foster and McLelland, 2015; Spence et al., 2014). Este tipo de ambiente têm um maior impacto no aspecto cognitivo, emocional e comportamental e deve ser tido em conta na criação do ambiente da loja (Spence et al., 2014).

Para Andreu et al. (2006) o ambiente de loja influencia emocionalmente o comportamento do consumidor sendo essa influência mais forte em ambiente de centro comercial por comparação com loja de rua.

A emoção e a percepção de prazer são mais importantes do que o preço. Sendo hoje em dia os produtos tecnicamente semelhantes, a diferenciação deverá ser feita de um modo a que o cliente retenha e lembre com todos os cinco sentidos.

Emoções são derivadas de retenções cognitivas, eventos ou pensamentos (Bagozzi R. G. M., 1999).

Emoções são um estado que depende do humor do indivíduo por resposta ao meio ambiente (Rook and Gardner, 1993).

Estudos mostraram que a emoção tem um impacto considerável na percepção do cliente e nas suas intenções comportamentais (Ladhari, 2011).

Pela utilização dos cinco sentidos a capacidade de memorização da marca será duplicada ou triplicada (Lindstrom, 2005). A estimulação sensorial não só facilita a escolha do consumidor como também ajuda a distinguir um produto da sua concorrência.

O retalho deve utilizar diferentes estímulos multissensoriais de modo a diferenciar-se da concorrência e respectivos produtos que estão muitas vezes ligados a um certo conceito de loja (Ballantine et al., 2010).

Nos dias de hoje, existem vários factores que contribuem para uma maior satisfação do cliente e, por sua vez, para uma maior probabilidade de compra (Kristensen, 2009). Face à elevada concorrência existente e no sentido de diferenciar deverá ser dada especial atenção ao ponto de venda e sua envolvente (Turley & Milliman, 2000).

Sendo a loja, o ambiente onde ocorre a decisão final, esta é de extrema importância. De acordo com Kahneman (2003), a forma como as opções são apresentadas influencia a forma como se constrói as preferências. Este facto deve ser tido em conta na organização dos produtos. Segundo Thaler & Sunstein (2008), a escolha é afectada pelas características das opções, pelas memórias internas, pela informação externa, pela comparação de opções, o que permite a intervenção ao nível do *design* dos ambientes de decisão (Weber M. H., 2009). A forma como o consumidor é guiado dentro de um espaço comercial tem efeitos na compra de determinados produtos, ou seja, o percurso que o cliente efectua pode suscitar um acto de compra por impulso (Beatty & Ferrell, 1998). A organização, a disposição dos produtos, e dimensão de cada linear têm influência na decisão de compra.

Existe uma relação directa entre o comportamento de compra e o ambiente de loja, sendo que, estudos confirmaram que o comprador reage a diferentes tipos de estímulos, que criam

atenção e provocam respostas emocionais, comunicando diferentes tipos de mensagens (Turley and Milliman, 2000).

Os estímulos a ser utilizados no ambiente de loja deverão ser baseados em sinais, condições atmosféricas, *layout*, disposição espacial e funcional, decoração, *design* do exterior e interior (Berman and Evans, 2001; Bitner, 1992; Booms and Bitner, 1982).

A adição de estímulos sensoriais influencia o período de tempo que o comprador está no interior da loja e o tempo de compra (Donovan et al., 1994; Morrison et al., 2011; Spangenberg et al., 1996).

Os estímulos visuais são os mais utilizados. Os espaços preocupados com a estética, que utilizam estímulos visuais, têm geralmente mais sucesso do que aqueles que ignoram o aspecto estético (Bloch, 1995; Bloch et al., 2003).

Os compradores ao fazerem a sua decisão de compra dentro da loja são afectados pela estética do espaço e pelo prazer que este lhes dá (Hekkert, 2006; Rettie and Brewer, 2000).

Emoções negativas reduzem o número de compras (Barry, 2000). Clientes movidos por aspectos emocionais dão atenção ao ambiente da loja necessitando de grande quantidade de informação para o processo de decisão (Dawson, 1990).

Uma experiência emocional positiva está directamente relacionada com lealdade, recomendação e com um positivo “*word-of-mouth*”.

Deverá ser prestada a máxima atenção ao ambiente da loja como seja: luz, cheiro, temperatura, música, cor, barulho, disposição dos produtos, arrumação dos móveis e equipamentos, símbolos, sinais, vestuário dos empregados e regras de comportamento dentro do espaço (Bitner, 1992).

Em termos evolutivos o cheiro é considerada a primeira forma de percepção, estando o bulbo olfactivo localizado na porção mais profunda do cérebro (Dennis 2004). O cheiro evoca memórias e provoca sentimentos estando fortemente ligado à memória, humor, *stress* e concentração. O cheiro é processado no cérebro instantaneamente permitindo ao indivíduo responder e reconhecer sem utilizar o pensamento, de modo inconsciente, inevitável, espontâneo e emocional, possibilitando o reconhecimento de mensagens de aviso ou emoção.

A percepção do *layout* da loja influencia a atitude perante o *merchandising*, a tendência para comprar, a vontade de comprar e recomendar (Baker, 2002).

A luz, cheiro, música actuam na percepção e memorização da marca e qualidade do produto (Müller, 2011).

O tipo de música e o volume mostraram ter impacto no período de permanência na loja, nas compras e na quantidade de dinheiro gasto (Morin & et.al, 2007). A música não necessita de atenção para ser experienciada no entanto evoca a certas memórias e experiências.

A qualidade do ar, a cor, a luz, música, o cheiro e o *design* estão directamente ligados a emoções positivas para o cliente (Lin, 2011).

A luz é utilizada como estímulo na atmosfera de loja (Kotler, 1973; Turley and Milliman, 2000). A intensidade e a cor da luz influenciam o período de tempo que os clientes utilizam para examinar os produtos, afectando o comportamento do cliente, a expectativa, o preço e a percepção que tem da marca (Babin et al., 2003; Bellizzi et al., 1983; Lick et al., 2016).

A luz pode ser utilizada de diferentes formas, desde a iluminação directa de um produto ou área ou simplesmente iluminar a totalidade da loja (Schielke & Leudesdorff, 2015). Pode ser utilizada de um modo suave, de modo a criar um ambiente calmo, ou uma luz forte de modo a obter uma atmosfera vibrante associada à marca ou nome (Banerjee & Yadar, 2012).

A cor é uma importante ferramenta, usada em Merchandising, uma vez que influencia o comportamento do consumidor e provoca diferentes tipos de reacção. Cada cor faz com que o consumidor sinta diferentes emoções. As lojas podem utilizar selectivamente as cores de modo a fazer associação a diferentes produtos (Law, Wong, & Yip, 2012).

Uma loja, com um ambiente calmo, com luzes vibrantes dando destaque a certos produtos deverá conduzir o cliente para esses produtos de modo a motivar a compra (Banerjee & Yadar, 2012).

A utilização de música, em loja, influencia a aspecto cognitivo do consumidor e respectivo processo mental, estado emocional, o humor e a decisão de compra (Andersson et al., 2012; Garlin and Owen, 2006; Jain and Bagdare, 2011; Yalch and Spangenberg, 2000).

A utilização excessiva de estímulos pode, no entanto, causar confusão e dificultar o processo de decisão de compra devido ao facto de se tornar complexa e stressante, não facilitando o processo de aproximação mas pelo contrário evitando-o (Raju,1980).

Quer a satisfação quer o aspecto emocional do cliente estão relacionados com o comportamento de compra, fidelidade ao ponto de venda, recomendação e disponibilidade para pagar mais (Bigné et al., 2008; Chan et al., 2015; Jani and Han, 2015; Koenig-Lewis and Palmer, 2014; Ladhari, 2009; Ng and Russell-Bennett, 2015).

O comportamento do consumidor é motivado pelas funções atribuídas ao produto, por aspectos sociais, emocionais e pela relação de qualidade e preço (Sandstrom et al. 2008).

12.4 Marketing Digital

Considerando as técnicas de comunicação, a publicidade é talvez a mais eficaz (Lindon et al. 2008). Com o aparecimento da era digital a publicidade foi a que mais alteração sofreu.

A internet é o meio de comunicação mais acessível e com menores custos. O sucesso das empresas depende do esforço feito na adaptação das suas estratégias de marketing ao ambiente web (Carrera, 2009).

