

**NOVA LINHA DE MEDICAMENTOS NÃO SUJEITOS A RECEITA MÉDICA:
O CASO YF**

Carlos Jorge da Costa Alves

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

Orientador: Profa. Doutora Hélia Gonçalves Pereira, ISCTE Business School, Departamento
de Marketing, Operações e Gestão Geral

Novembro 2019

Agradecimentos:

Na certeza de que as palavras serão sempre insuficientes e perfeitamente convicto de que as mesmas soarão a placebo.

Aos meus Pais. Exemplo de persistência, de superação e de integridade. Ambiciono para mim uma pequena parte do que são. Por serem inspiração, por acreditarem, confiarem sempre em mim e por me terem apoiado sempre e em todos os desafios.

À Mara. Romantismos à parte, sem ti não teria sido possível. Foi só um ano, depois outro, mais uns meses, mais uns fins de semana e umas noites. Só. Por teres sido um pilar durante todo este período. O teu apoio, positivismo e motivação foram essenciais para chegar a este desiderato.

Aos meus irmãos. Ao Luís e ao Pedro. Sempre presentes.

À Professora Doutora Hélia Gonçalves Pereira. Não é usual uma Professora acompanhar-nos 15 anos. Licenciatura, MBA, Mestrado. Foi uma honra tê-la como orientadora.

À Amélia, ao Manel e ao Bêbé ainda sem nome que habita na barriga da Mara. Pode ser que numa tarde de Inverno daqui a 20 anos, quando estiverem a remexer gavetas lá em casa, encontrem isto. O Pai nunca se esqueceu de vocês.

Índice

| | |
|---|-----------|
| ÍNDICE | 1 |
| SUMÁRIO | 5 |
| SUMMARY | 6 |
| SUMÁRIO EXECUTIVO | 7 |
| 1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA | 8 |
| 2 REVISÃO DE LITERATURA | 9 |
| 2.1. INDUSTRIA FARMACÊUTICA EM PORTUGAL | 9 |
| 2.1.1. <i>Comercialização de medicamentos de prescrição médica – Promoção e venda de produtos de prescrição médica</i> | 9 |
| 2.1.2. <i>Comercialização de medicamentos não sujeitos a receita prescrição médica (MNSRM) ou dispositivos médicos (DM) ou suplementos alimentares (SA)</i> | 10 |
| 2.2. AUTOMEDICAÇÃO | 12 |
| 2.3. IMPORTÂNCIA DA MARCA E DO VALOR PERCECIONADO PELO CLIENTE | 15 |
| 2.4. MERCADO E DINÂMICAS DOS PRODUTOS PARA BÉBÉ E PUERICULTURA | 17 |
| 2.5. MARKETING - DIRECT TO PHARMACY (DTP) + DIRECT TO CONSUMER (DTC) | 18 |
| 2.6. MARKETING EXPERIENCIAL | 19 |
| 2.7. GREEN MARKETING | 20 |
| 3 ANÁLISE EXTERNA | 21 |
| 3.1. AMBIENTE MACRO – ANÁLISE PESTLE | 21 |
| 3.1.1. <i>Ambiente político</i> | 21 |
| 3.1.2. <i>Análise Económica</i> | 21 |
| 3.1.3. <i>Análise Social</i> | 23 |
| 3.1.4. <i>Análise tecnológica</i> | 25 |
| 3.1.5. <i>Análise Ambiental</i> | 25 |
| 3.1.6. <i>Análise Legal</i> | 26 |
| 3.1.6.1. <i>Medicamentos não sujeitos a receita Médica</i> | 26 |
| 3.1.6.2. <i>Cosméticos</i> | 27 |
| 3.2. AMBIENTE MICRO – MODELO DAS 5 FORÇAS DE PORTER | 27 |
| 3.2.1. <i>Ameaça de entrada de novos concorrentes</i> | 28 |
| 3.2.2. <i>Poder de negociação dos clientes</i> | 28 |
| 3.2.2.1. <i>Farmácias</i> | 29 |
| 3.2.2.2. <i>Consumidores finais</i> | 29 |
| 3.2.3. <i>Poder de negociação dos fornecedores</i> | 29 |
| 3.2.4. <i>Ameaça de produtos substitutos</i> | 30 |
| 3.2.5. <i>Competição no sector/Rivalidade entre concorrente</i> | 30 |
| 3.3. ANÁLISE IMEDIATA | 31 |
| 3.3.1. <i>Análise do Mercado OTC - MNSRM / MNSRM EF</i> | 31 |
| 3.3.2. <i>Caracterização do subsegmento – Cremes para Bébé</i> | 33 |
| 3.3.3. <i>Estrutura do mercado e concorrência dos Cremes para a muda da fralda dos Bébé</i> | 35 |
| 3.3.3.1. <i>Estrutura do mercado</i> | 35 |
| 3.3.3.2. <i>Concorrência</i> | 38 |
| 3.3.4. <i>Comportamento e perfil do Consumidor</i> | 40 |
| 3.3.5. <i>Associados e Stakeholders</i> | 40 |
| 3.3.5.1. <i>Farmácias</i> | 40 |
| 3.3.5.2. <i>Armacenistas / Grossistas</i> | 41 |
| 3.3.5.3. <i>Grupos de farmácias</i> | 42 |
| 3.3.5.4. <i>Neonatologia e enfermeiros na área dos cursos de preparação para o parto</i> | 43 |
| 4 ANÁLISE INTERNA | 44 |

Marketing Plan YF

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.1. | ENQUADRAMENTO..... | 44 |
| 4.2. | ESTUDOS DE MERCADO – QUALITATIVO..... | 46 |
| 5 | ANÁLISE SWOT | 49 |
| 6 | PLANO DE MARKETING | 51 |
| 6.1. | SEGMENTAÇÃO | 51 |
| 6.2. | TARGETING..... | 51 |
| 6.3. | POSICIONAMENTO..... | 52 |
| 7 | ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO - MARKETING MIX | 53 |
| 7.1. | PRODUTO | 53 |
| 7.1.1. | FORMULAS E APRESENTAÇÕES..... | 53 |
| 7.1.2. | PACKAGING..... | 54 |
| 7.2. | PREÇO | 55 |
| 7.3. | DISTRIBUIÇÃO | 57 |
| 7.4. | COMUNICAÇÃO..... | 58 |
| 7.4.1. | REDES SOCIAIS..... | 58 |
| 7.4.2. | INFLUENCERS | 59 |
| 7.4.3. | ESPAÇO FÍSICO FARMÁCIA/PARAFARMÁCIA..... | 59 |
| 7.4.4. | RESPONSABILIDADE SOCIAL..... | 61 |
| 7.5. | PROCESSO | 61 |
| 7.6. | PESSOAS..... | 62 |
| 7.7. | AMBIENTE / ENVOLVENTE FÍSICA | 63 |
| 8 | CONCLUSÕES DO PROJETO..... | 64 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 68 |
| | ANEXOS..... | 73 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1- Esquema reconfiguração da cadeia de distribuição de medicamentos..... | 42 |
| Figura 2 - Potenciadores da compra de produtos para bebé | 47 |
| Figura 3 - Triângulo Dourado do Posicionamento YF | 53 |
| Figura 4 - Protótipo da embalagem..... | 55 |
| Figura 5 - Imagem ilustrativa do Instagram da marca | 59 |
| Figura 6 - Protótipo de comunicação na farmácia | 60 |
| Figura 7 - Dossier viajar com bebés - Time Out Lisboa..... | 60 |

Lista de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Aplicação do modelos das 5 forças de Porter | 31 |
| Tabela 2 - Vendas totais a pvp de mnsrm (INFARMED , 2019) | 33 |
| Tabela 3 - Categoria H18.3.6. - Dermatite da fralda - HMR OUT 2019 | 34 |
| Tabela 4 - Variação Ranking cremes muda da fraldas | 34 |
| Tabela 5 - Esquema de formação de preços para um mnsrm | 35 |
| Tabela 6 - Número de referências comercializadas - empresas top 10..... | 36 |
| Tabela 7 - Ranking por apresentação e pvp médio | 37 |
| Tabela 8 - PVP por grama ou mililitro no top 20 vendas € | 37 |
| Tabela 9 - Quadro comparativo das características da concorrência | 40 |
| Tabela 10 - Distribuição das farmácias por grupos ou agrupamentos | 43 |
| Tabela 11 - Ranking Mercado Farmacêutico € Portugal (HMR - Outubro 2019)..... | 45 |
| Tabela 12 - Análise Swot..... | 50 |
| Tabela 13 - Posicionamento de Preços | 56 |
| Tabela 14 - Rentabilidade para a farmácia e armazenista..... | 57 |

Glossário

AESGP - Association of European Self-Care Industry

AIM – Autorização de Introdução no Mercado

APIFARMA – Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica

ATC - Anatomical Therapeutic Chemical

CH – Consumer Health

CRO – Contract Research Organisation

D.L. – Decreto – Lei

DCI – Denominação Comum Internacional

DECO - Associação Portuguesa para a defesa dos consumidores

DM – Dispositivos Médicos

EMA – European Medicines Agency

EU – European Union

INFARMED – Autoridade Nacional de Medicamentos e Produtos de Saúde, I.P:

MAT – Moving Anual Total

MNSRM – Medicamento Não Sujeito a Receita Médica

MSRM – Medicamento Sujeito a Receita Médica

MUH – Medicamentos de uso humano

OPSS – Observatório Português dos Sistemas de Saúde

OTC – Over the Counter

PPP – Purchasing power parity

PVA –Preço de Venda ao Armazenista

PVF –Preço de Venda à Farmácia

PVP – Preço de Venda ao Público

SKU – Stock keeping unit

SNS – Serviço Nacional de Saúde

UE – União Europeia

Sumário

O presente projeto tem como objetivo a elaboração de uma estratégia de Marketing para uma nova linha de medicamentos não sujeitos a receita médica destinados ao cuidado do bebé. O intuito será comercializar estes medicamentos apenas em farmácias e parafarmácias. A nova marca tem como Visão e objetivo ser uma referência de sustentabilidade no mercado Português e tem como Missão comercializar produtos de elevada qualidade, amigos do ambiente e produzidos sem recurso a testes em animais, a preços equilibrados.

Ao longo do projeto observamos de um modo geral o estado atual da indústria Farmacêutica e analisamos como é que a YF se situa relativamente aos seus concorrentes dentro do mercado dos cremes para a muda da fralda. Também olhamos para os consumidores destes produtos e como é que as suas preferências têm vindo a evoluir, de forma a compreender como é que a nova linha de produtos será recebida.

Em seguida desenvolve-se uma estratégia de marketing orientada para a penetração de uma nova linha de produtos num mercado concorrencial e projetamos um mix de marketing adequado ao novo produto.

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

Por fim, criou-se um plano de implementação para o lançamento da YF destacando os momentos e ações que são fundamentais para garantir um lançamento com sucesso.

Key-Words:

Comportamento do consumidor, Lançamento de Produtos e Serviços, Marketing digital, Plano de Marketing

JEL Codes:

Marketing M3; Innovation O3.

Summary

This project aims to develop a marketing strategy for a new line of baby care non-prescription medicines. It is our objective to market these drugs only in pharmacies and Para pharmacies.

The new brand aims to be a reference for sustainability in the Portuguese market and its mission is to market a high-quality product, environmentally friendly, produced without animal testing and sold at a reasonable price.

Throughout the project, we take a general look at the current state of the pharmaceutical industry, the non-prescription medicines industry and the positioning of the competitors within the diaper changing cream market. We also look at the consumers of these products and how their preferences have evolved in order to understand how the new product line will be received.

Following the contextualization, we will develop a marketing strategy aimed for the penetration of a new product into a very competitive market and we will create a marketing mix appropriate to the new product.

In the first phase of this work, an external analysis was made, highlighting the opportunities and threats. In a second phase, an internal analysis diagnosed the company's strengths and weaknesses. Finally, an implementation plan was designed for the YF launch, highlighting the moments and actions that are critical to ensuring a successful launch.

Key-Words:

Consumer Behavior, Product and Service Launch, Digital Marketing, Marketing Plan

JEL Codes:

Marketing M3; Innovation O3.

Sumário Executivo

A Generis é a empresa líder em vendas de Medicamentos Genéricos em Portugal. A evolução observada no mercado de Genéricos, a elevada concorrência, a indiferenciação das marcas em produtos como os medicamentos Genéricos a tentativa de alargar portefólio, diversificando-o, mitigando riscos e entrando em novos mercados está no cerne desta tese.

Este projeto tem o como objetivo a criação de um plano de marketing para o lançamento da linha de produtos YF, linha essa que pretende abrir o caminho para uma nova geração de produtos por forma a diferenciar e dar maior notoriedade à marca junto das farmácias e consumidores finais.

Neste projeto estabelecemos as bases para o lançamento dos novos produtos da linha de produtos YF. Produtos para bebés que terão como base de promoção a equipa de vendas atualmente existente na Generis em conjunto com promoção na farmácia e em meios direcionados aos pais.

Olhar-se-á para a indústria Farmacêutica, para a industria farmacêutica de genéricos, para o mercado dos produtos de vendas livre e especificamente para a potencial concorrência dentro deste segmento de mercado, o dos produtos para o bebé.

Na análise externa, olhamos para o macro e microambiente da empresa através das análises PESTEL e das 5 forças de Porter. Será realizada uma análise dos compradores de produtos para bebés e das suas preferências, sobretudo ao nível de escolha e dos drivers ou motivações que levam à compra. Aqui, definimos e analisamos também os principais concorrentes diretos e indiretos da futura linha YF.

Em seguida efetuou-se uma análise interna da Generis, analisamos os impactos desta nova linha na imagem global da Generis e finalizamos com uma SWOT por forma a identificar pontos que poderão fortalecer ou prejudicar o lançamento da linha YF.

1 Definição do problema

A Generis tem tido uma crescente procura no mercado dos OTC e cosméticos. Este é um mercado que embora não represente o negócio core da empresa, é verdadeiramente apetecível na medida em que na generalidade das situações as margens geradas pelas vendas de OTC são superiores às margens dos medicamentos Genéricos. O facto de o preço ser livre para o laboratório, para o armazenista e para a farmácia (não existe imposição legal de preço máximo ou mínimo a praticar), faz deste tipo de produtos uma interessante alternativa aos medicamentos de prescrição médica.

No passado, a Generis comercializou um produto denominado Bebecalm, produto para a muda da fralda, mas devido a problemas de abastecimento e da fraca promoção e consequente fraca adesão dos consumidores ao mesmo, a Generis acabou por deixar de comercializar este produto ainda na primeira década do século XXI.

Existem **seis** fatores essenciais que suportam a necessidade de apostar numa estratégia complementar e que suporte um crescimento sustentado de vendas e uma diferenciação em termos de portefólio oferecido aos clientes.

- Aproveitamento da estrutura de marketing e vendas existente.
- Mercado de OTCs é fulcral para a saúde financeira da farmácia derivado da diminuição do volume faturado pelas farmácias e armazenistas, não por decréscimo de vendas unitárias, mas por vendas de medicamentos a preços unitários mais baixos.
- Os abaixamentos de preços ocorridos no mercado de Genéricos, seja derivado de requisitos legais ou por força do ambiente concorrencial que se vive (Gomes & Ramos, 2013).
- A tendência de concentração de empresas (fusões e aquisições entre empresas de MGs) tendo como consequência o aumento da capacidade de negociação de cada *player* e consequente aumento do ambiente concorrencial.
- Fortalecer a imagem da marca Generis. Não apenas como produtor de Genéricos, mas também com oferta de outros produtos.
- Mercado MNSRM e de cosméticos atrativo e em crescimento.

2 Revisão de literatura

Neste tópico, serão apresentadas as considerações mais importantes suportadas pela revisão artigos científicos e fontes documentadas que suportam a abordagem estratégica.

Assim, a seguinte revisão da literatura refere-se a tópicos como a indústria farmacêutica, a importância da marca e do valor percebido da marca, o marketing experiencial, o green Marketing e a diferenciação do produto como determinante para a satisfação.

2.1. Indústria farmacêutica em Portugal

Analisando em concreto a atividade de promoção realizada pela IF em Portugal, verificou-se que a atividade de promoção dos produtos comercializados se segmenta em dois segmentos base: a Comercialização de medicamentos de prescrição médica – Promoção e venda de produtos de prescrição médica e a Comercialização de medicamentos não sujeitos a receita prescrição médica (MNSRM) ou dispositivos médicos (DM) ou suplementos alimentares (SA).

2.1.1. Comercialização de medicamentos de prescrição médica – Promoção e venda de produtos de prescrição médica.

A promoção destes medicamentos é realizada junto da classe médica e a sua venda ao utente final decorre do processo de escolha pelo médico do produto mais indicado para a patologia, com base em critérios científicos, para o tratamento de determinada sintomatologia (Manchanda & Honka, 2013). As visitas médicas de promoção destes medicamentos são realizadas predominantemente em dois ambientes distintos. Ambiente Hospitalar e Ambiente de Ambulatório.

O processo de venda decorre de visitas realizadas por delegados de Informação médica aos prescritores (médicos) que posteriormente e decorrente do diagnóstico clínico para determinada patologia optam por determinado medicamento que é prescrito ao paciente e que é posteriormente adquirido ou cedido na farmácia ou pela farmácia. A dinâmica relativamente à visita médica tem sido amplamente estudada e no artigo *Customer relationship management and networked healthcare in the pharmaceutical industry* (Bhalla, et al., 2004) são apresentados dados retrospectivos acerca do modelo de visita médica. Modelo esse que não tem alterações significativas desde o final dos anos 70. Verificou-se inclusive neste estudo que apesar do

número de vendedores ter aumentado anualmente 11% na década de 1990, o número de visitas manteve-se praticamente igual aos valores do início da década¹.

As principais diferenças entre uma visita em ambiente Hospitalar e em ambiente ambulatorio prende-se com o facto de que em ambiente de ambulatorio o doente desloca-se à farmácia a fim de adquirir os produtos receitados enquanto que em ambiente hospitalar, maioritariamente derivado de internamento, os medicamentos são prescritos pelo médico e administrados aos utentes internados.

A promoção dos medicamentos, em qualquer dos ambientes, assenta essencialmente na demonstração da mais valia em termos científicos de determinado produto e/ou na vantagem económica da adoção de determinada terapêutica (Manchanda & Honka, 2013).

A visita tem, portanto, um carácter maioritariamente técnico. Aquando da visita não é possível assumir que o clínico assumirá a prescrição do produto promovido. Essa certeza só é tida aquando da análise de vendas realizadas. A análise de vendas em ambulatorio é normalmente realizada recorrendo a ferramentas de empresas externas que analisam o *sell in* (Vendas do armazenista à Farmácia – IQVIA²) ou o *sell out* (Vendas da Farmácia ao utente – HMR³).

Em ambiente Hospitalar a análise de vendas é realizada de acordo com as encomendas que são colocadas posteriormente ao laboratório. O clínico ou o conselho científico de determinada área terapêutica dá indicações claras à farmácia hospitalar para a aquisição de determinado produto, o que vai originar uma encomenda ao laboratório. Após o medicamento prescrito estar na farmácia hospitalar, o mesmo pode ser administrado ou dispensado⁴ aos utentes.

2.1.2. Comercialização de medicamentos não sujeitos a receita prescrição médica (MNSRM) ou dispositivos médicos (DM) ou suplementos alimentares (SA)

O processo de comercialização destes produtos é realizado maioritariamente através da visita à farmácia por delegados comerciais que demonstram não só a mais valia científica do produto, mas também a mais valia comercial dos mesmos (Guglielmo, 2006). Em oposição à visita médica em que há apenas a promoção do produto, aqui o processo de venda é mais efetivo pois para além da promoção, é realizada uma venda efetiva do produto. O processo de

¹ Aumento de apenas 2% no número de visitas médicas vs. duplicação do número de delegados.

² <https://www.iqvia.com/>

³ <http://www.hmr.co.com/portugal/pt/Paginas/home.aspx>

⁴ Em ambiente de farmácia Hospitalar os medicamentos são por norma administrados no Hospital. Mas existem doentes que apesar de não estarem internados necessitam de medicamentos de uso exclusivo hospitalar. Estes produtos não estão disponíveis em farmácias de ambulatorio e apenas podem ser dispensados em farmácias Hospitalares. Não obstante serem produtos que possam ser autoadministrados (formulas orais sólidas, formulas orais liquidas, etc)

acompanhamento de vendas destes produtos usualmente segue os seguintes passos: Acompanhamento de todo o processo logístico de venda à farmácia (sell in), acompanhamento e promoção no ponto de venda do produto (promoção e ações junto do cliente final) e avaliação das vendas da farmácia (sell out). As métricas Sell in e Sell estão intimamente ligadas e a projeção de uma ação de sell in deve ser proporcional ao que a empresa projeta para sell out. Não faz sentido realizar elevados índices de sell in se posteriormente a farmácia mantém esse produto em stock, não o vende ao cliente final e conseqüentemente não gera sell out.

Apesar de serem produtos não sujeitos a receita médica determinados produtos inseridos nesta categoria são simultaneamente vendidos em farmácia e promovidos junto da classe médica. Os médicos recorrem frequentemente a estes produtos no tratamento de algumas sintomatologias que não carecem de medicamentos sujeitos a prescrição (Guglielmo, 2006)

O mercado do medicamento em Portugal tem apresentado, nos últimos anos, profundas alterações. A necessidade de reduzir a despesa pública (Barros, et al., 2015) tem vindo a conduzir à tomada de medidas que influenciam diretamente os preços praticados, as respetivas margens e levando conseqüentemente a alterações nos padrões de lucros e na redefinição de estratégia das empresas que dependem deste setor. O facto de a crise económica ter levado a uma redução do poder de compra, e a pressões para reduzir os encargos do SNS, tem também originado alterações nos padrões de prescrição dos clínicos (Barros, et al., 2015) e alterações profundas na forma de gestão das farmácias (Aguiar, et al., 2015).

Na sequência de contingências relativas ao normal funcionamento do mercado e coadjuvado por medidas legislativas, assistiu-se a um fraco crescimento no mercado em valor de MSRM na última década (Infarmed EP, 2018). Note-se que simultaneamente se assiste para o mesmo período a um aumento da Quota de mercado dos MNSRM face ao mercado total.

No mesmo período em que assistimos a um estagnar ou decréscimo generalizado de preços nos medicamentos sujeitos a receita médica (exclui novos lançamentos), assistimos simultaneamente a um aumento do número de medicamentos que anteriormente eram sujeitos a receita médica e que deixaram de o ser. Passando a ser vendidos como MNSRM. Esta decisão deriva de legislação por forma a enquadrar uma tendência manifestada na União Europeia e acaba por ser uma mais valia para várias empresas da IF. Com este novo estatuto as empresas podem passar a praticar preços de venda livres e podem ainda potenciar vendas apostando em estratégias de marketing mais amplas que advêm dos normativos de promoção destes medicamentos serem distintos dos normativos aplicados aos MSRM (Infarmed EP, 2018).

