

MEDIFY - A UBERIZAÇÃO DO MEDICAMENTO

Ana Margarida Saraiva Ferreira

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

Orientador:

Prof. Doutor Pedro Fontes Falcão, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Novembro de 2019

MEDIFY - A UBERIZAÇÃO DO MEDICAMENTO

Ana Margarida Saraiva Ferreira

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu filho Diogo, que todos os dias me desafia a ser a melhor versão de mim própria. Que me ensinou o valor das coisas simples e que diariamente ilumina o meu coração.

Ao João, que sempre elevou a fasquia e me desafiou a ir mais longe. O seu apoio e entusiasmo foram inequívocos.

À Kika e aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado e cujo carinho foi precioso.

Aos meus amigos, em particular os meus Manos, que me mostraram que mesmo na idade adulta ainda é possível alargar a nossa família.

A duas pessoas que profissionalmente foram um modelo a seguir, me tornaram no que sou hoje e me apoiaram incondicionalmente neste projeto – Paulo Lilaia e João Paulo Nascimento – obrigada pelo vosso tempo e disponibilidade.

Não posso deixar de reconhecer o contributo do corpo docente do INDEG, durante o 13º Emba (2016/1018), que a todos nos contagiaram com o seu entusiasmo e dedicação. Um especial agradecimento ao meu orientador, o Professor Doutor Pedro Fontes Falcão, pela sua participação e visão deste projeto. O seu rigor académico e experiência profissional, foram um contributo inestimável. Agradeço também, à Professora Doutora Hélia Gonçalves Pereira, coordenadora do Seminário de Investigação em Gestão, pela sua inesgotável paciência e apoio.

Índice

RESUMO.....	1
ABSTRACT	2
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	3
1. INTRODUÇÃO.....	5
1.1. MOTIVAÇÃO	5
1.2. PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO	6
2. REVISÃO DE LITERATURA	8
2.1. Origem e fundamentos do <i>e-Commerce</i>	8
2.1.1. <i>m-Commerce</i>	9
2.2. <i>Sharing economies</i> e o efeito da <i>uberização</i>	10
2.2.1. <i>Sharing economy</i> ou <i>Digital Match?</i>	11
2.3. Marketing Tradicional vs Marketing Experiencial	11
2.4. Canais de marketing digital e as expectativas do consumidor.....	13
2.4.1. <i>Mobile marketing</i>	13
2.4.1.1. <i>Permission based marketing</i>	14
2.4.2. <i>Branded apps</i>	15
2.4.2.1. Objetivos das <i>apps</i> de marcas	15
2.4.2.2. Classificação dos diferentes tipos de <i>apps</i>	16
2.5. O futuro do Retalho.....	16
2.6. CRM (Customer Relationship Management).....	18
3. MÉTODO	19
4. CONTEXTUALIZAÇÃO	20
4.1. Mercado Farmacêutico Português.....	20
4.2. A realidade das farmácias portuguesas	21
5. ANÁLISE EXTERNA	22
5.1. Análise Mediata – PESTAL.....	22
5.1.1. Fatores Políticos.....	22

5.1.2. Fatores Económicos	23
5.1.3. Fatores Sociais	23
5.1.4. Fatores Tecnológicos	24
5.1.5. Fatores Ambientais	25
5.1.6. Fatores Legais	26
5.2. Análise Imediata.....	27
5.2.1. As 6 Forças de Porter.....	27
5.2.1.1. Ameaça de entrada de novos concorrentes	27
5.2.1.2. Poder de negociação dos clientes.....	28
5.2.1.3. Poder de negociação dos fornecedores	29
5.2.1.4. Ameaça de produtos substitutos.....	29
5.2.1.5. Rivalidade entre Concorrentes	30
5.2.1.6. Outros Stakeholders	30
5.2.2. Caracterização do setor	31
5.2.2.1. Caracterização do e-commerce e <i>m-commerce</i>	31
5.2.2.2. Caracterização do setor farmacêutico	32
5.2.3. Caracterização dos concorrentes.....	33
5.2.4. Caracterização do consumidor.....	35
5.2.5. Fatores Críticos de Sucesso	37
5.2.6. Vantagens Competitivas	37
5.3. Análise externa de Oportunidades e Ameaças	38
6. ANÁLISE INTERNA.....	41
6.1. Identificação do Conceito	41
7. Plano de Marketing.....	43
7.1. Segmentação	43
7.2. Target	44
7.3. Posicionamento	45
7.4. Estratégia definida.....	47
7.4.1. : Visão, Missão e Valores	48
7.5. Marketing Mix da Medify	49
7.5.1. Produto.....	49
7.5.1.1. Nome e Características.....	49

7.5.1.2. Logótipo	52
7.5.2. Preço	54
7.5.3. Distribuição.....	55
7.5.4. Comunicação	56
7.5.4.1. Social Media.....	58
7.5.4.2. Word of mouth	58
7.5.4.3. Appstore Android e IOS.....	59
7.5.5. Processos.....	59
7.5.6. Pessoas	60
7.5.7. Envolve Física (experiência).....	61
7.6. Evolução do mercado (vendas online)	62
7.7. Análise de Forças e Fraquezas	64
8. Validação e implementação do projeto	65
9. Conclusões.....	66
9.1. Limitações do Projeto e Investigações futuras.....	68
10. REFERÊNCIAS	69

Figura 1 - IQVIA e-commerce Footprint	6
Figura 2 - hmR Health Market Research – Pharmaceutical Market Portugal 2018.....	7
Figura 3 - matriz espaço/tempo num mundo sem tecnologias mobile	9
Figura 4 - matriz espaço/tempo num mundo com tecnologias mobile	10
Figura 5 - Welcome to the Experience Economy (Pine & Gilmore, 1998)	12
Figura 6 - INE – Inquérito à utilização das tecnologias de informação e comunicação pelas famílias 2018.....	17
Figura 7 - site Associação Portuguesa de Genéricos (APOGEN) http://www.apogen.pt ; accessed in 16.03.2019.....	20
Figura 8 - site BCG https://www.bcg.com/publications/interactives/seda-2019-guide.aspx accessed in 27.10.2019.....	25
Figura 9 - Boston Consulting Group – O Impacto do Digital na Economia Portuguesa 2018	32
Figura 10 - PHARMACEUTICAL MARKET PORTUGAL 2018; Source: hmR Consulting Service analysis	33
Figura 11 - IQVIA e-Commerce Footprint	34
Figura 12 - análise de oportunidades e ameaças	40
Figura 13 - Relatório Serviços Móveis -1º Semestre 2019, Anacom.....	41
Figura 14 - Triângulo de Ouro do Posicionamento.....	46
Figura 15 - The Future of Online Grocery in Europe; McKinsey, 2013.....	47
Figura 16 - icon da app Medify para visualização em ecrã.....	49
Figura 17 - funcionalidades Medify	50
Figura 18 - exemplos ecrãs Medify.....	51
Figura 19 - Elementos gráficos do logótipo Medify	53
Figura 20 - paleta cores da app Medify	53
Figura 21 - The Future of Online Grocery in Europe; McKinsey, 2013.....	54
Figura 22 - Canal de distribuição do serviço Medify.....	55
Figura 23 - E-journey: Digital marketing and the path to purchase; McKinsey, 2013	57
Figura 24 - The Future of Online Grocery in Europe; McKinsey, 2013.....	60
Figura 25 - análise de forças e fraquezas	64
Figura 26 - Stage Gate model; Cooper, 1986.....	65

Lista de Tabelas

Table 1 - Aplicação do modelo das 6 Forças de Porter.....	30
---	----

RESUMO

O presente projeto tem como objetivo a elaboração de uma estratégia de Marketing para uma *app* de compra de medicamentos e outros produtos de saúde e bem-estar. O principal objetivo é delinear uma estratégia para a implementação de um projeto pessoal que o autor crê, ser uma resposta ao modelo de mercado que se segue no setor farmacêutico e simultaneamente responder à crescente procura de serviços *mobile*.

O objetivo deste trabalho é identificar os principais desafios e oportunidades de disrupção, na distribuição do medicamento. Fornecer soluções integradas que correspondam não só à exigência do novo consumidor, mas também à necessidade de reinvenção do setor da farmácia de ambulatório.

Assim, o autor propõe a criação de uma *app* (*Medify*) tendo por base uma plataforma que utilize a rede de farmácias existentes, na qual o consumidor possa adquirir um medicamento ou outro produto da Farmácia e recebê-lo num local da sua conveniência.

Para tal, foi desenvolvida uma estratégia de marketing orientada para o lançamento no mercado desta *app* e delineada uma estratégia de marketing *mix* adequado a este novo serviço.

A estratégia apresentada, teve como suporte uma análise externa que evidenciou oportunidades e ameaças e uma análise interna que evidenciou pontos fortes e pontos fracos. Foram igualmente identificados os fatores críticos de sucesso e vantagens competitivas, para este modelo de negócio.

Conclui-se que no atual mercado farmacêutico, esta funcionalidade não seria uma ameaça ao negócio da farmácia, mas sim uma plataforma de crescimento de vendas e de *engagement* com o novo consumidor.

Key-Words: e-commerce; m-commerce; Marketing Digital; Mobile Marketing; CRM

JEL Codes: Marketing M3; Novas empresas e startups M13; Inovação O3; mudança tecnológica O33

ABSTRACT

This project aims to develop a marketing strategy for the launch of an app to buy medicines and wellness products. The main objective is to outline a strategy for the implementation of a personal project that the author believes, to be a response to the market model that follows in the pharmaceutical sector, but also responds to the growing demand for mobile services.

The aim of this paper is to identify the main disruption challenges and opportunities in the distribution of the drug to the consumer. Provide integrated solutions that meet not only the demand of the new consumer but also the need for reinvention of the community pharmacy sector.

Thus, the author proposes the creation of an app (*Medify*) based on a platform that uses the existing pharmacy network, where the consumer can buy a medicine or any other product from the pharmacy and receive it at a convenient location.

Subsequently, a marketing strategy was developed aimed at the launch, market penetration of a new app, and outlined a marketing mix strategy appropriate to this new service.

The strategy presented had support by an external analysis that highlighted opportunities and threats and an internal analysis that evidenced strengths and weaknesses. Critical success factors and competitive advantages for this business model were also identified.

It was concluded that in the current pharmaceutical market, this functionality would not be a threat to the pharmacy business, but a platform for sales growth and engagement with the new consumer.

Key-Words:

e-commerce; m-commerce; Digital Marketing; Mobile Marketing; CRM

JEL Codes:

Marketing M3; Novas empresas e *startups* M13; Inovação O3; mudança tecnológica O33

SUMÁRIO EXECUTIVO

Em 1999, Evam Schwartz introduz o conceito do Darwinismo Digital. O seu livro “7 estratégias inovadoras para sobreviver na implacável economia da Web”, descreve o momento em que um determinado mercado já adotou todas as tendências e as empresas são forçadas a iniciar o seu percurso de evolução digital. O autor deste projeto, crê que para o setor do retalho, em particular o das Farmácias, esse momento chegou.

O aumento crescente do tempo passado online pela população mundial, que também se verificou na realidade portuguesa desafia vários setores a procurarem canais para uma comunicação mais profícua e personalizada com os seus clientes. Foram criadas novas plataformas e ferramentas que estimulam o consumidor a uma maior interatividade, entre si (P2P) e com as suas marcas (B2C).

A investigação realizada, reforçou a necessidade de as organizações iniciarem quanto antes o percurso para a transformação, ou pelo menos a adoção digital.

O setor farmacêutico português ainda dá passos tímidos nesta direção. Envolto em densas medidas regulamentares, escuda-se neste facto para não avançar neste percurso. Porém, as últimas comunicações avançadas pela *Amazon* em parceria com a *Berkshire Hathaway*, anunciam a disrupção deste modelo. O relatório “A digital prescription for change” (<https://www.digitalcommerce360.com/internet-health-management>) em fevereiro de 2018, apontava vários exemplos de como as farmácias nos Estados Unidos estavam a digitalizar os seus serviços. Exemplos de farmácia eletrónicas como o caso da *Amazon*, *Walgreens Co.*, *CVS Health*, davam já sinais de como este canal estava a ser usado como ferramenta de fidelização e crescimento de vendas.

Este projeto pretende avançar com uma proposta que desafia as farmácias portuguesas a iniciar este processo de transformação. Sendo o forte investimento tecnológico e o know-how um dos fatores apontados para esta desmotivação, a proposta passa pelas ferramentas de *sharing economy* e a *app Medify* propõe-se a ser a plataforma centralizadora desta oferta.

A conclusão retirada desta investigação, aponta as vantagens para o setor. O retalho aumenta o volume de vendas com a aposta no *e-commerce* e *m-commerce*. Esta ferramenta não é canibalizadora das vendas no espaço físico, antes pelo contrário, a investigação evidenciou as vantagens da omnicanalidade como uma alavanca do crescimento das vendas dos retalhistas que seguiram este percurso.

Ao nível da experiência do consumidor, estes resultados apontam para a criação de um novo contexto, com maior peso da influência do digital na consideração de artigos e na construção do seu *basket* de compras.

Mais do que uma plataforma de vendas *online*, a *Medify* pretende entregar ao consumidor uma experiência única, de apoio e orientação na sua patologia e que resultará do perfil que o mesmo terá carregado na aplicação. A investigação salienta a importância do CRM (*Client Relationship Management*) neste processo. O cliente no centro da tomada de decisão, deverá ser a linha orientadora da estrutura desta plataforma.