O Marketing digital tem grande importância na comunicação entre as Empresa e os consumidores uma vez que tem o potencial de chegar a um grande número de pessoas ao mesmo tempo (Mogos, 2015).

Com o Marketing Digital os consumidores são expostos directamente à marca ou ao produto. O acesso à informação pode ser feito a qualquer hora e em qualquer lugar (Mogos, 2015).

A internet tem conquistado notoriedade por comparação com os outros meios de comunicação. As empresas são forçadas a acompanhar a evolução digital, recorrendo ao *webmarketing* (Carrera, 2009).

O sucesso do *webmarketing* está na maior ou menor motivação que a empresa consegue despertar no consumidor. De acordo com Huang (2003), a performance da *web* resulta da avaliação do *website* pelo cliente o que indica a utilidade do site na satisfação das suas necessidades.

O *webmarketing* permite uma orientação para objectivos e interesses comuns à empresa e ao cliente pois permite uma relação mais próxima com o consumidor (Ferrão, 2000).

O *Webmarketing* baseia-se na utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC), no processo de criação, no fornecimento de valor aos clientes, na relação com os clientes, de modo a beneficiar a organização (Rita & Oliveira, 2006). Para Carrera (2009) o marketing digital é o conjunto dos meios de comunicação utilizados pelas empresas em ambiente digital para divulgar e comercializar os seus produtos, conquistar e fidelizar potenciais clientes.

Para as empresas a grande vantagem da utilização da *web* é o baixo custo de comunicação *online*, a maior acessibilidade aos produtos, a utilização quer no segmento B2C quer no B2B, a economia de tempo na pesquisa, a circulação da informação, a partilha de ideias, um relacionamento mais próximo com o cliente (Carrera 2009).

Hoje em dia cerca de 3 mil milhões de pessoas tem acesso à internet o que corresponde a cerca de 40% da população (Internet Live Stats 2015). Esta nova maneira de comunicar, o acesso à informação, o acesso rápido à pesquisa, e a comodidade passou a fazer parte do dia a dia do cidadão (Ryan & Jones 2009). O internauta deixa de ser uma figura passiva e passa a ter um papel activo e participativo. De acordo com StatCounter Global Stats (2014) a utilização de dispositivos móveis com internet aumentou 67% de 2013 a 2014. Mais de 50% dos consumidores referem que fazem uma pesquisa na *net* sobre os produtos ou serviços a adquirir de modo a que no momento da compra já se encontram praticamente esclarecidos (Dionísio et al. 2009).

Com a utilização de plataformas da *internet* as empresas criam vantagens competitivas. De modo a maximizar o potencial do Marketing Digital as empresas usam os *social media* como ferramenta chave para o canal de informação.

As plataformas digitais permitem a interação direta entre a empresa e os seus clientes, ao mesmo tempo que possibilita, virtualmente, a mudança das motivações de compra (Hudson, 2016).

Uma maior fidelização e um baixo custo de comunicação são as principais vantagens da utilização do digital. O facto de a internet ser mensurável permite às empresas saber com precisão os interesses e necessidades dos clientes (Motowitz e Schmittlein, cit. in Vlastic e Kesic, 2007 citado por Brochado 2008).

O *online* permite uma comunicação de forma massiva, criando a percepção que a comunicação está a ser feita de consumidor para consumidor (Carrera 2009). No ambiente *online* a empresa deverá ter atenção a certos aspectos de modo a que o cliente se sinta motivado a utilizar a *net* (Aaker, 2002 citado por Brochado, 2008).

De acordo com Fogg et al. um *website* deve transmitir experiência, confiança e segurança.

A possibilidade de divulgação da marca, de promoções *online* e uma maior interacção com os consumidores são algumas das vantagens da comunicação *online* (Dou e Krishnamurthy 2007 citado por Brochado, 2008).

Hoje em dia as empresas constroem *sites* atractivos e tentam perceber como o consumidor se comporta no ambiente *online* (Novak et al., 2000 citado por Farias et al., 2008). O *website* é utilizado pelas empresas de modo a fornecer informações acerca de serviços ou produtos (Carrera, 2009), mas também para tentar perceber quais os efeitos da *net* no comportamento do consumidor.

Em ambiente *online* deverá haver criatividade do *website*, pela utilização de cores, sons e movimento de modo a motivar a visita pelo público consumidor, pois tal como numa loja tradicional deverá haver um ambiente que impressione e transmita emoção desencadeando sentimentos afectivos de modo a contribuir para a compra *online* ou a deslocação à loja (Farias et al., 2008).

13. Objetivos

Os objetivos da Farmácia Cristina são:

- Ser uma Farmácia de Referência no mercado das Farmácias Portuguesas.
- Ter um crescimento de 20% das vendas.
- Agilizar o funcionamento interno.
- Ser uma Farmácia Moderna.
- Ser Conhecida como Farmácia que tem “tudo”.

14. Estratégia de Negócio

O modelo de negócio Canvas é uma ferramenta de estudo, onde o negócio é representado por inteiro, visualmente intuitiva que permite que uma empresa se posicione de forma mais competitiva no mercado após avaliação de diferentes cenários.

Tendo em vista elaborar a estratégia da Empresa, foi definida a proposta valor, baseada no Perfil do Cliente, os objectivos, as “dores” e os ganhos, e no Mapa Valor que inclui os Produtos ou Serviços que sejam simultaneamente “Analgésicos” mas também Potenciadores de Ganhos para o cliente.

14.1. Perfil do Cliente

Na Farmácia Cristina podem ser identificados 2 tipos de Segmentos de clientes, o B2C constituído pelos clientes ao balcão da loja e o B2B, formado pelos clientes empresariais que pontualmente fazem encomendas à Farmácia.

O âmbito deste trabalho incide sobre o segmento B2C que apresenta essencialmente as seguintes características:

Objectivos

- Ambiente de loja agradável.
- Portfólio alargado.
- Atendimento personalizado e no menor tempo possível.

Dores

- Tempo de espera.
- Falta de Produtos.
- Preços.

Ganhos

- Atendimento com qualidade no menor tempo possível.
- Variedade de Serviços.
- Promoções e descontos associados.

O perfil do cliente da Farmácia Cristina pode ser visualizado na página seguinte.

Perfil do Cliente

Ganhos

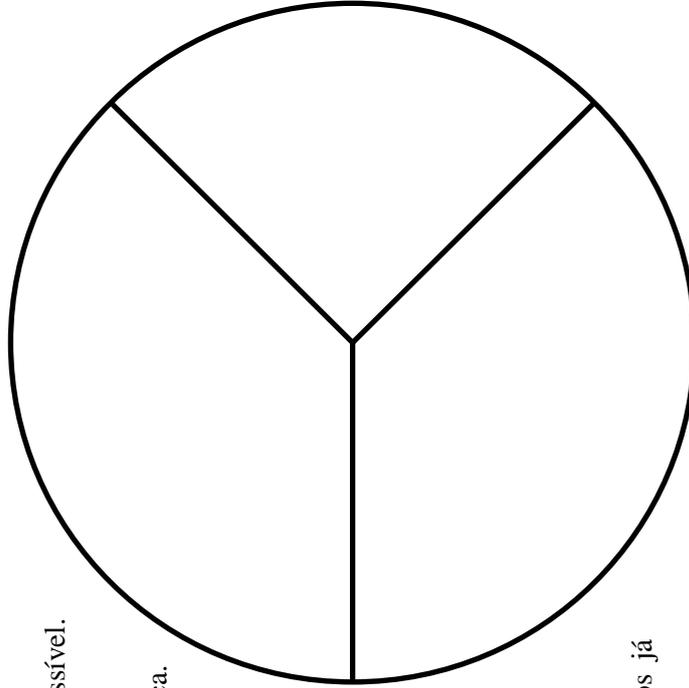
- Stock de produtos de “todas as marcas”.
- Atendimento com qualidade.
- Atendimento personalizado.
- Atendimento no menor tempo possível.
- Atendimento total numa “só ida”.
- Leque variado de Dermocosmética.
- Amostras gratuitas.

Dores

- Produtos esgotados.
- Falha na chegada de produtos.
- Tempo de espera para o atendimento.
- Tempo de espera no caso de produtos já pagos.
- Falta de “serviço de Enfermagem”.
- Aplicação de injectáveis sujeita a horário.
- Preços por vezes mais altos que a concorrência e lojas *Wells*.