O estado, que na figura de regulador do mercado através do Infarmed, tem proporcionado essas alterações de estatuto dos medicamentos, tem conseguido poupanças significativas em termos

de participações destes produtos. Ao passarem a ter o estatuto de MNSRM os medicamentos deixam de estar participados e a totalidade do custo com o medicamento passa a ser assumido pelo utente. Estes MSRM que mudaram de estatuto para MNSRM, que anteriormente já eram tratados praticamente como *commodities* (Elliott, 2016), são hoje efetivamente tratados como tal. A mudança de estatuto de MSRM para MNSRM em termos de processo de aprovação ou requisitos legais farmacêuticos não difere em absoluto. Apenas o estatuto do medicamento difere entre os dois, um é sujeito a receita médica o outro não carece de receita. Mas ambos são medicamentos.

O mercado de MNSRM representa cerca de 17% em Volume do mercado total de medicamentos existente em Portugal. 11% em Valor. Em termos de locais de vendas tem-se assistido a um aumento da Quota de Mercado (QM) dos locais de venda livre face às vendas em farmácias. Neste momento as vendas em locais de venda livre, vulgo parafarmácias, já representam cerca de 20% do total das vendas destes medicamentos (Infarmed EP, 2018)

Em termos de comportamento por parte do consumidor face a uma alteração no estatuto do medicamento, existe o risco de se passar a onerar o doente que tomava determinada medicação SRM com um valor mais elevado aquando da compra, quando comparado com o que pagava anteriormente. O impacto para o estado, subsistemas de saúde ou seguradoras que participavam os medicamentos SRM será claramente positivo pois os MNSRM não são participados pelo estado, pelos subsistemas de saúde ou pelos seguros de saúde. (Creyer, et al., 2001)

2.2. Automedicação

De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), a definição de automedicação é "o que as pessoas fazem para se reestabelecerem e manterem a saúde, prevenirem e lidarem com a doença" (OMS, 1998). É um conceito amplo que inclui higiene, nutrição, estilo de vida, fatores ambientais, fatores socioeconómicos e automedicação.

O conceito de automedicação deverá ser coincidente com a própria existência humana. Nas várias etapas da evolução civilizacional, sempre se procurou obter ou produzir e utilizar uma variedade de recursos terapêuticos que efetivassem o alívio dos sintomas e o tratamento de doenças, primeiro recorrendo a plantas medicinais, remédios caseiros, preparados galénicos e, posteriormente, a especialidades farmacêuticas subsequentes à industrialização do medicamento (Cruz, et al., 2015). Com a evolução da acessibilidade ao medicamento, nos anos 1970 e 1980, a automedicação generalizou-se passando a ser considerada parte integrante do

autocuidado em saúde – ato independente de prevenção, diagnóstico e tratamento das próprias doenças sem aconselhamento profissional. (Cruz, et al., 2015).

Pode-se considerar a automedicação como o ato pelo qual o indivíduo, por sua iniciativa ou por influência de outros, decide usar um medicamento para alívio ou tratamento de queixas autovalorizadas (Cruz, et al., 2015). Este conceito engloba todos os tipos de medicamentos, incluindo os sujeitos a receita médica. Neste trabalho é assumido como âmbito de automedicação exclusivamente os MNSRM.

Existe atualmente uma tendência em países desenvolvidos para alargar as fronteiras da automedicação a doenças crónicas. Recentemente, nos Estados Unidos da América (EUA), o American College of Obstetricians and Gynecologists defendeu a disponibilização de contraceptivos orais sem prescrição médica (American College of Obstetricians and Gynecologists, s.d.). Em qualquer dos casos está em causa a melhoria do acesso ao medicamento, em particular quando existem limitações na obtenção de consultas médicas em cuidados de saúde primários. Todavia, a experiência de outros países indica que a reclassificação para MNSRM ou «*switch*» – isto é, a alteração do estatuto quanto à dispensa de medicamento sujeito a receita médica (MSRM) para MNSRM – não implica necessariamente maior acesso ao medicamento. Um exemplo é a reclassificação da sinvastatina 10 mg para MNSRM no Reino Unido. Cinco anos depois desta reclassificação, um estudo Escocês⁵ indica que a maioria dos farmacêuticos não parece aconselhar este medicamento, devido a uma perceção de falta de evidência, reduzida procura dos consumidores, queixas sobre o preço do medicamento e dificuldade no acesso ao processo clínico dos doentes.

No que concerne à realidade Portuguesa relativa a automedicação, foi realizado um estudo em meio urbano e em meio rural relativamente à prevalência de automedicação na população Portuguesa (Nunes de Melo, et al., 2006). O estudo revelou uma prevalência da automedicação de 26,2 por cento na população urbana vs. uma prevalência da automedicação em áreas rurais de 21,5 por cento. Este resultado segundo os autores acaba por relacionar a maior iliteracia da amostra rural em relação à urbana e relaciona diretamente o maior nível de escolaridade como um preditor da automedicação.

No âmbito deste trabalho e tendo em conta a temática e implicações associadas devo reforçar que a automedicação apresenta benefícios para os consumidores e sistema de saúde, mas não é

⁵ Community pharmacists' adoption of medicines reclassified from prescription-only status: a systematic review of factors associated with decision-making. School of Pharmacy and Life Sciences, Faculty of Health and Social Care, The Robert Gordon University, Aberdeen, UK

isenta de riscos. O uso inadequado de medicamentos não sujeitos a receita médica (MNSRM) pode aumentar a morbidade, mortalidade e custos em saúde.

Apesar da generalidade das fontes abordar a temática da automedicação sempre associada a MNSRM é sabido que outros produtos são utilizados em automedicação. Suplementos alimentares, dispositivos médicos e produtos alimentares naturais são hoje em dia produtos acessíveis para consumo e utilização na prática da automedicação. Todavia documentos legislativos diferentes fazem com que a dispensa de um MNSRM, um suplemento alimentar ou dispositivo médico ou qualquer outro produto apresentem diferentes contextos legais que se reflete em diferentes níveis de responsabilidade e éticos por parte de quem desenvolve, produz distribui e fornece tais produtos.

Segundo o Decreto-Lei n.º 307/2007, de 31 de agosto, que regula o regime jurídico das farmácias de oficina, as farmácias podem fornecer ao público Medicamentos; Substâncias medicamentosas; Medicamentos e produtos veterinários; Medicamentos e produtos homeopáticos; Produtos naturais; dispositivos médicos; Suplementos alimentares e produtos de alimentação especial; Produtos fitofarmacêuticos; Produtos cosméticos e de higiene corporal; Artigos de puericultura e Produtos de conforto.

Relativamente aos demais espaços de saúde onde habitualmente se poderão dispensar medicamentos (MNSR), vulgo parafarmácias, a diferença é que estes não podem dispensar ou comercializar MSR e MNSRM EF. Todos os restantes poderão ser dispensados igualmente em parafarmácias.

Apesar de, no código deontológico da Ordem dos farmacêuticos (O.F., s.d.) no artigo 19º alínea e) poder-se constatar que é vedado ao farmacêutico a dispensa de produtos que não sejam científica e tecnicamente comprovados, verifica-se que as tendências de mercado levaram a que no portefólio de produtos disponibilizados pelas farmácias, os produtos “não medicamentos” sejam cada vez mais importantes no decorrer da normal atividade da farmácia. O enquadramento lato que é realizado da farmácia como espaço de saúde tem coadjuvado a abertura das farmácias à comercialização de dispositivos médicos, suplementos alimentares, produtos referenciados como “produtos naturais” ou produtos cosméticos. Logo, na perspetiva atual, tendo em conta a insuficiente regulamentação dos suplementos alimentares e dispositivos médicos coloca-se em causa a integridade da prática farmacêutica quando a esta está associada o desenvolvimento, a produção, a distribuição e a dispensa destes produtos.

2.3. Importância da marca e do valor percebido pelo cliente

Num sentido restrito, a marca atribui a um produto ou serviço um "rótulo" para identificação e um "significado" para percepção. Isso é, de acordo com a forma como a marca é promovida, a marca fica associada a um conjunto de associações mentais, de valores, de percepções, de consciencialização na mente dos consumidores (Zaichkowsky, s.d.). Marcas fortes, que consigam passar ao consumidor estas percepções e cuja comunicação atinja os seus alvos preferenciais e de acordo com os pressupostos da marca poderão serão ser vistas pelos consumidores como altamente familiares e caracterizadas com associações fortes, favoráveis e únicas.

De acordo com o Marketing Science Institute na década de 80, *brand equity* é definido como o agrupamento das associações e comportamentos dos consumidores acerca de determinada marca. Esses comportamentos resultam num aumento de volume e/ou margem que não seria possível se a marca não estivesse a ser equacionada. Se a marca não tivesse sido percebida de determinada forma.

Os *key points* que estarão associados intrinsecamente à *brand equity* são: nome da marca, lealdade à marca e sua notoriedade, a percepção de qualidade e associações para com a marca (Aaker, 1996). Foi definido por este autor um modelo de avaliação da brand equity e posteriormente outros autores realizaram estudos nesta área e na generalidade dos estudos ficou comprovado que para manter a diferenciação face à concorrência, deve haver um reforço de investimentos por forma a reforçar os recursos que potenciam um aumento de brand equity.

O conceito de "notoriedade" classifica, então, a capacidade de uma marca ser reconhecida pelos seus públicos-alvo. Assim, "supõe que o consumidor é capaz de ligar o nome de uma marca a um produto ou a um domínio maior de atividades" (Dionísio, et al., 2018). Refraseando o autor, a notoriedade da marca assenta no grau de memorização e visibilidade da marca junto do seu público-alvo.

Keller (Keller, 1998), afirma que uma marca com notoriedade é aquela que é reconhecida e lembrada e se distingue das outras. Para este autor, a criação da notoriedade é realizada por meio de repetidas exposições às mensagens da marca e através de associações à categoria de produto (através de publicidade, do nome, dos pictogramas das embalagens, cores, slogans ou logotipos). Este defende ainda, que há características da marca que propiciam o desenvolvimento da notoriedade, como: o seu potencial ser memorizada (recordar elementos da marca), a relevância (informação da marca), o apelo (cativar a atenção), a transferibilidade

(transportar elementos da marca para outros contextos), a adaptabilidade (capacidade de os elementos serem atualizados ao longo do tempo) e a possibilidade de proteção (dimensão legal ou jurídica).

No seu livro “Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name” (Aaker, 2000), o autor resume o conceito defendendo que a notoriedade da marca representa o poder que a marca tem na mente dos consumidores. Para esclarecer sobre esse magnetismo da marca, (Keller, 2002) introduz o conceito de “consciência de marca”, que segundo o autor é a capacidade de o público identificar determinada marca em diferentes situações, usando para isso as referências armazenadas em memória. Este autor vai mais longe ao afirmar que a notoriedade tem duas formas de se manifestar: pelo reconhecimento e pela recordação.

A primeira forma acontece quando o consumidor teve já algum contacto com a marca e a segunda quando este identifica a marca a partir de uma categoria de produtos. A notoriedade assume, assim, uma importância fulcral no processo de comunicação das marcas. Na verdade, parece inútil comunicar as características da marca se esta não tiver estabelecido um certo grau de notoriedade ou se o seu nível de notoriedade não for satisfatório (Keller, 1998).

O Valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor e o custo total para o cliente. O valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço, podendo ser económicos, funcionais ou psicológicos. O custo total é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço, incluindo custos monetários, de tempo, de energia física e psíquicos (Kotler & Keller, 2006).

De acordo com (Churchill & Peter, 2000), o valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos da compra e uso de produtos e serviços.

O valor é considerado como uma experiência por (Holbrook, 2006), segundo o autor, o consumidor não encontra diretamente valor no produto ou marca escolhida, mas sim na experiência resultante. Holbrook (Holbrook, 2006), categoriza três dimensões de valor para o cliente:

Valor intrínseco vs. extrínseco: o valor intrínseco está relacionado às experiências do produto em si, como por exemplo, dirigir o automóvel. O valor extrínseco associa-se à funcionalidade, utilidade ou sentido prático do produto, isto é, as experiências proporcionadas pelo bem, como por exemplo, a performance de um automóvel ou a eficácia percebida de um medicamento.

Valor auto-orientado vs. orientado para os outros: o valor é auto-orientado quando a pessoa usufrui um produto ou experiência para o próprio bem. Por outro lado, o valor orientado para

os outros relaciona-se aos efeitos que o uso do produto ocasiona em terceiros, dentre eles, família, amigos, vizinhos, país, planeta e natureza, como por exemplo, os poluentes emitidos por um automóvel. A compra de produtos Green é um exemplo claro de orientação simultaneamente auto-orientados e orientado para os outros (bem comum).

Valor ativo vs. reativo: o valor é ativo quando implica alguma manipulação física ou mental de algum objeto tangível ou intangível, isto é, quando se trata de algo feito por um indivíduo, como por exemplo, selecionar a estação de rádio no aparelho de som do carro. Já o valor reativo é resultado do apreender, apreciar, ou qualquer outra forma de responder a um produto, ou seja, o bem age em cima da pessoa, como por exemplo, a proteção fornecida pelo airbag do veículo. É possível referir que o valor percebido para o cliente é a combinação do desempenho do produto (o básico – o que é suposto o produto fazer), esse desempenho leva a uma consequência, que por sua vez, satisfará os valores pessoais, isto é, os objetivos decorrentes da aquisição do produto (Holbrook, 2006).

2.4. Mercado e dinâmicas dos produtos para bebé e Puericultura

Verifica-se a forte penetração de publicidade orientada para os pais em revistas ligadas aos cuidados com as crianças e bebés ou em sites dedicados a esta temática. Desde chuchas ergonómicas, cremes com características inovadoras ou aparelhos inovadores para o cuidado do bebé. O marketing deste tipo de produtos é centrado efetivamente nos laços pais/crianças e na perspectiva/promessa da aquisição de determinado produto transmitir o melhor para a criança. Se há produtos onde derivado da sua natureza e fim poderão existir fortes condicionamentos à compra e à mudança, esses produtos são claramente os produtos para bebés. É razoável supor que a categoria de produtos de cuidados com o bebé é das categorias onde os consumidores dão maior preferência à qualidade e à confiança em detrimento do preço (Broadbridge & Morgan, 2001), apesar dos consumidores adultos aceitarem na generalidade a utilização de produtos de marca branca ou de novas marcas devido a estímulos como as promoções ou os saldos (Familmaleki, et al., 2015). Verificou-se que relativamente aos produtos destinados ao cuidado de bebé não existiam os mesmos padrões de compra ou propensão para a mudança. Uma das razões para o sucesso das marcas para bebés existentes no mercado deriva destas marcas transmitirem aos pais a confiança necessária para o cuidado dos seus bebés (Broadbridge & Morgan, 2001).

A confiança em produtos de determinadas marcas deriva da sua existência há vários anos no mercado e do capital de credibilidade que foram acumulando ao longo da sua história (Keller & Aaker, 1998).

Relativamente a marcas de produtos para bebés, existe um coadjuvante que potencia o seu crédito. Estas marcas muitas vezes oferecerem amostras ou kits de bebé em ambiente hospitalar, aquando do internamento para nascimento das crianças. As marcas aspiram com essa oferta a uma colagem à percepção de “recomendado pelo hospital” ou “recomendado pelo médico ou enfermeiro da confiança”. Esta diferenciação na percepção e confiança alcançada pelas marcas significa que existe efetivamente menos probabilidade de consumidores aceitarem ou procurarem um produto substituto (Broadbridge & Morgan, 2001).

2.5. Marketing - Direct To Pharmacy (DTP) + Direct to Consumer (DTC).

Os planos de comunicação são os meios pelos quais as empresas tentam informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre a marca que vendem. Com a explosão de novos meios de comunicação, os consumidores estão a mudar drasticamente os seus padrões de uso dos media tradicionais e mudam os hábitos e a forma como estão a utilizar diferentes fontes para obter as informações de que necessitam (Batra & Keller, 2016)

Nenhuma área de marketing tem visto mais mudanças ao longo dos anos do que as comunicações de marketing. Esta afirmação baseia-se no aumento do número diversidade de ferramentas de comunicação, bem como no fato dos consumidores estarem mais bem informados do que nunca (Nunes & Cespeddes, 2003). A comunicação tradicional de marketing é hoje desafiada pelas grandes mudanças trazidas pela evolução de novas tecnologias, principalmente o uso generalizado da Internet (Schultz, 2001) e a disseminação das redes sociais (Neiger, et al., 2012) .

O desenvolvimento de sistemas interativos que permitem que empresas e clientes comuniquem diretamente, forçou muitas empresas a adaptar o modelo tradicional de venda de OTC por forma a que a promoção dos produtos fosse não só realizada junto das farmácias, mas também junto dos clientes finais (DTC). Abordagens DTC historicamente têm adotado abordagens de escala. *Big is Better*. Grandes campanhas, grandes orçamentos, grandes promoções para massas, segmentação quase inexistente. Assumiu-se que quanto maior a campanha e o buzz gerado maiores os resultados. Hoje a realidade mudou, com as limitações orçamentais existentes (Batra & Keller, 2016), as pressões por parte de clientes cada vez mais informados e com níveis de escolaridade e de literacia cada vez mais elevados, é normal o cliente realizar as suas próprias

decisões de compra no ambiente da sua casa, no seu computador portátil ou smartphone e utilizar apenas o espaço físico da farmácia para realizar as suas compras. Avalia, pesquisa e decide online e fisicamente corrobora o produto na farmácia finalizando aí a sua compra - Research Offline purchase Online (ROPO). Esta mescla da realidade Online e Offline, este "*Blended Marketing*" é, de acordo com (Dionísio, et al., 2009), uma técnica de marketing que combina o marketing tradicional e digital, levando o melhor das duas. A Kantar TNS em 2017, em nome da Google, realizou um estudo relativo à qualificação de vendas de OTCs e qual os triggers promocionais que originaram essa venda. No caso dos OTCs, em 43% dos casos o consumidor pesquisou online antes de realizar a compra (Google, 2017). 46% das pesquisas de OTC versam sobre o preço ou comparativos de preços e 17% procura OTCs indicados para determinada patologia.

2.6. Marketing Experiencial

As experiências com a redefinição das prioridades de consumo tornaram-se um fator essencial no processo de escolha e de compra de um produto. A redescoberta dos pequenos prazeres, do sentimento de pertença e de segurança é cada vez mais marcante e o consumidor tornou-se mais focado em aceder a momentos que criem memórias: a prioridade transferiu-se do “ter” para o “ser”. Com esta constatação, as marcas vão definir a capacidade de oferecer experiências como um novo terreno competitivo (Pine & Gilmore, 1998). Se no Marketing tradicional se direciona a atuação para os benefícios funcionais que determinado produto ou serviço pode representar para o consumidor, o Marketing experiencial alarga esta visão para analisar a experiência. De facto, verifica-se quantitativamente o aumento do número de pessoas que estão à procura de significados, sensações e novas formas de enriquecimento nas suas experiências de compra e na relação que estabelecem com as marcas, razão pela qual a abordagem do marketing experiencial é inovadora e criativa, associando um enorme potencial de mercado para desenvolvimento nos anos futuros (Same & Larimo, 2012).

A noção de experiência per si foi introduzida no campo do comércio de grande consumo com os primeiros estudos de Holbrook & Hirschman (Holbrook & Hirschman, 1982). Vários anos depois, o conceito começou a ser reconhecido e valorizado como forma de conhecimento do consumidor e é hoje um pilar do marketing experiencial. Em 2008 Grundey elabora um artigo onde expõe as mais valias e diferenças entre o Marketing Experiencial e o Marketing Tradicional (Grundey, 2008).

Segundo Schmitt as experiências ocorrem como resultado da vivência de determinada situação em determinado momento sociocultural (Schmitt, 2011). Segundo o mesmo autor, o consumidor é considerado um indivíduo com tantas características racionais como emocionais, podendo ser motivado pelas duas vertentes. Para compreender o Marketing experiencial é também necessário compreender que as marcas são formas de identidade e que, conseqüentemente, representam mais do que apenas o valor funcional do produto.

Os consumidores valorizam uma oferta experiencial, visto que lhes permite ter contacto com experiências diferentes e fora do comum. O contacto com as marcas com maior grau liberdade permite que os consumidores manifestem interesses e desejos que podem ser explorados pelas marcas (Lanier & Hampton, 2009). O marketing experiencial tornou-se um pilar fundamental para alguns dos mais recentes avanços em áreas tão distintas como o retalho, os produtos de luxo, o turismo e os eventos (Atwal & Williams, 2008).

A personificação da marca através de experiências permite que se construa a personalidade da marca e contribui, entre outros fatores, para que existam love brands. (Barker, et al., 2015). Segundo o autor o amor pela marca permite às empresas obter dos seus consumidores maior compreensão, abertura para pagar mais, ganhar market share e manter-se competitivas no preço. De facto, um estudo recente na categoria dos OTC (Lodorfos, et al., 2006) demonstra em 118 indivíduos um aumento de engagement (aumento de confiança, brand awereness, fidelização, atitude para com a marca) dos consumidores quando são envolvidos em práticas de marketing experiencial.

2.7. Green Marketing

Tendo a linha YF um carácter tão ecologicamente assumido, importa visitar as bases que estão por detrás do conceito Green Marketing. O crescimento da pesquisa de Green Marketing data dos anos 80, mas foi na década anterior que surgiu o conceito de Green Marketing (Henion & Kinnear, 1976). Com o crescente interesse da sociedade por temas relacionados com questões ecológicas e ambientais, diversos estudos emergem com o objetivo de identificar o reflexo dessa preocupação socio ambiental nos hábitos de consumo. Num artigo publicado no Canadá em 2012 (Cherian & Jacob, 2012) constata-se que o aumento da preocupação ambiental nos consumidores tem levado a alterações no seu perfil de compra e que é dada preferência pelos consumidores a produtos amigos do ambiente. Ainda que os mesmos possam ter um custo mais elevado essa opção é tomada conscientemente (Laroche, et al., 2001).

Com a passagem do tempo, as mudanças nos hábitos de consumo exigem outra análise dos

dos consumidores ecologicamente conscientes. À medida que a preocupação com o meio ambiente se torna um fenómeno universal, o perfil do consumidor ecologicamente consciente evoluiu junto com essa mudança fundamental. As descobertas sugerem que os consumidores ecologicamente conscientes dos anos 90 em diante diferem de seus antecessores e que após os anos 90 surge a crença de que eles, como indivíduos, podem ajudar a resolver problemas ambientais - eficácia percebida do consumidor - através das suas próprias atitudes de compra (L.Haws, et al., 2014) pelo que, ao tomar consciência das suas ações o consumidor no ato de decisão de compra ao optar por produtos amigos do ambiente está a realizar uma ação que tem efeitos reais e imediatos e com base nesse imediatismo poderá tomar conscientemente uma decisão de compra com vantagens para si e para o meio ambiente.