Segundo Bellman et al. (2011) as aplicações para *smartphones* tornaram-se a ferramenta de comunicação privilegiada para os *marketeers*, na medida em que estas têm implícita a aceitação e o interesse do consumidor para receber informação da marca. Atualmente, o consumidor “fala” com a marca e não o contrário. Adicionalmente, o consumidor controla o nível de informação que está disposto a ceder às marcas.

A *app Medify* deverá interagir com o seu cliente e a sua experiência deverá ser igual à da presença no ponto de venda – interatividade com o farmacêutico sempre que necessário e propostas *push* sobreponíveis ao perfil de consumidor (por exemplo, para um utilizador idoso, sugestão de produtos associados ao *active ageing*, recordatório de renovação do receituário crónico, sugestões de prevenção de patologias sazonais, etc.)

Assim, pretende-se com este projeto criar uma ferramenta que permita à farmácia acompanhar a evolução do retalho, adaptar-se às expectativas do consumidor e consequentemente aumentar o seu *basket* de vendas, nunca colocando em causa a sua identidade. A farmácia não deverá abdicar da sua imagem de apoio e aconselhamento, apenas deverá fazê-la evoluir para a fase seguinte.

1. INTRODUÇÃO

Esta investigação partiu da necessidade de responder a uma clara oportunidade de antecipação de disrupção no setor da farmácia, enquadrada nas expectativas do atual consumidor. A evolução tecnológica de um setor tão tradicional, releva os desafios que naturalmente surgem quando se aborda esta temática, num canal de retalho tão conservador.

1.1. MOTIVAÇÃO

A crescente procura de soluções *mobile* por parte dos consumidores, nas mais diversas áreas, tem impulsionado o aparecimento de serviços que têm na sua génese, dar uma resposta imediata a uma necessidade do consumidor.

O setor do medicamento tem estado à margem desta transformação, com apenas um pequeno número de farmácias a iniciarem o comércio *online* dos seus produtos OTCs (Over the Counter, - produtos não sujeitos a receita médica) através de sites próprios. Uma das razões apontadas para a entrada tímida neste mercado é a forte regulamentação a que este setor está sujeito, a outra é o forte know-how exigido.

A motivação do autor por este tema, tem por base a intenção de criação de uma alternativa de negócio, para este setor. Pretende-se delinear um projeto-empresa para implementação de uma plataforma de *m-commerce* para a aquisição *online* de medicamentos e outros produtos farmacêuticos, através de uma plataforma agregadora de compras.

Em 2017, a Amazon anunciou a sua entrada no setor da saúde, em parceria com o maior banco dos Estados Unidos – *JP Morgan* e a *Berkshire Hathaway*. Este anúncio foi altamente disruptivo e obteve impacto imediato na valorização das ações de seguradoras e grupos ligados à saúde – como foi o caso da *CVS Health*, uma das maiores redes de farmácias.

A experiência profissional do autor, que conta com 16 anos na indústria farmacêutica, permitiu um conhecimento profundo do setor da farmácia, das suas forças, ameaças e oportunidades.

O Objetivo deste projeto centra-se em explorar novos canais de venda que respondam às expectativas do consumidor, preservando o atual modelo de negócio da farmácia, que alicerça em si mesmo uma resposta eficiente e fundamental para as populações que serve.

Simultaneamente, antecipar a evolução do modelo tradicional para o formato *e-commerce* ou *m-commerce* que começa a dar os primeiros passos neste setor – uma realidade já existente noutros países.

1.2. PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO

A mudança do paradigma na saúde é notória ao longo dos últimos anos. O consumidor tradicional da farmácia, que procurava este ponto como o local de dispensa do seu receituário, passou a procurar um espaço de Saúde e Bem Estar.

Desta forma, a farmácia iniciou um processo de transformação no sentido de complementar a oferta ao seu consumidor. Se até há alguns anos a farmácia se referia ao consumidor como “utente” ou “doente”, essa abordagem mudou.

A farmácia e as suas equipas passaram a olhar para o utente como um “cliente” e nesse sentido apresentaram uma oferta de serviços que vão para além do ato farmacêutico da dispensa do medicamento. São um ponto de proximidade e de contacto com a comunidade na qual estão inseridas e como tal desempenham um papel crítico no aconselhamento, no esclarecimento e no sucesso da *compliance* e adesão à terapêutica.

A saúde passou a ser encarada pelo consumidor de forma proactiva. Hoje em dia, as pessoas procuram a farmácia (ou parafarmácia) como resposta às suas exigências de bem estar – cuidados pessoais, cansaço físico ou emocional e prevenção de patologias sazonais.

Numa tentativa de resposta às exigências do atual consumidor, a farmácia investiu no desenvolvimento de portais de venda, de OTCs, suplementos alimentares e produtos *wellness*. De acordo com um estudo da consultora IQVIA: Portugal Health E-Commerce Footprint (2018), existe ainda uma oportunidade por explorar no *e-commerce* na área da saúde em Portugal. Em 2018, 34% da população portuguesa adquiriu *online* um produto de bem estar, no entanto 55% destes utilizadores utilizaram sites estrangeiros para o fazer, conforme ilustração seguinte:

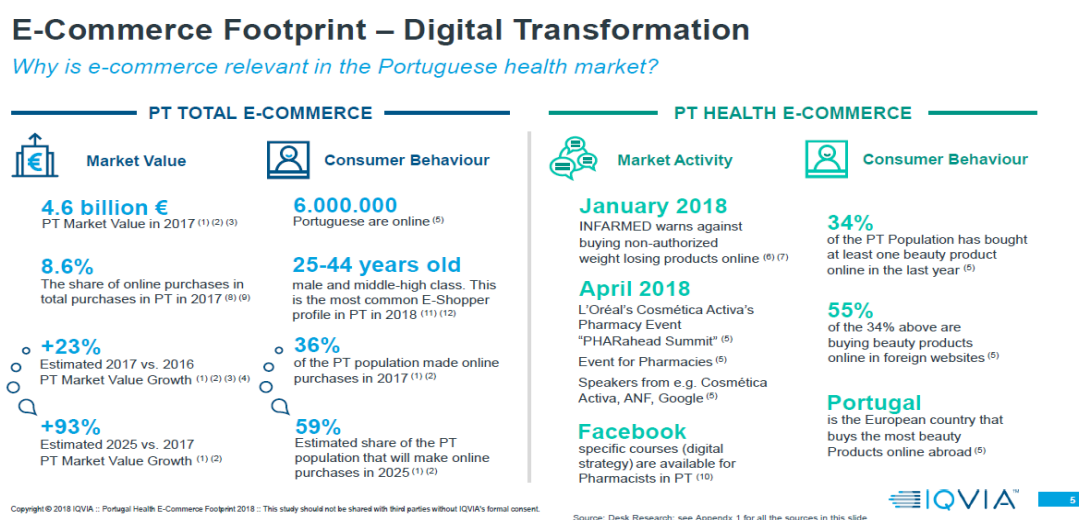


Figura 1 - IQVIA e-commerce Footprint

A abertura de Parafarmácias na grande distribuição – Sonae, Jerónimo Martins e Auchan, abalou a farmácia de oficina, que viu neste concorrente uma forte ameaça ao seu negócio. No entanto, apesar dos preços competitivos, as grandes insígnias não fornecem o mesmo tipo de serviço – a constante presença e aconselhamento de um farmacêutico no momento da compra. Os dados da consultora hmR (Health Market Research) para o mercado farmacêutico português em 2018, reforçam que a farmácia ainda é nos dias de hoje a principal fonte de dispensa de OTCs e produtos de saúde e bem-estar, tendo uma quota de mercado de 81% neste segmento e a crescer 2,6% relativamente ao ano precedente.

CONSUMER HEALTHCARE MARKET (1/2)



The consumption behavior of Consumer Healthcare products maintains a seasonality similar to that observed in 2017, highlighting a greater growth in the consumption of these products in the Pharmacy channel

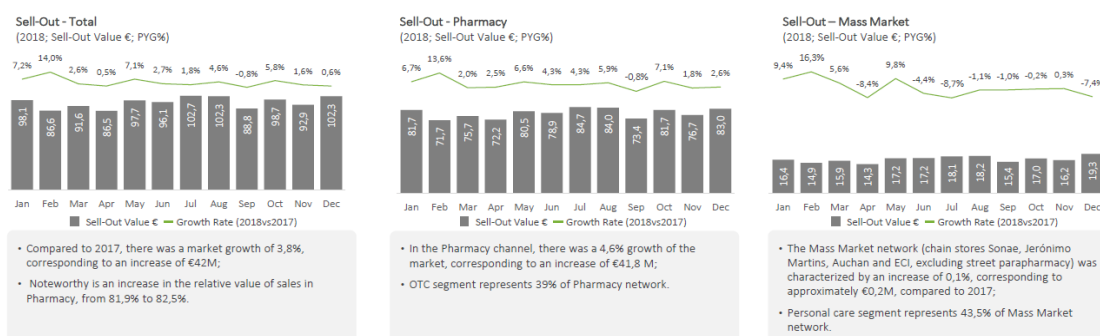


Figura 2 - hmR Health Market Research – Pharmaceutical Market Portugal 2018

Assim, conclui-se a relevância do estudo desta matéria. Atualmente, a farmácia é o ponto de eleição na compra de OTCs e suplementos, bem como local exclusivo para a aquisição de medicamentos.

Sendo amplamente reconhecida pelos consumidores a preferência pela dispensa neste canal, faz todo o sentido que o mesmo se adapte e inicie o seu processo de transformação digital – provocar a mudança em alternativa a responder à mudança. Neste contexto o investimento num canal de distribuição *online*, constitui-se como um vetor de diferenciação de negócio e concomitantemente de aproximação às expectativas e necessidades do novo cliente.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo pretende-se abordar os vários temas que suportam o projeto *Medify*, tendo como base a publicação de artigos científicos, publicações de livros nas matérias abordadas e que suportem a abordagem estratégica escolhida pelo autor. A sua distribuição por tópicos permitirá uma leitura mais facilitada dos aspetos teóricos.

Desta forma, a revisão de literatura apresentada aborda os temas do *e-commerce* e *m-commerce*, o marketing digital, *CRM*, conceitos de *sharing economy* e uma previsão sobre o futuro do retalho.

2.1. Origem e fundamentos do *e-Commerce*

A internet permitiu a criação de um novo mundo, no qual existimos em paralelo com a nossa realidade “física” – coexistimos socialmente, profissionalmente e nos hábitos de consumo.

O *e-commerce* permitiu ao comércio tradicional alcançar mais resultados económicos, de forma mais rápida e melhor (Qin, 2009).

De acordo com Qin (2009), *e-commerce* refere-se à atividade comercial de empresas e consumidores, focada na comodidade e via eletrónica, em particular na internet, e está distribuído em 5 categorias: *business to business* (B2B), *business to consumer* (B2C), *business to government* (B2G), *governmet to government* (G2G) e *consumer to consumer* (C2C).

Segundo Qin (2009), a influência do *e-commerce* transporá a atividade comercial, tendo um impacto profundo na sociedade, influenciando o tecido laboral, governamental, legislativo e a educação.

2.1.1.m-Commerce

O *Mobile e-Commerce (m-commerce)* refere-se ao *e-commerce* na vertente das aplicações móveis para *tablets*, PCs, telemóveis, etc. (Qin 2009).

Segundo Hinchcliffe (2013) *in* Zhao & Balagué (2015), prevê-se que o desenvolvimento de estratégias mobile, continuem a ser um dos maiores desafios e que as *apps* das marcas (*branded apps*) para sistemas *mobile* sejam amplamente difundidas nos próximos anos.

Do ponto de vista tecnológico o *mobile* permite a difusão de informação relevante (local, rapidez, data, eventos, etc) ao consumidor. Por outro lado, para as empresas é a oportunidade de auscultar o mercado e gerir a relação com os seus clientes (Shankar et al., 2016).

Balasubramanian et al. (2002) analisa o impacto do *m-commerce* nas alterações comportamentais da sociedade. Através de uma matriz espaço/tempo, descreve a alteração das rotinas sociais que com a evolução e cada vez maior adoção dos dispositivos móveis, se tornam mais difíceis de mapear.