Objectivos

- Atendimento no menor tempo possível.
- Atendimento personalizado.
- Atendimento dedicado.
- Atendimento tecnicamente qualificado.
- Não existência de falhas de *stock*.
- Preços adequados.
- Grande sortido de produtos.
- Loja com bom ambiente.
- Horário alargado.
- Serviço de “Enfermagem”.
- Ofertas, promoções.
- Rastreios.
- Testes Bioquímicos.



A Farmácia Cristina, consciente dos objectivos dos seus clientes, das suas “dores” e do ideal que procuram, pretende apresentar uma Proposta de Valor que pode ser dividida em Produtos e Serviços, Analgésicos e Potenciadores de Ganho.

14.2. Mapa de Valor

Produtos e Serviços

- Abertura em horário alargado.
- Estacionamento.
- Aumento do *stock* da Farmácia.
- Alteração do ambiente de loja.
- Serviços.

Analgésicos

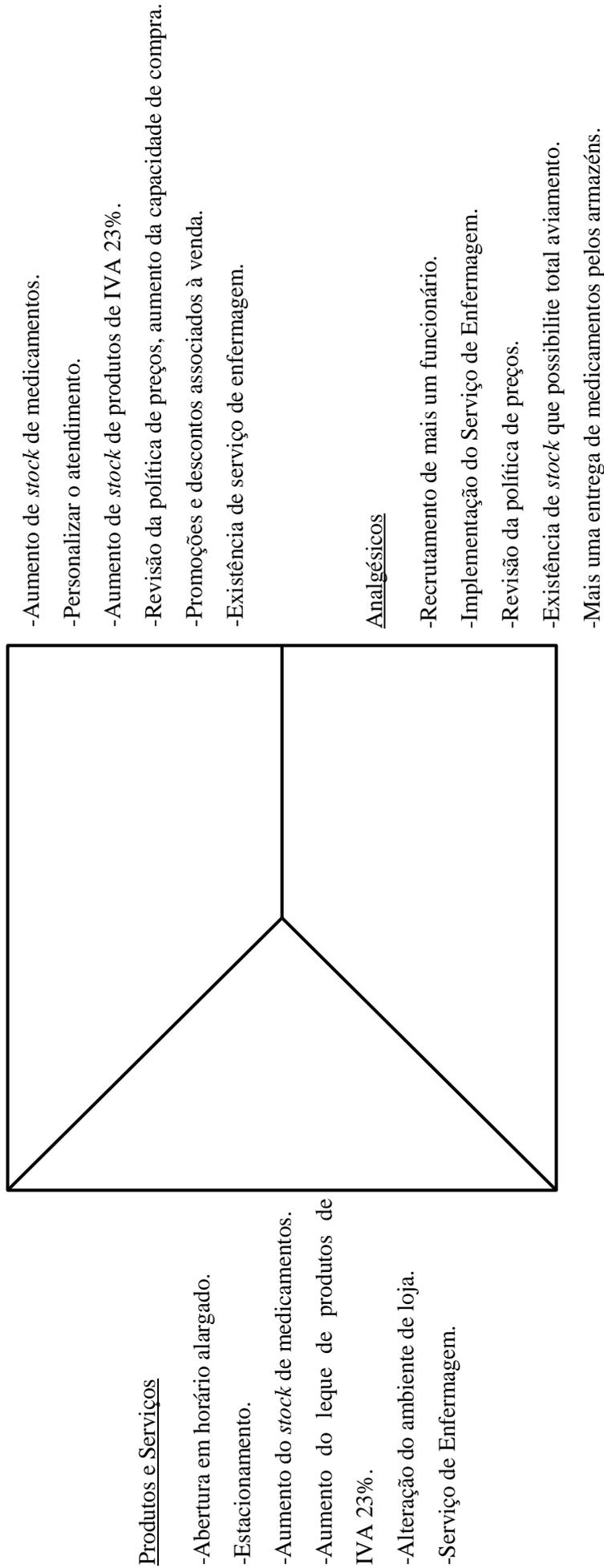
- Recrutamento de mais um funcionário para atendimento mais dedicado.
- Implementação do Serviço de Enfermagem.
- Revisão da política de preços.

Potenciador de Ganhos

- Possibilidade de escolha alargada devido a aumento de *stock* da Farmácia.
- Recrutamento de mais um funcionário para atendimento personalizado e emocional.
- Pela revisão da política de preços, aumento da capacidade de compra.
- Promoções, descontos associados à venda, amostras gratuitas.
- Existência de serviço de enfermagem.

O Mapa Valor é apresentado na página seguinte.

Mapa de Valor



14.3 Modelo de Negócio Canvas

O modelo de negócio Canvas representa toda a envolvente do negócio quer a nível interno quer a nível externo sendo constituído pelos nove blocos seguintes:

1. Segmento de Clientes
2. Proposta de Valor
3. Relações com os clientes
4. Canais
5. Atividades-chave
6. Recursos-chave
7. Parcerias-chave
8. Estruturas de custos
9. Fluxos de rendimento

Da aplicação da ferramenta Modelo de Negócio Canvas na Farmácia Cristina foi obtido o Mapa do Modelo Canvas, que podemos analisar e que permitiu identificar as 7 Ações que a Farmácia propõe implementar e que são:

Ação 1- Alteração do *layout*, ambiente de loja

Ação 2- Aumento do portfólio para produtos de IVA 23%.

Ação 3- Diversificação de serviços.

Ação 4- Aumento do *stock* de medicamentos.

Ação 5- Revisão da política de preços.

Ação 6- Recrutamento de um colaborador.

Ação 7- Comunicação, Implementação de melhorias no *site*.

14.3.1 Modelo Negócio Canvas aplicado à Farmácia Cristina

<p>Parceiros</p> <ul style="list-style-type: none"> • SNS • Outras entidades de saúde • Armazenistas /Fornecedores • Laboratórios 	<p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alteração <i>Layout</i> • Alargar portfólio IVA23% • Serviços • Aumento <i>stock</i> • Política Preços • Recrutamento colaborador • Comunicação 	<p>Proposta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • 24h /365 dias • Estacionamento • Revisão dos preços • Diversificação de serviços • Entregas ao domicílio 	<p>Relação com clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contacto em zona reservada ao cliente • Contacto no atendimento • <i>Self-Service</i> em Para-Farmácia • <i>Facebook</i> 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmento B2C com idade adulta e poder de decisão de compra
<p>Recursos Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital Humano • Capacidade intelectual • <i>Software</i> • Equipamentos • Alvará 		<p>Canais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Loja Farmácia • Funcionários • Web para B2B • <i>Facebook</i> 		<p>Fonte de Receita</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venda de medicamentos e Dermo cosmética • Aconselhamento técnico ao balcão para B2C • Aconselhamento técnico via web ou telefone para B2C • Entrega ao domicílio para B2C
<p>Estrutura de custo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Custo do <i>stock</i> • Custo do Pessoal • Encargos Fiscais • FSE • Custo <i>software</i> • Seguros • Custo com empresas em <i>outsourcing</i> • Custo de formação do pessoal 				

15. Plano de Implementação

Após a aplicação do Modelo de Negócios Canvas e de modo a atingir os objetivos a que a Empresa se propõe, foram definidas sete ações a implementar.

15.1. Ação 1 – Alteração do *Layout*, Ambiente de Loja

Enquadramento

A dificuldade em colocar produtos em exposição de modo a permitir compras por impulso ou o cruzamento de vendas é um dos pontos fracos da Farmácia.

O *layout* da loja deverá ser melhorado de modo a criar toda uma envolvente com o cliente, no momento da escolha, encorajando a um maior volume de compras (Keller 2015) e proporcionando a satisfação das necessidades, prazer na compra, fidelização do cliente e ao mesmo tempo permitir a divulgação do nome da Farmácia pelo “*word of the mouth*”. O ambiente de loja pode ser considerado uma estratégia de Marketing de Relacionamento (Turley & Milliman, 2000).

Ao nível do *back office*, e devido à elevada quantidade de *stock* necessário para um funcionamento durante 24 horas, existe dificuldade na arrumação o que não permite um atendimento rápido e ágil.

Devido aos empréstimos bancários que a Farmácia tem e uma vez que existe disponibilidade de tesouraria, o financiamento desta acção será feito com capitais próprios.