3 Análise Externa

3.1. Ambiente Macro – Análise PESTLE

3.1.1. Ambiente político

A República Portuguesa opera sob um estado de direito democrático. Em Portugal, existem 4 órgãos de soberania: o Presidente da República, a Assembleia da República, o Governo e os Tribunais.

Em resultado das eleições legislativas em outubro de 2019 surgiram no parlamento várias novas forças políticas. Iniciativa Liberal, Livre e Chega que se juntaram a um novo partido que havia eleito um deputado nas anteriores eleições legislativas, o PAN. Além do direito a participar no processo legislativo, garantem atenção mediática constante durante quatro anos e mais oportunidades para apresentarem a sua agenda ao público. A entrada de novos partidos, todos eles identificados como partidos de posição extremista sejam elas de esquerda ou direita, irá trazer à discussão mediática temas que habitualmente não fazem parte da agenda do hemiciclo. Temas fraturantes como a preocupação ecológica, as migrações ou o meio ambiente farão parte das temáticas discutidas na vigência do XXI Governo Constitucional.

3.1.2. Análise Económica

Desde 2013 que a economia portuguesa mostra traços de alguma recuperação económica, que se mantiveram até 2019 (Pordata, s.d.). Ainda assim, os elevados níveis de endividamento dos

sectores público e privado e um enquadramento macroeconómico com um dinamismo fraco em relação à procura externa, traduzem-se num ritmo de crescimento da atividade inferior ao observado em ciclos económicos anteriores. A produtividade do trabalho tem registado relativa estabilização nos últimos anos (Pordata, s.d.), muito devido ao crescimento do emprego e consequente redução marcada do desemprego (Pordata, s.d.). Tem-se também verificado uma orientação dos fluxos de crédito para as empresas com melhor perfil de risco para os segmentos da economia mais expostos à concorrência internacional.

No caso de Portugal, a recuperação económica tem sido compatível com a situação de excedente da balança corrente e de capital, baseado num excedente da balança de bens e serviços. Estes excedentes face ao exterior são necessários para diminuir a elevada dívida externa que caracteriza a economia portuguesa. No entanto, fatores como o preço do petróleo condicionam em grande parte a evolução dos termos de troca, o que torna a preservação de excedentes um dado que não é adquirido. Também particularmente em Portugal, o objetivo de equilíbrio das contas públicas para as tornar sustentáveis tem que ser acompanhado por um esforço adicional de ajustamento estrutural. De acordo com a evidência disponível relativa ao primeiro trimestre, a informação sugere que o défice estabelecido pelo Conselho da União Europeia para 2019 será cumprido, não querendo com isto significar que a gestão e execução orçamental na última metade do ano não tenha que ser igualmente exigente, visto que os fatores de risco continuam a existir. Adicionalmente e reforçando este fator de risco, o nível de dívida pública em percentagem do valor do PIB permanece muito alta (122%) apesar da sua tendência descendente (Expresso, 2019).

No primeiro trimestre de 2019, Portugal registou um excedente orçamental de 0,4% do PIB, face ao défice de 1% no período homólogo, e melhor que a meta do Governo para o conjunto do ano, de um défice de 0,2%, segundo o INE. Este excedente orçamental é o primeiro excedente orçamental das administrações públicas portuguesas desde que há registo trimestral destas contas. De acordo com os dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), o saldo das Administrações Públicas, em contabilidade nacional, que é a que interessa a Bruxelas, foi positivo nos primeiros três meses do ano, situando-se em cerca de 178,5 milhões de euros, o que corresponde a 0,4% do Produto Interno Bruto (PIB), e que compara com o défice orçamental de 1% em igual período do ano passado.

Estes são indicadores económicos que contrastam com indicadores menos positivos do passado e que colocam alguma esperança ao nível do funcionamento económico do país e que o retiram da lista de países europeus com orçamentos consecutivamente deficitários.

A economia Portuguesa está a recuperar significativamente dos efeitos da crise económica Mundial. Sendo uma economia historicamente deficitária é importante ressaltar que aparentemente em 2019 haverá desde que há registo de dados um ano com superavit orçamental (Negócios, 2019). No entanto, é uma economia fortemente dependente de fatores externos ao país.

3.1.3 Análise Social

O total da população portuguesa era de 10.378 Milhões de pessoas no 4º trimestre de 2018 de acordo com o Inquérito ao Emprego do INE (2018), dos quais 47 % eram homens e 53% mulheres. Neste mesmo trimestre, a população ativa atingiu os 5.195,4 milhares e a população empregada rondava os 4.561,5 milhares. No 2º trimestre de 2019, a taxa de desemprego foi 6,3%, inferior em 0,5 pontos percentuais (p.p.) à do trimestre anterior e em 0,4 p.p. à do trimestre homólogo de 2018.

A população desempregada, estimada em 328,5 mil pessoas, diminuiu 7,1% (25,1 mil) em comparação com o trimestre anterior e 6,6% (23,3 mil) em relação ao 2º trimestre de 2018.

Na população empregada (4.916,7 mil pessoas) foi observado um acréscimo trimestral de 0,7% (36,5 mil) e um acréscimo homólogo de 0,9% (42,6 mil).

A taxa de desemprego de jovens (15 a 24 anos) situou-se em 18,1%, tendo aumentado 0,5 p.p. em relação ao trimestre anterior e diminuído 1,3 p.p. relativamente ao homólogo. A proporção de desempregados à procura de emprego há 12 e mais meses (longa duração) foi estimada em 53,1%, mais 6,3 p.p. que no trimestre anterior e mais 0,8 p.p. que no homólogo (Instituto Nacional de Estatística , 2019)

O país continua a evoluir no sentido de uma maior terciarização da atividade, com particular destaque para as áreas do comércio e reparação de veículos; alojamento e restauração (21,3% do emprego total), e a administração pública e defesa; segurança social; educação; saúde e atividades de apoio social (24%). No setor dos serviços, o comércio e reparação de veículos; alojamento e restauração foram os responsáveis pela maior criação de emprego, sobretudo nas grandes áreas metropolitanas.

A população em Portugal está mal distribuída ao longo do território, verificando-se que o maior grau de desenvolvimento ainda se concentra nos grandes centros urbanos de Lisboa e Porto, que são também muito dinamizados pelo sector do turismo e que, devido à sua maior densidade populacional têm também um nível superior de introdução de novos produtos e conceitos.

Relativamente à faixa etária média da população portuguesa, verifica-se ainda uma maioria da população envelhecida, continuando a colocar em risco o equilíbrio de renovação das gerações. O maior risco é que a situação para além de não estabilizar piore, tendo em conta que a esperança média de vida tem vindo a aumentar ao passo que a camada mais jovem tem cada vez maior dificuldade em encontrar a sua dependência, resultando numa idade média para conceção do primeiro filho cada vez mais elevada. Tendo em conta o tipo de produto para o qual estamos a estabelecer um plano de marketing, a diminuição da taxa de natalidade é claramente um ponto que deve ser levado em linha de consideração em qualquer decisão a tomar. Uma das consequências do envelhecimento da população é, sem dúvida, a possível pouca abertura a novas realidades e desafios, nomeadamente no que ao contexto revolucionário digital diz respeito. Por outro lado, quando falamos das gerações mais jovens, a conhecida geração dos “millenials” ou mesmo a geração Y são profundos desafios para os marketeers, na medida em que estão em constante mudança e constituem um target extremamente móvel e difícil de fidelizar.

(Hofstede, 2019), analisou a cultura nacional concluindo nas várias dimensões que:

1) Poder – reflete que a distância hierárquica daqueles que representam cargos de maior poder justifica que tenham privilégios resultantes dessa posição. É considerado que o poder não está dividido equitativamente;

2) Individualismo – Portugal, em comparação com os restantes países da Europa é considerado coletivista, significando que de uma forma geral a população tem um sentimento de “família alargada” e que valorizam os valores da família, de coesão grupal e de lealdade;

3) Masculinidade – Portugal é considerado um país feminista, na medida em que é dada uma relevância considerável às relações e à qualidade de vida, quando comparada com outros fatores como a competitividade, a assertividade e a ambição. Os portugueses são igualmente muito adversos à incerteza.

De acordo com o relatório anual publicado pela organização International Living (Living, s.d.), entre uma lista de 194 países, Portugal ocupa a 21ª posição no ranking que avalia a qualidade de vida, classificando-a em vários aspetos organizados em nove grandes áreas: custo de vida, cultura e lazer, economia, ambiente, liberdade, saúde, infraestruturas, segurança e clima. Um outro ranking desta mesma organização indica já em 2019 Portugal como sendo o melhor país para passar os anos da reforma, neste mesmo ranking Portugal ocupava a 27ª posição no ranking publicado em 2017.

Segundo o site Pordata (Pordata, 2019) , em Portugal, a idade média para o nascimento do primeiro filho está neste momento nos 29,6 anos. A tendência anual tem sido de aumento da idade de nascimento do primeiro filho, esta aumentou cerca de quatro anos comparativamente com os valores em 2000. Adicionalmente o número de nados vivos entre 2000 e 2017 decresceu em todos os anos da análise à exceção de 2015 onde houve um aumento face ao ano homólogo. A baixa taxa de natalidade é um fator relevante a ter em conta aquando do lançamento de produtos para bebés e verificamos que os números relativos não são animadores.

3.1.4. Análise tecnológica

De acordo com os resultados do United Nations E-Government Survey de 2018 (United Nations UN, 2019), Portugal ocupa a 29ª posição, sendo que o atual governo estabelece a digitalização do estado como uma das prioridades para tornar o governo mais forte, inteligente e moderno. Portugal acompanha os restantes países europeus no que diz respeito às tendências de incorporação de novas tecnologias, o índice de conectividade da União Europeia (European Union, 2018) indica mesmo Portugal como o 9º país da EU com maior taxa de conectividade (Esta taxa relaciona as potenciais interações dos cidadãos com tecnologia) e coloca Portugal na liderança no que concerne a cobertura de rede móvel de alta velocidade 3G ou 4G.

Fruto do investimento em literacia tecnológica e num conseqüente aumento do número de famílias com acesso à Internet e da valorização e aumento da confiança nas transações comerciais realizadas na Internet, assiste-se também nos últimos anos a um aumento das compras online, fator importante na determinação da estratégia de distribuição da marca YF.

A tecnologia adquiriu no dia-a-dia dos indivíduos uma importância central, principalmente nos grandes centros urbanos, os dispositivos móveis conduziram a que a vida se passe praticamente “online”. As redes sociais assumem hoje uma importância inquestionável na forma como os marketeers podem abordar o seu target e a componente tecnológica foi sem dúvida um dos grandes motores que alterou alguns pilares da comunicação. Em Portugal, em média, o tempo dedicado ao acesso à internet cifra-se em 6,5 horas/dia (Globalwebindex, 2018), sendo 2 horas para acesso a redes sociais.

3.1.5. Análise Ambiental

O Relatório do Estado do Ambiente (REA), elaborado anualmente, avalia o estado do ambiente em Portugal, reconhece os progressos alcançados, mas também os principais constrangimentos,

e identifica a posição do país face aos compromissos e metas assumidos nesta área. No cômputo geral, o estado do ambiente em Portugal tem evoluído favoravelmente em vários domínios, como é reconhecido, por exemplo, na última avaliação ambiental da OCDE (OECD, 2017) e em diferentes rankings como o Environmental Performance Index. Há, no entanto, vários desafios, principalmente como resultado da urbanização e do ordenamento do território em geral, que fragmentam os habitats, colocando pressão sobre os ecossistemas e os recursos naturais, tais como as bacias hidrográficas.

Uma análise das emissões de gases com efeito de estufa (OECD, 2017) por unidade de PIB permite verificar que, a partir de 2005, se iniciou um processo de “descarbonização” da economia, ou seja, uma economia com menos carbono emitido por cada unidade de riqueza produzida, tendência que é anterior à crise económica. O sector dos transportes continua a ser um dos que apresenta maior consumo de energia, representando 36% do consumo total de energia final em 2017.

Paralelamente a todo o trabalho que tem sido feito transversalmente a todos os sectores no sentido de diminuir a pegada ecológica e caminhar para uma sociedade mais verde, o conceito de sustentabilidade substituiu o conceito de responsabilidade social nas empresas e hoje em dia são cada vez mais os “consumidores verdes” que valorizam este tipo de preocupações e que fazem um consumo consciente em relação ao impacto da sua atividade de consumo nas gerações vindouras. Como consequência desta tendência, também o “green marketing” tem ganho expressão, levando até ao consumidor a realidade sustentável de quem o pratica de forma consciente.

3.1.6 Análise Legal

3.1.6.1. Medicamentos não sujeitos a receita Médica

Nos últimos 20 anos, houve, em Portugal, uma reestruturação profunda da legislação aplicável ao medicamento. Os objetivos desta mudança foram, principalmente, a transposição para ordem jurídica interna das Diretivas Europeias, a codificação de legislação dispersa em documentos normativos únicos mais abrangentes, e a adaptação do conteúdo à luz do progresso técnico e científico.

O Decreto-Lei no 72/91, de 8 de fevereiro, foi a base da maior parte dos normativos que regiam a comercialização de medicamentos em Portugal. Neste documento que data de 1991 verifica-se que existem três artigos dedicados exclusivamente aos então denominados “Medicamentos

de venda livre”. Ao longo de cerca de três décadas houve diversas iniciativas legislativas por forma a tornar a lei atual e a legislar acerca de novas necessidades entretanto surgidas houve diversas decretos lei que regularam a produção, a distribuição, a construção dos preços e finalmente em junho de 2005 entra em vigor a Lei 38/2005, de 21 de junho que autoriza o Governo a legislar sobre a comercialização de MNSRM fora das farmácias. A 16 de Agosto de 2005 é assim publicado o Decreto-Lei no 134/2005 que cria a possibilidade e estabelece o regime de comercialização dos MNSRM fora das farmácias em locais previamente registados para o efeito, comumente denominados de parafarmácias ou espaços saúde.

3.1.6.2. Cosméticos

Produto cosmético por definição é qualquer substância ou mistura destinada a ser posta em contato com as diversas partes superficiais do corpo humano, designadamente epiderme, sistemas piloso e capilar, unhas, lábios e órgãos genitais externos, ou com os dentes e as mucosas bucais, com a finalidade exclusiva ou principalmente de os limpar, perfumar, modificar o seu aspeto, proteger, manter em bom estado ou de corrigir os odores corporais.

Os produtos cosméticos fazem parte do nosso quotidiano, de uma forma da qual quase nem nos apercebemos. Desde o gel de duche usado no banho matinal, até à pasta de dentes ou ao sabonete com que lavamos as mãos várias vezes por dia, todos estes produtos são cosméticos e fazem parte de um mercado vastíssimo.

A distribuição dos produtos cosméticos é realizada maioritariamente através dos canais farmácia, grandes superfícies e parafarmácias/espaços saúde. No entanto, existem alguns produtos cosméticos de uso exclusivo em consultório médico que são vendidos apenas diretamente aos profissionais de saúde, nomeadamente os *peelings* químicos e outros produtos cosméticos acessórios a técnicas dermatológicas.

Os produtos cosméticos são regulados pelo Regulamento no 1223/2009 de 30 de novembro e pelo Decreto-Lei no 189/2008 que teve alterações diversas subsequentes e cuja última alteração à sua redação foi com o Decreto-Lei no 245/2012, de 09 de novembro.

3.2. Ambiente Micro – Modelo das 5 forças de Porter

Michael Porter nasceu em 1947 em Michigan e é considerado o precursor da estratégia moderna. Autor de 19 livros e centenas de artigos na Harvard Business Review desenvolveu um modelo que analisa a indústria sob a influência de 5 forças, sendo útil na análise no contexto

de indústria em que a empresa opera. Este modelo foi criado em 1979 e tem como principal objetivo servir de instrumento à avaliação da atratividade de uma indústria, na qual competem, entre si, várias empresas, considerando as variáveis do meio envolvente imediato e verificando, posteriormente, se há potencial para a criação de valor e capacidade para ganhar uma vantagem competitiva sustentável na indústria em questão. É um modelo particularmente interessante porque pode ser aplicável a todas as organizações, independentemente da sua dimensão.

3.2.1. Ameaça de entrada de novos concorrentes

O processo de licenciamento deste tipo de produtos e a capacidade de negociação de novos concorrentes num mercado com os *players* bem definidos será o maior entrave à entrada de novos concorrentes.

Se, por um lado, o processo de licenciamento de cosméticos é um processo relativamente simples face às necessidades legais para o licenciamento de um medicamento, por outro lado no mercado em que nos inserimos, nos MNSRM, os requisitos para licenciamento são praticamente iguais aos do MSRM. Processos regulamentares complexos.

Para além do processo regulamentar, existem outros entraves: A necessidade de ter uma força promocional efetiva, de pulso financeiro para suportar prazos de pagamento dilatados, o facto destes produtos serem produtos com um cariz afetivo elevado e onde a Marca e a sua credibilidade têm um papel preponderante na escolha. A dificuldade hoje existente de garantir que o produto é adquirido pelos armazenistas antes da aquisição deste pelas farmácias torna este um mercado pouco atrativo para novos concorrentes.

A linha YF partilhará todos os recursos de distribuição, negociação e vendas com a atual equipa de vendas da Generis. Haverão aqui claras economias de escala derivado do elevado numero de elementos da equipa de vendas e da posição que a marca Generis tem no mercado farmacêutico Português.

3.2.2. Poder de negociação dos clientes

No que concerne aos clientes, nesta análise vamos considerar dois tipos de clientes. Os clientes farmácias, que compram o produto ao delegado comercial e os clientes consumidores finais que adquirem o produto na farmácia.

3.2.2.1. Farmácias

Tendencialmente o mercado de farmácias está dividido em 2800 farmácias individuais. Cada farmácia detém um proprietário (máximo 4 farmácias por proprietário). No entanto após 2010 surgiu um fenómeno de agrupamento informal de farmácias que criou um elevado número de grupos de farmácias que se juntaram com o objetivo de negociar em quantidade conseguindo assim maior poder negocial.

Atendendo a que o mercado de farmácias Português neste momento tem cerca de 1600 farmácias agrupadas em grupos com 4 ou mais farmácias, consideramos que o poder negocial das farmácias é elevado.

Fatores como o preço e as condições comerciais das vendas destes produtos são um fator preponderante para a aquisição e para escolha das farmácias para comprarem e posteriormente promoverem ativamente estes produtos.

3.2.2.2. Consumidores finais

Apesar do produto ter alguma diferenciação, o volume de compras por consumidor é baixo, existindo uma disponibilidade da informação para o consumidor e um preço condizente com as características do produto, o custo de mudança para o cliente consumidor final será baixo.

Na análise Global desta força, podemos concluir que a atratividade é média, porque o poder de negociação dos clientes é globalmente médio (alto + baixo), se no caso das farmácias o poder de negociação será elevado, no que concerne ao consumidor final, este peso será baixo.

3.2.3. Poder de negociação dos fornecedores

A produção dos produtos da linha YF será realizada inevitavelmente num fornecedor externo. Uma vez que a formulação dos produtos (patenteada) é da responsabilidade da marca e pelo facto de existirem a nível mundial diversos fornecedores capazes de produzir os produtos de acordo com as mais elevadas normas de qualidade de fabrico, considerou-se que o poder de negociação dos fornecedores é baixo.

A existência dos componentes químicos necessários à formulação em quantidades satisfatórias disponíveis no mercado, o fraco grau de diferenciação que existe entre fornecedores e a abundância de alternativas de fabrico corrobora esta avaliação.

3.2.4. Ameaça de produtos substitutos

Apesar do produto YF ser diferenciado, pela embalagem de material reciclado e pelos componentes de origem natural, existe risco de substituição, nomeadamente por uma questão de custo ou por produtos com o mesmo cariz ou características. Para mitigar este risco, é fundamental que as farmácias disponham sempre do produto para sugestão/venda ao cliente no imediato e que os clientes estejam informados acerca da existência do produto no stock da farmácia. Neste tipo de produto a negociação por parte das farmácias, por norma, é feita periodicamente e é nessa fase que as farmácias escolhem o conjunto de marcas que irão comprar e disponibilizar. Estas compram elevadas quantidades de produtos através de campanhas e ao longo do período vigente da negociação têm todo o interesse em vender os produtos que negociaram previamente.

É importante ressaltar que para além da sugestão da farmácia ter um papel fulcral na venda deste produto, a compra por pedido direto de determinada marca de produto para bebés é elevada. É normal o cliente junto do balcão da farmácia solicitar determinada marca de produto em detrimento de solicitar um tipo de produto. Produto é pedido como “creme para fralda da marca x” e não “creme para fralda” (generalista).

Na análise desta força, podemos concluir que a atratividade é média, visto que a capacidade de negociação é um fator fulcral, as condições comerciais da concorrência são agressivas e a procura de produtos diferenciados por parte dos clientes é baixa.

3.2.5. Competição no sector/Rivalidade entre concorrente

O comportamento do mercado tem-se mantido relativamente estável ao longo do período em análise. 85% do mercado está concentrada em 5 empresas apenas. No entanto verificamos que a 6ª empresa do Ranking teve uma entrada fulgurante no mercado e que logo no final do primeiro ano de vendas esta já está na sexta posição do ranking. Existem no total 42 empresas neste mercado. Estas representam 60 marcas com 200 referencias em venda. Conforme se verifica na Tabela 3 constante na análise imediata do presente projeto.

O aumento da tendência e da escolha de produtos diferenciados e com cariz ecológico poderá diferenciar ligeiramente uma marca face às demais. Outro fator diferenciador poderá ser a percepção da qualidade da marca e as intervenções de *opinion makers* ou de profissionais de saúde.

Na análise desta força, podemos concluir que a atratividade é elevada.

Assim, apresenta-se de seguida, na tabela 1, um resumo da análise desenvolvida usando a análise das 5 forças de Porter.

| <i>Atratividade</i> | Baixa | Média | Alta |
|---|-------|-------|------|
| Ameaça de entrada de novos concorrentes | | | |
| Poder de negociação dos clientes | | | |
| Poder de negociação dos fornecedores | | | |
| Ameaça de produtos substitutos | | | |
| Rivalidade entre concorrentes | | | |

TABELA 1 - APLICAÇÃO DO MODELOS DAS 5 FORÇAS DE PORTER

Considerando as estratégias genéricas de Michael Porter, a YF é uma marca que estabelece a sua vantagem competitiva através da diferenciação, sendo esta a linha orientadora que deverá também assegurar toda a estratégia da linha YF.

3.3. Análise Imediata

3.3.1. Análise do Mercado OTC - MNSRM / MNSRM EF

O conhecimento do mercado é fundamental para que as empresas consigam sobreviver nos dias que correm. A evolução do Mercado Farmacêutico e em particular do mercado de OTCs e do consumidor desses produtos gera múltiplas oportunidades, mas também ameaças e é a capacidade de interação e adaptação das empresas às constantes novas realidades que determinam, em grande parte, o seu sucesso.