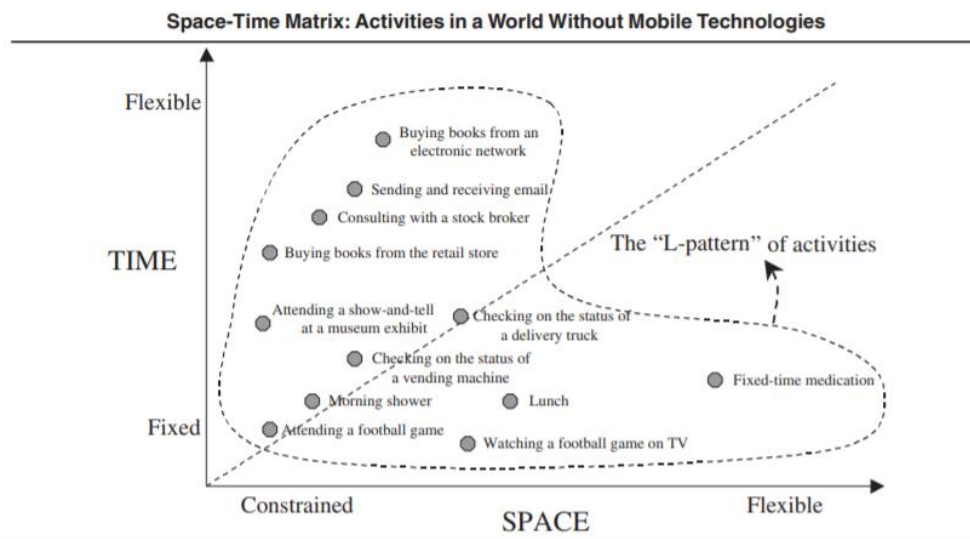


Figura 3 - matriz espaço/tempo num mundo sem tecnologias mobile - Balasubramanian et al. / IMPLICATIONS OF M-COMMERCE (2002)

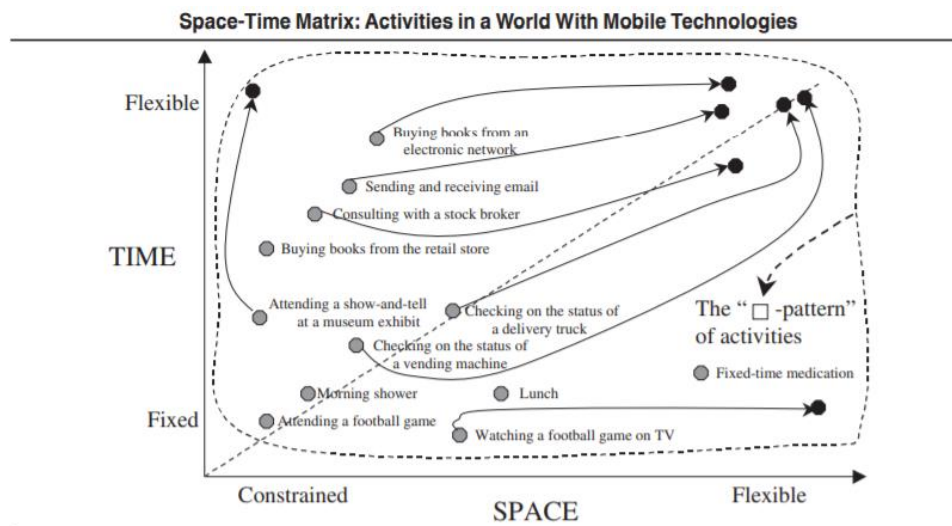


Figura 4 - matriz espaço/tempo num mundo com tecnologias mobile - Balasubramanian et al. / IMPLICATIONS OF M-COMMERCE (2002)

Para o autor é apenas uma questão de tempo até que o *m-commerce* se torne um elemento omnipresente nas estratégias, táticas e operações de marketing.

2.2. *Sharing economies* e o efeito da uberização

Segundo Ferrel et al. (2017) o fenómeno Uber superou largamente as expectativas iniciais desta *startup*, hoje avaliada em 70 biliões USD. Nos últimos anos cada vez mais pessoas adotaram a utilização de serviços assentes em economia colaborativa – *car sharing*; *bicycle sharing*; *airbnb*, etc (Möhlmann, 2015).

De acordo com Möhlmann (2015), citando Kozinets & Handelman (2014), em épocas de crise financeira e de crescente ceticismo face as estruturas capitalistas, o consumidor gradualmente adota alternativas sustentáveis de consumo.

Segundo Möhlmann (2015), citando Botsman and Rogers (2010), atualmente a economia colaborativa já não é um nicho, mas sim uma economia de escala que envolve milhões de utilizadores e um setor de investimento altamente rentável.

Com o crescente crescimento da economia colaborativa, as práticas comerciais das empresas tentam capitalizar o termo “*sharing*”. Aliás, uma análise profunda a algumas destas abordagens, denotam o quão distantes estão deste conceito (Habibi et al., 2016). A designação de “*sharing*” está de tal forma omnipresente no *social media* e em *sites* de serviços que perdeu o seu verdadeiro significado.

2.2.1. *Sharing economy* ou *Digital Match*?

Segundo Key (2017) citando Botsman (2013), o consenso na definição de “*sharing economy*” tem sido difícil de alcançar. Telles (2016) *in* Key (2017) descreve que empresas como a *Uber* e a *TaskRabbit* na sua essência oferecem uma plataforma digital que permite aos fornecedores de serviços e consumidores conectarem-se entre si.

Key (2017) citando Telles (2016) defende que o cenário é menos de “*sharing*” (deixando implícito a inexistência de fee e mais de “*digital matching*”, na medida em que existe uma troca de serviços com lugar a transação financeira. Segundo Key (2017), o mesmo autor considera que estes modelos de negócio são modelos de “*digital matching*”. Contudo o autor refere que o termo não ganhou tração entre os académicos.

2.3. Marketing Tradicional vs Marketing Experiencial

Grundey (2008) considera que o marketing tradicional encara o consumidor de forma simplista e racional, que apenas procura o melhor benefício na sua compra. Quanto maior a comoditização de um setor, maior é a pressão por parte do consumidor. No modelo tradicional, o consumidor compara as características dos produtos entre si e a sua escolha resulta no que tiver a melhor relação qualidade/preço.

No marketing experiencial, o consumidor é igualmente encarado como racional, mas é introduzido o elemento da emoção. A experiência ao longo do processo é valorizada e determinante na escolha final.

Pine & Gilmore (1998) referem que, se até à data a economia tinha por base produtos ou serviços, a experiência figura como uma oferta adicional e consideram-na a quarta economia.

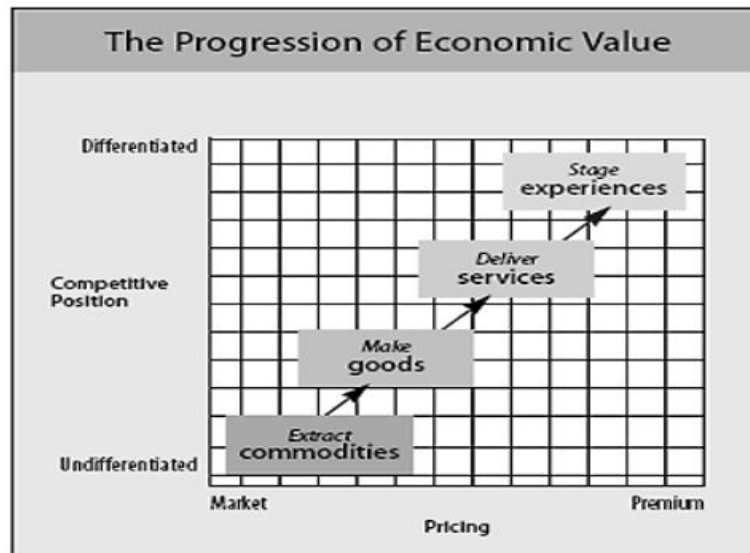


Figura 5 - Welcome to the Experience Economy (Pine & Gilmore, 1998)

Para os autores, a experiência surge como uma resposta à comoditização dos serviços. Doravante, serão as empresas nas áreas tecnológicas a liderar as várias fases evolutivas deste produto.

As características do consumidor atual, exigem uma oferta baseada na experiência, que enfatize a interatividade, conectividade e criatividade (Atwall & Williams, 2008).

Segundo os autores, o marketing experiencial atingiu todas as regiões do globo e todos os sectores – aviação, banca, artigos de luxo, serviços. Para todos os setores recomendam a implementação da estratégia de marketing experiencial, de acordo com os seguintes passos: (1) auditar a experiência do consumidor, por forma a avaliar o seu *customer journey* e avaliar a experiência da utilização; (2) criar uma plataforma que defina claramente o posicionamento da marca; (3) desenhar o novo *customer journey*, incluindo o realinhamento identificado no passo 2 no marketing mix. Os passos seguintes são a comunicação interna e externa do novo alinhamento e finalmente a monitorização do atingimento dos objetivos.

2.4. Canais de marketing digital e as expectativas do consumidor

Segundo Botsman & Rogers (2010) *in* Möhlmann (2015), o consumo colaborativo é uma tendência emergente que afeta o comportamento do consumidor de forma significativa. Como em muitas outras tendências, os utilizadores iniciais encontram-se na geração Y¹, um grupo relativamente jovem, segundo Möhlmann (2015) citando Frost & Sullivan (2010).

Segundo Möhlmann (2015) citando Owyang et al. (2014), existem cerca de 80 milhões de pessoas nos Estados Unidos ligadas a atividades de economia colaborativa e como tal estima-se um elevado crescimento. Uma das razões apresentadas por este autor, é o facto dos utilizadores destes serviços terem perfis socioeconómicos muito diversificados.

Möhlmann (2015), identificou e estruturou os critérios determinantes na escolha de serviços colaborativos – sentido de comunidade, poupança, impacto ambiental, familiaridade, disponível por internet, qualidade do serviço, disponível no *smartphone*, *trendy*, confiança e utilidade.

O sétimo critério – a funcionalidade no *smartphone*, permitiu acesso constante e contínuo a informação e serviços. Segundo Varnali & Toker (2010) *in* Watson et al. (2013), por esta razão o canal *mobile* transformou-se no mais recente veículo de marketing das organizações.

Os utilizadores de *apps* não esperam apenas funcionalidade, esperam igualmente prazer e realização de necessidades pessoais (Nysveen et al., 2005 *in* Shankar et al., 2016). Os consumidores que usam o canal *mobile* privilegiam *apps* simples e intuitivas e encontram na funcionalidade *self-service* a principal vantagem deste canal (Ericson et al., 2014 *in* Shankar et al., 2016).

2.4.1. Mobile marketing

Para Watson et al. (2013), *mobile media* são os canais digitais utilizados pelos gestores de marketing e publicitários pelo seu potencial de comunicação de um-para-um, um-para-muitos ou comunicação massiva, de forma barata e eficaz.

Watson (2013), refere ainda que segundo Muk (2007), a tecnologia apresenta oportunidades, mas também desafios para as empresas. Estudos da era pré-*smartphone* cuja comunicação era essencialmente via SMS, indicam que os consumidores viam esta abordagem como intrusiva.

¹ Nascidos entre 1980 e 2000, segundo Linda Morton *in* Targeting Generation Y; *Public Relations Quarterly*; *Rhinebeck Vol. 47, Iss. 2*

Watson (2013) cita Blomqvist et al. (2005), que defende que é necessário implementar uma abordagem *permission based marketing*. De facto, os últimos anos demonstraram que esta via foi a que naturalmente se implementou. As *apps* são exemplo disso, cujo processo de *download* implica uma permissão do utilizador e a admissão ao consentimento dos serviços de marketing implícitos.

Para os consumidores, as informações devem ser pertinentes e relevantes. Segundo Watson et al. (2013), citando Bauer et al. (2005) esta abordagem implica um *mobile marketing* feito à medida.

2.4.1.1. *Permission based marketing*

Dada a conotação negativa das mensagens *push*, tornou-se necessário desenvolver estratégias de marketing que assentem numa base de consentimento (*permission based*). A investigação nesta área, assenta essencialmente na interação e relacionamento, com critérios como a “confiança” e a “controlo do utilizador” no centro da tomada de decisão (Watson et al., 2013). Segundo Stewart & Pavlou (2002) *in* Watson et al. (2002), os consumidores têm a possibilidade de definir as suas preferências no que concerne as opções de preferências, *timings*, localização e conteúdos das informações.

Segundo Watson et al. (2013), para que estas estratégias sejam bem-sucedidas, é essencial que os gestores de marketing compreendam quais os fatores que motivam os consumidores a dar permissão a este tipo de interações.

A confiança institucional ou a falta da mesma, têm sido os *drivers* desta relação, que permite que os dados do utilizador sejam usados para fins de marketing. Esta confiança resulta da experiência pessoal ou dos pares e os estudos demonstraram que a mesma pode ser aumentada, conforme o controlo dado ao utilizador. (Jayawardhena et al., 2009 *in* Watson, 2013).

2.4.2. *Branded apps*

O desenvolvimento de *apps* de marca própria tem representado um desafio e simultaneamente uma oportunidade para as empresas, no lançamento das suas marcas através de um novo canal. Contudo muitas das *apps* disponíveis estão longe de ser perfeitas e carecem de melhorar as suas características *mobile* e sociais (Zhao & Balagué, 2015).

Segundo Bellman et al. (2011) *in* Zhao & Balagué (2015), a definição de *app* de marca própria (*branded app*) é um software passível de ser descarregado para um dispositivo móvel que proeminentemente tem como ícone a marca.

Segundo Zhao & Balagué (2015), citando Calder et al. (2009) a popularidade das *branded apps* como instrumentos de marketing resulta do seu elevado nível de *customer engagement* o que torna as mensagens publicitárias altamente eficazes.

Kim et al. (2015) reforçam esta tendência e confirmam o aumento do consumo é proporcional ao envolvimento do consumidor com esta funcionalidade. Contudo, ressalva o efeito antagónico do abandono da utilização da *app*, cujo efeito negativo no consumo é notório. Segundo o autor, as marcas devem considerar seriamente o lançamento de uma *app* própria, sob pena de a mesma não estar ao nível da expectativa do consumidor e este abandono ser mais nefasto para a empresa, do que o ganho que a mesma teve com a entrada.

2.4.2.1. *Objetivos das apps de marcas*

Segundo Shankar et al. (2016), a adoção de *apps* tornou-se global e como tal os gestores de marketing usam o canal *mobile* para ir ao encontro das expectativas dos consumidores.

Segundo Kim et al. (2015), citando Lipsman (2014) as *apps* representam mais de 50% do tempo passado no digital, sugerindo uma elevada penetração desta funcionalidade na rotina diária de um utilizador de *smartphone*.

As conclusões de um estudo de Bellman (2011) referem que a utilização de uma *app* de marca impactam positivamente a imagem da própria marca e interesse do consumidor perante a marca e os seus produtos.

Segundo Kim et al. (2015), as *apps* permitem ao consumidor aceder rápida e facilmente a informação, a entretenimento e a experiências personalizadas, enquanto está em movimento. Adicionalmente, as suas características interativas emergem o consumidor numa relação com a marca, que inevitavelmente acaba por alterar o seu comportamento de compra.