Objetivos

Aumentar o volume de vendas devido a uma maior e melhor exposição dos produtos. Agilizar o atendimento por melhoria do funcionamento interno, atrair mais clientes e transmitir uma imagem de modernidade.

Ao diminuir o tempo do atendimento, fazer a diferença em relação às Farmácias da zona.

Descrição da ação

O aluguer da loja ao lado da Farmácia vai permitir fazer alterações substanciais no *layout* e no ambiente de loja permitindo colocar mais 2 balcões para atendimento. A Farmácia ficará com um total de 6 zonas para atendimento personalizado. O espaço entre balcões será o suficiente para permitir um atendimento privado. Dois dos balcões ficarão junto à zona de arrumação de

produtos de Bébé / Mamã, Solares, Produtos de Emagrecimento, Higiene Oral, Cuidados Corporais e Podologia de modo a facilitar aconselhamento e a venda cruzada.

Os 4 balcões restantes serão para venda de receituário e MNSRM pois nestes 2 casos é necessário aconselhamento técnico especial.

O direccionamento dos clientes para os balcões será feito através de senhas de atendimento, possibilitando em caso de necessidade a venda de medicamentos na totalidade dos balcões.

Na zona central da loja serão colocadas mais 2 gôndolas, ficando um total de 4 e que serão usadas para promoções, experimentações e produtos sazonais.

De acordo com a literatura, o ambiente onde ocorre a decisão de compra deverá permitir uma experiência emocional, recomendação e lealdade por parte do cliente e por isso será dada muita importância a toda a atmosfera de loja.

A iluminação, música, o cheiro e o *design* serão aspectos a trabalhar.

Tabela 5 -Cronograma de atividades previstas para a Ação 1

	2017	2018											
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Reunião empresa de obras	X												
Aluguer loja		X											
Aprovação do <i>layout</i>	X	X											
Autorização do senhorio	X	X											
Aprovação Infarmed		X											
Aprovação da Câmara		X											
Início das obras					X	X							
Fim das obras							X						
Compra de mobiliário							X						

Inspeção							X						
Abertura							X	X	X	X	X	X	X

Intervenientes: Senhorio, Empresa de obras, Infarmed, Câmara de Sintra.

Facilidade de implementação: Baixa (Difícil), devido à necessidade de pedidos de autorização.

Orcamento: 60.500 euros (Explicação no Anexo 3).

Possíveis dificuldades: Senhorio, Câmara, Infarmed não autorizarem.

Plano de contingência: Caso não haja autorização para as obra, reformular a ação.

15.2. Ação 2 – Alargamento em 10% do portfólio para produtos de maior valor acrescentado (IVA23%).

Enquadramento

Pelo facto de existir pouca variedade deste tipo de produtos, muitas vezes com gamas incompletas, não permitindo aconselhamento dentro da mesma marca e havendo disponibilidade dos clientes para comprar novas categorias de produtos, propõe-se aumentar em 10% o portefólio.

A escolha destes produtos é importante devido ao facto da margem para a Farmácia ser maior.

No caso dos produtos com IVA de 6%, não sujeitos a receita médica, a Farmácia tem um bom portefólio, permitindo uma vasta selecção por parte do cliente e possibilitando vendas cruzadas.

Objetivos

Diversificar a oferta da Farmácia Cristina, incrementar as vendas nesta categoria de produtos, incentivar as vendas cruzadas, aproximando-se do concorrente mais forte e das lojas de Para-Farmácia e *Wells*. Aumentar a margem global da Farmácia.

Descrição da acção

Deverá ser feito o estudo das gamas a introduzir, de acordo com a tipologia do cliente.

A aposta da Farmácia será feita em produtos com valor acrescentado para o cliente mas também em produtos de grande rotação que permitam fazer cruzamento de vendas.

Tendo em conta a superfície para exposição fazer:

-Extensão em largura, de acordo com o tipo de consumidor: Produtos de combate à celulite, adelgaçantes, emagrecimento e solares.

-Extensão em profundidade: Gama completa para acne, gama completa para hidratação corporal, gama completa anti-envelhecimento.

As marcas de produtos escolhidos deverão estar associadas a um serviço extra como a oferta de rastreios, mini- faciais, livros de receitas de culinária, *workshops*. Tanto quanto possível os produtos deverão ter uma promoção adicional quer em redução de preço, quer em bonificação de produto ou oferta.

A escolha deverá ser feita tanto quanto possível só para produtos de venda em farmácia criando assim alguma distanciação em relação às lojas da *Wells*, pois uma vez que a *Wells* está ligada a grande superfície do comércio alimentar, com compras em grande volume, pratica preços mais baixos, com os quais a Farmácia não pode concorrer.

Tabela 6- Cronograma de atividades previstas para a Ação 2

	2017	2018											
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Estudo Gama	X												
Aprovação	X												
Reunião com Lab	X	X											
Receção Produtos		X											
Formação Funcionários		X											
Vendas		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Intervenientes: Laboratórios, Armazenistas.

Facilidade de implementação: Média. Implica disponibilidade de tesouraria e possibilidade de existência de “monos”.

Orcamento: Esta ação afecta a rubrica de existências (Explicação no Anexo3).

.15.3. Ação 3 – Diversificação de serviços

Enquadramento

Sendo uma Farmácia aberta 24 horas, com um número considerável de clientes já com idade avançada existe grande procura, principalmente em horários tardios, de um serviço de enfermagem para apoio domiciliário, tratamento de feridas, pensos, tratamento do pé diabético, cuidados pós operatórios, cuidados paliativos, cuidados de ostomias, e aplicação de vacinas e injectáveis.

As recentes alterações à legislação permitem que as Farmácias tenham agregado um serviço de apoio especializado em cuidados de enfermagem.

Objetivos

Prestar um serviço ao cliente de modo a fazer diferença em relação a outras farmácias da zona.

Aumentar as vendas, gerar mais tráfego e fidelizar clientes.

Descrição da acção

Esta acção deverá ser bem percebida pelos colaboradores uma vez que serão os principais vendedores do serviço. Para Sharma (2014) o comportamento do vendedor é de extrema importância para o sucesso da implementação de um novo produto ou serviço.

Comunicação à equipa do novo serviço da Farmácia, ao mesmo tempo que são ouvidos os comentários e sugestões. Colocação de anúncio para escolha de candidato.

Nomeação de um responsável pela acção que em conjunto com o Enfermeiro terá como funções o agendamento e confirmação de todas as tarefas, assim como a gestão de *stock* dos materiais necessários.

Tabela 7- Cronograma de atividades previstas para a Ação 3

	2017	2018											
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Anúncio no Facebook	X												
Contactar IEFP	X												
Receção de CV/entrevista/ Seleção	X	X											
Início funções			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Comunicação novo serviço			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Intervenientes: IEFP, Facebook.

Facilidade de implementação: Média principalmente devido à falta de experiência neste tipo de serviço.

Orçamento: Alteração da rubrica de Rendimentos e Gastos (Explicação no Anexo 3).

15.4. Ação 4 – Aumento de 10% do *stock* de MSRM

Enquadramento

Tendo em conta algumas reclamações dos clientes face à falta de medicamentos no momento da compra, propõe-se aumentar o *stock* para produtos críticos.

Objetivos

Oferecer aos clientes, a possibilidade da compra na totalidade logo no primeiro contacto, aproximando-se assim do concorrente mais forte e fazer a diferença em relação às outras farmácias.

Fortalecer a imagem da Farmácia, aumentar as vendas e incentivar a vendas cruzadas.

Descrição da ação

Aumento do volume de compras ao armazenista e negociação de novas condições de compra de modo a aumentar a quantidade a receber, mensalmente, de produtos considerados “críticos”.

Pesquisa e negociação com fornecedores alternativos.

Tabela 8- Cronograma de atividades previstas para a Ação 4

	2017	2018											
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Saber disponibilidade financeira	X												
Negociação c/ actual Fornecedor		X	X										
Pesquisa Fornecedores Alternativos		X	X										
Reunião c/ Fornecedores alternativos			X	X									
Início abastecimento				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Intervenientes: Fornecedores.

Facilidade de Implementação: Média, principalmente devido ao empate de capital.

Possíveis dificuldades: Necessidade de tesouraria para pagamento “à cabeça”.

Plano de contingência: Necessidade de recorrer a financiamento bancário.