Para se ser capaz de interagir e adaptar é mandatário fazer uma análise profunda da realidade existente no mercado. Particularmente no campo das tendências de consumo tem-se assistido a uma manutenção das necessidades mais básicas de comprar produtos para bebés; seguros, com boa fragrância e com provas dadas junto dos consumidores. Mas ao mesmo tempo há mudanças de paradigma relativas à procura de soluções. Há uma procura ativa de soluções mais saudáveis,

mais amigas do ambiente e até de novos canais de vendas e de interação entre as marcas e os consumidores finais.

A forma como os produtos são promovidos e a imagem que advém do marketing dos mesmos mudou bastante ao longo dos últimos anos. Se no passado o marketing destes produtos era realizado por equipas de venda que influenciavam profissionais de saúde que posteriormente escolhiam, aconselhavam ou dispensavam os produtos. Hoje o circuito de promoção passa não só pela promoção junto de profissionais de saúde, mas simultaneamente passa pela influência direta junto do comprador. A internet, o *placement* de produtos, a promoção realizada por *influencers* e a publicidade online dirigida especificamente a um alvo tem alterado o paradigma de promoção destes produtos.

Os consumidores hoje procuram ativamente informação acerca dos produtos, a composição química, a origem, leem os rótulos, valorizam valores de sustentabilidade e estão cada vez mais despertos para novas propostas que lhes tragam efetivamente mais valias. Ao invés de continuarem a considerar apenas as grandes marcas tradicionais desta área, há abertura para a compra de produtos inovadores ou que tragam efetivamente uma mais valia na sua utilização.

Tendo em conta que hoje em dia a segurança dos produtos farmacêuticos é uma certeza e já não é uma preocupação primária, as expectativas dos consumidores direcionam-se para estes optarem por produtos que lhes tragam um sentimento de pertença, que não se limitem a garantir o básico. Pretendem produtos de excelente qualidade, amigos do ambiente, sustentáveis em termos ecológicos, que não tenham sido testados em animais e que respeitem os seus valores.

Os MNSRM são os medicamentos que podem ser adquiridos sem a apresentação de uma receita médica. Todavia, estes medicamentos têm de possuir indicações terapêuticas destinadas a situações de automedicação.

A transposição da Diretiva n.º 92/26/CEE para o direito nacional pelo Decreto-Lei n.º 209/94, de 6 de agosto, atualizou a classificação dos medicamentos quanto à dispensa, introduzindo a designação de MNSRM, que se mantém até à data. Mais recentemente, o Decreto-Lei n.º 128/2013, de 5 de setembro, introduziu uma subcategoria de MNSRM, os Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica de Dispensa Exclusiva em Farmácias (MNSRM-EF), que pelo seu perfil de segurança ou pelas suas indicações apenas devem ser dispensados em farmácias, mediante protocolos definidos pelo Infarmed. Este diploma legal refere que a dispensa destes medicamentos exige a intervenção do farmacêutico. A classificação introduzida é equivalente à categoria «pharmacy only» (dispensa reservada à farmácia), existente em países como o Reino Unido, e não «pharmacist only» (dispensa reservada ao farmacêutico), como sucede na Austrália, na Nova Zelândia e no Japão. Esta diferença acarreta implicações práticas no

contexto nacional, pois uma classificação à luz da última categoria permitiria que estes medicamentos fossem dispensados em locais de venda de MNSRM, desde que a dispensa fosse intermediada por um farmacêutico. Desta forma existem MNSRM que podem apenas ser vendidos em ambiente de farmácia (MNSRM EF) e MNSRM generalizados que podem ser vendidos noutros espaços, nomeadamente em parafarmácias ou nos espaços de saúde das grandes superfícies, vulgo hipermercados.

3.3.2. Caracterização do subsegmento – Cremes para Bêbé

O mercado farmacêutico em Portugal, à imagem do mercado Mundial na sua globalidade é caracterizado por uma concentração num reduzido número de companhias farmacêuticas. Dentro do mercado farmacêutico surgem as vendas de OTCs e dentro dos OTC surge um subgrupo (ATC) dedicada a vendas de produtos para o cuidado do bebê e especificamente para a muda da fralda (segmento HMR H18.3.6. - Dermatite da fralda).

Segundo análise trimestral do Infarmed, numa análise ampla e à totalidade dos MNSRM no primeiro trimestre de 2019, estes representavam cerca de 12% do valor global dos medicamentos vendidos em ambulatório. 19% do volume transacionado era já realizado em parafarmácias, maioritariamente existentes em grandes superfícies comerciais, e fora das farmácias de oficina, como é evidenciado na tabela 2.

| | | Embalagens | Valor PVP (Euro) | Representatividade (%) | |
|------------------------------|--------------------|-------------------|---------------------|------------------------|------------|
| | | | | Volume | Valor |
| | TOTAL | 11 481 550 | 88 159 403 | 17% | 12% |
| MNSRM | Farmácias | 9 246 681 | 74 012 820 | 81% | 84% |
| | Fora das Farmácias | 2 234 869 | 14 146 583 | 19% | 16% |
| Mercado Total de Ambulatório | | 66 390 855 | 708 603 153 | | |

TABELA 2 - VENDAS TOTAIS A PVP DE MNSRM (INFARMED , 2019)

Olhando especificamente para o mercado concorrencial dos cremes para a muda da fralda verificamos que os mesmos são caracterizados por serem aplicados em bebés até 2/3 anos de idade e neste tipo de produto existe a particularidade da escolha e compra dos produtos não ser realizada pelos consumidores, mas sim pelos pais ou cuidadores dos bebés.

Verificamos que o mercado dentro desta ATC cresce cerca de 10% ao ano em Valor, no entanto verificamos que em unidades o acumulado de vendas decresce cerca de 4% ao ano. Esta tendência para crescimento em valor e decréscimo em volume deriva do crescimento de vendas de marcas com um PVP mais elevado em detrimento de outras mais baratas.

Marketing Plan YF

Este mercado representa nos últimos 12 meses cerca de 5,3 Milhões de Euros em Vendas. Na tabela 3 verificamos a elevada concentração do mercado. Apenas 4 empresas perfazem 85% do mercado de cremes para a muda da fralda. Ao longo dos 3 últimos anos (analisamos os MATs 1,2 e 3 – MAT = conjuntos de 12 meses) houve ténues variações em termos da posição dos concorrentes, no entanto o posicionamento em termos de ranking das marcas acaba por ser bastante estável. No TOP 5 regista-se que a Medinfar deixou de ser a primeira empresa do ranking em valor e foi destronada pela Isdin que assumiu a liderança deste segmento.

| Rank | Manufacturer | Value | | | | | | | | | Units | | | | | | | | |
|------|-------------------------------|-----------|------|------|-----------|------|------|-----------|------|------|------------|------|------|------------|------|------|------------|------|------|
| | | MAT3 € | RANK | MS% | MAT2 € | RANK | MS% | MAT1 € | RANK | MS% | MAT3 Units | RANK | MS% | MAT2 Units | RANK | MS% | MAT1 Units | RANK | MS% |
| 1 | Isdin | 1.113.906 | 2 | 24% | 1.299.864 | 2 | 26% | 1.458.043 | 1 | 27% | 80.254 | 3 | 16% | 95.605 | 3 | 19% | 105.515 | 2 | 20% |
| 2 | Medinfar | 1.282.615 | 1 | 27% | 1.356.383 | 1 | 28% | 1.446.690 | 2 | 27% | 167.644 | 1 | 34% | 174.505 | 1 | 34% | 169.167 | 1 | 32% |
| 3 | Sanofi | 956.055 | 3 | 20% | 910.097 | 3 | 18% | 975.817 | 3 | 18% | 114.238 | 2 | 23% | 106.876 | 2 | 21% | 105.010 | 3 | 20% |
| 4 | Reckitt Benckiser | 640.101 | 4 | 14% | 641.154 | 4 | 13% | 643.804 | 4 | 12% | 54.753 | 4 | 11% | 53.410 | 4 | 10% | 51.882 | 4 | 10% |
| 5 | Expanscience | 269.002 | 5 | 6% | 265.262 | 5 | 5% | 284.021 | 5 | 5% | 36.643 | 5 | 7% | 38.915 | 5 | 8% | 39.158 | 5 | 7% |
| 6 | Bayer | - | 15 | 0% | - | 15 | 0% | 216.866 | 6 | 4% | - | 15 | 0% | - | 15 | 0% | 28.484 | 6 | 5% |
| 7 | Laboratoires Uriage | 197.527 | 6 | 4% | 187.441 | 6 | 4% | 167.213 | 7 | 3% | 16.714 | 6 | 3% | 16.824 | 6 | 3% | 14.926 | 7 | 3% |
| 8 | Pierre Fabre Dermo-Cosmétique | 49.694 | 7 | 1% | 37.263 | 9 | 1% | 45.757 | 8 | 1% | 5.982 | 7 | 1% | 4.404 | 8 | 1% | 5.097 | 8 | 1% |
| 9 | Leti | 48.039 | 9 | 1% | 40.665 | 8 | 1% | 36.914 | 9 | 1% | 4.935 | 9 | 1% | 4.211 | 9 | 1% | 3.729 | 9 | 1% |
| 10 | Angelini | 49.380 | 8 | 1% | 67.514 | 7 | 1% | 30.053 | 10 | 1% | 4.983 | 8 | 1% | 6.670 | 7 | 1% | 2.932 | 10 | 1% |
| 11 | Dermoteca | 3.764 | 14 | 0% | 21.544 | 12 | 0% | 25.155 | 11 | 0% | 248 | 14 | 0% | 1.430 | 12 | 0% | 1.663 | 12 | 0% |
| 12 | Johnson & Johnson | 22.442 | 11 | 0% | 22.068 | 11 | 0% | 22.269 | 12 | 0% | 2.151 | 11 | 0% | 2.123 | 11 | 0% | 2.142 | 11 | 0% |
| 13 | Laboratórios Babé | 11.163 | 12 | 0% | 10.437 | 13 | 0% | 9.748 | 13 | 0% | 950 | 13 | 0% | 1.015 | 14 | 0% | 975 | 13 | 0% |
| 14 | MPS Markfarma | 10.845 | 13 | 0% | 9.202 | 14 | 0% | 7.833 | 14 | 0% | 1.298 | 12 | 0% | 1.155 | 13 | 0% | 952 | 14 | 0% |
| 15 | NAOS Portugal | 25.111 | 10 | 1% | 24.842 | 10 | 1% | 6.264 | 15 | 0% | 3.011 | 10 | 1% | 2.941 | 10 | 1% | 721 | 15 | 0% |
| | Outros | 41.896 | | 1% | 28.132 | | 1% | 6.256 | | 0% | 4.931 | | 1% | 3.551 | | 1% | 2.667 | | 0% |
| | Grand Total | 4.721.539 | | 100% | 4.921.866 | | 100% | 5.397.129 | | 100% | 498.735 | | 100% | 513.635 | | 100% | 535.020 | | 100% |

TABELA 3 - CATEGORIA H18.3.6. - DERMATITE DA FRALDA - HMR OUT 2019

Num mercado concorrencial é suposto haver avanços e recuos em termos de vendas por parte dos vários concorrentes e este mercado não é exceção. Conforme verificamos na tabela 4, no último ano passou a existir uma nova empresa líder de mercado. Outra variação digna de nota é a entrada nestes últimos 12 meses da Bayer no top 10. A razão desta entrada deve-se à extensão de linha realizada e ao lançamento do Bepanthene Baby. Tradicionalmente o Bepanthene creme era usado como creme para a mudança da fralda, no entanto a sua principal indicação era como creme cicatrizante. Com a criação desta extensão da linha Bepanthene o mesmo passou a constar neste ranking mais específico.

| Rank | Manufacturer | Value | | | Units | | |
|------|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | RANK MAT3 | RANK MAT2 | RANK MAT1 | RANK MAT3 | RANK MAT2 | RANK MAT1 |
| 1 | Isdin | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| 2 | Medinfar | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | Sanofi | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 4 | Reckitt Benckiser | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | Expanscience | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 6 | Bayer | 15 | 15 | 6 | 15 | 15 | 6 |
| 7 | Laboratoires Uriage | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 |
| 8 | Pierre Fabre | 7 | 9 | 8 | 7 | 8 | 8 |
| 9 | Leti | 9 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| 10 | Angelini | 8 | 7 | 10 | 8 | 7 | 10 |
| 11 | Dermoteca | 14 | 12 | 11 | 14 | 12 | 12 |
| 12 | Johnson & Johnson | 11 | 11 | 12 | 11 | 11 | 11 |
| 13 | Laboratórios Babé | 12 | 13 | 13 | 13 | 14 | 13 |
| 14 | MPS Markfarma | 13 | 14 | 14 | 12 | 13 | 14 |
| 15 | NAOS Portugal | 10 | 10 | 15 | 10 | 10 | 15 |

TABELA 4 - VARIAÇÃO RANKING CREAMES MUDA DA FRALDAS

Existem alguns produtos com o mesmo fim (cremes para a mudança da fralda) que estão categorizados como sendo medicamentos sujeitos a receita médica que terão indicações terapêuticas mais específicas e fora do uso comum dos cremes para a muda da fralda. Outros concorrentes fora deste grupo serão os cosméticos. Os produtos catalogados como cosméticos usados nesta área serão os produtos vendidos em perfumarias ou na secção junto às fraldas dos supermercados.

Deixaremos os produtos catalogados como medicamentos ou como cosméticos, fora da análise, por não serem relevantes para o projeto em desenvolvimento.

3.3.3. Estrutura do mercado e concorrência dos Cremes para a muda da fralda dos Bêbé

3.3.3.1. Estrutura do mercado

Em oposição aos medicamentos sujeitos a receita médica que têm que cumprir um pressuposto legal para estabelecer o seu preço de venda ao público, estando também todas margens intermédias, quer as das farmácias quer as dos armazenistas, também regulamentadas (Diário da República n.º 176/2017, Série I de 2017-09-12, s.d.). No caso dos MNSRM o estabelecimento de preços é realizado de forma livre por parte dos laboratórios que comercializam os produtos. Igualmente ao longo do circuito as margens de cada um dos intervenientes é livre. Por norma e por forma a tabelar os preços e a não criar concorrência entre pontos de vendas, é sugerido um PVP recomendado aquando da negociação. No entanto a adesão ou cumprimento por parte das farmácias dessa sugestão não é acatado na generalidade dos casos. A concorrência com parafarmácias de grandes superfícies que, por norma, têm práticas de preços baixos, ou a concorrência entre farmácia próximas leva a que as farmácias estabeleçam muitas vezes PVP diferentes dos sugeridos. Na tabela 5 encontra-se um esquema ilustrativo da criação de preços dos OTCs.

| | | Preço |
|-----------------------------|----|-------|
| Farmácia → Consumidor Final | * | 7,7 € |
| Armazenista → Farmácia | ** | 5,7 € |
| Laboratório → Armazenista | | 5 € |

* assumimos 40% de margem para realizar este exercício

** assumimos 10% de margem para realizar este exercício

TABELA 5 - ESQUEMA DE FORMAÇÃO DE PREÇOS PARA UM MNSRM

Marketing Plan YF

Existem 160 referências neste ranking com vendas ao longo dos últimos 12 meses. O mercado está concentrado em poucos competidores, mas não deixam de existir novos produtos lançados anualmente nesta ATC. Cada uma das empresas comercializa várias referências para vários fins e com diferentes dosagens e apresentações. Em baixo, na tabela 6, verificamos para as empresas do top 10, nos últimos 12 meses, quais a extensão de referências no seu portefólio

| Rank € | Manufacturer | Nº de refs comercializadas |
|--------|-------------------|----------------------------|
| 1 | Isdin | 14 |
| 2 | Medinfar | 26 |
| 3 | Sanofi | 9 |
| 4 | Reckitt Benckiser | 13 |
| 5 | Expanscience | 37 |
| 6 | Bayer | 1 |
| 7 | Laboratoires | 8 |
| 8 | Pierre Fabre | 26 |
| 9 | Leti | 14 |
| 10 | Angelini | 6 |

TABELA 6 - NÚMERO DE REFERÊNCIAS COMERCIALIZADAS - EMPRESAS TOP 10

É importante ressaltar que a criação de packs para épocas festivas, a criação de packs de oferta de amostras de outros produtos comercializados pela mesma marca ou a oferta de uma maior quantidade de produto aquando da compra é uma prática comum neste mercado. Estes fatores levam a que o número de referências comercializadas pelas marcas seja bastante superior ao real Portefólio. Na realidade são SKU que são criadas com um fim promocional, ainda que muitas vezes essas promoções se mantenham sem tempo determinado.

Relativamente ao posicionamento de preços verificamos que a marca que mais vende é uma das marcas com o PVP por embalagem mais elevado do ranking por SKU constante na tabela 7. É importante notar que neste ranking surgem produtos com dosagens diferentes, apresentações diferentes e inclusive surgem no ranking dos últimos doze meses produtos *promo* (packs que são lançados com base numa campanha promocional de oferta de mais produtos, ou oferta de um brinde ou de uma amostra). Derivado do sucesso comercial destes *promos*, as campanhas mantêm-se em venda indefinidamente.

Marketing Plan YF

| | Product | Pack | Manufacturer | MAT1 € | MAT1 Units | PVP |
|----|----------------------|---|---------------------|---------|------------|-------|
| 1 | Nutraisdin AF | Pda Miconazol 50ml | Isdin | 922.117 | 58.812 | 15,68 |
| 2 | Mitosyl | Pda Protect 145g | Sanofi | 548.808 | 54.249 | 10,12 |
| 3 | Halibut Derma | Promo Creme 100g + Oferta 50% | Medinfar | 470.182 | 58.364 | 8,06 |
| 4 | Halibut Muda Fraldas | Promo Creme 150g C/ Oferta 50% | Medinfar | 419.440 | 46.906 | 8,94 |
| 5 | Nutraisdin Zn 40 | Pda Reparadora 50ml | Isdin | 410.947 | 36.862 | 11,15 |
| 6 | Mitosyl | Pda Protect 65g | Sanofi | 271.351 | 38.927 | 6,97 |
| 7 | Lutsine E45 Eryplast | Pasta Água 125g | Reckitt Benckiser | 267.725 | 22.507 | 11,90 |
| 8 | Lutsine E45 Eryplast | Promo Trio Pasta Água 2x125g + 125g | Reckitt Benckiser | 221.835 | 10.105 | 21,95 |
| 9 | Bepanthe Baby | Pda Muda Fralda 100g | Bayer | 216.866 | 28.484 | 7,61 |
| 10 | Lutsine E45 Eryplast | Pasta Água 75g | Reckitt Benckiser | 153.569 | 19.233 | 7,98 |
| 11 | Halibut Muda Fraldas | Pda Reparadora 50g | Medinfar | 145.953 | 11.617 | 12,56 |
| 12 | Mitosyl | Promo Duo Pda Protect 2x145g + Desc 50% 2ª Embalagem | Sanofi | 140.171 | 9.488 | 14,77 |
| 13 | Halibut Derma | Creme Muda Fraldas 100g | Medinfar | 102.763 | 11.616 | 8,85 |
| 14 | Mustela Bebê | Promo Creme Zona Fralda 1/2/3 150ml + Desc 25% | Expanscience | 92.354 | 14.433 | 6,40 |
| 15 | Halibut Derma | Promo Duo Creme Muda Fraldas 2x100g + Oferta 2ª Embalagem | Medinfar | 79.216 | 9.247 | 8,57 |
| 16 | Uriage Bebê | 1ère Change 100ml | Laboratoires Uriage | 73.851 | 7.496 | 9,85 |
| 17 | Uriage Bebê | Creme Barreira Cold Cream 75ml | Laboratoires Uriage | 44.703 | 3.912 | 11,43 |
| 18 | Nutraisdin Zn 40 | Pda Reparadora 100ml | Isdin | 39.195 | 2.423 | 16,18 |
| 19 | Nutraisdin Nappy | Creme Fralda 100ml | Isdin | 38.730 | 3.916 | 9,89 |
| 20 | Halibut Derma | Creme Muda Fraldas 50g | Medinfar | 36.607 | 7.686 | 4,76 |

TABELA 7 - RANKING POR APRESENTAÇÃO E PVP MÉDIO

Na perspetiva de perceber o real custo por Grama ou Mililitro de produto realizou-se uma análise de custo comparativa (à grama ou mililitro) por forma a comparar segundo a mesma métrica o custo dos produtos (tabela 8). segundo esta métrica verificamos que o produto com mais vendas deste segmento é o produto com o segundo preço mais elevado deste ranking, acrescenta-se que este produto assumiu este ano a liderança neste ranking. Mais uma prova cabal de que o preço não é o fator principal no momento da escolha do consumidor.

| Rank | Product | Pack | Manufacturer | Preço por grama ou Mililitro |
|------|----------------------|---|---------------------|------------------------------|
| 1 | Nutraisdin AF | Pda Miconazol 50ml | Isdin | 0,314 |
| 11 | Halibut Muda Fraldas | Pda Reparadora 50g | Medinfar | 0,251 |
| 5 | Nutraisdin Zn 40 | Pda Reparadora 50ml | Isdin | 0,223 |
| 18 | Nutraisdin Zn 40 | Pda Reparadora 100ml | Isdin | 0,162 |
| 17 | Uriage Bebê | Creme Barreira Cold Cream 75ml | Laboratoires Uriage | 0,152 |
| 6 | Mitosyl | Pda Protect 65g | Sanofi | 0,107 |
| 10 | Lutsine E45 Eryplast | Pasta Água 75g | Reckitt Benckiser | 0,106 |
| 19 | Nutraisdin Nappy | Creme Fralda 100ml | Isdin | 0,099 |
| 16 | Uriage Bebê | 1ère Change 100ml | Laboratoires Uriage | 0,099 |
| 20 | Halibut Derma | Creme Muda Fraldas 50g | Medinfar | 0,095 |
| 7 | Lutsine E45 Eryplast | Pasta Água 125g | Reckitt Benckiser | 0,095 |
| 13 | Halibut Derma | Creme Muda Fraldas 100g | Medinfar | 0,088 |
| 8 | Lutsine E45 Eryplast | Promo Trio Pasta Água 2x125g + 125g | Reckitt Benckiser | 0,088 |
| 3 | Halibut Derma | Promo Creme 100g + Oferta 50% | Medinfar | 0,081 |
| 9 | Bepanthe Baby | Pda Muda Fralda 100g | Bayer | 0,076 |
| 2 | Mitosyl | Pda Protect 145g | Sanofi | 0,070 |
| 4 | Halibut Muda Fraldas | Promo Creme 150g C/ Oferta 50% | Medinfar | 0,060 |
| 12 | Mitosyl | Promo Duo Pda Protect 2x145g + Desc 50% 2ª Embalagem | Sanofi | 0,051 |
| 15 | Halibut Derma | Promo Duo Creme Muda Fraldas 2x100g + Oferta 2ª Embalagem | Medinfar | 0,043 |
| 14 | Mustela Bebê | Promo Creme Zona Fralda 1/2/3 150ml + Desc 25% | Expanscience | 0,043 |

TABELA 8 - PVP POR GRAMA OU MILILITRO NO TOP 20 VENDAS €

Assumimos como concorrência direta para a linha YF todos os produtos existentes no Mercado. Na generalidade todos os produtos são substituíveis entre si, exceção para produtos com

indicações mais específicas como por exemplo com indicação para peles atópicas. Nesses casos a substituição não é viável.