Ramanathan & Dhar (2010) *in* Shankar et al. (2016) consideram que as ofertas neste canal que são compatíveis com a predisposição do consumidor, ampliam largamente o *basket* de compras. O *mobile* facilita a identificação desta predisposição, de forma dinâmica, com ofertas relevantes e este é o catalisador para a compra.

Resumindo, Kim et al. (2015) reforça o efeito positivo das aplicações para telemóveis, concluindo que a adoção deste modelo afeta positivamente o comportamento de compras e este efeito positivo dura pelo menos 6 meses, após adoção. A autora considera que o efeito é tão mais positivo, quanto maior for o uso e exploração de todas as funcionalidades da *app* e o aumento do consumo acompanha esta evolução. No entanto adverte para o efeito oposto, ou seja, a desinstalação da *app* está intrinsecamente ligada à redução do consumo.

2.4.2.2. Classificação dos diferentes tipos de *apps*

Na opinião de Zhao & Balagué (2015) as empresas deverão seguir diferentes *guidelines* na criação de uma *app*, de acordo com os objetivos que têm estabelecidos. Assim, identificam 5 objetivos (comunicação, CRM, vendas, inovação de produtos e análise de dados) para os quais correspondem 5 tipos de *apps* (ferramenta, lúdica, *social*, *m-commerce* e *design*).

Os autores defendem e apontam caminhos para adaptação dos conteúdos a cada um destes objetivos, por forma a não só corresponder às expectativas e exigências dos consumidores, mas também para as companhias terem encontrarem neste canal uma ferramenta fidedigna de tomada de decisão.

2.5. O futuro do Retalho

Grewal et al. (2017), identificam as 5 áreas-chave sobre as quais o retalho se irá desenvolver nos anos subsequentes. De acordo com estes autores, a omnicanalidade de ambientes nos quais os consumidores estão, geram uma extraordinária fonte de informação acerca de bens e serviços.

Segundo os mesmos, os retalhistas que se conseguirem ligar aos seus consumidores através de informação pertinente, estarão a acrescentar valor à sua oferta e como tal aumentarão o seu potencial de *engagement* com o público alvo.

Uma compra fornece uma multiplicidade de informação para além dos dados de transação (eg. produto, preço, quantidades). Segundo Grewal et al. (2017), fornece também informação pessoal (eg. género, idade, agregado familiar) e informação ambiental (eg. temperatura). Os retalhistas que conseguirem eficientemente gerir estas informações, terão melhor capacidade de antecipar tendências e comportamentos, ajustando assim as suas ofertas.

Desta forma, Grewal et al. (2017), exploram e desenvolvem a temática das 5 áreas de desenvolvimento do futuro do retalho como sendo (1) tecnologia e ferramentas facilitadoras de decisão; (2) visualização do portfólio de produtos; (3) consumo e *engagement*; (4) *big data* e tratamento de informação; (5) analítica e rentabilidade.

Segundo Priporas et al. (2017), atualmente, os consumidores intercalam entre o formato *online* e *offline*, forçando os retalhistas a abordagens integradas de comunicação. Para os retalhistas é crítica uma boa identificação do *customer journey*, na medida em que a compra que se concretizou *offline*, teve muitas vezes início *online* sendo este formato o maior responsável pelo *awareness* das marcas.

De acordo com o relatório da BCG, “O impacto do digital na economia portuguesa” (2018), garantir a unificação destas experiências implica uma mudança de paradigma, que deverá assentar em estratégias multicanal. Ao contrário do modelo tradicional, neste formato o consumidor está no centro da experiência e dita o percurso que a empresa deve seguir.

De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística, no inquérito à Utilização de TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) pelas famílias em 2018, existe ainda um gap entre Portugal e os países da União Europeia, no que concerne o *e-commerce*.

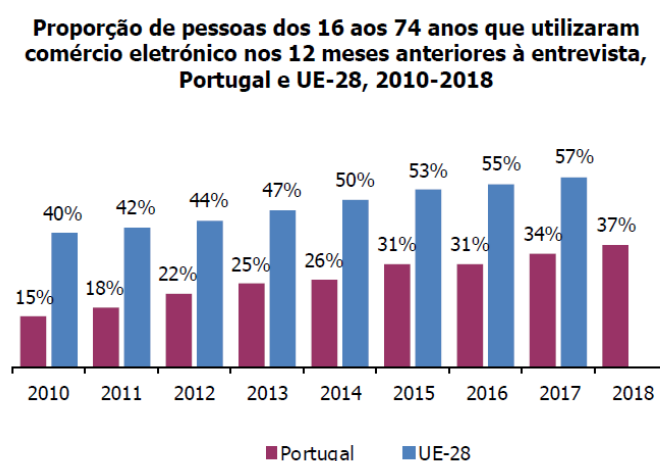


Figura 6 - INE – Inquérito à utilização das tecnologias de informação e comunicação pelas famílias 2018

Segundo a BCG, no relatório “O impacto do digital na economia portuguesa” (2018) a capacidade das organizações de interagirem eficazmente com os seus consumidores num formato integrado de omnicanalidade, proporcionará um melhor conhecimento do mesmo e consequentemente uma relação de maior profundidade.

Estabelecer parcerias com os diferentes *stakeholders*, criando plataformas favoráveis a todos os intervenientes, será um facilitador de sucesso para um “novo” modelo de negócio.

2.6. CRM (Customer Relationship Management)

Proporcionar aos consumidores uma experiência gratificante e interativa com uma marca, é cada vez mais importante e diferenciador segundo Kostojohn et al. (2011). Não só é diferenciador, como indispensável, num contexto de consumo cada vez mais exigente e desprovido de “lealdade”.

A oferta cada vez mais rápida de melhores alternativas, providencia ao consumidor alternativas constantes dentro do mesmo setor. A corrida entre as marcas, não fica restrita a um produto ou serviço, mas também à experiência vivida pelo cliente quando interage com a empresa (seja esta interação em formato digital ou tradicional).

Segundo os autores, a expectativa dos clientes está em constante evolução e atualmente incluem funcionalidades como opções *self-service* através das quais o cliente tem autonomia para aquisição ou marcação de produtos /serviços, ou a omnicanalidade – permitindo ao consumidor escolher a via de comunicação mais oportuna para si, num dado momento. O acesso por todas as áreas da empresa, à tradicional “ficha do cliente” é altamente valorizado, para que no caso de um serviço de apoio, o cliente não esteja sempre obrigado a repetir o evento que motiva o contacto.

O CRM deverá ser entendido como uma estratégia de foco em desenvolver, extrair e maximizar a relação entre o consumidor e a empresa. A sua gestão, de acordo com os autores, deverá abranger pessoas, processos e tecnologia. Para Kostojohn et al (2011), este deverá ser um ato contínuo, enraizado na organização e cujo sucesso depende do envolvimento e compromisso do *top management*.

3. MÉTODO

A primeira fase do trabalho do autor foi a recolha de documentação e avaliação da realidade atual, que refletiu no projeto empresarial. Ao longo desta investigação, o autor conheceu algumas limitações de informação, por abordar um tema ainda recente na atualidade, e que grande parte da informação disponível não tem ainda histórico suficiente.

O autor recorre a revisão bibliográfica para obter o *zeitgeist* do mercado em *e-commerce*, em geral no âmbito do retalho.

Diversas fontes e recursos de informação foram utilizadas. Como fonte de referências científicas usou o motor de busca académico *Google Scholar*, que permitiu uma primeira aproximação ao tema. Aqui preferiu artigos revistos por especialistas, mas obteve ainda diversas outras fontes, como livros eletrónicos e teses. Nesta fase procurou artigos relevantes em algumas revistas da área de maior relevo (*Academy of Management Review* e *American Economic Review*, *Journal of Marketing*, *Journal of Consumer Behaviour* e *Journal of Retail*). Pesquisou no Repositório do ISTCE-IUL teses defendidas nesta área. Finalmente, para avaliar a vertente dos cuidados em saúde, recorreu ao motor de busca *Pubmed*. Usou ainda fontes informais para documentar a atual situação em Portugal, e do mercado mundial no *e-commerce*, como motores de busca eletrónicos generalistas.

Na segunda fase desenvolveu o projeto *Medify*. Identificou as necessidades e oportunidades do setor da farmácia em Portugal e apontou as ferramentas a usar, designadamente a elaboração de plataforma eletrónica.

Na terceira fase, o autor levará o projeto empresa junto dos principais *stakeholders* nomeadamente a Associação Nacional de Farmácias (ANF), na medida em que a criticidade e sucesso do mesmo, dependerá do envolvimento de uma elevada percentagem da rede de farmácias portuguesas.

4. CONTEXTUALIZAÇÃO

4.1. Mercado Farmacêutico Português

Segundo a hmR, o mercado farmacêutico português valeu em 2018, 3.604 milhões €, com um crescimento de 3,7% face o ano anterior. O medicamento representou 69% deste valor, com uma faturação de 2.460 M€. O valor remanescente resulta do mercado dos produtos *healthcare*. Desde 2011, que o mercado farmacêutico atingiu uma estabilidade de preços que tem assegurado a sustentabilidade dos vários *stakeholders* deste setor. No entanto, entre 2010 e 2014, a redução de preços imposta por medidas administrativas, que visavam diminuir a despesa do estado com a comparticipação do medicamento, implicaram uma redução de preços na ordem dos 23%, conforme demonstrado no gráfico seguinte.

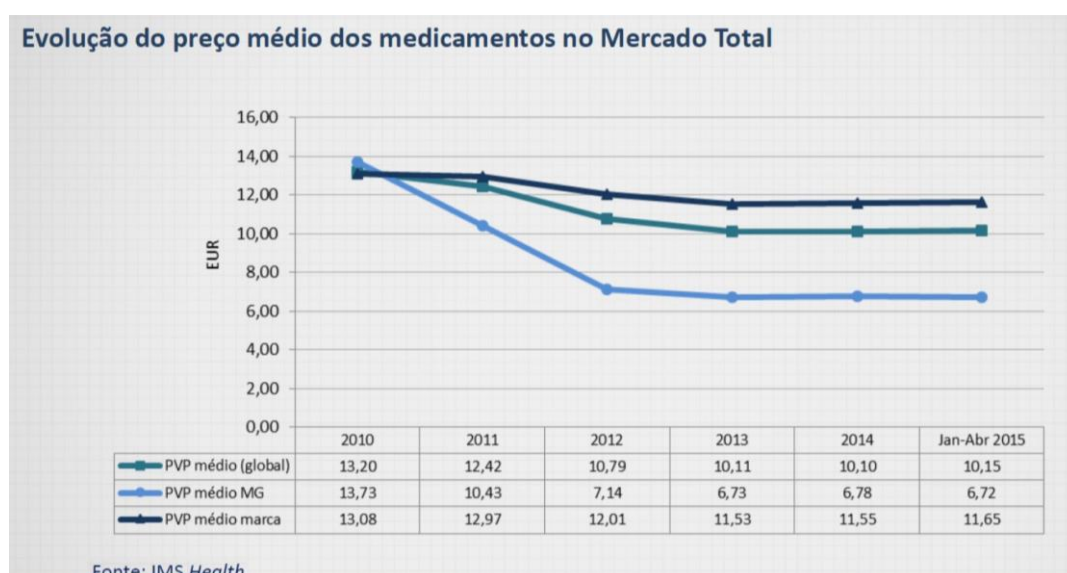


Figura 7 - site Associação Portuguesa de Genéricos (APOGEN) <http://www.apogen.pt>; accessed in 16.03.2019

4.2. A realidade das farmácias portuguesas

Desde 2008, que as farmácias vêm impostas uma série de medidas que visaram a redução com a despesa na saúde, nomeadamente a revisão de regimes de comparticipação e portarias de revisões anuais de preços.

Assim, o setor viu as suas margens reduzir significativamente e com elas o encerramento de algumas farmácias. Atualmente a rede nacional de farmácias conta com 2.892 farmácias e 675 estão em processo de insolvência – quase 25% (Petição Salvar as Farmácias, cumprir o SNS; Fevereiro 2019; <http://www.salvarasfarmacias.pt/>).

A farmácia sempre foi um elo de proximidade com a população. Sendo por vezes, em algumas regiões do interior, o único acesso a cuidados de saúde. Desta forma, tornou-se necessário implementar medidas que fomentassem um crescimento sustentado.

Desta forma, gradualmente foi abandonando o seu modelo de negócio. Em termos práticos, na grande maioria dos casos, passou de uma prática de dispensa de receituário e foi evoluindo para um modelo de negócio que visava a conquista e fidelização de consumidores.

A dispensa do receituário continua a ser uma das principais áreas de atuação e rendimento da farmácia, mas a preocupação com a educação e formação do cliente passou a ocupar um lugar de destaque. A farmácia passou a ser um local de Saúde, atuando na área da prevenção e na divulgação de cuidados.

Algumas farmácias já desenvolveram os seus próprios sites de venda *online* e estão a explorar o comércio eletrónico. Gerem as suas atividades de ativação de marca e focalizam-se na conquista e fidelização de clientes. Comunicam de forma personalizada com os seus clientes e investem em *Customer Relationship Management* (CRM), bem como na formação das suas equipas.

5. ANÁLISE EXTERNA

Num mercado altamente competitivo, as empresas necessitam desafiar continuamente a estratégia e garantir que a mesma está em linha com o contexto macro do mercado nas quais se inserem. Uma boa análise externa, permite avaliar o contexto macro do país e do setor na qual a empresa se insere.

5.1. Análise Mediata – PESTAL

Este tópico pretende examinar os fatores nas áreas política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal que podem ter maior impacto no setor.