Orcamento: Alteração no CMVMC, acréscimo de 10% (Explicação no Anexo 3).

15.5. Ação 5 - Revisão da Política de Preços

Enquadramento

Num período de recuperação lenta da crise económica que o país atravessou, estando a Farmácia inserida numa zona onde a população idosa é em número significativo e a escolaridade média é o ensino básico, o que poderá ser indicativo de valores de vencimento baixos, é importante uma revisão da política de preços de modo a possibilitar um maior volume de vendas. Por outro lado a Farmácia está localizada perto da loja da *Wells* e de centros comerciais com outra capacidade de negociação e teoricamente com possibilidade de praticar preços mais baixos. Com efeito alguns clientes mostram-se insatisfeitos com alguns preços por comparação com os da *Wells*.

Objetivos

Aumento das vendas dos MNSRM e dos produtos de maior valor acrescentado. Fidelização dos clientes.

Descrição da acção

Esta ação pressupõe um aumento do *stock*, à excepção dos MSRMs, de modo a aproveitar ao máximo os descontos associados à quantidade comprada e permitir uma redução de 5% nos preços de venda ao público.

A ação depende da negociação com os fornecedores e laboratórios produtores ajustando o volume de compras, as melhores condições possíveis, e entregas faseadas da mercadoria.

Tabela 9- Cronograma de atividades previstas para a Ação 5

	2017	2018											
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Impacto Financeiro	X												
Negociação Fornecedores		X	X	X									
Receção da mercadoria			X	X	X								
Formação			X	X	X	X							

Alteração de preços			X	X	X								
Venda			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Intervenientes : Armazenistas fornecedores, Laboratórios.

Facilidade de implementação: Média devido à redução da margem da Farmácia.

Orcamento : Alteração nas contas da Empresa (Explicação no Anexo 3).

15.6. Ação 6 – Recrutamento de um colaborador

Enquadramento

Com a alteração ao horário de trabalho da Farmácia para 24h, 365 dias a afluência de clientes à Farmácia aumentou, apresentando horas de pico que coincidem com o fim do dia quando os clientes regressam a casa após o trabalho. Nesta altura do dia há por vezes situações de maior espera e diminuição do tempo disponível para dar a devida atenção ao atendimento e permitir cruzar vendas, não havendo em alguns casos a “ligação vendedor/ cliente”. A diferenciação está mais relacionada com a criação de relações afectivas e associações emocionais com os consumidores do que com as características físicas do produto propriamente dito (Yoram Wind, 2002), o consumidor reconhece que o comportamento do vendedor é um factor importante no ambiente emocional criado no processo de venda (Menon & Dubé, 2000).

Objetivo

Diminuição do tempo de espera e aumento da disponibilidade para o atendimento, aumento do volume de vendas agregadas.

Tabela 10- Cronograma de atividades previstas para a Ação 6

	2017	2018											
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Colocação de Anúncio	X												
Receção de CV	X	X											
Entrevistas		X	X										

Estratégia de Marketing para a Farmácia Cristina

Acordo entre as partes		X	X										
Comunicação á Seg Social		X	X										
Apresentação á equipa		X	X										
Formação		X	X	X									
Início da atividade		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Intervenientes : Bolsa de Emprego da Faculdade de Farmácia, Bolsa de Emprego da Ordem dos Farmacêuticos, IEFP, Facebook da Farmácia.

Facilidade de implementação: Média. Devido ao facto da Farmácia trabalhar 24 horas por dia há turnos com horário nocturno não sendo fácil encontrar pessoas que tenham disponibilidade para esse tipo de horário.

Orcamento: Afeta a rubrica de Gastos com o pessoal (Explicação no Anexo 3).

15.7. Ação 7 – Comunicação, Implementação de melhorias no *site*

Enquadramento

Quando a Farmácia alargou o horário para 24 horas utilizou um jornal do Conselho, Correio de Sintra, para informar a população do novo horário mas também para mobilizar e conferir notoriedade à Farmácia.

Sendo o Marketing Direto uma variável de comunicação interativa e selectiva é fundamental iniciar a construção de uma base de dados dos clientes de modo a dar a conhecer novos produtos ou ações a realizar pela Farmácia, contribuindo para o aumento das vendas e fidelização.

Apesar do *site* da Farmácia ter sido construído no final do ano de 2016, não teve qualquer atualização e está muito incompleto, descaracterizado, não havendo ligação entre a Farmácia e a imagem do *site*.

O *site* deverá permitir comunicar com os clientes e num futuro próximo ser utilizado para vendas *online*.

Objetivos:

Aumento da comunicação e visibilidade da Farmácia, aumento da notoriedade da Empresa e permitir dar início, no futuro, a vendas *online*.

Descrição da acção

Melhoria do *site* da Farmácia, colocação de fotos personalizadas referentes à Farmácia de modo a haver reforço da imagem, incentivo de visita às instalações e compra.

Contratação de empresa de *outsourcing* para atualização e manutenção do *site*. Início da construção da base de dados dos clientes.

Num futuro próximo iniciar vendas *online*.

Tabela 11- Cronograma de atividades previstas para a Ação 7

	2017	2018											
		JAN	FEV	MAR	ABR	MAIO	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Reunião c/ webdesigner	X												
Alterações no site													
Construção base de dados	X	X	X	X	X	X							
Aprovação	X	X	X										
Melhoria do site	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Manutenção	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Intervenientes: *Webdesigner*.

Facilidade de Implementação: Média, devido à falta de formação em tecnologias digitais e dificuldade de apoio técnico.

Orcamento: Remuneração do *webdesigner* (Explicação no Anexo 3).

16. Plano de Contingência

As dificuldades passíveis de esperar durante o processo de implementação na Farmácia Cristina, das sete ações propostas, deverão ser identificadas assim como as respectivas consequências e medidas de mitigação dando origem ao seguinte Plano de Contingência.

Contingência	Consequência	Medidas de Mitigação
Ação 1-Alteração do <i>layout</i> .Não autorização das obras pelo Senhorio e/ou pela Câmara.	.Não fazer a obra.	.Reformular, não fazer a ligação entre as lojas mas usar a segunda loja como armazém e escritório libertando espaço para atendimento.
Ação 2-Alargamento do portfólio para produtos de IVA 23% .Falta de disponibilidade de tesouraria. .Falta de espaço.	.Falta de espaço de arrumação devido à compra de mais mercadoria. .Existência de “monos”.	.Apostar em linhas de pequena largura.
Ação 4-Aumento do <i>stock</i> para MSRM .Falta de disponibilidade de tesouraria. .Falta de espaço.	.Falta de espaço de arrumação devido à compra de mais mercadoria.	.Alargamento dos prazos de pagamento. .Receção faseada dos produtos.
Ação 6-Recrutamento de um colaborador .Dificuldade devido ao horário de trabalho ser 24horas.	.Diminuição da disponibilidade para o atendimento. .Maior tempo de espera.	.Reformulação dos horários de trabalho. .Alteração do valor/hora de acordo com o horário.

17. Viabilidade Económico- Financeira

De modo a apurar a Viabilidade Económico-Financeira do projeto, foi elaborada a seguinte Demonstração de Resultados, com base nos pressupostos ação a ação apresentados (Anexo 3).