3.3.3.2. Concorrência

Na tabela seguinte pode encontrar-se uma caracterização dos produtos principais concorrentes ao apresentado neste projeto.

| | |
|---|--|
|  | <p>Uriage – Preço dentro da média. É também das marcas que mais investe em ofertas de kit de bebé nas maternidades Portuguesas. Numa consulta feita junto do Hospital CUF Descobertas e Hospital dos Lusíadas (as duas maiores maternidades do setor privado em Lisboa), este era neste momento o produto oferecido nos Kits de bebé.</p> <p>Enriquecido na formulação com cera de abelha.</p> <p>Portefolio para bebe 19 referencias. Oferta desde cremes a perfumes e toalhitas.</p> <p>Dispõe de site com informação dos pontos de venda ativos.</p> |
|  | <p>Isdin – Produto mais vendido em valor, em Portugal, na categoria de creme para a muda da fralda (Out 2019).</p> <p>Laboratório com forte implantação em farmácia e junto da especialidade médica de dermatologia.</p> <p>10 referências em venda.</p> <p>Usualmente prescritos por médicos da especialidade o que lhe poderá trazer uma imagem reforçada de qualidade.</p> <p>Preço mais alto do comparativo.</p> <p>2º mais vendido em unidades.</p> |
|  | <p>Halibute – Comercializado pela empresa Portuguesa Medinfar. Empresa com fortes valências ao nível do mercado de farmácias, médicos e exportação. Comercializa marcas como Trifene, Oleoban, Previpiq, Bio Ritmo.</p> <p>Nasceu em 1950, pelas mãos dos laboratórios espanhóis Andrómaco, e deve o seu nome a um peixe que vive de aspeto achatado, olho cinzento de um lado e outro branco, e cego, do outro.</p> |

Marketing Plan YF

| | |
|---|---|
| | <p>Conhecido pelas gerações nascidas nas décadas de 70 a 2000 como o creme que tinha cheiro de peixe. A fórmula mudou, e já não tem óleos de peixe.</p> <p>Elevada notoriedade e forte identificação com a marca.</p> <p>2º mais caro do comparativo presente na tabela 8. Forte aposta em ofertas de brindes e campanhas.</p> <p>Produto mais vendido em unidades. Segundo produto em valor.</p> |
|  | <p>Mytosil – Comercializado pela Sanofi Portugal. Empresa francesa com grande notoriedade na comercialização de MSRM.</p> <p>Produto com muitos anos de mercado e com provas dadas.</p> <p>Sanofi tem equipa de vendas específica para promover este produto na farmácia.</p> <p>Contem óleo de fígado de bacalhau daí um eventual aroma a peixe.</p> <p>Muitas vezes associado a segundo creme. Creme com excelente qualidade que só é usado como segundo recurso em caso de não funcionamento do creme usual.</p> |
|  | <p>Litsine – Laboratório francês que se dedica exclusivamente ao tratamento de sintomatologias de pele. Este laboratório foi posteriormente adquirido pela Reckitt Benckiser que comercializa também as marca Durex, Gaviscon, Veet ou Dr. Scholl.</p> <p>A Litsine tem forte implantação em farmácia e junto da especialidade médica de dermatologia.</p> <p>Este creme é vendido com a indicação pasta de água. Tem uma aura de creme de recurso no caso de outras soluções não funcionarem.</p> <p>Muito pastoso.</p> <p>Apenas dispõe deste produto e tem apenas 2 referências em venda.</p> <p>Embalagem única ou tripla.</p> |
|  | <p>Bepanthen – Marca com historial no tratamento da pele. A Gama de produtos contempla produtos para bebé, queimaduras solares, feridas cutâneas, cremes oculares.</p> <p>Forte implantação em farmácias e direcionamento de cada produto para uma área específica.</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>Lançamento recente da linha baby. O produto base já era usado para a muda da fralda mas sem a indicação exclusiva na embalagem “baby”.</p> <p>Preço mais competitivo dos produtos em análise.</p> |
|--|--|

TABELA 9 - QUADRO COMPARATIVO DAS CARACTERÍSTICAS DA CONCORRÊNCIA

3.3.4. Comportamento e perfil do Consumidor

Um estudo realizado em Portugal em 2017 (Bicho, 2017) que analisou os hábitos de consumo da população relativamente aos artigos para bebés concluiu que a maioria dos portugueses valoriza a qualidade (73,81%) na compra de um produto para bebé (entre os 0 meses e os três anos), em detrimento do preço (11,90%), da durabilidade (7,14%) e do design (4,29%). A recomendação dos especialistas mantém-se fundamental no processo de compra, pelo que as marcas continuam, de alguma forma, dependentes dessa base para gerar vendas. Existem vários estudos que demonstram que a credibilidade da marca é um fator relevante para as mães e pais na escolha de produtos infantis. O comprador neste tipo de produtos poderá ser menos sensível a promoções ou mensagens publicitárias, podendo estar mais firme na sua decisão de aceitar a sugestão que lhe foi feita. Seja por um profissional de saúde, por um familiar ou amigo, ou por um *influencer*.

Regra geral, os pais portugueses confiam na recomendação do pediatra, enfermeiro de família ou enfermeiro presente aquando do parto para garantir o melhor para os seus bebés, acreditando que este conhecerá melhor as suas necessidades e lhes indicará o produto com melhor resposta às mesmas.

3.3.5. Associados e Stakeholders

Derivado da especificidade do produto a comercializar e derivado do setor onde se insere optou-se por subdividir os stakeholders em 4 grupos distintos.

3.3.5.1. Farmácias

Os farmacêuticos e os estabelecimentos onde exercem a sua atividade no ambulatório — as farmácias de oficina — são encarados como elementos-chave na prestação de cuidados de saúde quer pelos governos, quer por vários organismos, incluindo a Organização Mundial da Saúde (OMS). A atividade das farmácias, na Europa, é fortemente regulada:

Existem regras de instalação geográfica e demograficamente ajustadas, como salvaguarda de uma cobertura homogénea dos territórios e, assim, do acesso dos cidadãos aos bens e serviços por elas disponibilizados e de garante da saúde pública;

As farmácias podem ser propriedade de não farmacêuticos desde que a direção técnica seja consignada a um farmacêutico.

Tradicionalmente, a atividade das farmácias assentava em quatro dimensões fundamentais: produção, armazenamento, cedência e aconselhamento sobre medicamentos. As funções de produção de medicamentos foram progressivamente transferidas para a indústria farmacêutica, atualmente a responsável pela quase totalidade dos medicamentos que integram o arsenal terapêutico, ao passo que o armazenamento se passou a situar, fundamentalmente, na rede de Armazenistas.

As farmácias passaram então a centrar a sua atividade na cedência de medicamentos e no aconselhamento sobre a sua utilização, alargando, simultaneamente, o seu campo de atividade a outros produtos que, embora possam ser considerados de saúde e de bem-estar, não são medicamentos, bem como à oferta de um leque variado de serviços onde se incluem, por exemplo, testes laboratoriais e apoio ao acompanhamento de doenças crónicas.

Na Europa, o regime de propriedade das farmácias apresenta modalidades distintas de acordo com o país. Em alguns países a propriedade das farmácias é permitida exclusivamente a farmacêuticos, ao passo que noutros esta exigência não se verifica.

3.3.5.2. Armazenistas / Grossistas

Compram, armazenam, vendem e distribuem fármacos e produtos de saúde a todas as farmácias do país. Os distribuidores farmacêuticos (armazenistas) trabalham quase 24 horas por dia para que os cidadãos tenham acesso aos medicamentos. 88% do mercado da distribuição farmacêutica em Portugal é realizada por 5 armazenistas (Alliance, Udifar, OCP, Cooprofar, Plural), sendo este um setor altamente concorrencial, com uma concentração do mercado em poucos *players* e onde as margens geradas na venda dos medicamentos às farmácias é claramente residual (ADIFA, 2019). Não há provavelmente nenhum modelo mais eficiente e económico do que o modelo de distribuição full line, que assegura uma entrega, duas vezes por dia, em todas as farmácias do país. Em Portugal, há mais de 200 laboratórios e cerca de 2800 farmácias. Os distribuidores compram aos primeiros e vendem e entregam aos segundos. Desta forma são elementos chave da equação da distribuição farmacêutica. Ao invés deste modelo a alternativa seria os laboratórios entregarem e faturarem os medicamentos diretamente a todas estas farmácias, o que tornaria o processo muito mais oneroso para os laboratórios e muito mais

burocrático para as farmácias (modelo direct to pharmacy modelo também constante na figura 1, em baixo). Ao invés de terem 2 ou 3 fornecedores *core* teriam de ter um numero de fornecedores igual ao número de laboratórios que comercializam medicamentos em Portugal.



FIGURA 1- ESQUEMA RECONFIGURAÇÃO DA CADEIA DE DISTRIBUIÇÃO DE MEDICAMENTOS

De acordo com um estudo realizado pelo Institute for Pharamaeconomic Research (research, 2016) que teve como base os seis principais mercados europeus (Alemanha, França, Espanha, Itália, Holanda e Reino Unido), a distribuição de fármacos via grossistas full line reduz em 125 vezes o número de transações necessárias, quando comparado com uma distribuição direta da indústria às farmácias. O mesmo estudo estima que cada euro investido por este setor contribui em dois euros para a economia nacional e que cada posto de trabalho criado pelo setor contribui em 1,94 postos de trabalho na economia nacional.

Por forma a garantir que haverá produto disponível para as necessidades diárias das farmácias é essencial garantir que todos os armazenistas e respetivos armazéns estão devidamente abastecidos por forma a que não haja ruturas de stock no canal derivado de um abastecimento deficiente. A Generis dispõe de stocks em tempo real dos produtos Generis existentes nos armazenistas, pelo que, este processo de controlo já está salvaguardado.

3.3.5.3. Grupos de farmácias

Na primeira década do século XX, seguindo o exemplo existente em alguns países do centro e norte da Europa surge a vontade do farmacêutico/proprietário, tradicionalmente isolado e absorvido pela realidade da sua farmácia, de partilhar recursos e procurar melhores soluções para a gestão da mesma.

Olhando para exemplos de outros países especificamente no Reino Unido, onde impera a total liberalização do setor, podem ser encontradas redes de farmácias em sistemas bem mais

verticalizados. Farmácias detidas pelos próprios armazenistas de medicamentos como por exemplo a AllianceBoots (mais de 2500 farmácias) ou a Celesio (mais de 1700 farmácias). É comum também a existência de farmácias no interior de hipermercados, detidas por grandes cadeias de retalho alimentar como a Tesco, Sainsbury ou Morrisons. Embora ainda existam farmácias independentes ou agrupadas em redes regionais, atualmente mais de metade das farmácias do Reino Unido pertence a grandes grupos económicos (Reyes, 2010).

Na sequência da constatação da necessidade de agrupamento, mas sem perderem a identidade individual e a propriedade legal das farmácias, em Portugal os proprietários juntaram-se em grupos por forma a poderem ganhar força negocial juntos dos laboratórios e armazenistas, a alinhar as políticas de gestão, comunicação, atendimento, serviços acessórios e de gestão de uma forma centralizada e gerida por gestores profissionais contratados pelo grupo.

Neste momento, conforme inscrito na tabela 10, as farmácias agrupadas perfazem já cerca de 69% do número de farmácias em Portugal.

| <i>Grupo</i> | Nº farmácias | Peso relativo % |
|-------------------------|--------------|-----------------|
| Farmácias não agrupadas | 911 | 31% |
| Grupo Holon | 340 | 12% |
| Grupo Addo | 277 | 9% |
| Grupo Firstpharma | 217 | 7% |
| Grupo Elofarma | 202 | 7% |
| Grupo MaisFarmacia | 143 | 5% |
| Grupo Unica | 117 | 4% |
| Grupo HealthPorto | 111 | 4% |
| Grupo RedeClaro | 104 | 4% |
| Grupo AH360 | 49 | 2% |
| Grupo Ideal | 44 | 2% |
| Outros Grupos | 406 | 14% |
| Grand Total | 2921 | 100% |

TABELA 10 - DISTRIBUIÇÃO DAS FARMÁCIAS POR GRUPOS OU AGRUPAMENTOS

3.3.5.4. Neonatologia e enfermeiros na área dos cursos de preparação para o parto

Verificou-se que relativamente aos produtos destinados ao cuidado de bebé não existiam os mesmos padrões de compra ou propensão para a mudança que há para outros produtos. Uma das razões para o sucesso das marcas para bebés existentes no mercado deriva destas marcas transmitirem aos pais a confiança e qualidade necessária para o cuidado dos seus bebés. A confiança em produtos de determinadas marcas deriva da sua existência há vários anos no

mercado e do capital de credibilidade que foram acumulando ao longo da sua história (Keller & Aaker, 1998).

Relativamente a marcas de produtos para bebés, existe um coadjuvante que potencia o seu crédito. Estas marcas muitas vezes oferecerem amostras ou kits de bebé em ambiente hospitalar, aquando do internamento para nascimento das crianças. As marcas aspiram com essa oferta a uma colagem à percepção de “recomendado pelo hospital” ou “recomendado pelo médico ou enfermeiro da confiança”. Esta diferenciação na percepção e confiança alcançada pelas marcas significa que existe efetivamente menos probabilidade de consumidores aceitarem ou procurarem um produto substituto (Broadbridge & Morgan, 2001).

Tendo em conta o peso recomendatório que estes profissionais detêm, é justificável tê-los como stakeholders importante nesta análise.

4 Análise Interna

4.1. Enquadramento

Em 1982, a Farma APS, percussora da Generis, deu início à sua atividade como distribuidora de medicamentos hospitalares. Em 2002, a marca Generis foi criada com o intuito de se produzir e comercializar medicamentos Genéricos. Em 2007 a empresa era já líder na oferta de medicamentos em Portugal, tendo o maior portefólio em Portugal e um dos maiores portefólios da Europa. Por forma a poder ter a autonomia necessária para competir num mercado altamente concorrencial e por forma a suportar o crescimento de vendas, entre 2006 e 2008 a empresa adquiriu duas unidades fabris.

Em 2009 a empresa foi vendida por 200 milhões ao fundo de capital privado Magnum Partners e passados dois anos, em 2011, a empresa atingiu a liderança no mercado de Genéricos. Em 2014 acabou por assumir a liderança absoluta no mercado farmacêutico Português em Unidades.

Em 2017, a Generis foi adquirida pela farmacêutica Indiana Aurobindo Pharma, uma empresa Top 15 no ranking mundial de vendas de Medicamentos Genéricos (vendas de \$1.8 mil milhões de Dólares em 2016). A Aurobindo Pharma à data já comercializava medicamentos em Portugal através de duas empresas, a Aurobindo Pharma e a Aurovitas. Em janeiro de 2018 houve uma fusão nas estruturas das três empresas e surgiu a marca Generis - Grupo Aurobindo, que comercializa as marcas Generis, Aurobindo e Aurovitas.

Marketing Plan YF

A Generis comercializa à data, Medicamentos Genéricos e originais (ambos para uso em ambulatório ou para uso exclusivo Hospitalar) e tem uma área de OTCs (inclui cosméticos) com 54 referências que são comercializadas através de quatro linhas que segmentam os produtos e a sua promoção de acordo com a tipologia dos mesmos:

Aero - produtos dedicados a resolver patologias ligeiras do trato respiratório.

Digest - produtos que permitem resolver problemas ligeiros do trato digestivo.

Dermo - produtos destinados ao cuidado e tratamento dermatológico da aplicação tópica.

Balance - linha de produtos que reforçam o seu organismo e permitem o bem-estar geral.

Em termos de performance no mercado farmacêutico total, a Generis é a 4ª maior empresa em valor no mercado de medicamentos a operar em Portugal. No que concerne a unidades, por ano são transacionadas 18 Milhões de unidades de produtos Generis nas farmácias, o que faz da Generis a segunda empresa com mais embalagens transacionadas no mercado farmacêutico Português.

Por forma a percebermos a dimensão destes números, verificamos que por dia, em média por farmácia, há 17 embalagens de medicamentos Generis transacionados e que a cada hora há dois produtos Generis vendidos em média em cada farmácia do território nacional. São números que representam efetivamente o potencial da marca e o contacto diário que os farmacêuticos têm com a marca.

| Rank | MTH | YTD | MAT | Top Companies | September 2019 | | | | YTD (September 2019) | | | | MAT (September 2019) | | | | Evolution Last 1 year Sales | | | | |
|------|-----|-----|-----|-------------------------|----------------|--------------|--------------------|----------------------|----------------------|---------------|--------------|--------------------|----------------------|--------------|---------------|--------------------|-----------------------------|------------------|---|-------|-----|
| | | | | | Sales Values | Market Share | Growth (Prev.Year) | Growth (Prev.Period) | Evol (Prev.Period) | Sales Values | Market Share | Growth (Prev.Year) | Evol (Prev.Year) | Sales Values | Market Share | Growth (Prev.Year) | | Evol (Prev.Year) | | | |
| | | | | All Product | 238.156.420 | 100,0% | 7,0% | -1,9% | 99 | 2.204.177.774 | 100,0% | 5,2% | 4,9% | 98 | 2.937.829.400 | 100,0% | 4,9% | | | | |
| 1 | 1 | 1 | | Mylan | 11.496.951 | 4,8% | ↑ | 8,7% | → | -2,8% | 99 | 107.980.148 | 4,9% | ↑ | 7,8% | 102 | 146.215.617 | 5,0% | ↑ | 8,2% | 103 |
| 2 | 2 | 2 | | MSD | 10.633.330 | 4,5% | ↓ | 0,0% | ↑ | -0,3% | 102 | 101.079.174 | 4,6% | ↓ | -1,9% | 93 | 134.938.317 | 4,6% | ↓ | -2,9% | 93 |
| 4 | 4 | 3 | | Teva | 9.597.203 | 4,0% | ↓ | 0,0% | ↑ | -0,7% | 101 | 89.550.370 | 4,1% | ↓ | -1,0% | 94 | 119.779.492 | 4,1% | ↓ | -0,2% | 95 |
| 3 | 3 | 4 | | Generis | 9.673.285 | 4,1% | ↓ | 5,5% | ↓ | -3,3% | 99 | 90.161.685 | 4,1% | ↓ | 4,0% | 99 | 119.553.902 | 4,1% | ↓ | 3,0% | 98 |
| 5 | 5 | 5 | | Bayer | 9.539.242 | 4,0% | ↑ | 7,9% | ↓ | -6,9% | 95 | 86.518.145 | 3,9% | ↓ | 0,3% | 95 | 115.817.271 | 3,9% | ↓ | -0,6% | 95 |
| 6 | 6 | 6 | | Sanofi | 8.445.531 | 3,5% | ↓ | -0,1% | ↓ | -3,9% | 98 | 81.858.505 | 3,7% | ↓ | -0,9% | 94 | 110.169.212 | 3,8% | ↓ | -0,5% | 95 |
| 8 | 7 | 7 | | Novartis Farma | 8.152.649 | 3,4% | ↓ | -0,7% | → | -2,4% | 99 | 77.524.898 | 3,5% | ↓ | 3,3% | 98 | 104.175.423 | 3,5% | ↓ | 4,3% | 99 |
| 7 | 8 | 8 | | AstraZeneca | 8.181.585 | 3,4% | ↑ | 9,8% | → | -1,2% | 101 | 74.812.907 | 3,4% | ↓ | 3,2% | 98 | 99.161.706 | 3,4% | ↓ | -3,0% | 92 |
| 9 | 9 | 9 | | GlaxoSmithKline | 7.627.458 | 3,2% | ↓ | 2,0% | ↑ | 2,8% | 105 | 73.591.506 | 3,3% | ↓ | 1,4% | 96 | 98.254.293 | 3,3% | ↓ | 1,0% | 96 |
| 11 | 10 | 10 | | Bial | 7.092.102 | 3,0% | ↓ | 2,5% | → | -0,9% | 101 | 68.259.886 | 3,1% | ↓ | 4,6% | 99 | 91.245.573 | 3,1% | ↓ | 4,5% | 100 |
| 10 | 11 | 11 | | Boehringer Ingelheim | 7.467.262 | 3,1% | ↑ | 13,7% | → | -1,5% | 100 | 67.821.831 | 3,1% | ↑ | 12,1% | 107 | 89.533.379 | 3,0% | ↑ | 11,8% | 107 |
| 12 | 12 | 12 | | Servier | 6.130.956 | 2,6% | ↑ | 12,1% | ↓ | -3,6% | 98 | 54.278.025 | 2,5% | ↓ | 2,1% | 97 | 71.161.214 | 2,4% | ↓ | -0,2% | 95 |
| 13 | 13 | 13 | | Tecnigen | 5.587.750 | 2,3% | ↑ | 9,4% | → | -2,2% | 100 | 50.334.141 | 2,3% | ↑ | 9,9% | 104 | 66.770.129 | 2,3% | ↑ | 11,9% | 107 |
| 14 | 14 | 14 | | Merck SA | 5.185.883 | 2,2% | ↓ | 4,6% | ↑ | 5,4% | 107 | 48.588.564 | 2,2% | ↓ | 2,6% | 98 | 66.502.829 | 2,3% | ↓ | 2,6% | 98 |
| 16 | 16 | 15 | | Pfizer | 4.590.434 | 1,9% | ↓ | 2,7% | ↑ | 0,1% | 102 | 41.976.609 | 1,9% | ↓ | 0,6% | 96 | 57.708.496 | 2,0% | ↓ | 0,3% | 96 |
| 15 | 15 | 16 | | Bristol Myers Squibb | 4.847.092 | 2,0% | ↑ | 25,7% | ↓ | -2,9% | 99 | 42.861.030 | 1,9% | ↑ | 27,2% | 121 | 55.966.328 | 1,9% | ↑ | 28,5% | 122 |
| 17 | 17 | 17 | | Tecnimed | 4.587.066 | 1,9% | ↑ | 20,0% | → | -2,0% | 100 | 41.906.641 | 1,9% | ↑ | 18,0% | 112 | 54.944.796 | 1,9% | ↑ | 18,6% | 113 |
| 18 | 18 | 18 | | Jaba Recordati | 4.251.022 | 1,8% | ↑ | 7,1% | ↓ | -2,9% | 99 | 39.068.056 | 1,8% | ↓ | 4,2% | 99 | 52.007.585 | 1,8% | ↓ | -4,1% | 99 |
| 19 | 19 | 19 | | GSK Consumer Healthcare | 4.099.385 | 1,7% | ↑ | 7,8% | ↓ | -14,0% | 88 | 36.975.840 | 1,7% | ↓ | 0,8% | 96 | 48.854.199 | 1,7% | ↓ | -0,4% | 95 |
| 20 | 20 | 20 | | Novo Nordisk | 3.937.700 | 1,7% | ↑ | 18,4% | ↓ | -4,7% | 97 | 34.232.043 | 1,6% | ↑ | 14,1% | 108 | 44.821.296 | 1,5% | ↑ | 12,8% | 108 |
| 22 | 21 | 21 | | Kirka | 3.533.002 | 1,5% | ↓ | 1,6% | ↓ | -5,0% | 97 | 33.487.240 | 1,5% | ↑ | 8,9% | 104 | 44.748.043 | 1,5% | ↑ | 10,5% | 105 |
| 23 | 23 | 23 | | Sandoz | 3.528.072 | 1,5% | ↓ | 6,0% | ↑ | -0,1% | 102 | 33.156.884 | 1,5% | ↓ | 3,0% | 98 | 44.216.172 | 1,5% | ↓ | 3,7% | 99 |
| 25 | 23 | 23 | | Menarini | 3.495.679 | 1,5% | ↓ | -3,1% | ↓ | -4,1% | 98 | 33.282.828 | 1,5% | ↓ | -6,1% | 89 | 43.764.955 | 1,5% | ↓ | -6,8% | 89 |
| 21 | 24 | 24 | | Lilly | 3.694.256 | 1,6% | ↑ | 17,8% | ↓ | -3,1% | 99 | 32.802.154 | 1,5% | ↑ | 16,2% | 110 | 42.945.029 | 1,5% | ↑ | 13,5% | 108 |
| 24 | 25 | 25 | | Janssen | 3.525.640 | 1,5% | ↓ | 4,1% | ↑ | 4,4% | 106 | 31.767.648 | 1,4% | ↓ | -7,2% | 88 | 42.103.206 | 1,4% | ↓ | -7,6% | 88 |

TABELA 11 - RANKING MERCADO FARMACÊUTICO € PORTUGAL (HMR - OUTUBRO 2019)

4.2. Estudos de mercado – Qualitativo

Foi realizado um inquérito online a um universo composto por indivíduos adultos e que obrigatoriamente já tenham adquirido ou utilizado cremes para a muda da fralda (pergunta 1 finaliza o inquérito caso não tenha havido experiência na aquisição ou utilização de cremes para a muda da fralda).