5.1.1. Fatores Políticos

De acordo com os últimos dados publicados pela OCDE (OECD.stat), referentes a 2018, Portugal tem uma despesa em saúde que representa 9,1% do PIB. Se compararmos este indicador de despesa com os países considerados pelo Ministério da Saúde como, países referência para efeitos de políticas de controlo de gastos em saúde (Espanha, França, Itália e Eslováquia) verificamos que, em média, estes países têm uma despesa total em saúde que representa 8,9% do PIB. Este facto é independente do produto interno bruto de cada país e coloca Portugal sobre grande pressão no contexto Europeu. Sobretudo quando a própria OCDE, no último relatório publicado refere que, Portugal em 2060 irá ser o País com a maior percentagem de população idosa – 35% da população portuguesa daqui a 40 anos terá mais de 65 anos de idade.

As políticas em saúde, desde a criação do Sistema Nacional de Saúde com o desígnio da transversalidade e acesso gratuito, têm sofrido grandes alterações sobretudo na última década. Na verdade, em áreas como, as tecnologias da saúde utilizadas pela Autoridade Nacional do Medicamento – INFARMED ou, indicadores em saúde como, a taxa de mortalidade à nascença ou mesmo infantil ou a taxa de morbilidade, Portugal é reconhecido como um País bastante avançado e é modelo dos seus congéneres Europeus. No entanto, esta realidade teve um custo elevado e a capacidade de financiamento não acompanhou esta exigência. Desde 2008, aquando da Portaria nº1016 publicada em agosto que aplicou uma redução administrativa no preço dos medicamentos genéricos de 30% que, temos vindo todos os anos a assistir a medidas

de contenção de despesa em saúde através de reduções administrativas no preço dos medicamentos.

Neste contexto, é necessário ter em consideração que a legislação portuguesa no âmbito da saúde, contempla todos os anos a possibilidade de o Ministério da Saúde aplicar medidas de contenção de despesa através de mecanismos que permitem redução administrativa dos preços dos medicamentos.

5.1.2. Fatores Económicos

Desde 2013 que a economia portuguesa mostra sinais de recuperação económica, após um período de políticas impostas pelo Banco Central Europeu e o Fundo Monetário de Investimento (FMI). Contudo, em 2018 o PIB cresce 2,1%, ou seja 0,7% abaixo do ano anterior e estima-se que deverá crescer 1,7% em 2019.

O aumento do PIB é acompanhado pelo aumento do emprego e descida de desemprego que encontra hoje uma taxa de 6% - a mais baixa dos últimos 30 anos e a cair há 30 meses consecutivos.

De acordo com comunicado do Ministério das Finanças “O crescimento expressivo do investimento ao longo dos últimos anos, a estabilização do setor financeiro, o reequilíbrio das contas externas e os progressos alcançados na consolidação estrutural das contas públicas constituem pilares sólidos para o crescimento económico nos próximos anos”,

O rendimento disponível das famílias tem aumentado ligeiramente, prevendo-se que essa tendência se mantenha. Contudo, o crescimento do endividamento das famílias será uma limitação ao aumento do rendimento disponível das mesmas.

5.1.3. Fatores Sociais

A população portuguesa, de acordo com os dados PORDATA no fecho de 2018, contava com 10.266 milhões de pessoas. No entanto, estima-se que existam 5 milhões de Portugueses e luso-descendentes residentes no estrangeiro, o que representa uma taxa de emigração tão alta quanto a que existia nos anos 60, altura em que se assistiu ao maior pico de emigração.

A concentração demográfica da população portuguesa foi, segundo dados PORDATA para 2015, gradualmente sendo transferida para os grandes centros urbanos e hoje, mais de metade da população vivem em localidades com mais de 5.000 habitantes.

A baixa taxa de natalidade é também um fator relevante a ter em conta, sendo que nos últimos anos se tem assistido a um ligeiro aumento da mesma. Contudo, Portugal tem um dos mais elevados índices de envelhecimento da Europa (PORDATA, 2015), com uma esperança média de vida de 83 anos. A evolução deste índice, deve-se exclusivamente ao baixo índice de natalidade.

A atual taxa de desemprego, uma das mais baixas de sempre, está nos 6% (abaixo da zona Euro com 7,7%) o que representa um total de 4.848 Milhões de cidadãos empregados 297.290 desempregados.

A taxa de desemprego de profissionais com 50 anos é de 37.9 % (aumentando 42% para profissionais entre os 55 e 64 anos e os 80% para profissionais entre os 64 e 69 anos).

O desemprego jovem está nos 16.5% (jovens entre os 15 e os 25 anos). E o número de licenciados desempregados é de 68.000, e de desempregados com Ensino Secundário é de 140.000.

5.1.4. Fatores Tecnológicos

A emergência da economia digital e das novas tecnologias de informação e comunicação trouxe profundas alterações aos mais diversos sectores de atividade económica nos últimos anos. A globalização e a evolução tecnológica tornaram os consumidores mais sofisticados, exigentes e críticos no processo de decisão.

Existe um maior controlo do consumidor devido à possibilidade de comparar preços e produtos nas plataformas tecnológicas disponíveis no mercado. Também existe uma maior predisposição em lidar com as novas tecnologias nos próprios produtos que o consumidor adquire. Esta realidade tem motivado as empresas portuguesas a melhorar a oferta tecnológica dos seus produtos.

De acordo com a APMCMC (março de 2018), o Governo aprovou, via Resolução do Conselho de Ministros 25/2018, de 8 de março, as linhas orientadoras para uma estratégia de inovação tecnológica e empresarial para Portugal, 2018-2030, com o objetivo de garantir a convergência de Portugal com a Europa até 2030, através do aumento da competitividade da economia portuguesa, baseada na investigação, desenvolvimento e inovação, bem como nas condições de emprego qualificado em Portugal no contexto internacional, juntamente com o aumento do investimento público e privado em atividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D).

As principais medidas passam pelo alinhamento de Portugal com a média Europeia, não só pelo alinhamento de competências digitais como também pelo investimento em I&D que passará assim a representar 1/3 da despesa pública.

5.1.5. Fatores Ambientais

Num contexto de alteração do “*mind set*” individual e das organizações, a par com o crescimento económico, crescem as medidas que visam a implementação de políticas ambientais cada vez mais restritas para as empresas, em particular o tecido industrial. Esta crescente orientação dos consumidores, têm originado nas empresas cada vez mais ofertas “green”.

O relatório **Sustainable Economic Development Assessment (SEDA) Scores and Rankings** de 2019, elaborado pela BCG (<https://www.bcg.com/publications/interactives/seda-2019-guide.aspx>), coloca Portugal com um score de 64,4 (acima da média e com avaliação positiva).

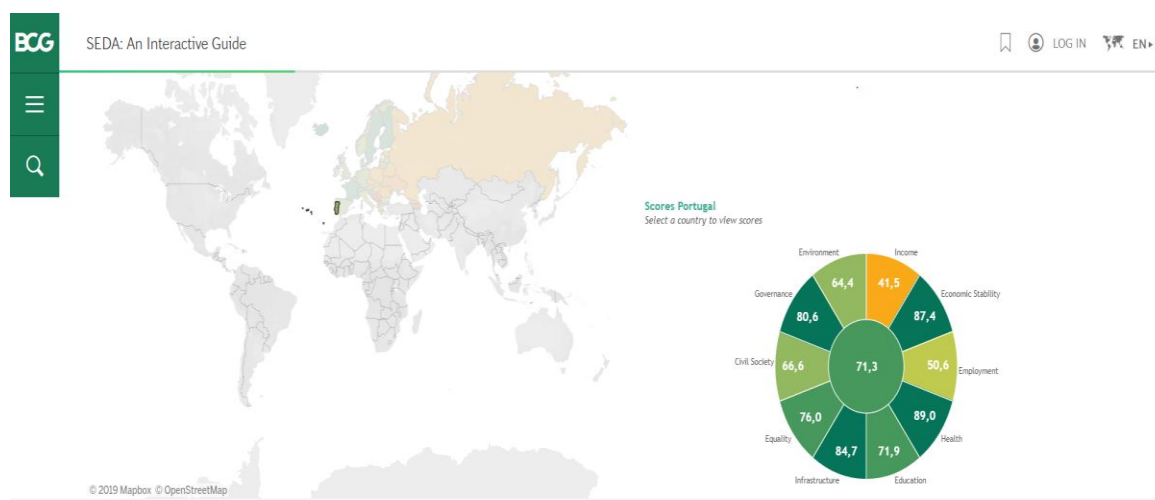


Figura 8 - site BCG <https://www.bcg.com/publications/interactives/seda-2019-guide.aspx> accessed in 27.10.2019

O relatório da OCDE de 2019, refere o alinhamento das diretivas energéticas do País alinhadas com a norma Europeia de 2003. A separação fiscal dos vários setores energéticos, do consumo doméstico e do consumo industrial, a carga fiscal sobre os consumíveis fósseis e o estímulo às energias renováveis, colocam Portugal num rumo positivo e de políticas promotores de um crescimento sustentado.

5.1.6. Fatores Legais

Em Portugal o medicamento é regulado pelo Infarmed - Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde I.P. O Estatuto do Medicamento é o documento que regula todo o sector do medicamento de uso humano (venda livre ou sujeito a receita médica) desde o seu fabrico, controlo da qualidade, segurança e eficácia, até à sua introdução no mercado e comercialização. O Decreto-Lei n.º 176/2006, de 30 de agosto (Estatuto do Medicamento), sofreu este ano a sua 12ª alteração desde 2006, data da sua publicação.

A grande alteração e reestruturação deste âmbito de atuação, surgiu com o Decreto-Lei n.º 72/91, de 8 de fevereiro, que “deu coerência dogmática e sistemática a um sector até então regido por um conjunto disperso de normas” (Decreto-Lei n.º 176/2006, de 30 de agosto).

De acordo com o DL 176/2006 de 30 de agosto, o objetivo de consolidação num diploma principal de um conjunto muito significativo de diplomas e matérias até hoje reguladas em legislação avulsa é ainda acompanhado de outro objetivo já assinalado, que é o de proceder a uma transposição coerente e sistemática das mais recentes diretivas emanadas pelos órgãos competentes da Comunidade Europeia.

Este documento, refere igualmente ter como objetivo “dotar o Instituto Nacional da Farmácia e do Medicamento (INFARMED), no plano interno, de competências e mecanismos que permitam uma ação mais eficaz, designadamente na fiscalização do respeito pela legislação nacional e no aconselhamento científico da indústria nacional, no plano externo, reforçando os instrumentos de cooperação com organizações e organismos internacionais, em especial no quadro europeu”.

Este decreto lei regulamenta a XXI lei de Bases da Saúde, que remete a atividade farmacêutica para legislação específica, sob a tutela e fiscalização dos ministérios competentes, assegurando assim o acesso da população ao medicamento de forma segura e garantido a sua utilização racional.

5.2. Análise Imediata

Este capítulo está distribuído por vários tópicos, por forma a caracterizar os diferentes *stakeholders* deste mercado. Pretende-se subdividir a análise do setor em dois – um macro do mercado de *m-commerce* e outro mais micro, do mercado farmacêutico em particular. Posteriormente, procede-se à caracterização dos concorrentes, através de uma análise ao mercado digital das farmácias portuguesa, para finalizar com uma caracterização do consumidor do mercado digital.

5.2.1.As 6 Forças de Porter

O modelo das 5 Forças de Porter, criado por Michael Porter em 1979 e publicado num artigo na *Harvard Business Review*, é um modelo de análise competitiva que permite avaliar a atratividade de uma indústria.

Porter propõe uma análise mais lata, para além dos concorrentes do setor e estende esta abordagem ao poder dos fornecedores, concorrentes, potenciais entradas e ameaças de produtos substitutos. Só analisando os 5 elementos, o autor considera reunidas as condições para definir a estrutura e a natureza estratégica de uma indústria.

No final da década de 90, vários académicos incluindo o próprio autor, reconhecem a necessidade de incluir uma sexta força – o poder do Estado (outros *stakeholders*).

Segundo a *Harvard Business Review* (2008), este modelo de análise da atratividade de um setor revolucionou o campo da estratégia desde então.

5.2.1.1. Ameaça de entrada de novos concorrentes

O modelo de mercado proposto para este projeto, a criação de uma plataforma *mobile*, para compra de medicamentos e produtos de saúde e bem-estar, é extremamente fácil de criar e como tal tem um risco elevado de ameaça de entrada de novos concorrentes, o que lhe confere uma baixa atratividade.

Para iniciar a comercialização, via *branded app*, de medicamentos basta a submissão ao Infarmed I.P. de um pedido de Alvará para Intermediação de Medicamentos e um Alvará para Distribuição por Grosso.

A *Medify* deverá gozar do *First Move Advantage* e criar uma estrutura já adaptada aos seguidores que se avizinham. Deverá apostar num serviço diferenciado, com uma boa exploração de CRM por forma a mesmo replicada no modelo, permitir aos seus utilizadores uma experiência única.

É crítico que o investimento em IT e desenvolvimento de novas plataformas, seja constante e esteja previsto no OPEX regular da empresa.

5.2.1.2. Poder de negociação dos clientes

Esta análise deverá ser repartida por dois canais – Business to Business (a rede de Farmácias participantes) e Business to Consumer (os utilizadores da *app*). Ambos são críticos para o sucesso desta aplicação, na medida em que necessitamos da existência de ambos, para fornecer um serviço de excelência.