	2017	2018	2019	Var. Valor	Var. Perc.
				2017-2019	2017-2019
RENDIMENTOS	2.464.674	2.763.720	3.017.436	552.762	22,43%
Vendas	2.455.579	2.736.265	2.984.820	529.242	21,55%
Prestações de serviços	1.295	19.655	24.815	23.520	1815,85%
Subsídios à exploração	0	0	0	0	-
Outros rendimentos e ganhos	7.800	7.800	7.800	0	0,00%

GASTOS	2.088.551	2.342.809	2.515.982	427.431	20,47%
Custo mercadorias vendidas matérias consumidas	1.673.315	1.883.834	2.055.683	382.368	22,85%
Fornecimentos e serviços externos	102.157	117.148	117.527	15.370	15,05%
Gastos com o pessoal	218.214	245.839	246.714	28.500	13,06%
Gastos de depreciação e de amortização	27.341	34.341	39.341	12.000	43,89%
Outros gastos e perdas	16.086	17.924	19.553	3.467	21,55%
Gastos e perdas de financiamento	51.437	43.722	37.163	-14.274	-27,75%

Existências Iniciais - Janeiro	63.214	65.947	72.542	9.327	14,75%
Existências Finais - Dezembro	65.947	72.542	72.542	6.595	10,00%
Margem s/CMVMC	46,8%	46,3%	46,4%	-0,4%	-0,90%
Margem S/VENDAS	31,9%	31,6%	31,7%	-0,2%	-0,61%
Lucro S/VENDAS	782.263	852.431	929.138	146.874	18,78%

Resultados Operacionais	427.560	464.633	538.617	111.057	25,97%
Resultados Financeiros	-51.437	-43.722	-37.163	14.274	-27,75%
Resultados Antes Impostos	376.123	420.912	501.454	125.331	33,32%
Imposto sobre o Rendimento	84.628	94.705	112.827	28.200	33,32%
Resultados Líquidos	291.495	326.206	388.627	97.132	33,32%

Contributo de cada ação para o resultado final do projeto:

Ação 1	Ação 2	Ação 3	Ação 4	Ação 5	Ação 6	Ação 7
7,30%	1,39%	1,38%	3,46%	5,19%	-----	3,71%

18. Conclusões e Limitações

A superação das expectativas dos consumidores, por meio de produtos e serviços inovadores, assegura vantagens competitivas e permite às Empresas a ocupação de posições de liderança em mercados altamente competitivos (Gobe, 2004).

Sendo de extrema importância o relacionamento entre as Empresas e os seus clientes e potenciais clientes, e aproveitando a situação política favorável do país, o facto de a empresa estar inserida numa zona com grande rivalidade, grande número de concorrentes mas também uma zona com grande número de empresas, com alta densidade populacional em que a grande maioria da população pertence à faixa etária com poder de decisão no momento da compra, foi criada uma estratégia de Marketing para a Farmácia Cristina, fundamentada numa análise externa e interna que com a aplicação do Modelo de Negócio Canvas, permitiu identificar as ações a implementar de modo a atingir o objetivo deste trabalho, aumentar a notoriedade da Farmácia e aumentar o volume de vendas em 20%.

Entre as ações, que o trabalho propõe, estão a alteração do *layout* e ambiente de loja de modo a ter impacto no comportamento de compra, a redução dos preços uma vez que hoje em dia as pessoas são mais sensíveis a preços e tem hábitos de consumo diferentes, o alargamento do leque de produtos nomeadamente nos produtos em que as vendas ou o crescimento das vendas da Empresa está abaixo da concorrência da zona, o recrutamento de mais um colaborador de modo a contribuir para o aumento de vendas total mas também permitir uma maior disponibilidade para o atendimento criando durante a decisão de compra um ambiente com emoções positivas, favorecendo ligações fortes e recomendação (Bagozzi.R.G.M., 1999).

Durante a construção do projeto e de acordo com a Revisão de Literatura, nomeadamente a nível digital, foi identificada a necessidade da Empresa evoluir nesta área pelo que se sugere que a proprietária dê início a formação académica em Comunicação e Marketing Digital.

Pretende-se que esta tese contribua tanto para a Empresa em estudo, como numa perspectiva académica, para o enriquecimento da literatura sobre o tema.

Conclui-se, de acordo com os orçamentos e o crescimento previsto, que o presente projeto resultará num crescimento de vendas da Empresa de 22,43% até ao fim do ano de 2019 e, de acordo com a Revisão da Literatura, na criação de uma imagem mais forte e mais próxima dos clientes.

Bibliografia

1. Livros

- Aguiar, A. (2007). *A Gestão da Farmácia: Ultrapassar novos desafios*. Lisboa: AJE - Sociedade Editorial.
- Belch, G. B. (2012). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. New York: Mc Graw-Hill Irwin.
- Carvalho, M. (2013). *A gestão em farmácia comunitária: metodologias para otimizar a rentabilidade da farmácia*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Costa, F. (2002). *Influências Ambientais e o Comportamento de Compra por Impulso*. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Dina, C. (2009). *Promoção da Saúde*. Rio de Janeiro: Fiocruz.
- Ebster, C., & Garaus, M. (2015). *Store Design and Visual Merchandising – Creating store space that encourages buying*. New York: Business Express Press.
- Educação, M. d. (2007). *Educação e Formação em Portugal*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (2000). *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: LTC.
- Gobe, A. C. (2004). *Gerência de Produtos*. São Paulo: Saraiva.
- Kahle, L. R., & Valette, P. (2012). *Marketplace Lifestyles in an Age of Social Media*. New York: M.e. Sharpe, Inc.
- Lendrevie, J., Levy, J., Dionisio, P., & Rodrigues, J. V. (2015). *Mercator, Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Meira, P., & Oliveira, R. (2004). *Comportamento do cliente*. Pelotas: Educat.
- Mowen, J., & Minor, M. (2003). *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Neves, M. F., & Castro, L. T. (2003). *Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos*. São Paulo: Atlas S.A./ PENSA.
- Rodrigues, A., Marques, F., Ferreira, P. L., & Raposo, V. (2005). *Estudo do Sector das Farmácias em Portugal*. Lisboa: Ordem dos Farmacêuticos.
- Sheth, J., Mittal, B., & Newmam, B. I. (2001). *Comportamento do cliente*. São Paulo: Atlas.
- Weber, L. (2009). *Marketing to the Social Web: How Digital Customer Communities Build Your Business*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Wiedenmayer, K. S. (2006). *Developing pharmacy practice- A focus on patient care*. Geneva: World Health Organization and International Pharmaceutical Federation.

2. Artigos científicos

- Anderson, S. (2002). The state of the world pharmacy: a portrait of the pharmacy profession. *Journal of Interprofessional Care*, 16(4): 391-404.
- Bagozzi R., Gopinath, M., & Nyer, P. (1999). The role of emotions in marketing. *Academy of Marketing Science*, 27(2): 184.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. (2002). The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value. *Journal of Marketing*, 66(2): 120-141.
- Banerjee, S., & Yadav, P. (2012). Analysis of visual merchandising: affect on consumer buying behaviour. *International Journal of Retailing & Rural Business Perspective*, 1(2).
- Barry, J. B. (2000). Atmospheric Affect as a Tool for Creating Value and Gaining Share of Customer. *Journal of Business Research*, 49: 91-99.
- Beatty, S., & Ferrell, M. (1998). Impulse Buying. *Journal of Retailing*, 74: 161-167.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings On Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56: 57-71.

- Calabrese, G., Coccia, M., & Rolfo, S. (2005). Strategy and Market Management of New Product Development and Incremental Innovation: Evidence From Italian SMEs. *Product Development*, 2(1-2).
- Cant, M., & Heffer, Y. (2014). Visual merchandising displays effect-or-not consumers:the predicament faced by apparel retailers. *Journal of Business & Retail Management*, 8: 95-104.
- Chandran, S. M. (2006). The Price of “Free”-dom: Consumer Sensitivity to Promotions with Negative Contextual Influences. *Journal of Consumer Research*, 33: 384-392.
- Cil, I. (2012). Consumption Universes based Supermarket layout Through association rule mining and multidimensional scaling. *Expert Systems with Applications*, 39: 8611-8625.
- Costa, J. (2002). Influências Ambientais e o comportamento de compra por impulso. *Sub judice*, 38: 77-85.
- Costa, S. S. (2006). Community Pharmacy Services in Portugal. *Sage Journals*, 40(12): 2228-34.
- Dawson, S. B. (1990). Shopping motives, emotional states, and retail outcomes. *Journal of Retailing*, 66: 408-427.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52: 1280-300.
- Higgins, E. M. (2009). Engaging the consumer: The science. *Journal of Consumer Psychology*, 19(2): 100-114.
- Liu, H., Chou, H. (2015). The effects of promotional frames of sales packages on perceived price. *Intern. J. of Research in Marketing*, 32(1): 23-33.
- Hudson, S. H. (2016). The influence of social media interactions on consumer brand relationships. *Internacional Journal of Research in Marketing*, 33(1): 27-41.
- Hultink, E., & Kwaku, A. (2000). The effect of sales force adoption on new product selling performance. *Journal of Innovation Management*, 17: 435-450.
- Kalyanaram, G. & Winer, R. (1995). Empirical generalizations from reference price research. *Marketing Science*, 14(3): 161-169.