O tamanho do universo implicou o estabelecimento de uma amostra recolhida por conveniência. Apesar disso, foi considerada importante a aplicação deste questionário pois ajuda à definição das melhores políticas de implementação do conceito. A amostra obtida foi formada por 96 indivíduos que responderam ao inquérito e ao total de todas as questões elegíveis.

O inquérito está disponível neste link:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfC0j6BySKAwThIRmyn9Ze0CKTHMHp2SgQUau-vaiV0b4SIQ/viewform>

Objetivos:

1. Identificar as mais-valias que a marca Generis poderá trazer ao mercado de cremes para a muda de fralda de bebé.
2. Identificar as mais valias fundamentais e quais os *triggers* para a escolha de determinado produto.
3. Avaliar notoriedade da marca Generis e dos concorrentes no mercado de produtos para bebé.
4. Percecionar a mais valias que existem em ter uma gama alargada de produtos nesta área

Principais Resultados de Avaliação:

- 3 Quando avaliada a hipótese de lançar um creme para a muda da fralda Generis os consumidores não associam a Generis a este tipo de produtos. No entanto reconhecem legitimidade à marca para ter uma linha de produtos para o cuidado do bebé.
- 4 Para além da elevada notoriedade da marca Generis como produtor e comercializador de medicamentos, nesta categoria em específico a marca não detém qualquer notoriedade ainda que no passado tenha tido um produto nesta área.
- 5 Ainda que não associem a marca, conclui-se que é extremamente valorizada a ligação da Generis a uma marca de cremes para bebé. É um fator de credibilidade e diferenciação.

Marketing Plan YF

- 6 O produto ter um carácter natural/ecológico, com qualidade certificada e a um preço competitivo é declarado como uma vantagem por 90% dos inquiridos.
- 7 A embalagem do produto ser produzido recorrendo a plástico reciclado recolhido nos oceanos é uma mais valia importante.
- 8 Marca Generis conotada com qualidade, preços baixos e pouca inovação.
- 9 A escolha dos cremes a utilizar deriva de aconselhamento por profissionais ligados à área da saúde. A maioria dos inquiridos indica que utilizou e voltou a comprar os produtos da marca que foi oferecida aquando do parto.
- 10 A sugestão do farmacêutico é considerada como uma sugestão a ter em conta em 63% dos consumidores.
- 11 Da amostra, 52 indivíduos (54%) referem que ao longo do período de utilização destes produtos mudaram pelo menos uma vez de creme, 36% dos inquiridos usou mais do que 3 marcas.
- 12 Quando avaliado o *namings* “YF”, muitos consumidores consideraram estranho e de difícil pronúncia. No entanto parte significativa indica que este nome transmite um conceito de tecnologia, modernismo e de formulação tecnologicamente avançada.
- 13 O preço é apenas o 5º fator que potencia a compra. Em baixo figura resumo com indicação dos fatores mais importantes aquando da compra de um produto.

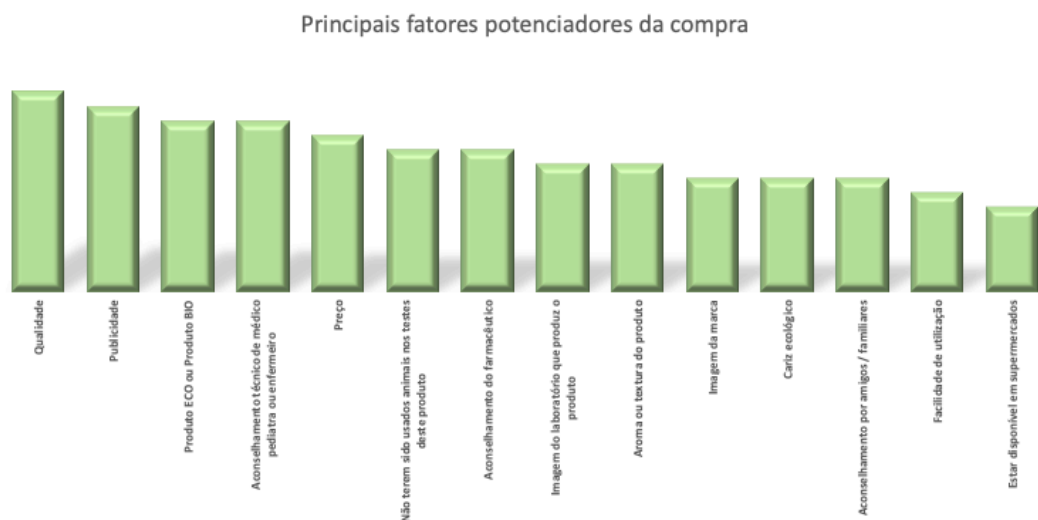


FIGURA 2 - POTENCIADORES DA COMPRA DE PRODUTOS PARA BÉBÉ

- 14 O facto de utilizarem um produto Generis num bebé aumenta significativamente a notoriedade da marca Generis e poderá significar um maior *engagement* dos consumidores com a marca.

- 15 Apesar do conhecimento expresso das marcas utilizadas poucos utilizadores souberam relacionar a marca do creme com o laboratório que o comercializa. Salvo os casos em que o nome do laboratório consta do nome da marca.
- 16 Marca Halibute é a marca com mais notoriedade do inquérito, seguida do mitosyl e da Mustela. O produto mais vendido no mercado é apenas o 4º produto em termos de reconhecimento do produto pelo universo do inquérito.

Para além das conclusões diretas em relação à avaliação da operacionalização da estratégia foi fundamental perceber que estrategicamente este tipo de produtos fazem sentido no portefólio de uma marca, uma vez que constroem credibilidade para a narrativa da marca. Foi também importante perceber que para os inquiridos a colagem da linha YF à marca Generis é uma mais valia limitada. Isto é, as mais valias decorrentes da associação são maiores para a marca Generis do que propriamente para a YF. O facto de a Generis ser reconhecida como marca garantia de qualidade, mas pouco inovadora e com produtos de preço baixo poderá, num mercado onde a qualidade e a recomendação por profissionais de saúde é um fator primordial, limitar o espectro de clientes a utilizar YF. No entanto percebeu-se que após a utilização e satisfação das necessidades os laços do consumidor com a marca de cremes para a muda da fralda se mantêm por um longo período, logo a Generis poderá capitalizar a imagem deixada pelo creme.

Ponto positivo para esta correlação menos positiva entre a perceção existente acerca do laboratório Generis e o pretendido pelo consumidor de cremes, é que apenas 15% dos inquiridos soube relacionar corretamente o laboratório com a marca do creme (excluindo os cremes com marcas que fundem o nome do laboratório). A marca do creme é o que fica presente.

Fica assim claro que faz sentido para a Generis continuar a apostar num projeto de construção de marca, mas que, para ser eficiente no cumprimento dos seus objetivos – tem que assumir uma estratégia diferenciada para a farmácia e para o consumidor final. Para a farmácias assumir o produto como produto Generis, retirando daí mais valias derivadas da negociação de um portefólio mais vasto. Para o consumidor final deverá haver uma promoção efetiva da marca do produto por forma a conseguir atingir o target alvo e promover sem ruídos as mais valias do produto.

5 Análise SWOT

Na tabela 12 é apresentada a análise SWOT. Esta caracteriza a análise externa e interna, ou seja, quais os principais pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças para a marca YF.

Em relação aos pontos fortes do projeto, é indiscutível a mais-valia da marca YF no seio da Generis. Uma empresa sólida, com uma equipa de vendas das maiores do mercado farmacêutico, com provas dadas no mercado e com uma forte implementação e know how no mercado Português de medicamentos. Este know-how permite à marca ter uma relação única com as farmácias e com os produtores deste tipo de produto conseguindo economias de escala em termos de negociação de compra e venda de produtos. O lançamento da linha YF é também uma forte chance de a Generis aumentar a sua notoriedade num mercado muito específico e onde se criam laços afetivos entre marcas e consumidores, potenciar a sua equipa de vendas e transmitir-lhes um desafio inovador e passar a ser conotada não só como empresa de Genéricos, mas também como empresa de referência noutras áreas.

O fraco conhecimento desta área de negocio e a dinâmica de mercado bastante estável em termos de concorrentes e performance são também importantes pontos em análise. O elevado investimento em marketing será um fator limitador numa indústria com margens bastante limitadas e com desafios de rentabilidade cada vez maiores.

O facto da produção do YF ser realizada em fornecedores externos poderá ser considerado uma ameaça, no entanto tendo em conta a categorização de fornecedores, de haver uma formulação patenteadas e de haver alternativas de fabrico mitiga este risco.

Neste mercado é muito comum a existência de um portefólio complementar dentro de cada linha de produtos. Produtos para o banho, perfumes, cremes barreira, cremes de rostos. Tudo para o mesmo fim, o Bébé. É também usual a oferta de promo packs na compra de produtos deste género, sejam brindes promocionais, sejam promoções com oferta de produtos extra ou de outros produtos da gama. A linha YF contemplará apenas um creme para a muda da fralda. Poderá ter elementos particulares, mas não existirão complementos de linha que permitam este tipo de *bundle* ou de comprometimento com a marca. Estes complementos acabam muitas vezes por serem uma mais valia em termos perceção para o cliente. Produtos diferenciados dentro da mesma marca, mesma marca para diferentes fins, uma solução global numa só marca.

Marketing Plan YF

Análise SWOT

| Fatores Internos | | Fatores Externos | |
|--|---|--|--|
| Pontos Fortes | Pontos Fracos | Oportunidades | Ameaças |
| Maior equipa de vendas do mercado farmacêutico | Produtos OTC Generis com fraca notoriedade | Farmácias e grupos de farmácia recetivos a trabalhar em troca de maior rentabilidade no bundle negociado | Concorrência forte e fortemente implementada no mercado |
| Marca Generis com grande reconhecimento e notoriedade | Produção externa dos produtos YF | Possibilidade de promover esta linha de produto como OTC e sem as limitações legais existentes na promoção de MNSRM | Inexistente notoriedade da marca |
| Empresa Lider de mercado | Custo dos produtos (COG) pouco atrativo | Preço competitivo (deluxe at a fair price) - Produtos premium não têm de ter preços premium. Preço equilibrado | Produto para bebés - compradores são menos sensíveis ao fator preço e compram derivado da imagem que têm do produto marca |
| Negociação em Bundle na farmácia | Fraco conhecimento deste mercado | sustentabilidade e ausência de plástico na embalagem | Conceito e produtos facilmente copiáveis (mas sem a força de marca) |
| Produto de elevada qualidade sem recurso a químicos nocivos e sem recurso a testes em animais | Falta de foco da equipa de vendas neste produto | Imagem de responsabilidade social e de preservação dos valores da vida e da natureza | Percepção do consumidor como produto Generis / Genéricos e cuja mais valia será apenas o preço |
| Produto produzidos de acordo com state of the art das especificações de qualidade | Know how limitado neste tipo de produtos | Globalidade das farmácias do país + parafarmácias como pontos de venda. | Redução do poder de compra dos portugueses e crescente procura de produtos low cost. |
| Embalagens produzidas com plástico reciclado dos oceanos | Fraca notoriedade da nova linha YF | Crescente preocupação dos consumidores com um estilo de vida saudável. | Oferta crescente de uma vasta gama de produtos de cosmética para bebés, a preços competitivos, por parte de hipermercados. |
| Mínima ou nenhuma utilização de ingredientes sintéticos | Preços considerado inacessíveis a classes sociais com baixo rendimento. | Aumento do consumo de produtos cosméticos e de higiene pessoal amigos do ambiente | Portefolio de marcas especialistas na área é muito mais vasto - inclui shampoos, loções, etc. |
| Imagem Green | Embalagem sóbria (natural/ clean) | Taxa de nascimentos em Portugal a aumentar, embora ligeiramente. | Maior visibilidade e notoriedade concorrencial: Avene, Uriage, Isdin, Bioderma, halibut, etc |
| Possibilidade futura de encomenda online por telefone ou pedidos para levantamento em local de referência. | Necessidade de remunerar a farmácia para esta trocar este por outros produtos | Possibilidade de incluir estes produtos numa negociação mais vasta. | Tendência crescente de oferta de produtos naturais no mercado da cosmética. |
| Dominio dos canais de distribuição e garantia de abastecimento do canal armazenistas de acordo com o Plano | Não indicado para peles atópicas | não são medicamentos sujeitos a receita médica - não sujeitos à regulamentação legal existente para a promoção dos medicamentos. | Oferta de produtos complementares por parte da concorrência - bundles com amostras de outros produtos para bebé na compra de creme muda fralda |
| Contem óxido de zinco e dexpanthenol - ingredientes com capacidade de proteger a superfície da pele. | | Aumento dos consumidores vegan e vegetarianos que abrange um público informado e exigente. | Necessidade de forte investimento em marketing por forma a aumentar notoriedade |
| | | Margens dos OTCs melhores do que as margens legais. | |

TABELA 12 - ANÁLISE SWOT

6 Plano de Marketing

6.1. Segmentação

Compreender quem são os clientes e conhecer seu perfil (estilo de vida, hábitos e preferências) é essencial para desenvolver uma estratégia de marketing eficaz que adapte as expectativas dos clientes à mensagem transmitida por este.

Para a realização da segmentação da linha YF teve-se em conta fatores que influenciam o comportamento do consumidor. Deste modo, privilegiaram-se os seguintes critérios: idade, hábitos de consumo de cremes para a muda da fralda, estilo de vida e as habilitações literárias, justificados de seguida.

Idade: sendo este um produto para bebés, toda a comunicação deverá ser dirigida aos pais ou cuidadores dos mesmos. A idade média para o nascimento do primeiro filho em Portugal ronda os 29 anos, consequentemente o target em termos etários deverá ser o grupo com idades entre os 25 e os 40 anos.

Demográfica/socioeconómica: classe média/alta com formação superior – Pais ou cuidadores de crianças com menos de 3 anos, com preocupações ambientais e que privilegiem a qualidade e a segurança do produto. Cheiro do creme é um fator importante. O target terá de ter poder de compra e valorizar as mais valias intrínsecas do produto para além das necessidades de consumo básicas deste tipo de produto caso contrário o produto entra num rol de produtos não diferenciados e concorre num mercado que não é o pretendido.

Sociocultural: população urbana e cosmopolita, com preocupações ambientais e de sustentabilidade e que valoriza um aroma agradável do creme para mudança da fralda.

6.2. Targeting

Com base nos critérios de segmentação considerados, identifica-se como target da YF os indivíduos com idades compreendidas entre os 20 e os 39 anos, licenciados, com hábitos de alimentação saudáveis, com preocupações ambientais, socialmente responsáveis, com hábitos de compra online e que valorizam um preço de produto que vá ao encontro da expectativa que têm para o mesmo.

Em Portugal, a idade média para o nascimento do primeiro filho está neste momento nos 29,6 anos. A tendência anual tem sido de aumento da idade de nascimento do primeiro, esta aumentou cerca de quatro anos comparativamente com os valores em 2000.

Indivíduos com idades entre 20 e 39 anos e com formação académica superior são aquelas onde há a maior predisposição para a compra deste tipo de produto. Existe nas respostas ao inquérito uma percentagem elevada que refere que o produto ter características “Green” é uma mais valia. Tal parece-nos poder ser um fator diferenciador e um ponto a ter em conta na perspetiva de termos um produto mais “green” do que aqueles que encontramos no mercado. 42% dos inquiridos gostariam de encontrar este produto disponível em farmácias.

Em termos de quantificação do target, considerando dados disponibilizados pelo PORDATA, o número de nados vivos nos últimos 3 anos foi 132.120. o que conseqüentemente nos leva a um target de cerca de aproximadamente 260.000 pais (assumindo os pais e as mães de crianças com menos de 3 anos como target).

6.3. Posicionamento

A metodologia para a escolha de um posicionamento coerente e de sucesso deve garantir que este seja simples, claro, direto, assertivo, lucrativo e durável. Deve, por estes motivos, fundamentar-se num pequeno número de características funcionais ou simbólicas, de forma a que não seja demasiado complexo para o consumidor e que possa ser facilmente comunicado a todos os públicos, tanto internos como externos. Tanto a farmácias como a clientes finais. Por forma a ir ao encontro das expetativas dos consumidores, o posicionamento deve ser credível e atrativo e relevar elementos distintivos face à concorrência.

O posicionamento da YF deverá ser coerente com o posicionamento da marca Generis. Produtos de qualidade superior a preços equilibrados e com um serviço de venda e pós-venda diferenciado. A este eixo teremos de juntar um posicionamento assumidamente ecológico, responsável e sustentável.

A aposta numa formulação devidamente estudada, ecologicamente responsável, com uma qualidade *premium* e a um preço claramente competitivo serão os pontos chave para o posicionamento.

O posicionamento de um produto normalmente reflete dois aspetos complementares (Dionísio, et al., 2018): A identificação (que tipo de produto é) e A diferenciação (o que o diferencia do resto?).

IDENTIFICAÇÃO YF: Produto de qualidade superior a preços equilibrados

DIFERENCIAÇÃO YF: Carácter assumidamente contemporâneo e ecologicamente responsável.



FIGURA 3 - TRIANGULO DOURADO DO POSICIONAMENTO YF

7 Estratégia de Implementação - Marketing Mix

7.1. Produto

7.1.1. Formulas e Apresentações

O produto a disponibilizar ao mercado pretende-se que seja reconhecido como um produto de excelente qualidade e com um cariz assumidamente sustentável e cosmopolita. Não obstante esta premissa foi desenvolvida uma formulação com um cheiro agradável e que é rapidamente associado a “cheiro de bebé”. Em termos de textura o creme será semelhante à da generalidade dos concorrentes diretos.

Assumi-se o lançamento do produto numa dosagem assumidamente disruptiva neste mercado. Em Portugal as apresentações mais vendidas oferecem embalagens com 50 a 150gramas. Na realidade este tipo de produtos é utilizado pelos pais ou cuidadores durante um período de tempo que varia entre 6 meses a 3 anos. Assim, do ponto de vista do consumidor faz sentido comprar uma embalagem com maior quantidade a fim de garantir uma maior durabilidade desta. Verificou-se na pesquisa realizada em lojas online fora de Portugal que embalagens com 200gr

são bastante comuns no mercado Americano ou Inglês. Tendo em conta estas premissas será lançada uma apresentação de 200gr.

A outra apresentação disponível terá 75gr e é direcionada para o conceito de pomada transportável. Na mala do bebé, na bagagem de mão da mãe ou do pai, para usar ao fim de semana ou numa ausência de casa.

O produto na sua formulação irá conter óxido de zinco e Dexpantenol. Ambos os compostos são comumente usados neste tipo de produto e têm um histórico alargado de evidencia clinica e de segurança no tratamento ou na prevenção do eritema da fralda.

Desta forma a linha YF será composta por duas referencias:

YF pomada reparadora com óxido de zinco e Dexpantenol 200gr

YF pomada reparadora com óxido de zinco e Dexpantenol 75gr

7.1.2. Packaging

A embalagem do creme tem uma função Técnica e outra de Comunicação (Dionisio, et al., 2015). O primeira ajuda a proteger, transportar e facilitar o armazenamento e o uso do produto. Enquanto a segunda aspira a expressar o posicionamento da marca, permite que os consumidores identifiquem o produto e se informem acerca do mesmo.

Sendo este um produto assumidamente ecológico, a embalagem deve espelhar cabalmente esses valores. Por forma a evitar desperdícios de materiais, o produto será vendido no tubo de plástico e será vendido sem outro qualquer apêndice promocional. Não haverá uma embalagem em papel ou cartão que protege o produto, não haverá uma embalagem cúbica típica deste tipo de produtos. Este fator em termos de organização da farmácia poderá ser negativo (farmácias arrumam os produtos de forma sobreposta e o formato cubico das caixas ajuda na arrumação). Numa das faces do tubo constará a informação básica do produto, nome, apresentação, logotipo e o elemento diferenciador da marca que simultaneamente será um importante instrumento de marketing, a indicação do material de que a embalagem é feita (plástico reciclado recolhido no mar) e a indicação visível de produto não testado em animais – Figura 4. Na outra face constará toda a restante informação legal necessária e um QR Code para acesso direto ao site do produto.