Farmácias da rede participante

Portugal conta com uma rede de cerca de 2900 em ambulatório (farmácias de rua), reguladas por normas e legislação orientadas pelo Infarmed I.P. As farmácias têm limitações de capitação mínima (3500 habitantes no município) ou mínimo de 2 kms de distância para a farmácia mais próxima. A Distância mínima entre farmácias não pode ser inferior a 350 metros e entre uma farmácia e um estabelecimento de saúde (hospital, centro de saúde ou clínica) não poder ser inferior a 100 metros.

As contantes descidas de preços no setor do medicamento, desafiaram as farmácias do ponto de vista das margens operacionais. A sua gestão, exigiu novas ferramentas de e modelos que até 2008 a farmácia não havia sentido a necessidade de implementar.

Uma dessas ferramentas é o aparecimento de grupos de compras. Estes grupos permitiram à farmácia manter a sua propriedade e individualidade, mas beneficiar de uma plataforma comum de compras – a pressão na indústria farmacêutica e nos armazenistas, aumenta por via do poder negocial deste novo *stakeholder*.

Este modelo não era novo e já estava em 2008 sobejamente explorado noutros países, através dos armazenistas – Reino Unido com a Alliance Boots, Estados Unidos com a Celésio e em Espanha com a Cofares. Em Portugal, esta concentração iniciou-se lentamente, mas hoje 70% das farmácias portuguesas estão agrupadas em centrais de compras.

O sucesso desta *app* está intimamente ligado ao número de farmácias participantes, nos grandes centros urbanos (Lisboa e Porto numa fase inicial, mas com potencial de desenvolvimento para outras de maior densidade populacional). A dependência deste *stakeholder* é elevada, mas o seu interesse de participação também será, pelo que as forças se equilibram o que dá uma elevada atratividade à análise desta força.

Users da app

O cliente-alvo desta aplicação, são os residentes dos grandes centros urbanos, a partir dos 35 anos. Serão os utilizadores dos serviços de *sharing economy*, como a *Uber* ou a *Cabify*. O poder de negociação deste cliente é elevado, na medida em que não tardará a ter alternativas semelhantes no mercado.

Os *millenials* (geração Y) estão entre os mais exigentes dos utilizadores de aplicações para *smartphones* e valorizarão a diferenciação de uma *app* que pretende ir além de uma plataforma de *m-commerce*.

5.2.1.3. Poder de negociação dos fornecedores

Este serviço terá uma elevada dependência dos fornecedores das plataformas em que estará a funcionar. Contudo, esta é uma relação simbiótica e a atividade *core* do fornecedor. É igualmente um mercado muito concorrencial, pelo que haverá no lado do fornecedor uma elevada pressão para manter um elevado nível de satisfação com o cliente.

A atratividade desta força é média, na medida em que ambos dependem desta relação de parceria, para realizar com sucesso o serviço.

5.2.1.4. Ameaça de produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos é elevada e como tal a atratividade é baixa. Este é um serviço que inevitavelmente encontrará uma oferta alternativa no mercado. Para se manter a *app* preferencial, a *Medify* deverá ter um forte e contante investimento em CRM e em melhoria do seu serviço, através da melhor exploração possível das plataformas existentes – desde a oferta da rede, à rede de distribuição utilizada. A forte aposta no conceito “*Anywhere, Anytime*”, será a característica diferenciadora da *Medify*.

5.2.1.5. Rivalidade entre Concorrentes

Este é um mercado que ainda não está explorado e como tal a atratividade é elevada. Algumas farmácias já iniciaram a venda *online*, mas este conceito é ainda inexistente no mercado português.

As vendas *online* ainda se encontram sub-exploradas e concentradas em poucas farmácias, no geral o *e-commerce* na área da saúde, tem um longo percurso até atingir o nível médio de outros países da Europa. Atualmente e de acordo com os dados da IQVIA (Ilustração 1 – IQVIA E-Commerce Footprint), Portugal é o país da Europa que mais produtos de “saúde e bem-estar” compra *online* em sites estrangeiros.

5.2.1.6. Outros Stakeholders

O poder do estado como *stakeholder* é elevado, pelo que a atratividade é baixa. Num dos setores mais regulados de todo o mundo, o medicamento e seus operantes, estão altamente dependentes de legislação. Qualquer alteração à legislação, pode alterar radicalmente o contexto de mercado das Farmácias ou Distribuidores – sejam elas alterações aos preços, à dispensa ou à promoção. Ainda neste domínio, um *stakeholder* com elevada preponderância será o do distribuidor. Ou seja, num negócio de margens pequenas, o custo do transporte será importantíssimo. A estabilidade de preços ao longo da relação desta parceria, será uma alavanca importante ao sucesso deste projeto.

Outro dos *stakeholders* importantes a considerar nesta análise será a ANF – Associação Nacional das Farmácias). Perto de 95% das Farmácias Portuguesas são associadas da ANF e existe um forte alinhamento entre as farmácias e as diretivas da associação.

Atratividade	Baixa	Média	Elevada
Ameaça de entrada de novos concorrentes	x		
Poder de negociação dos clientes		x	
Poder de negociação dos fornecedores			x
Ameaça de produtos substitutos	x		
Rivalidade entre Concorrentes			x
Outros Stakeholders	x		

Table 1 - Aplicação do modelo das 6 Forças de Porter

Pode assim concluir-se que o setor tem média atratividade.

5.2.2. Caracterização do setor

Uma sólida caracterização do setor permitirá desenvolver as características consideradas vitais para o sucesso do produto final. No caso da *Medify*, o setor será repartido em duas análises, na medida em que se trata de um produto disponibilizado pelas farmácias, num formato *m-commerce*. Assim, a análise recairá sobre o mercado *m-commerce* e o mercado farmacêutico.

5.2.2.1. Caracterização do e-commerce e m-commerce

Segundo a Dealhac, os top5 *e-players* da atualidade são a Amazon, Wal-mart, a Alphabet, Alibaba e Facebook – 3 deles, *players* de *e-commerce*.

Em conjunto, geraram mais de 178.980 mil milhões de USD, empregam cerca de 2.900 milhões de pessoas e estão presentes em mais de 139 países - O limite é o mundo e o mercado é global. Este é o potencial do mercado digital e nele, a escala ou a dimensão não são fatores limitantes. Com um constante investimento tecnológico e nas *skills* necessárias para o novo tecido laboral, todas as empresas têm oportunidade de sucesso.

O relatório da BCG, que analisa “o Impacto do Digital na Economia Portuguesa” (2018) identifica oportunidades para os principais setores da economia portuguesa.

As conclusões são inequívocas e deverão deixar otimistas as organizações que estejam fortemente motivadas para desenvolver a sua aposta no digital – seja ela uma aposta no digital puro (empresas nativas neste contexto, como será o caso da *Medify*) ou empresas *digital enabled*, (que continuam a ter uma forte dependência do *offline*) que explorem a multicanalidade.

Os “grandes números” são positivos, revelando, contudo, um grande potencial ainda por explorar e necessário para o alinhamento com a média dos parceiros europeus. Apesar do crescimento deste setor nos últimos anos, Portugal ainda está 3 p.p. abaixo da média dos países europeus e tem um volume 3x inferior ao Reino Unido.

De acordo com este relatório, o impacto do *digital puro* em 2017 na economia portuguesa, foi de 9 mil milhões €, ou seja 4,7% do PIB, 20% acima do que era em 2013. Este facto, coloca o *digital* acima do agregado dos setores da Construção (3,5%) e Energia, Água e Saneamento (3,3%). Se a este valor acrescentarmos o impacto da economia *digital enabled*, acresce em aproximadamente 17 mil milhões €, perfazendo um total de 25.800 mil milhões €

O consumo privado, neste modelo, representa 60% do impacto na economia e resulta essencialmente do crescimento do *e-commerce*, que contribui para a economia com mais de 2

mil milhões €, contudo, do total deste valor a economia colaborativa apenas representa 470 milhões €.

Apesar de um crescimento sustentável, em 2016 Portugal apresentava um dos maiores *gaps* entre a utilização e acesso à internet, quando comparado com o *e-commerce*.

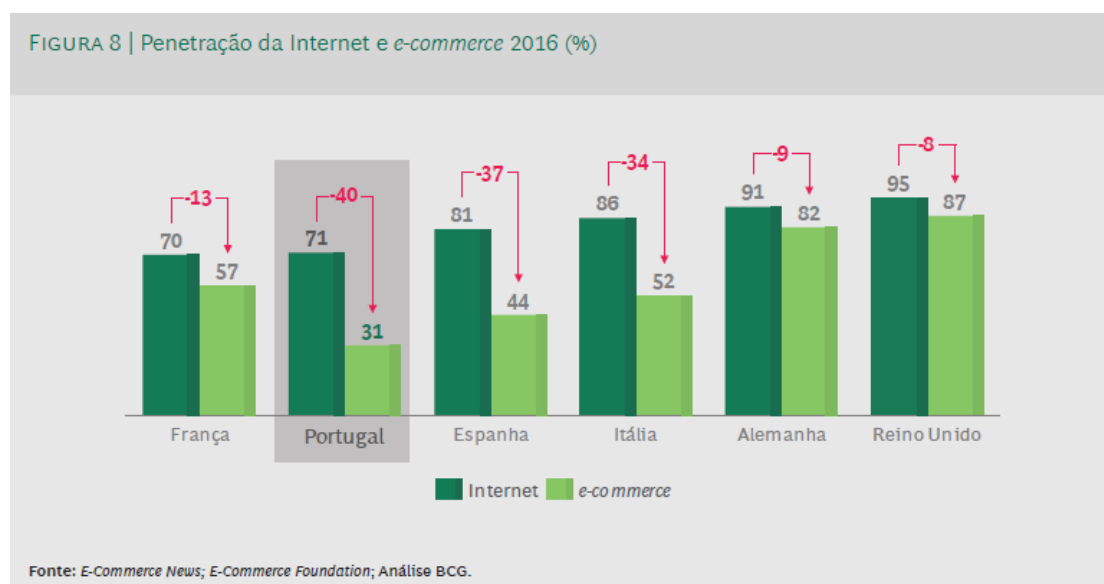


Figura 9 - Boston Consulting Group – O Impacto do Digital na Economia Portuguesa 2018

Na opinião desta consultora, este facto dever-se-á ao desinvestimento dos retalhistas neste canal, por falta de meios eficazes e acessíveis do ponto de vista financeiro de transporte e pagamentos, em conjunto com alguma iliteracia digital por parte dos utilizadores de internet.

5.2.2.2. Caracterização do setor farmacêutico

De acordo com a publicação da hmR (Health Market Research), o mercado farmacêutico português valeu em 2018, 3.604 M€, com um crescimento de 3,7% face o ano anterior. O medicamento representou 69% deste valor, com uma faturação de 2.460 M€. O valor remanescente resulta do mercado dos produtos *healthcare*.

Dentro do mercado *Consumer Health*, os produtos *Over the Counter (OTC's* – medicamentos não sujeitos a receita médica) representam o maior mercado (36,2%), logo seguidos pelos produtos *Personal Care* (beleza e dermocosmética), *Patient Care* (próteses, fraldas, etc.) Suplementos Alimentares e Nutrição (papas e leites).

PORTUGAL'S OUTPATIENT MARKET



In 2018, the outpatient market sales grew in both Pharma as well as in Consumer Healthcare products

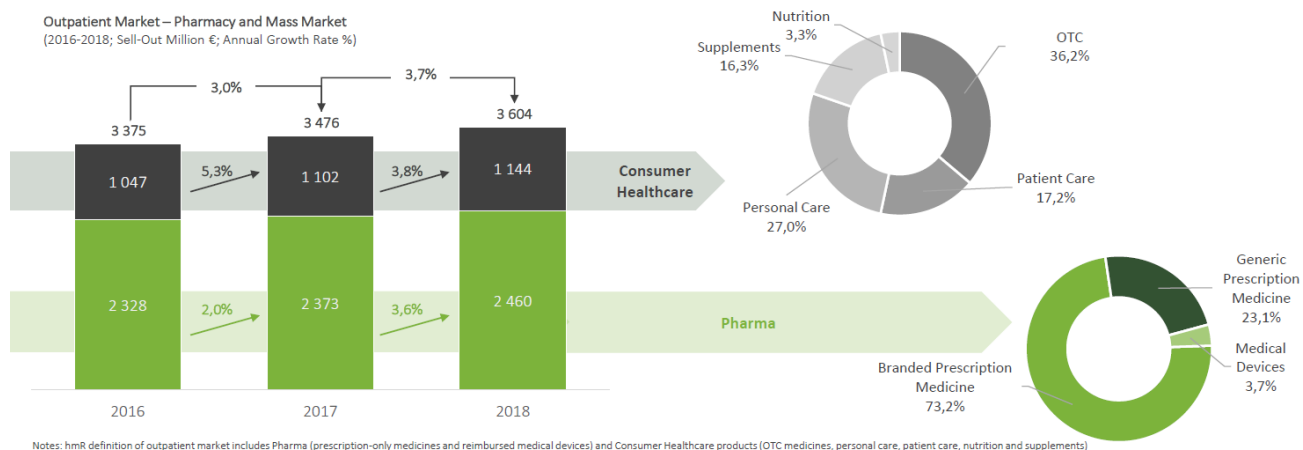


Figura 10 - PHARMACEUTICAL MARKET | PORTUGAL 2018; Source: hmR Consulting Service analysis

Analisando especificamente o comércio *online* em 2017, em Portugal o mesmo valeu 4.600 milhões € o que representou um crescimento de 12% face o ano anterior. Este valor, representa apenas 8,6% do comércio total do mercado Português.