- Keller, M. (2015). Strategic Store Layouts. *Statues*, 45(3): 48-51.
- Kristensen, K. M. (2009). Measuring the impact o buying behaviour on customer satisfaction. *Total Quality management*, 10(4-5): 602-614.
- Ladhari, R. L. (2011). Bank service quality: comparing Canadian and Tunisian customer. *International Journal of Bank Marketing*, 29(3): 224-246.
- Law, D., Wong, C., & Yip, J. (2012). How does visual merchandising affect consumer affective response? An intimate apparel experience. *European journal of Marketing*, 46: 112-133.
- Law, K. S., Wong, C., & Song, L. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3): 483-496.
- Lin, J., Liang, H.(2011). The influence of service environments on customer emotion and service outcomes. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(4): 350-372.
- Lindstrom, M. (2005). Broad sensory branding. *Journal of Product & Brand Management*, 14(2): 84-87.
- Meziou, F. (1991). Areas of Strength and Weakness in de Adoption of the Markting Concept by Small Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 72: 7872-78.
- Morin, S., Dubé, L., & Chebat, J. (2007). The role of pleasant music in servicescapes: A test of the dual model of environmental perception. *Journal of Retailing*, 83: 115-130.
- Mogos, R. (2015). Digital Marketing for identifying Customers Preferances. *International Journal of Economic Practices & Theories*, 5(3).
- Opris, M., & Bratucu, G. (2013). Visual Merchandising Window Display. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 6(55): 51-56.
- Popadiuk, S. (1993). O processo de envolvimento na compra de um produto. *Revista de Administração da USP*, 12(1).

- Schielke, T., & Leudesdorff, M. (2015). Impact of lighting design on brand image for fashion retail stores. *Lighting Research and Technology*, 47(6): 672-692.
- Sharma, V. S. (2014). Training a motivational tool. *Journal of Business and Management*, 16(3): 27-35.
- Sinha, I. & Smith, M. (2000). Consumers' perceptions of promotional framing of price. *Psychology & Marketing*, 17: 257-275.
- Turley, L., & Milliman, R. (2000). Atmospheric Effects on Shopping Behavior. *Journal of Business Research*, 49(2): 193-211.
- Weber, M. H. (2009). Comunicação Organizacional, a síntese. Relações Públicas, a gestão estratégica. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações*, 6(10-11): 71-75.
- Wind, Y., Mahajan, V. (2002). Convergence marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 16(2).

3. Internet e outras fontes

- Albuquerque, R.; População mundial poderá chegar aos 11 mil milhões em 2100, Expresso, <http://expresso.sapo.pt/sociedade/populacao-mundial-podera-chegar-aos-11-mil-milhoes-em-2100=f890192>, obtido a 17 de Outubro de 2016.
- Assembleia da República; Lei 38/2005, de 21 de Junho, Diário da República n.º 117/2005, Série I-A de 2005-06-21, <https://dre.tretas.org/dre/186920/lei-38-2005-de-21-de-junho>, obtido em 12 de Novembro de 2016.
- Assembleia da República; Lei n.º 48/90, Diário da República n.º 195/1990, Série I de 1990-08-24,
- Comboios de Portugal; Horário Completo Urbanos de Lisboa < > Azambuja/Sintra, <https://www.cp.pt/StaticFiles/horarios/urbanos-lisboa/completo-comboios-urbanos-lisboa.pdf>, obtido a 12 de Janeiro de 2017.
- Diário de Notícias; Banco de Portugal otimista: economia cresce 1,8% em 2017 em vez de 1,4%, <http://www.dn.pt/dinheiro/interior/banco-de-portugal-mais-otimista-reve-em>

alta-previsao-de-crescimento-da-economia-5756903.html, obtido a 14 de Dezembro de 2016.

https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/574127/details/normal?p_p_auth=zt2dAYbd

Institucional Infarmed; <http://www.infarmed.pt/web/infarmed/apresentacao>, obtido em 23 de Novembro de 2016.

Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas; Lei n.º 19/2014, de 14 de abril de 2014, Diário da República n.º 73, Série I de 14 de Abril de 2014, <http://www.icnf.pt/portal/icnf/legisl/legislacao/2014/lei-n-o-19-2014-de-14-de-abril-d-r-n-o-73-serie-i>, obtido a 12 de Novembro de 2016.

Ministério da Economia e da Inovação & Ministério da Saúde; Portaria nº618- A/2005 de 27 de Julho, Diário da República, série I,

<http://www.bportugal.pt/biblioteca/catalogo/winlibsrch.aspx?skey=&cap=&pesq=6&thes1=24650&nohist=true&prn=true&doc=96303>, obtido a 14 de Março de 2007.

Ministério da Saúde; Decreto de Lei nº65/2007 de 14 Março, Diário da República n.º 52/2007, Série I de 2007-03-14, <https://dre.tretas.org/dre/208113/decreto-lei-65-2007-de-14-de-marco>, obtido a 12 de Novembro de 2016.

obtido em 12 de Novembro de 2016.

Peixoto, M., & Varzim, T.; Banco de Portugal. Meta do défice é alcançável em 2016 mas dívida preocupa, <https://eco.pt/2016/10/07/banco-de-portugal-meta-do-defice-e-alcancavel-em-2016-mas-divida-preocupa/>, obtido 28 de Novembro de 2016.

Pereira, C.; Portugal passou a investir mais no estrangeiro do que a receber investimento. http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/portugal_passou_a_investir_mais_no_estrangeiro_do_que_a_receber_investimento, obtido a 14 de Dezembro de 2016.

United Nations; World Economic and Social Survey 2007,

<https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economic-and-social-survey-2007/>, obtido a 17 de Outubro de 2016.

20. Anexos



20.1. Anexo 1- Placa indicativa da Farmácia.

FARMÁCIA CRISTINA
MEM MARTINS

A SUA FARMÁCIA NO SEU TRABALHO!

- DESCONTOS NAS COMPRAS
- ENTREGAS TODOS OS DIAS ÚTEIS SEM CUSTO ADICIONAL
- PARCERIA ENTRE O LAGOAS PARK E A FARMÁCIA CRISTINA JÁ COM ALGUNS ANOS

Av. Vitorino Nemésio, 14-A • 2725-471 Mem Martins
E-mail: farmaciacristinamm@gmail.com
Telefone: **219 214 820**

20.2. Anexo 2- Imagem colocada nos elevadores de Parque Empresarial.

20.3. Anexo 3- Orçamento Detalhado

Foi considerado que o fecho do ano de 2017 é baseado nas previsões para Dezembro de 2017. Todo o crescimento da Empresa em 2018 e 2019 é devido às ações a implementar.

Ação 1 - Alteração do Layout, Ambiente de Loja

O aluguer da loja, ao lado da Farmácia, tem previsão de 500 euros/mês.

Pedido de autorização ao Infarmed e à Câmara de Sintra tem previsão de 500 euros.

Orçamento teórico para obras e mobiliário de 60.000 euros.

Em Janeiro de 2018 o valor de 500 euros em contencioso e notariado, corresponde aos pedidos de autorização ao Infarmed e à Câmara para o início das obras. O aluguer da loja é também de 500 euros ao mês e começa em Janeiro.

Considerando que as obras estão terminadas em Maio, que a abertura do novo espaço é em Junho e que o contrato de aluguer é de 5 anos, a nível orçamental há um valor de 1000 euros por mês na rubrica de Gastos de depreciação e amortização que se mantem durante 2019.

2018

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Gastos de depreciação e de amortização						1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	7.000
Rendas de Imóveis	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Contencioso e notariado	500												500

2019

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Gastos de depreciação e de amortização	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Rendas de Imóveis	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000

Tabela 12- Contas da Empresa para a Ação 1

Para esta ação estimamos um crescimento de 20% das vendas no primeiro mês devido à visualização e de 5% nos meses seguintes principalmente devido ao facto de termos maior

visibilidade, uma maior área de exposição e um maior tráfego de clientes. Comparando 2017 com 2019 esta ação contribui com 7,30% para o crescimento das vendas.