A embalagem terá um toque “acetinado” e será branca com tampa vermelha e com dois logotipos visíveis na face principal. Um logotipo relativo ao facto de o plástico da embalagem advir de plástico reciclado do oceano e outro relativo à não utilização de testes em animais em

qualquer fase do desenvolvimento do produto. A tampa será vermelha por forma a dar algum ênfase à embalagem e a transmitir valores de paixão, energia, determinação e amor. A Escolha da tampa de cor vermelha contrasta com a generalidade dos produtos concorrentes, que usam cores mais consensuais no que concerne a produtos de criança. Cores como o azul claro, o rosa ou o amarelo são cores habituais neste tipo de produtos. A escolha de uma cor tão forte como o vermelho para a tampa pretende ser disruptiva e simultaneamente um claro contraste com os restantes cremes do mercado. Pretende transmitir uma imagem de ação, de resultados e de efetividade do produto.



FIGURA 4 - PROTÓTIPO DA EMBALAGEM

7.2. Preço

A estratégia a adotar em termos de preço deve estar alinhada com a dos seus concorrentes diretos. Um preço elevado concorrerá diretamente com cremes de elevada notoriedade, fortemente implementados no mercado e num mercado resistente à mudança.

Tal como as outras variáveis de marketing Mix, o preço contribui também para o posicionamento da marca (Dionisio, et al., 2015). Ter um produto com um preço elevado poderá levar a que haja ainda mais entraves à mudança de outro creme para este. Se se optar por um pricing low cost corremos o risco de colar em demasia o produto YF à marca Generis, estratégia que obrigaria a uma eventual estratégia de competição pura por preço e de fixação de um preço com uma lógica de preço de genérico (mais barato). Simultaneamente um preço demasiadamente baixo poderá levar a que o produto seja percecionado como tendo pouca menos qualidade e de acordo com o inquérito realizado sabemos que o preço não é principal *driver* da compra.

Assim, a YF terá um posicionamento de preço de penetração. O preço estabelecido será mais baixo face aos restantes concorrentes com a perspetiva de subir o preço aquando do atingimento do target de quota de mercado de 5%. É importante referir que este preço está a ser comparado

Marketing Plan YF

com os preços dos cinco principais *players* do mercado, conforme o constante na tabela 13, no entanto este mercado tem 42 *players* distintos.

| Rank | Product | Pack | Manufacturer | PVP | Rank pvp | Preço por gr / ml | Rank Preço gr / ml |
|------|----------------------|---|---------------------|-------|----------|-------------------|--------------------|
| 1 | Nutraisdin AF | Pda Miconazol 50ml | Isdin | 15,68 | 20 | 0,314 | 22 |
| 11 | Halibut Muda Fraldas | Pda Reparadora 50g | Medinfar | 12,56 | 18 | 0,251 | 21 |
| 5 | Nutraisdin Zn 40 | Pda Reparadora 50ml | Isdin | 11,15 | 15 | 0,223 | 20 |
| 18 | Nutraisdin Zn 40 | Pda Reparadora 100ml | Isdin | 16,18 | 21 | 0,162 | 19 |
| 17 | Uriage Bebê | Creme Barreira Cold Cream 75ml | Laboratoires Uriage | 11,43 | 16 | 0,152 | 18 |
| 6 | Mitosyl | Pda Protect 65g | Sanofi | 6,97 | 4 | 0,107 | 17 |
| 10 | Lutsine E45 Eryplast | Pasta Água 75g | Reckitt Benckiser | 7,98 | 6 | 0,106 | 16 |
| 19 | Nutraisdin Nappy | Creme Fralda 100ml | Isdin | 9,89 | 13 | 0,099 | 15 |
| 16 | Uriage Bebê | 1ère Change 100ml | Laboratoires Uriage | 9,85 | 12 | 0,099 | 14 |
| 20 | Halibut Derma | Creme Muda Fraldas 50g | Medinfar | 4,76 | 1 | 0,095 | 13 |
| 7 | Lutsine E45 Eryplast | Pasta Água 125g | Reckitt Benckiser | 11,90 | 17 | 0,095 | 12 |
| 13 | Halibut Derma | Creme Muda Fraldas 100g | Medinfar | 8,85 | 10 | 0,088 | 11 |
| 8 | Lutsine E45 Eryplast | Promo Trio Pasta Água 2x125g + 125g | Reckitt Benckiser | 21,95 | 22 | 0,088 | 10 |
| 3 | Halibut Derma | Promo Creme 100g + Oferta 50% | Medinfar | 8,06 | 7 | 0,081 | 9 |
| 9 | Bepanthen Baby | Pda Muda Fralda 100g | Bayer | 7,61 | 5 | 0,076 | 8 |
| 2 | Mitosyl | Pda Protect 145g | Sanofi | 10,12 | 14 | 0,070 | 7 |
| 4 | Halibut Muda Fraldas | Promo Creme 150g C/ Oferta 50% | Medinfar | 8,94 | 11 | 0,060 | 5 |
| 12 | Mitosyl | Promo Duo Pda Protect 2x145g + Desc 50% 2ª Embalagem | Sanofi | 14,77 | 19 | 0,051 | 4 |
| YF | Pomada 200g | | Generis | 8,80 | 9 | 0,044 | 3 |
| YF | Pomada 75g | | Generis | 4,80 | 2 | 0,064 | 6 |
| 15 | Halibut Derma | Promo Duo Creme Muda Fraldas 2x100g + Oferta 2ª Embalagem | Medinfar | 8,57 | 8 | 0,043 | 2 |
| 14 | Mustela Bebê | Promo Creme Zona Fralda 1/2/3 150ml + Desc 25% | Expanscience | 6,40 | 3 | 0,043 | 1 |

TABELA 13 - POSICIONAMENTO DE PREÇOS

Esta estratégia de preço acarreta riscos uma vez que o produto que iremos vender será diferenciado no que concerne à preocupação ambiental e ao colocá-lo num patamar de preços ligeiramente abaixo do preço dos concorrentes poderemos ser confundidos e mal percebidos pelo mercado. Para Kotler e Keller (Kotler & Keller, 2006) existem atributos que se aparecerem correlacionados no posicionamento, provocam resultados negativos na mente dos consumidores. E ter um creme com qualidade similar e características diferenciadoras ao mesmo preço ou até mais barato face aos restantes, poderá ser arriscado.

Ainda na estratégia de preços, o Preço de venda do produto ao público (PVP) será livre. Pelo que, a farmácia poderá ter a sua própria política de *pricing*. É intuito do projeto que haja um alinhamento de preços entre as diferentes farmácias e parafarmácias. Nas negociações tidas com as farmácias e mediante uma contrapartida negocial de melhores condições de desconto acaba por ser comum um alinhamento razoável de preços nos OTC. Se não for possível o alinhamento total do PVP, haverá pelo menos uma razoável variação dentro de um corredor de preços similar. No que toca a parafarmácias de grandes superfícies, estas realizam as compras centralmente e são geridas por forma a alinharem os preços pelo preço mais barato praticado em estabelecimentos das proximidades, pelo que, deverá haver também nestes clientes um acordo de alinhamento de preços por forma a satisfazer esta estratégia.

O preço a que o armazenista irá vender o produto à farmácia estará balizado em todos os armazenistas existentes no mercado. O armazenista venderá o produto sempre com uma

margem sobre o preço de compra de 10% (sobre o preço Gross). Nos OTC esta prática de acordo de margens entre o laboratório e o armazenista é um procedimento relativamente normal. Estando o preço de venda do armazenista à farmácia estabelecido por parceria com o laboratório, o outro fator será o desconto passado diretamente pelo delegado da Generis à farmácia. Os descontos comerciais deverão rondar os 45% de desconto mediante a compra pela farmácia das quantidades acordadas. Em baixo surge a tabela 14 com as margens absolutas e relativas decorrentes das vendas deste produto ao longo da cadeia.

| | PVP | % Rentabilidade | Margem € |
|---|--------|-----------------|----------|
| Laboratório → Armazenista | 4,30 € | | |
| Armazenista → Farmácia (inclui 45% desconto) | 4,73 € | 10,00% | 0,43 € |
| Farmácia → Consumidor Final - PVP Recomendado | 8,80 € | 86,05% | 4,07 € |

TABELA 14 - RENTABILIDADE PARA A FARMÁCIA E ARMAZENISTA

O desconto a passar a parafarmácias é similar. Neste tipo de estabelecimentos há uma gestão muito mais estrita do número de referencias a disponibilizar em loja para cada tipo de produto, pelo que, será necessário acautelar uma politica de descontos que promova a presença do produto em loja e que simultaneamente compense a parafarmácia pela saída de outro produto similar para dar lugar a este.

7.3. Distribuição

O produto será distribuído através dos canais já usados pela Generis para abastecimento de medicamentos. Sendo a Generis a quarta maior empresa em valor e a segunda empresa que mais vende em unidades no mercado farmacêutico total verifica-se que o processo de distribuição do produto até ao seu ponto de venda está perfeitamente alinhado e sem necessidade de qualquer enfoque especial ou de alterações ao método atualmente existente de distribuição. Passará pela negociação a realizar pela força de vendas com as farmácias ou grupos de farmácias a colocação de produtos nas farmácias.

O processo de distribuição caracteriza-se sumariamente pela (1) negociação entre a farmácia e o delegado, (2) a escolha de um armazenista por parte da farmácia para faturação e entrega dos produtos negociados nas farmácias, (3) entrega pelo armazenista do produto nas condições de preço e desconto acordadas com o delegado e por fim o armazenista é (4) ressarcido pelas

condições passadas à farmácia. Todo o processo é supervisionado eletronicamente pelo *backoffice* do laboratório.

Inicialmente a marca utilizará apenas o canal habitual de vendas existente na indústria farmacêutica. No entanto está planeado potenciar o site do produto com a possibilidade de o consumidor final poder realizar um pedido de entrega do produto numa farmácia à sua escolha (da lista indicada de farmácias com parceria ativa com a Generis). O cliente solicita as quantidades pretendidas, escolhe o ponto de recolha e quando o produto estiver disponível no local pretendido, receberá um SMS com a indicação de que as quantidades solicitadas estão disponíveis na farmácia escolhida e ao preço previamente comunicado. Por forma a operacionalizar este processo haverá na Generis uma equipa interna de apoio a cliente que coordenará a informação recebida via website com o fluxo normal de disponibilização de produtos às farmácias.

7.4. Comunicação

Por promoção entende-se o conjunto de ações desenvolvidas com o propósito de divulgação de um produto ou serviço. A estratégia promocional de um serviço deverá estar em linha com os restantes elementos, com a sua identificação e diferenciação.

Sendo a experiência e o fator ecológico e ambiental da embalagem o *driver* máximo da essência do conceito, também a comunicação deverá ser alinhada nesse sentido.

Apesar do plano de comunicação ser integrado, sabemos de antemão que o público alvo serão pais com filhos com menos de 3 anos, com poder de compra e com preocupações ambientais. A comunicação deve ser vista de forma integrada e a comunicação deverá ser direcionada para um público moderno, urbano e cosmopolita, conseqüentemente altamente ligado às redes sociais, pelo que a comunicação terá uma elevada componente *below the line* (BTL).

7.4.1. Redes Sociais

Deve ser feita uma aposta forte na dinamização da página da marca no Instagram e Facebook (oferta de produtos, partilha de experiências, conversas semanais promovidas com enfermeiros da área), posts de Facebook promovidos (devidamente direcionados ao público alvo) e publicidade Google a ser usada em páginas relacionadas com puericultura.



FIGURA 5 - IMAGEM ILUSTRATIVA DO INSTAGRAM DA MARCA

Toda a comunicação deverá estar alinhada e apostar numa forte componente emocional. Conforme verificamos no protótipo de página do Instagram em cima – figura 5, a marca irá apostar em imagens fortes que transmitam aos potenciais clientes uma identificação com o produto.

7.4.2. Influencers

Deverão ser estabelecidas parcerias com *bloggers/influencers* cujas publicações tenham como temática o lifestyle, os produtos naturais ou a sustentabilidade e que simultaneamente tenham filhos com idade para utilizarem este tipo de produtos.

Serão escolhidos 3 embaixadores da marca, que mensalmente ficarão encarregues de realizar *n* promoções da marca. Eventuais presenças físicas destes embaixadores em eventos da marca poderão ser consideradas.

7.4.3. Espaço Físico Farmácia/Parafarmácia

No que diz respeito à comunicação no ponto de venda – um ponto essencial nas estratégias destes produtos. A generalidade dos concorrentes pratica estratégias de comunicação no interior ou em painéis exteriores da farmácia - é muito importante que a oferta esteja clara e perceptível: os materiais de comunicação devem transparecer os valores naturais e cosmopolitas da marca. Ainda na farmácia e para a comunidade local, serão realizados workshops acerca de cuidado do bebé onde serão no final oferecidas amostras do creme YF.

No espaço farmácia, conjuntamente com os eventos e workshops a realizar irão ser colocados em destaque cartazes que aludam ao produto, que aludam à componente ecológica do produto e em destaque nos cartazes surgirá a informação acerca da ética da marca (sem testes em animais e embalagem produzida com plástico reciclado dos oceanos).



FIGURA 6 - PROTÓTIPO DE COMUNICAÇÃO NA FARMÁCIA

Em termos de comunicação above the live (ATL) a aposta será em dois meios: Revistas especializadas para pais. (pais e filhos, etc) e na Revista Time Out com uma publireportagem relativa ao cuidado do bebé em viagem.

O intuito de apostar numa publicação tão generalista como a Time Out é dar notoriedade à marca. Torná-la conhecida do público em geral e apostar num público assumidamente cosmopolita.



FIGURA 7 - DOSSIER VIAJAR COM BÉBÉS - TIME OUT LISBOA

O site será mais um ponto de contacto com os potenciais clientes e espelhará a estratégia e a imagem da marca. No médio prazo contará com um sistema de vendas conforme descrito no ponto relativo à distribuição.

7.4.4. Responsabilidade Social

Tendo a marca um cariz ecologicamente responsável, a comunicação irá reforçar ainda mais esse cariz e irá associar-se ao Oceanário de Lisboa apadrinhando um animal do oceanário. O oceanário de Lisboa recebe anualmente cerca de 1 milhão de visitantes e ter a marca representada junto dos visitantes deste espaço de preservação dos oceanos será uma mais valia no que toca à mensagem e aos valores inerentes à marca YF. Adicionalmente a marca irá doar 0,5€ por cada embalagem vendida, ao Fundo para a Conservação dos oceanos. Esta parceria estará expressa em toda a comunicação realizada pela marca e em destaque no site, nas redes sociais e em todas as plataformas físicas de promoção da marca.

7.5. Processo

A definição dos processos é um fator crítico de sucesso para o lançamento da linha YF. O processo é a experiência que o cliente recebe desde o momento em que este adquire o produto. A definição clara dos mesmos, sejam processos internos com visibilidade mínima para o cliente ou processos com maior visibilidade para o cliente, é essencial por forma a tornar todo o processo de aprovisionamentos, distribuição e vendas o mais claro e eficiente possível. Todas as áreas necessitarão a determinada altura do processo de cruzar as informações e disponibilizá-las às restantes áreas a fim de todos os intervenientes trabalharem com a melhor informação possível.

O processo de encomendas e aprovisionamento deverá ser simples e célere e deve basear-se no acompanhamento do forecast prévio de vendas e no trend real de vendas que o produto estará a ter. O lead time para receção do produto do fornecedor ronda os seis meses, portanto é essencial que o processo de encomendas monitorize em tempo real o trend de vendas do produto a fim de poder avaliar as necessidades de colocação de encomendas de forma antecipada ou atrasada face ao plano caso as vendas se revelem abaixo do expectável.

O processo de distribuição irá beber do conhecimento já existente internamente nesta área e irá aproveitar todos os fluxos de colocação de produto no mercado tal como se de outro produto da Generis se tratasse. Este é um processo atualmente robusto. Internamente é possível validar as necessidades de encomendas vs. o produto colocado no mercado. É possível verificar os stocks disponíveis no operador logístico da generis e o stock existente em cada um dos armazenistas individualmente. Adicionalmente sabemos para cada SKU da Generis qual o stock existente nas farmácias. No entanto a informação de stocks nas farmácias tem algumas limitações,

nomeadamente o facto do stock das farmácias ser cedido de um modo agrupado, em clusters de 3 ou mais farmácias – desta forma é garantida a confidencialidade da informação das farmácias. A juntar à informação de stocks, existem soluções por forma a validarmos os fluxos de encomendas entre os armazenistas e as farmácias e a identificarmos vendas não realizadas derivado de ausência de stocks. Desta forma é possível agir de imediato e sugerir uma compra de stock a algum armazenista ou eventualmente em sincronização com as vendas sugerir outro armazenista onde o stock estará disponível.

Relativamente ao processo de vendas, o mesmo herdará os conceitos básicos de vendas já aplicados ao dia de hoje pela Generis. Visita à farmácias, acompanhamento e reconhecimento de oportunidades, abastecimentos das necessidades das farmácias (Sell In) tendo em conta a estratégia da Generis e posterior validação que as quantidades previamente encomendadas pelas farmácias ao delegado estão a ter efetivamente saídas para o cliente final (Sell Out).

Face à metodologia de pós-vendas existente hoje e por forma a que exista um acompanhamento efetivo das necessidades particulares dos clientes YF, existirá uma linha telefónica dedicada exclusivamente ao produto YF. Esta linha de apoio ao cliente drenará as chamadas diretamente para os departamentos escolhidos pelo cliente (Encomendas, Dúvidas acerca do produto, Farmacovigilância, outras questões operacionais).

Ponto fulcral de todo o processo será o feedback mensal que 5 delegados comerciais darão internamente relativamente a este produto. Questões acerca condições comerciais, ofertas, e campanhas da concorrência assim como a avaliação dos pontos fracos e fortes da estratégia serão comunicados na primeira pessoa a fim de reunir na Generis informação e eventualmente aplicar medidas corretivas ou replicar a nível nacional exemplos que funcionaram em determinadas zonas geográficas.

7.6.Pessoas

As pessoas são um fator essencial no estabelecimento de estratégias de sucesso, sejam os elementos de *backoffice* da Generis, a equipa de vendas, os armazenistas, as farmácias ou os consumidores finais. Esta dimensão diz respeito a todas as pessoas que estão envolvidas no processo de disponibilização e vendas e que são parte integrante da equação de sucesso do projeto.

Em termos práticos os maiores desafios e alterações ao *modus operandi* ocorrerão na equipa de vendas que passará a contar com mais uma linha para promover. Se internamente este produto poderá ser mais uma referência em termos de gestão diária do abastecimento, no contacto entre

o delegado e a farmácia surgirão várias novidades. Uma linha com produtos muito específicos, com forte concorrência e com uma forma de promover os produtos com ligeiras alterações face ao que acontece hoje. A existência de workshops acerca do cuidado do bebé a ser realizada em farmácias aderentes e aberto à comunidade será um fator que obrigará o delegado comercial a realizar tarefas que habitualmente não realiza (organização do espaço, inscrições, manuseio de material de oferta, preleção em conjunto com um enfermeiro especializado na área). Outra nova tarefa será a disponibilização à farmácia de material promocional e a colagem de vitrines tendo em vista a promoção visual do novo produto.

Todas estas alterações no *modus operandi* do delegado serão acompanhadas por momentos prévios de formação por forma a suprirem estas novas necessidades específicas. Será importante referir que os delegados comerciais passarão a ter mais esta tarefa concomitantemente com todas as tarefas que já anteriormente desempenhavam. Razão pela qual é importante colocar em perspetiva os impactos de mais uma tarefa nas tarefas diárias da equipa de vendas. A formação adequada, a comunicação clara da importância deste produto na estratégia futura da empresa e um esquema adequado de prémios serão um fator crítico de sucesso por forma a que o elemento humano

7.7. Ambiente / Envolveinte física

Esta variável refere-se ao ambiente no qual o produto é comercializado ou adquirido. Incluem-se as características visuais que transmitem de imediato a qualidade do produto e a sua diferenciação. O forte investimento numa imagem “clean”, amiga do ambiente e eticamente responsável farão parte dos objetivos decorrentes da promoção do produto.

O facto de a embalagem ter um toque acetinado e de ter o mínimo possível de elementos gráficos e disruptiva em termos de cores será um fator diferenciador e simultaneamente identificador do produto YF. Todos estes pontos podem cair por terra se o produto não estiver visível para o cliente final. Portanto deverá haver um enfoque por parte da equipa que comercializa o produto em, não só vender o produto como também em garantir uma localização condigna na prateleira ou linear da farmácia.

Ao longo dos primeiros três meses de lançamento os delegados comerciais usarão um “pin” de lapela relativo ao produto e simultaneamente relativo à temática ambiental.

A YF deverá acautelar a *customer journey* e a experiência que resultará da compra e utilização. De acordo com (Shaw & Ivens, 2002), o sentimento por parte do consumidor de uma experiência muito positiva está no âmago de uma vantagem competitiva duradoura. Segundo

os autores, a identificação deste processo devera começar pela “desconstrução” da experiência, identificando todos os níveis e realinhando os mesmos de acordo com a experiência que queremos prestar. Só dominando todas as fases, poderemos identificar as fragilidades e implementar as devidas correções.

8 Conclusões do projeto

Os objetivos deste projeto passavam por estruturar um plano de marketing que suporte a estratégia a utilizar para o lançamento de uma nova linha de OTCs. Uma linha de OTCs que na prática e nesta fase será uma linha monoproduto, com um produto destinado à mudança da fralda em bebés e ao eritema causado pela fralda. Apesar de nesta fase e de neste projeto abordarmos apenas o lançamento deste produto, será com base nos resultados do seu lançamento que se avaliará uma futura extensão de linha com mais produtos destinados ao cuidado do bebé.

O lançamento deste produto trará igualmente uma nova estratégia em termos de promoção de produtos Generis. Se até ao momento, seja nos medicamentos de prescrição ou nas 4 linhas já existentes de OTCs, a promoção passava exclusivamente pela promoção dos produtos junto da farmácia. Com este produto há a necessidade de promover o produto de uma forma cruzada. Quase com duas estratégias diferentes entre si, embora concorram para o mesmo fim.

Primeiramente ser promovido tal como os restantes produtos junto da farmácia, com campanhas promocionais e com a presença essencial do delegado comercial a fim de colocar na farmácia o produto nas condições mais vantajosas. Junto da farmácia será explorado ao máximo o facto do produto YF ser comercializado pela Generis. Será mais um produto do portefólio Generis, com a qualidade e o nível de serviço já conhecido da Generis.

Por outro lado, este será o primeiro produto a ter promoção para além da existente da equipa de vendas. Haverá promoção em revistas da especialidade, através de páginas de facebook e Instagram e através de instagramers ou bloggers que serão embaixadores da marca. Assumiu-se que a colagem à marca Generis junto do grande público não é necessariamente uma vantagem pois poderia haver uma colagem à imagem de preços baixos e eventualmente de uma menor qualidade derivado desse facto.