Em Portugal 6 Milhões de pessoas estão *online*, contudo só 36% da população portuguesa faz compras neste formato. Estima-se que em 2025 esta relação passe para os 59%, o que representará um crescimento de 93% (Ilustração 1 – IQVIA E-Commerce Footprint).

Este mercado representará para várias indústrias uma oportunidade de crescimento e em particular para o setor em análise – o mercado farmacêutico. As Farmácias portuguesas sub-exploram este canal, pelas razões que serão detalhadas no capítulo seguinte.

5.2.3. Caracterização dos concorrentes

No contexto do projeto da *Medify*, existe uma forte concentração do mercado – farmácias e parafarmácias (grandes superfícies e lojas de rua). Alguns destes pontos de venda já trabalham consistentemente as vendas on-line. No entanto, os que verdadeiramente representam uma ameaça enquanto concorrentes, são as farmácias e parafarmácias que ao serviço de venda *on-line* acrescentaram a entrega ao domicílio.

Uma análise às plataformas de *e-commerce* das farmácias portuguesas revelam uma abordagem tímida às vendas neste canal e até mesmo à utilização do canal digital como ferramenta preferencial de comunicação com os seus clientes.

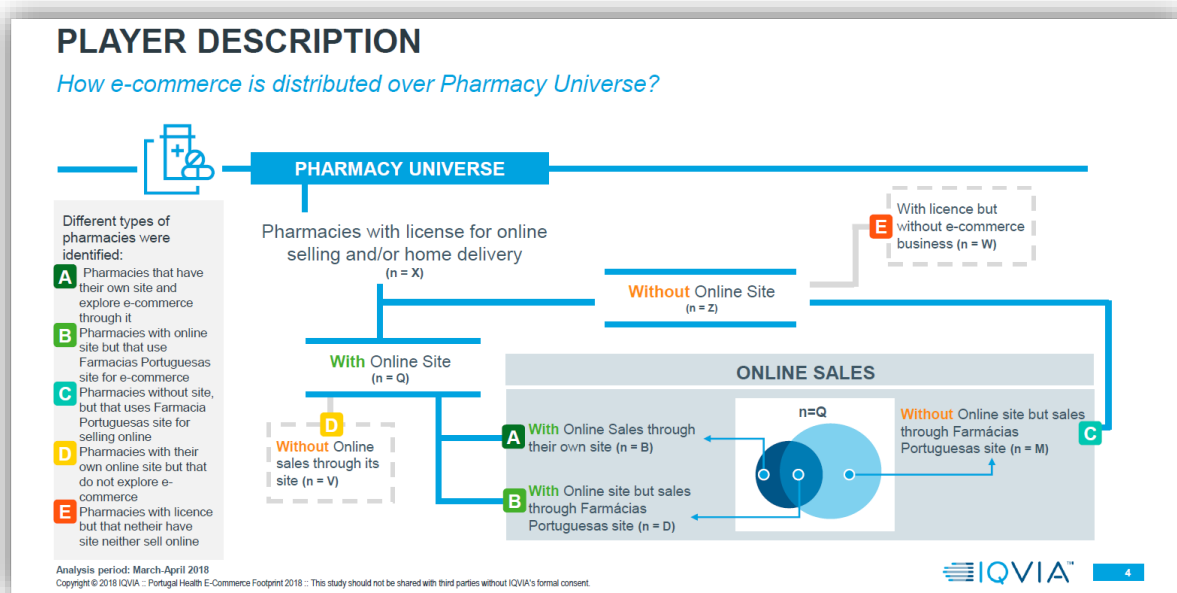


Figura 11 - IQVIA e-Commerce Footprint

Tal como se pode observar, apenas uma minoria das farmácias possui *site* próprio. A grande maioria das farmácias não detém *site* e existe um universo comum (com e sem *site* próprio) que as vendas *online* que praticam são as vendas via *site* Farmácias Portuguesas (da ANF – Associação Nacional de Farmácias).

Contudo, a *app* disponibilizada pela ANF (Farmácias Portuguesas) não tem ainda disponível a opção de entrega ao domicílio, não se perfilando como um concorrente direto da *Medify*. Tem um excelente serviço de aconselhamento/apoio, alertas e registo biométrico – funcionalidades importantíssimas no acompanhamento e *engagement* com o consumidor final.

De acordo com a IQVIA, entre as principais razões para este desempenho tímido, está o elevado investimento necessário para o arranque deste projeto, a legislação e a perda de contacto “*face to face*” com o cliente. A Farmácia ainda não percecionou o potencial de crescimento de negócio, a conveniência ou o ganho que trará a aquisição deste *know-how* para modelo de negócio.

Contudo, a proposta da *Medify*, vai além deste formato e propõe um serviço “anytime, anywhere”. Acendendo à *app* no seu telemóvel, o utilizador seleciona a farmácia mais próxima

da sua localização e inicia um processo de compra que termina com a entrega em casa ou com o próprio a levantar na loja, conforme a sua conveniência.

O facto de estar a trabalhar com um CRM que regista as suas preferências e o seu perfil (bem como do agregado familiar), torna esta experiência mais profícua na medida em que o utilizador será recordado da renovação de receituário, ou de uma campanha de dermocosmética em produtos da sua preferência.

5.2.4. Caracterização do consumidor

De acordo com o barómetro realizado pelos CTT entre Maio e Julho de 2018, com 742 inquéritos telefónicos a compradores on-line e mais de 100 inquéritos a retalhistas, o *e-buyer* fez em média 15,2 compras on-line em 2017(mais 4 do que em 2016), gastando em média por compra 51,49€.

Do total de compras realizadas, 80% são produtos e a média por compra são 2,1 produtos. O vestuário e moda permanecem os setores com o maior volume de vendas.

Segundo Varnali & Toker (2010) in Watson et al. (2013), o canal *mobile* transformou-se no mais recente veículo de marketing das organizações, pois satisfaz um critério muito valorizado pelos consumidores – acesso constante e contínuo a informação e serviços.

Para Nysveen et al. (2005), os utilizadores de *apps* não esperam apenas funcionalidade, esperam igualmente prazer e realização de necessidades pessoais. Ericson et al. (2014) in Shankar et al. (2016) reforça esta tendência, afirmando que os consumidores que usam o canal *mobile* privilegiam *apps* simples e intuitivas e encontram na funcionalidade *self-service* a principal vantagem deste canal.

De acordo com um artigo publicado por Teixeira A. (2019) “o estado atual do e-commerce em Portugal”, os *e-shoppers* portugueses são exigentes e têm especial atenção às diferenças de custo entre produtos. São sensíveis a promoções pontuais, tais como *Black Friday* ou *Cyber Monday*, entre outras.

O envolvimento do consumidor no desenvolvimento de um novo produto ou serviço, foi identificado por vários autores, como sendo crítico para o sucesso de um lançamento. Trott (2018) refere o consumidor como cocriador de um produto, através de 3 métodos possíveis: como recurso, como cocriador ou como utilizador. A sua participação, através de *focus groups*, entrevistas ou *brainstorming* poderá ser a maior responsável pelo sucesso de um produto.

Posteriormente, a sua participação no teste das funcionalidades permitirá à empresa mitigar os seus erros de arranque.

Adicionalmente, este envolvimento do consumidor está identificado como uma das regras de sucesso de marketing digital. A utilização do talento e recurso dos consumidores, numa estratégia de *crowdsourcing*.

No entanto, Ulwick (2002) alerta para as dificuldades que as empresas poderão sentir quando perguntam aos seus consumidores o que desejam, porque em vez de desenvolver produtos inovadores, poderão estar apenas a acrescentar características adicionais a algo já existente, ou a desenvolver um produto *me too*.

5.2.5. Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso são as condições que deveremos reunir num projeto bem-sucedido. São intrínsecos ao setor no qual o negócio está e o seu diagnóstico, quando realizado com precisão, é uma alavanca de sucesso no caso de um novo produto, pois facilitam as decisões estratégicas.

No caso da *app Medify*, e porque esta está muito dependente de intermediários, a lista de fatores críticos de sucesso é longa:

- . a rede de farmácias participantes (e respetiva localização geográfica, para evitar um excesso de oferta na mesma região e pouca oferta noutra);
- . o fornecedor da plataforma *web* onde corre esta aplicação;
- . os gestores dos sistemas IOS e Android;
- . a rede de estafetas e respetiva qualidade do serviço;
- . os parceiros de pagamento *online*
- . o CRM e a constante capacidade de inovação (o principal responsável pela fidelização e *engagement* dos consumidores, neste projeto);

5.2.6. Vantagens Competitivas

A vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue gerar para os seus clientes e que a distingue dos seus concorrentes. Segundo Porter existem dois tipos de vantagens competitivas – liderança no custo e diferenciação. No caso da *app Medify*, será a conjugação da diferenciação e do *time do market*, que entregarão uma vantagem competitiva forte a este projeto.

A diferenciação deste serviço resultará da agregação de um serviço de entrega e compra de produtos farmacêuticos *online*, numa plataforma *mobile*, desenvolvida para o melhor *engagement* com o consumidor.

5.3. Análise externa de Oportunidades e Ameaças

A análise de Oportunidades e Ameaças é parte integrante da Análise SWOT. Esta, analisa no âmbito Externo e Interno, as oportunidades (ou pontos fortes) e as ameaças (ou fraquezas) de um determinado produto/serviço.

Após uma análise externa à dinâmica macro ambiental do país, ao setor e seus *stakeholders*, pretende-se neste exercício uma abordagem crítica às Oportunidades e Ameaças às quais este serviço/produto está exposto.

A revisão de literatura evidencia o forte crescimento do *e-commerce*, em particular do mercado *mobile* (Bellman et al., 2011). Responder a esta demanda por parte do consumidor, é uma oportunidade para o setor do retalho, em particular a Farmácia. Ao contrário do receio de canibalização sentido pelos retalhistas quando entram neste modelo, a literatura demonstrou um crescimento do *basket* de compras e aumento da fidelização do consumidor face a marca.

Em paralelo, o envelhecimento da população concorre para o aumento do potencial mercado da farmácia. Na medida em que o atual consumidor deste grupo etário, é maioritariamente ativo e pratica o *active ageing*. Sendo a farmácia, o local preferencial para a compra de medicamentos e OTCs, tal como demonstraram os dados da consultora hmR, o aconselhamento e acompanhamento deste consumidor, terá um papel ativo no processo de tomada de decisão.

Chegar rapidamente ao mercado, com um serviço diferenciador que preste um serviço à comunidade, baseado na conveniência e na experiência, colocará esta marca como *Top of Mind*, para o seu público alvo – farmácias e consumidores.

Será igualmente uma oportunidade para as farmácias, melhorar o *insight* que têm sobre os seus consumidores. A base de CRM na qual assentará este serviço, irá providenciar às farmácias informação muito rica sobre os hábitos e preferências dos seus clientes. Esta componente analítica em concomitância com a relacional é, segundo Del Molino et al. (2014) uma das alavancas mais importantes no crescimento de vendas no retalho, na medida em que permite afinar estratégias de preço e comunicação de acordo com as preferências do seu target.

Ao considerarmos as oportunidades, não poderemos negligenciar as ameaças inerentes a este projeto. A primeira e mais relevante, é a ausência de recuo de um modelo de negócio digital para um setor como a farmácia. Portugal tem uma forte legislação na área do medicamento, muito alinhada com diretivas Europeias. Na área de supervisão do Infarmed à operação da indústria farmacêutica, está um elevado zelo com a promoção ao consumo. São várias as limitações impostas à indústria farmacêutica, que visam garantir que o consumo do medicamento apenas acontece num contexto de dispensa informada. Esta ameaça está

salvaguardada, na medida em que para a aquisição de um medicamento, o consumidor terá de introduzir o código da receita eletrónica, contudo o regulador poderá encontrar neste modelo um “facilitismo” que deseje ver controlado.

Outra ameaça latente é a de um dos principais *stakeholders* deste setor, a Associação Nacional de Farmácia, tomar a dianteira de um projeto idêntico ao da *Medify*. Para a entidade que conta com a adesão de 95% das farmácias do país, esta decisão teria um impacto profundo no projeto. Por fim, identificam-se potenciais ameaças nos parceiros do serviço, ao nível da distribuição ou da gestão da plataforma *mobile*.

De seguida, apresenta-se em formato tabela o resumo dos pontos identificados anteriormente:

Oportunidades	Ameaças
Crescente procura e adoção por parte dos consumidores de <i>apps</i> , quer sejam de serviços ou marca própria (produtos);	Eventuais barreiras regulamentares por parte do Estado, devido ao facto de este modelo de negócio se encontrar nos primeiros anos de <i>operação</i> (ou seja, a atual legislação ainda não reflete o peso das vendas <i>on-line</i>);
O comércio <i>on-line</i> é definitivamente uma ferramenta de crescimento e aumento de vendas no retalho e as farmácias estão cada vez mais despertas para esta realidade, encarando-a como um fator diferenciador crítico para a retenção e fidelização das novas gerações de clientes;	Aparecimento de outros concorrentes com maior influência sobre o principal <i>stakeholder</i> (as farmácias);
Segundo dados da BCG, as empresas que tomarem a liderança neste canal, recolherão dividendos a longo prazo;	Aumento dos custos de distribuição, que poderão desmotivar a compra <i>on-line</i> , por tornar esta excessivamente cara em comparação com a compra tradicional;
Crescente preocupação com a saúde e bem estar, mas o consumidor valoriza cada vez mais a simplicidade e conveniência;	A <i>cybersegurança</i> é uma preocupação cada vez maior e para garanti-la aos seus utilizadores, a <i>Medify</i> deverá manter investimentos constantes nesta área (custo elevado);
Predisposição do consumidor, para neste formato, ampliar largamente o <i>basket</i> de compras;	Eventual crise económica, que obrigue as famílias a reduzir custos. Este evento condiciona a <i>app</i> , que implica um <i>fee</i> de transporte e à redução da sensibilidade da compra por impulso, ampliada pelas sugestões do CRM;
As ofertas dinâmicas aplicadas ao perfil do consumidor (CRM), serão catalisadoras do <i>engagement</i> do consumidor com a <i>app</i> e consequentemente aumentam o <i>ticket</i> médio da compra, versus a dispensa na farmácia;	Criação pelo próprio grupo de farmácias, de uma <i>app</i> de marca própria, que retire da rede de farmácias participantes, um número significativo de pontos de venda;
A utilização da <i>app</i> permitirá à farmácia um conhecimento mais profundo dos seus consumidores e explorar as várias opções de comunicação (presencial ou digital) através da omnicanalidade;	
Potencial parceria com um Grupo de Farmácias, que automaticamente inclua todas as farmácias da sua rede, na lista de farmácia participantes;	

Figura 12 - análise de oportunidades e ameaças

6. ANÁLISE INTERNA

Pretende-se com a análise interna, um bom diagnóstico do projeto por forma a identificar as suas forças e fraquezas, bem como uma boa contextualização do produto no mercado em que se insere. É crítico que esta análise afira as variáveis às quais a performance deste produto estará afeta.