Ação 2 - Alargamento do portfólio para produtos de IVA 23% (10%)

Esta acção só tem impacto a nível de tesouraria. Os produtos de 23% de IVA, correspondem a 29% do inventário total de produtos representando 19.124,63 euros do valor de inventário. Propõe-se então aumentar em Janeiro esse *stock* em 1912,46 euros.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Existenciais Iniciais - Jan/18	65.947	67.859	67.859	67.859	67.859	67.859	67.859	67.859	67.859	67.859	67.859	67.859
Existenciais Finais - Dez/18	67.859	67.859	67.859	67.859	67.859	67.859	67.859	67.859	67.859	67.859	67.859	67.859

Tabela 13- Contas da Empresa para a Ação 2

Com a ação 2 esperamos um aumento das vendas devido a uma maior exposição dos produtos, com crescimento de 0,5% no primeiro mês, 0,6%, 0,7%, 0,8%, e 1% nos meses seguintes com início em Janeiro de 2018, contribuindo esta ação para um aumento das vendas de 1,39%.

Ação 3 – Diversificação de Serviços (Serviço de Enfermagem)

Propõe-se um vencimento para o enfermeiro de 500 euros líquido ao mês, trabalhando 2 horas de manhã e 2 horas ao fim do dia, com início em Fevereiro de 2018. Nas contas da empresa na rubrica de gastos com o pessoal este valor corresponde a 875 euros, incluindo encargos com a Segurança Social, Seguro de acidentes de trabalho e 14 meses de ordenado. A matéria prima para este Serviço são seringas, compressas, produtos de desinfecção, cremes com antibióticos, entre outros, tendo um custo inicial, estimado, de 68 euros, correspondendo a cerca de 10% do valor da Prestação do serviço. Assumindo que, de acordo com as solicitações ao balcão, no primeiro mês e por dia, o Enfermeiro aplica 8 injetáveis, com o custo unitário de 3 euros, e faz 2 pensos com o custo de 5 euros cada, trabalhando 20 dias por mês a prestação de serviços nesse primeiro mês é de 680 euros. Em Março estima-se que o número de injectáveis a aplicar por dia seja de 10, sendo nos meses seguintes de 12, 14, e 16 mantendo-se depois constante. Em relação aos pensos estimamos que o enfermeiro faça 4 por dia no segundo mês e nos seguintes 6, 8 e 10 mantendo-se depois constante. Prevemos um

Estratégia de Marketing para a Farmácia Cristina

crescimento de vendas de 47% no primeiro mês, sendo o crescimento depois de 32%, 24%, 19.5% nos meses seguintes mantendo-se depois sensivelmente constante.

2018

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
RENDIMENTOS		680	1.000	1.320	1.640	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	18.360
Prestações de serviços		680	1.000	1.320	1.640	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	18.360

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
GASTOS		943	975	1.007	1.039	1.071	1.071	1.071	1.071	1.071	1.071	1.071	11.461
Custo merc. vendas mat. consumidas		68	100	132	164	196	196	196	196	196	196	196	1.836
Gastos com o pessoal		875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	9.625

. 2019

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
RENDIMENTOS	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	23.520
Prestações de serviços	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960	23.520

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
GASTOS	1.071	1.071	1.071	1.071	1.071	1.071	1.071	1.071	1.071	1.071	1.071	1.071	12.852
Custo merc. vendas mat. consumidas	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	2.352
Gastos com o pessoal	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	10.500

Tabela 14- Contas da Empresa para a Ação 3

No final do primeiro ano a diferença entre os rendimentos e os gastos é de 6899 euros e no final do segundo ano é de 10668 euros. Os gastos para esta ação correspondem a 10% do valor do serviço prestado. Estimamos que esta ação contribua para um crescimento de 1,38% das vendas.

Ação 4 – Aumento do *stock* de medicamentos em 10%.

Considerando que o *stock* da Farmácia é de 65.947 euros e que os medicamentos de 5% de IVA representam 71% desse valor, correspondendo a 46.822,37 euros, um aumento de 10% no *stock*, no mês de Abril irá ser espelhado no custo das existências nesse mês que apresenta um valor de 70.629 euros.

Estratégia de Marketing para a Farmácia Cristina

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Existenciais Iniciais - Jan/18	65.947	65.947	65.947	70.629	70.629	70.629	70.629	70.629	70.629	70.629	70.629	70.629
Existenciais Finais - Dez/18	65.947	65.947	70.629	70.629	70.629	70.629	70.629	70.629	70.629	70.629	70.629	70.629

Tabela 15- Contas da Empresa para a Ação 4

Esta ação inicia em Março com uma previsão de aumento das vendas de 0,75%, em Abril 1%, em Maio 1,5%, Junho 1,75%, Julho 2,0% mantendo depois esse valor.

Com o aumento de *stock* há uma maior fidelidade do cliente e um aumento da confiança. Esta ação contribuirá para um aumento das vendas de 3,46%.

Ação 5 – Revisão da Política de Preços

A diminuição de 5% no valor de venda de 20% dos produtos (produtos de venda livre e IVA de 23%) corresponde a uma diminuição de 1% das vendas totais. Por outro lado a redução de preços trará à Farmácia mais clientes fazendo aumentar a venda de MSRM.

Para este estudo e devido à diminuição dos preços, considerou-se um aumento de 5% das vendas destes produtos no primeiro mês (em relação a igual período do ano anterior) aumentando este crescimento sempre na proporção de 2,5% todos os meses até final de 2018. Em 2019 estimamos diminuição do crescimento na mesma proporção de 2,5%.

Esta ação traduz uma diminuição da margem da Farmácia que é acompanhada por um aumento das vendas. A ação terá o seu início em Fevereiro de 2018 e só em Maio do mesmo ano o valor dos Rendimentos é superior ao dos Gastos. Até final de Dezembro de 2019 esta ação contribui com 5,19% para o aumento de 20% das vendas.

2018

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
RENDIMENTOS		1.857	2.969	4.224	5.191	6.186	6.940	7.225	8.361	10.703	10.134	12.755	76.546
Vendas		1.857	2.969	4.224	5.191	6.186	6.940	7.225	8.361	10.703	10.134	12.755	76.546

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
GASTOS		2.672	3.530	4.494	5.133	5.809	6.268	6.332	7.154	8.979	8.501	10.701	69.574
Custo merc. vendidas mat. Consumidas		2.672	3.530	4.494	5.133	5.809	6.268	6.332	7.154	8.979	8.501	10.701	69.574

2019

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
RENDIMENTOS	9.464	9.359	10.002	10.688	9.447	9.372	8.992	9.103	10.303	12.951	12.262	15.434	127.377
Vendas	9.464	9.359	10.002	10.688	9.447	9.372	8.992	9.103	10.303	12.951	12.262	15.434	127.377

	8.098	7.840	8.376	8.947	8.066	8.004	7.682	7.626	8.491	10.528	9.968	12.546	106.171
GASTOS	8.098	7.840	8.376	8.947	8.066	8.004	7.682	7.626	8.491	10.528	9.968	12.546	106.171
Custo merc. vendidas mat. Consumidas	8.098	7.840	8.376	8.947	8.066	8.004	7.682	7.626	8.491	10.528	9.968	12.546	106.171

Tabela 16- Contas da Empresa para a Ação 5

Ação 6 – Recrutamento de um colaborador

Considerando a entrada do trabalhador em Janeiro com um vencimento de 850 euros líquidos, a receber, os Gastos com o pessoal ficam afectados em 1.500 euros, estando incluídos a Segurança Social, Seguro de Acidentes de Trabalho e os Duodécimos.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
GASTOS	1.500	18.000											
Gastos com o pessoal	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000

Tabela 17- Contas da Empresa para a Ação 6

Esta ação vai contribuir para o aumento das vendas totais e vai permitir criar condições para um atendimento mais dedicado, uma maior fidelização do cliente e uma maior possibilidade de cruzar vendas.

Ação 7- Comunicação, Implementação de melhorias no site

De acordo com o cronograma, no mês de Fevereiro de 2018 a Rubrica de Serviços de Informática e Telecomunicações fica afetada em 500 euros correspondendo esse valor à criação do *site*. O orçamento compreende a compra de pacotes de 10 horas de trabalho pelo valor de 200 euros.

Estratégia de Marketing para a Farmácia Cristina

2018

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Serviço de Informática e Telecomunicações		500	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.500

2019

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	TOTAL
Serviço de Informática e Telecomunicações	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400

Tabela 18 - Contas da Empresa para a Ação 7

Com início em Março, foi estimado um crescimento das vendas devido a esta ação, de 1% seguido de aumentos de 0,25% todos os meses até Fevereiro de 2019 passando esse crescimento depois a reduzir na mesma proporção.

Esta ação contribui em 3,71% para o crescimento de 20% proposto.