A razão desta promoção cruzada, quase duas estratégias de promoção, será juntar dois vetores da venda de OTC por forma a potenciar a estratégia. Por um lado, dar a conhecer ao seu público alvo o produto e as suas mais valias, tornando-o um produto de confiança e que será pedido

pelos clientes nas farmácias. Por outro lado, garantir que as farmácias dispõem do produto, conseguindo dessa forma garantir que o produto está nas prateleiras das farmácias. Desta forma garantimos existência de produtos, alinhamento de preços e alinhamento do balcão da farmácia com as necessidades do cliente.

O produto poderia em teoria ser promovido junto do público alvo e o mesmo encarregar-se-ia de o solicitar na farmácia. No entanto, tendo em conta a realidade do mercado e os ensinamentos prévios do funcionamento do mercado das farmácias e por forma a mitigar riscos de troca aquando do aviamento do pedido, existe a possibilidade de remunerar a farmácia. A inexistência de remuneração à farmácia poderia originar uma troca do produto pedido pelo cliente ou um aconselhamento deficitário por parte do farmacêutico.

Sabemos pelos resultados do inquérito que o preço não é o principal fator na escolha de um produto e sabemos igualmente que o principal vetor na escolha de um produto é a qualidade e confiança que um produto transmite. Esta é também uma das razões para que a marca que mais vende neste mercado ser igualmente a marca que tem o PVP mais elevado do top 5 de vendas. O preço será sempre uma condicionante, no entanto não é fator preponderante e sendo este produto para utilização no bebé, será normal a imagem e a qualidade sobreporem-se a outros fatores e a escolha ser feita com base predominantemente nesse critério.

O mercado e os resultados deste produto sofrem de uma dicotomia entre Sell In e Sell Out que é desafiante em termos de gestão. Derivado das condições comerciais dadas à farmácia e da longa relação existente com a Generis, adivinha-se com o processo de Sell In (colocação de encomendas nas farmácias pelos delegados comerciais) seja um processo facilitado. No entanto, também sabemos que estes produtos são vendidos maioritariamente por indicação ou aconselhamento e que de nada valerá colocar fortemente produto na farmácia se o mesmo não for posteriormente vendido aos clientes finais (Sell Out). Apenas com uma boa campanha de promoção junto dos clientes finais poderemos completar um ciclo virtuoso de vendas em que o cliente chega à farmácia, pede o produto, é corretamente aconselhado pelo farmacêutico e sai da farmácia com o YF que trazia em mente.

Num mercado onde a diferenciação é cada vez mais difícil optou-se por assumir uma imagem amiga do ambiente. Houve recurso a um acondicionamento do produto sem embalagem protetora diminuindo o desperdício, o plástico da embalagem é originado em plástico reciclado recolhido dos oceanos e o produto comunica ativamente o facto de não ser testado em animais. Esta foi a forma encontrada para diferenciar o produto face aos demais concorrentes. Em termos de formulação e de compostos químicos da formulação, este produto acaba por ser muito similar, salvo variações de formulação, aos seus concorrentes. O produto é composto por óxido

de zinco e Dexpanthenol. Substâncias conhecidas do público alvo e com provas dadas no tratamento da sintomatologia inerente ao eritema da fralda.

O mercado dos cremes para a muda da fralda é um mercado muito concentrado. Apenas 4 empresas perfazem 85% do mercado. No entanto os objetivos de vendas do produto passam por atingir o top 10 do ranking ao fim do primeiro ano de vendas. Eventualmente ambicioso, mas entende-se este objetivo como perfeitamente factível. Verifique-se as seguintes permissas: num conjunto de clientes Generis com forte ligação comercial à Generis (500 farmácias) e assumindo um objetivo muito pouco ambicioso por farmácia (5 embalagens por mês). Cumprindo-se estes dois pressupostos de vendas perfeitamente factíveis, o YF teria um acumulado de vendas anual de cerca de 30'000 embalagens o que lhe daria o 6º lugar no ranking de vendas em Valor e Unidades. Cerca de 5% de Quota de mercado. Valores consideráveis e à frente de Players como a Uriage, a Bayer ou a Pierre Fabre.

A falta de extensão de linha da linha poderá ser limitadora dos resultados da YF. A generalidade dos produtos concorrentes está inserida em linhas mais amplas e que respondem a necessidades do cuidado do bebé não só ao nível da muda da fralda, mas também para as mais variadas necessidades que vão desde linhas de cuidado no banho, cremes hidratantes pós banho ou até cremes para áreas específicas do corpo como a face ou a boca do bebé. A compra de um produto de uma marca poderá não levar necessariamente a que se compre sempre produtos dessa marca para outras necessidades. No entanto, havendo um grau confortável de satisfação com um produto será eventualmente mais provável adquirir um produto complementar da mesma marca em detrimento de uma nova marca. Assumindo esse pressuposto há aqui claramente uma limitação ao crescimento e à adoção desta marca pelos consumidores.

O facto do produto ser promovido em farmácias ou junto do público alvo, mas não existir qualquer ação planeada para visita e promoção junto de médicos, enfermeiros e serviços de neonatologia, é muito provavelmente um limitador à adoção do produto e à confiança que o produto poderá transmitir aos seus consumidores. No inquérito levado a cabo verificou-se que a maioria dos inquiridos indica que utilizou e voltou a comprar os produtos da marca que foi oferecida aquando do parto. No entanto, mais de metade dos inquiridos refere que no período de utilização do creme mudaram mais de duas vezes de marca de creme – 36% até mudou mais de 3 vezes. Este facto traz alguma base para a decisão de nesta fase não ser realizada promoção em maternidades.

Marketing Plan YF

Por último é importante salvaguardar a importância fulcral que a equipa comercial terá no sucesso desta nova linha YF. Será a primeira experiência da equipa de vendas em que o delegado comercial fará vendas de produtos coadjuvado por campanhas de marketing que extravasam a farmácia. A promoção do produto passará por uma estratégia de vendas em farmácias e simultaneamente uma comunicação junto do consumidor final. Será importante referir que os delegados comerciais passarão a ter mais um produto para promover. Esse produto junta-se a cerca de 1250 referências já promovidas ativamente. Juntar-se-á esta tarefa concomitantemente a todas as tarefas que já anteriormente desempenhavam. Razão pela qual é importante um especial focus nos resultados desta linha e nos feedbacks da equipa comercial. É essencial diferenciar, formar, acompanhar, apoiar e reconhecer/premiar os resultados particulares das vendas de YF.

Referências bibliográficas

1. Aaker, D. A., 1996. Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3).
2. Aaker, D. A., 2000. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. s.l.:DIANE Publishing Company.
3. ADIFA, 2019. *ADIFA.PT*. [Online]
Available at: <http://www.adifa.pt/>
4. Aguiar, A. P. d. F. H. d., Martins, L. M. & Marques, F. B., 2015. Pharmacies and the Economic Crisis in Portugal: A Case-Study. *International Journal of Health Sciences* , June.3(2).
5. Ahlawat, H., Chierchia, G. & Arke, P. v., 2014. *The secret of successful drug launches*, s.l.: McKinsey & Company.
6. American College of Obstetricians and Gynecologists, s.d. *Over-the-Counter Access to Oral Contraceptives*, s.l.: American College of Obstetricians and Gynecologists.
7. Apifarma, s.d. *A Visão da Indústria Farmacêutica*. [Online]
Available at: <https://www.apifarma.pt/apifarma/Paginas/visao.aspx>
[Acedido em 3 March 2019].
8. Atwal, G. & Williams, A., 2008. Luxury brand marketing — The experience is everything. *Journal of Brand Management*.
9. Aylward, B. et al., 2018. When is a disease eradicable?. *American Journal of Public Health*.
10. Barker, R., Peacock, J. & Fetscherin, M., 2015. The Power of Brand Love. *International Journal of Market Research*, 57(5), pp. 1-4.
11. Barros, P. P. et al., 2015. *Políticas Públicas em Saúde: 2011 –2014*, s.l.: Universidade Nova de Lisboa.
12. Batra, R. & Keller, K. L., 2016. Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons and New Ideas. *Journal of Marketing*, Volume 80, pp. 122-145.
13. Bhalla, G., Evgeniou, T. & Lerer, L., 2004. Customer Relationship Management and Networked Healthcare in the Pharmaceutical Industry. *Journal of Medical Marketing*, Volume 4, p. 370–379.
14. Bicho, M., 2017. *IPAM*. [Online]
Available at: <https://www.ipam.pt/media/portugueses-colocam-qualidade-%C3%A0->

frente-do-pre%C3%A7o-na-compra-de-produtos-para-beb%C3%AAs

[Acedido em 1 10 2019].

15. Broadbridge, A. & Morgan, H., 2001. Retail-brand baby-products: What do consumers think?. *Journal of Brand Management*, 8(3), pp. 196-210.
16. Cherian, J. & Jacob, J., 2012. Green Marketing: A Study of Consumers' Attitude towards. *Canadian Center of Science and Education*, 8(12).
17. Churchill, J. & Peter, P., 2000. *Marketing - Criando Valor para os Clientes*. s.l.:s.n.
18. Creyer, E. H., Hrsistodoulakis, I. & Cole, C. A., 2001. Changing a drug from Rx to OTC status: the consumer behavior and public policy implications of switch drugs. *The Journal of Product and Brand Management; Santa Barbara*, 10(1), pp. 52-54.
19. Cruz, P. S., Caramona, M. & Guerreiro, M. P., 2015. A REFLECTION ON SELF-MEDICATION AND NON-PRESCRIPTION MEDICINES IN PORTUGAL. *Revista Portuguesa de Farmacoterapia*, 7(2), pp. 7-14.
20. Cruz, P. S., Caramona, M. & Guerreiro, M. P., 2015. UMA REFLEXÃO SOBRE A AUTOMEDICAÇÃO E MEDICAMENTOS NÃO SUJEITOS A RECEITA MÉDICA EM PORTUGAL. *Revista Portuguesa de Farmacoterapia*, 7(2), pp. 7-14.
21. *Diário da República n.º 176/2017, Série I de 2017-09-12 (s.d.) 271/2017*.
22. DiMasias, J., HenryG.Grabowskib & RonaldW.Hansenc, 2016. Innovation in the pharmaceutical industry: New estimates of R&D costs. *Journal of Health Economics*, Feb.
23. Dionisio, et al., 2015. *Mercator da Lingua Portuguesa*. 16 ed. s.l.:Dom Quixote.
24. Dionísio, P., Lindon, D., Lendrevie, J. & Rodrigues, J., 2018. *Mercator*. s.l.:Dom Quixote.
25. Dionísio, P. et al., 2009. *B-Mercator*. s.l.:Dom Quixote.
26. Elliott, C., 2016. Medicine as a Commodity. Em: M. Solomon, J. R. Simon & H. Kincaid, edits. *Routledge Companion to the Philosophy of Medicine*. s.l.:s.n.
27. European Union, 2018. *Digital Economy and Society Index Report 2018 - Connectivity*, s.l.: European Union.
28. European Union, s.d. *EU R&D SCOREBOARD*, s.l.: s.n.
29. Expresso, 2019. *Expresso.pt*. [Online]
Available at: <https://expresso.pt/economia/2019-08-22-Divida-publica-cai-para-1222-do-PIB-em-junho>

30. Familmaleki, M., Aghighi, A. & Hamidi, K., 2015. Analyzing the Influence of Sales Promotion on Customer Purchasing Behavior. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 4(4).
31. Garber, L., Burke, R. & Jones, J., s.d. The role of package color in consumer purchase consideration and choice. *Market Science Institute*.
32. Globalwebindex, 2018. *We are social*. [Online]
Available at: <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018>
33. Gomes, M. & Ramos, F., 2013. The generic price of drugs in Portugal (2011-2012). *Acta Farmacêutica Portuguesa*, 3(1), pp. 135-148.
34. Google, K. T. |., 2017. *Path to Purchase: Over the Counter*, s.l.: Google.
35. Grundey, D., 2008. Experiential Marketing vs. Traditional Marketing. *The Romanian Economic Journal*.
36. Guglielmo, W. J., 2006. Rx vs OTC - Damned if you do, . . . *Medical Economics; North Olmsted*, 83(6), pp. 33-4.
37. Gu, Y. A. & P., 2010. Product life cycle cost analysis : state of the art. *International Journal of Production Research*, Nov.
38. Henion, K. & Kinnear, T., 1976. Ecological Marketing. *American Marketing Association*.
39. Hofstede, G., 2019. *Hofstede Insights*. [Online]
Available at: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/portugal/>
[Acedido em 13 Oct 2019].
40. Holbrook, M. B., 2006. Consumption Experience, Customer Value, and Subjective Personal Introspection: An Illustrative Photographic Essay. *Journal of Business Research*, 59(6), pp. 714-725.
41. Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C., 1982. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), pp. 132-140.
42. INFARMED , 2019. *MONITORIZAÇÃO DAS VENDAS FORA DAS FARMÁCIAS MNSRM*, s.l.: INFARMED.
43. Infarmed EP, 2018. *MEDICAMENTOS NÃO SUJEITOS A RECEITA MÉDICA (MNSRM) - Jan Set 2018*, s.l.: Infarmed.
44. Infarmed EP, 2018. *Monitorização do consumo de medicamentos* , s.l.: Infarmed EP.
45. Instituto Nacional de Estatística , 2019. *Estatísticas do Emprego 2º trimestre de 2019*, Lisbon: INE.

46. Keller & Aaker, 1998. The Impact of Corporate Marketing on a Company's Brand Extensions. *Corporate Reputation Review*, 1(4), p. 356–378.
47. Keller, K. L., 1998. Measuring and Managing Brand Equity. *Journal of marketing*, Volume 57.
48. Keller, K. L., 2002. *Strategic Brand Management*. s.l.: Pearson Higher Education.
49. Kotler, P. & Keller, K. L., 2006. *Marketing Management*. 12 ed. s.l.:s.n.
50. L.Haws, K., Winterich, K. P. & WalkerNaylor, R., 2014. Seeing the world through GREEN-tinted glasses: Green consumption values and responses to environmentally friendly products. *Journal of Consumer Psychology*, 24(3).
51. Lanier, C. D. & Hampton, R. D., 2009. *Experiences, Experiential Marketing: Understanding the Logic of Memorable Customer*. s.l.:s.n.
52. Laroche, Bergeron & Barbaro- Forleo, 2001. Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products. *Journal of consumer Marketing*, 18(6), pp. 503-520.
53. Living, I., s.d. <https://internationalliving.com/>. [Online] [Acedido em 13 oct 2019].
54. Lodorfos, G. N., Mulvana, K. L. & Temperley, J., 2006. *CONSUMER BEHAVIOUR: EXPERIENCE, PRICE*, s.l.: s.n.
55. Manchanda, P. & Honka, E., 2013. The Effects and Role of Direct-to-PhysicianMarketing in the Pharmaceutical Industry: An Integrative Review. *Yale Journal of Health Policy, Law, and Ethics*, Feb.5(2).
56. Negócios, J. d., 2019. *Jornal de Negócios*. [Online] Available at: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/financas-publicas/detalhe/portugal-regista-o-9-maior-excedente-orcamental-da-ue-no-primeiro-trimestre>
57. Neiger, B. L. et al., 2012. Use of Social Media in Health Promotion: Purposes, Key Performance Indicators, and Evaluation Metrics. *Health Promotion Practice*, 3(2), pp. 159-164.
58. Nunes de Melo, N. et al., 2006. *Prevalence of self-medication in rural areas of Portugal*, s.l.: Centro de Estudos de Farmacoepidemiologia, ANF.
59. Nunes, P. & Cespeddes, F., 2003. The Customer Has Escaped. *Harvard Business Review*, Nov.
60. O.F., s.d. *Ordem dos farmacêuticos*. [Online] Available at:

https://www.ordemfarmaceuticos.pt/fotos/documentos/codigo_deontologico_da_of_44_36676175988472c14020.pdfab1f-4368-b6b8-ed097ba4eda3&usg=AOvVaw2Ue99g689V1QKPunfcCJeR

[Acedido em 11 03 2019].

61. OECD, 2017. [Online]

Available at: <https://www.oecd.org/greengrowth/green-growth-indicators/>

[Acedido em 1 Oct 2019].

62. OMS, 1998. *The Role of the Pharmacist in Self-Care and Self-Medication*, s.l.: s.n.

63. Pine, J. & Gilmore, J., 1998. *Welcome to the Experience*, s.l.: s.n.

64. Pordata, 2019. *Pordata.pt*. [Online]

Available at:

<https://www.pordata.pt/Portugal/Idade+m%C3%A9dia+da+m%C3%A3e+ao+nascimento+do+primeiro+filho-805>

[Acedido em 20 Nov 2019].

65. Pordata, s.d. *Pordata*. [Online]

Available at:

[https://www.pordata.pt/Portugal/PIB+e+PIB+per+capita+a+pre%C3%A7os+constant+\(base+2016\)-2953](https://www.pordata.pt/Portugal/PIB+e+PIB+per+capita+a+pre%C3%A7os+constant+(base+2016)-2953)

[Acedido em 20 11 2019].

66. Pordata, s.d. *Pordata.pt*. [Online]

Available at: <https://www.pordata.pt/DB/Europa/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

[Acedido em 21 11 2019].

67. Pordata, s.d. *Pordata.pt*. [Online]

Available at: <https://www.pordata.pt/DB/Europa/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

68. research, I. f. p., 2016. *Distribution profile and efficiency of the European pharmaceutical full-line wholesaling sector*, Vienna: Institute for pharmaeconomic research.

69. Reyes, 2010. *Le groupement officinal, quel intérêts pour le pharmacien*. s.l.:s.n.

70. Same, S. & Larimo, J., 2012. *MARKETING THEORY: EXPERIENCE MARKETING AND EXPERIENTIAL MARKETING*, Tallinn, Estonia: Tallinn University of Technology.

71. Schmitt, B., 2011. Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights. *Foundations and Trends® in Marketing*, 5(2), pp. 15-112.

72. Schultz, D., 2001. Marketing Communication Planning in a Converging Marketplace. *Journal of Integrated Communication.*, 1(1), pp. 24 - 28.
73. Shaw, C. & Ivens, J., 2002. *Building Great Customer Experiences*. s.l.:Springer.
74. United Nations UN, 2019. *UNITED NATIONS E-GOVERNMENT SURVEY 2018*, NY: United Nations.
75. World Bank, s.d. *World Bank Data*. [Online]
Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/sp.dyn.le00.in>
76. Zaichkowsky, J. L., s.d. STRATEGIES FOR DISTINCTIVE BRANDS. *Journal of Brand Management*.

Anexos

Anexo 1 – Inquérito

Disponível em:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfC0j6BySKAwThIRmyn9Ze0CKTHMHP2SgQUau-vaiV0b4SIQ/viewform>

Crems para a mudança da fralda de Bébés

Com o intuito de perceber as dinâmicas de consumo destes produtos e avaliar concomitantemente a viabilidade de lançamento de um novo produto por uma empresa já existente no mercado. Convido-o a responder a este breve questionário que não lhe irá tomar mais de 5 minutos.

!!! Este inquérito pela sua especificidade destina-se exclusivamente a pais, cuidadores ou outro grupo que já tenha tido experiência na compra ou utilização de produtos para muda da fralda do bebé. Solicitamos que caso não tenha essa experiência responda "NÃO" na questão seguinte e submeta o questionário. !!!

1 - Tem experiência na aquisição ou utilização de cremes para a muda da fralda de Bébés? *

Sim

Não

2 -O produto ter um carácter natural/ecológico, com qualidade certificada e a um preço competitivo é uma vantagem? *

Sim

Não

3 - Como classificaria a mais valia de um produto ter uma embalagem que é produzida recorrendo a plástico reciclado recolhido nos oceanos? *

Nada Importante 1 2 3 4 5 Muito Importante

4 - Quais os principais fatores potenciadores da compra deste tipo de produto? *

Preço

Qualidade

Publicidade

Imagem da marca

Imagem do laboratório que produz o produto

Facilidade de utilização

Aroma ou textura do produto

Aconselhamento técnico de médico pediatra ou enfermeiro

Aconselhamento do farmacêutico

Estar disponível em supermercados

Aconselhamento por amigos / familiares

Produto ECO ou Produto BIO

Não terem sido usados animais nos testes deste produto

Cariz ecológico

5 - Voltou a comprar os produtos da marca que foi oferecida aquando da estadia na maternidade? *

Sim

Não

6 - A sugestão do farmacêutico é considerada como uma sugestão a ter em conta aquando da compra de cremes para a mudança da fralda? *

Sim

Não

7 - Ao longo do período de utilização destes produtos, mudou quantas vezes de creme? *

Usei sempre a mesma marca

Usei duas marcas

Usei três ou mais marcas

Nunca usei cremes de muda de fraldas

8 - Relativamente aos laboratórios citadas em baixo. Indique pfv da lista os que reconhece como laboratórios que comercializam cremes para a muda da fralda do Bêbé.

1 Isdin

2 Medinfar

3 Sanofi

4 Reckitt Benckiser

5 Expanscience

6 Bayer

7 Laboratoires Uriage

8 Pierre Fabre Dermo-Cosmétique

9 Leti

10 Angelini

9 - Relativamente às marcas citadas em baixo. Indique pfv as marcas da lista que reconhece como marcas que comercializam cremes para a muda da fralda do Bébé. *

Bepanthere
Halibut
Lutsine
Mitosyl
Mitosyl
Mustela
Nutraisdin
Uriage Bébé

10 - Faça corresponder o laboratório que surge em coluna com os produtos que comercializa *

| | Bepanthere | Halibut | Lutsine | Mitosyl | Mustela | Nutraisdin | Uriage Bébé | Não sabe |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Isdin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Medinfar | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Sanofi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Reckitt Benckiser | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Expanscience | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Bayer | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Laboratoires Uriage | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |

11 - Quais as conotações que associa à marca Generis? *

Preço baixo
Genéricos
Saúde
OTCs
Baixa Qualidade
Alta qualidade
Muito Inovadora
Pouco Inovadora
Empresa de referência

12 - Considera relevante o lançamento de um produto para a muda da fralda por parte da Generis?*

Sim
Não
Talvez

13 - Supondo que o produto a lançar se chamaria "YF". Quais as perceções, sentimentos ou emoções que a marca "YF" lhe transparece? *

Imagem moderna
Não faz sentido
aponta para tecnologia de ponta
produto com desenvolvimento em laboratório Hi-tech
produto artesanal
Elevada qualidade
Investigação científica
Caro
Barato
Nome estranho e de difícil pronúncia
Nome estranho
Nome que alude a felicidade do bebé
Nome que alude a tecnologia de ponta
Formulação farmacêutica inovadora
diferenciado
vulgar
indiferenciado
Outra:

14 - Considera que é relevante o produto estar conotado com a Generis? *

Sim
Talvez
Não

15 - Considera que para a imagem da marca Generis seria relevante ter um produto para a muda da fralda? Traria este produto um aumento de credibilidade e de diferenciação à Generis? *

Sim
Não
Talvez