6.1. Identificação do Conceito

Segundo o estudo “Os portugueses e as redes sociais 2019” realizado pela Marktest, o *smartphone* é o equipamento mais utilizado para aceder às redes sociais. A democratização do acesso a este mercado, bem como a pressão concorrencial no setor das telecomunicações, facultou o acesso a uma maior fatia da população, através da constante redução de preços.

Segundo dados da Anacom, no relatório “Serviços Móveis – 1º Semestre de 2019” o número de utilizadores com acesso ao serviço de dados (internet) fixou-se no 7,8 milhões (+ 8,6% que no 1º semestre de 2018), o que corresponde a uma penetração de 76% da população.



Figura 13 - Relatório Serviços Móveis -1º Semestre 2019, Anacom

Acompanhando esta evolução do consumo das telecomunicações, é cada vez maior o número de empresas que procura desenvolver plataformas de comunicação com o seu consumidor, sejam elas via PC ou Tablet (e-commerce) ou através de *app* para o *smartphone* (e-commerce). O conceito deste projeto passará por associar tecnologia, com o potencial de aumento de vendas do retalhista – farmácia. Desta forma, através de um serviço que irá entregar conveniência, será possível ser o *driver* da disrupção já há algum tempo anunciada para o setor.

Segundo Trott (2018), a intangibilidade dos serviços torna difícil para um setor mais conservador, abraçar ou compreender esta necessidade de inovação dentro de um serviço. Mas o crescimento de empresas nativas digitais, reforçam a evidência dos ganhos deste *mindset*.

Segundo o autor, os serviços vieram substituir o peso da indústria na economia global. O desenvolvimento destas economias originou um crescimento massificado de serviços especializados que têm sido o *driver* de crescimento económico na Europa e Estados Unidos, nos últimos anos.

7. Plano de Marketing

7.1. Segmentação

Na génese da definição da estratégia de uma marca, deverá estar um bom diagnóstico interno e externo, suportado por uma boa segmentação. O processo de segmentação, significa um conhecimento profundo do consumidor ao qual se destina o nosso produto. Um conhecimento profundo dos seus hábitos, preferências, estilo de vida e poder de compra.

No processo de segmentação da *Medify*, foram tidos em conta vários os critérios, critérios sócio-demográficos, geográficos e sócio-culturais.

Demográficos e socio-económicos: classe média/alta – tendo em consideração a localização e a estratégia de *pricing* a ser implementada na utilização do serviço.

O poder de compra do target e a sua capacidade de responder às campanhas *push*, serão *enablers* da própria valorização da experiência.

Geográficos: dada a possível partilha da rede de motoristas *Uber e Uber Eats* já existente em Portugal, faz sentido apontar para um arranque idêntico. Desta forma e mantendo esta premissa, a *Medify* estará capacitada para arrancar nas seguintes cidades: Lisboa, Oeiras, Cascais, Amadora, Loures, Alverca, Almada, Seixal, Sintra, Setúbal, Barreiro, Montijo, Évora, Faro, Olhão, Loulé, Quarteira, Albufeira, Portimão, Lagos, Porto, Leça da Palmeira, Matosinhos, Braga, Aveiro, Coimbra, Guimarães, Famalicão, Vila do Conde, e Póvoa de Varzim.

Socioculturais: população urbana e cosmopolita, preocupados com a saúde e bem-estar. O consumidor *Medify* pratica exercício físico e tem uma alimentação equilibrada.

Neste contexto, faz sentido a *app* disponibilizar conselhos sobre alimentação e estilos de vida saudáveis. Estes artigos, estarão ligados à sazonalidade e aos produtos saúde e bem estar, que estarão ligados a cada uma das estações do ano.

7.2. Target

Num contexto de Marketing Digital, é importante adicionar à segmentação tradicional o efeito das *Personas*, ou seja, as variáveis de interação e comportamentais, bem como a sua proficiência digital. A principal vantagem da micro-segmentação, é o conhecimento das necessidades profundas do cliente e a adaptação do mix da estratégia ao mesmo. Desta forma, os recursos são dirigidos para o target específico, o que é particularmente importante quando se gere um orçamento limitado.

O target deste projeto deverá ser o mesmo utilizador das restantes *apps* Uber e de outros serviços de conveniência, disponíveis neste formato. Contudo, face o produto que estará disponível para esta compra, este target alarga a uma faixa etária mais velha, já familiarizada e utilizadora de *smartphones*, ou seja, com uma proficiência média-alta.

Com base nesta segmentação, o cliente *Medify* tem uma idade superior a 25 anos, é licenciado e tem uma vida ativa. É exigente com os produtos que consome e vive numa estrutura familiar alargada, razão pela qual já tem uma elevada dependência das compras *online*.

É praticante de desporto e mantém um estilo de vida saudável. O seu perfil cosmopolita, fá-lo valorizar a conveniência e rapidez do serviço proporcionado pela *app Medify*. Geralmente, compra os produtos de beleza e bem-estar, na sua farmácia de bairro. Gosta de ser reconhecido no comércio local, na medida em que isso lhe poupa algum tempo nesta interação.

Tem uma boa resposta às campanhas dos seus produtos de eleição, mas o fator preço não é o fator determinante na compra – valoriza a qualidade do produto e do serviço prestado.

7.3. Posicionamento

O posicionamento é uma decisão estratégica que define a posição de um produto, marca ou empresa no mercado e na mente dos consumidores. O posicionamento é a escolha por parte da empresa, dos traços salientes e distintivos que permitam ao público situar o produto num universo dos que são comparáveis e de o distinguir da concorrência (Díonísio et al., 2015)

A finalidade do posicionamento é determinar a percepção do mercado, construindo para tal, uma política de posicionamento, que será refletida no marketing mix, com o objetivo que esta forme no público-alvo a percepção de um produto, marca ou empresa, inconfundível.

Quanto maior a diferenciação de um produto ou serviço, melhor for o seu planeamento, o seu reforço tecnológico e mais profundo for o conhecimento de uma empresa sobre o seu consumidor e suas expectativas, maior será o sucesso deste lançamento. Deverá ser tido em consideração que se até há alguns anos as marcas definiam uma estratégia e a comunicavam para o seu consumidor, hoje são os consumidores que “falam” com as marcas e comunicam as suas necessidades.

O posicionamento deverá refletir a estratégia do produto, contudo deve ser simples e equilibrado do ponto de vista do investimento. Deverá ser facilmente percebido pelo público-alvo e deverá refletir uma estratégia de longo prazo.

A política do posicionamento é composta pela identificação e diferenciação. A identificação da *Medify* é o serviço de entrega rápido, de produtos adquiridos via *mobile*, na farmácia da preferência do consumidor.

O posicionamento da *Medify* deverá refletir a sua diferenciação do ponto de vista do serviço. Nenhuma das suas principais características é novidade – produtos farmacêuticos e conveniência. Será a confluência de ambos, numa única aplicação, que será verdadeiramente diferenciadora. Segundo Bettencourt et al. (2012), o segredo para a verdadeira inovação em serviços, passa por as empresas transferirem o foco do negócio ou da marca, para o que é verdadeiramente importante para o consumidor. Desta forma, o consumidor e as suas expectativas deverão ser colocados no centro da tomada de decisão, ao invés das necessidades da organização.

Neste âmbito, a *app* desempenhará um papel essencial. De facto, será neste CRM que estará o elemento de maior diferenciação. Um CRM que conhece as preferências do seu consumidor, as patologias (caso o consumidor entenda aprofundar a informação do seu perfil), receituários pendentes, tomas periódicas de medicação e um *chat* ou contacto telefónico, ao qual o consumidor possa dirigir questões sobre a posologia do seu medicamento.

No que concerne a diferenciação do produto, as escolhas das suas características desempenham um papel essencial. Esta metodologia, deverá assentar no triângulo de ouro do posicionamento, que identificará as características diferenciadoras dos demais concorrentes e que aqui propomos.

No âmbito das expectativas do consumidor, foi tida em consideração a informação recolhida durante a revisão de literatura. Para o posicionamento dos clientes, foi tido em linha de conta a atual oferta do mercado – os sites próprios das farmácias que têm vendas *online*. Na análise dos potenciais trunfos do produto, foi feito um *benchmark* entre a proposta deste projeto e a atual oferta do mercado.

TRIÂNGULO DE OURO:

Expectativas dos consumidores: Conveniência; Portefólio; Informação Campanhas

Posicionamento dos concorrentes: Comunicação campanhas; Portefólio

Trunfos potenciais do produto: diferenciação através de um CRM que combina conveniência, com campanhas *push* adaptadas ao perfil do consumidor; serviço de apoio de profissionais através de *chat*.

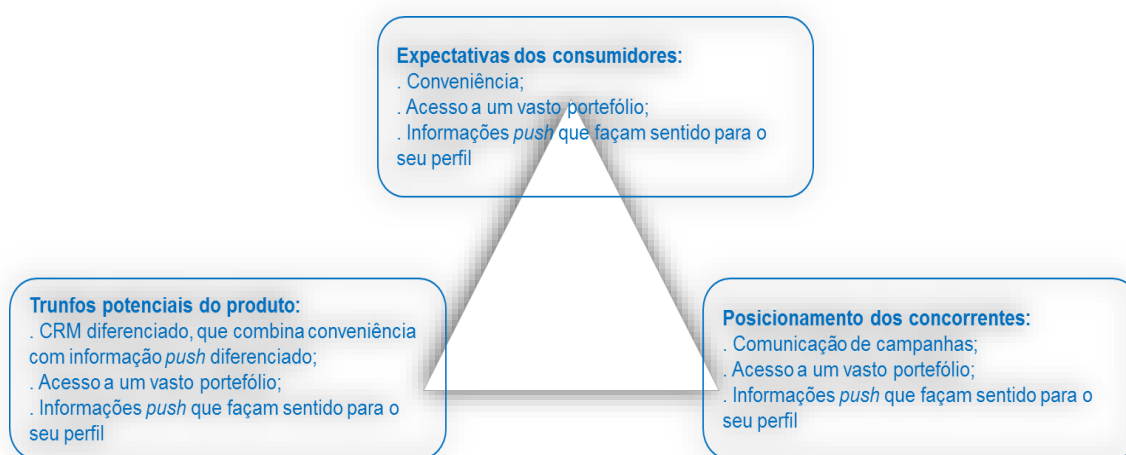


Figura 14 - Triângulo de Ouro do Posicionamento

ESTRATÉGIA:

Identificação: serviço de conveniência com entrega rápida;

Diferenciação: *App* que configura o perfil e preferências das clientes, para sugerir o melhor ponto de venda (disponibilidade do produto), com o menor tempo de espera;

7.4. Estratégia definida

Numa era de rápido crescimento das *gig economies*, *sharing economies services* e da cada vez maior adoção de serviços de *ride sharing*, faz sentido preencher uma lacuna no mercado da entrega de conveniência – produtos farmacêuticos.

Ganapati et al (2017) refere o peso que serviços de *sharing economy* tiveram no crescimento económico – exemplos como o da Uber, Airbnb, são hoje empresas mais valiosas que os gigantes do setor automóvel (como a Ford) ou da hotelaria (como é o caso do Hilton).

Com a desmaterialização da receita e a sua emissão através de um código, passou a ser possível providenciar este serviço.

Neste projeto, foi identificada uma oportunidade no mercado, para o qual a farmácia não está preparada. O investimento em *e-commerce* é elevado, para que cada farmácia tenha a sua própria plataforma e esta questão tem sido o principal obstáculo para esta evolução natural.

Contudo, ao observarmos os acontecimentos mais recentes e o anúncio da entrada da *Amazon* no mercado dos produtos-saúde, faz sentido gerar esta disrupção no mercado português.

A *Medify*, tem como estratégia o arranque deste projeto nas mesmas cidades em que a *Uber* ou a *Uber Eats* estão presentes – cerca de 30 – os grandes centros urbanos.

Este serviço estará disponível através do *download* de uma *app*, que contará com a rede de farmácias aderentes (o máximo possível em cada cidade). A estratégia deverá ser de omnicanalidade, permitindo às farmácias integrar no ponto de venda física, toda a informação de CRM disponível na *app*, relativamente ao perfil e preferências de consumo dos clientes. Esta informação, deverá ser bidirecional, ou seja, a *app* ser alimentada com histórico de compras do cliente na loja física.

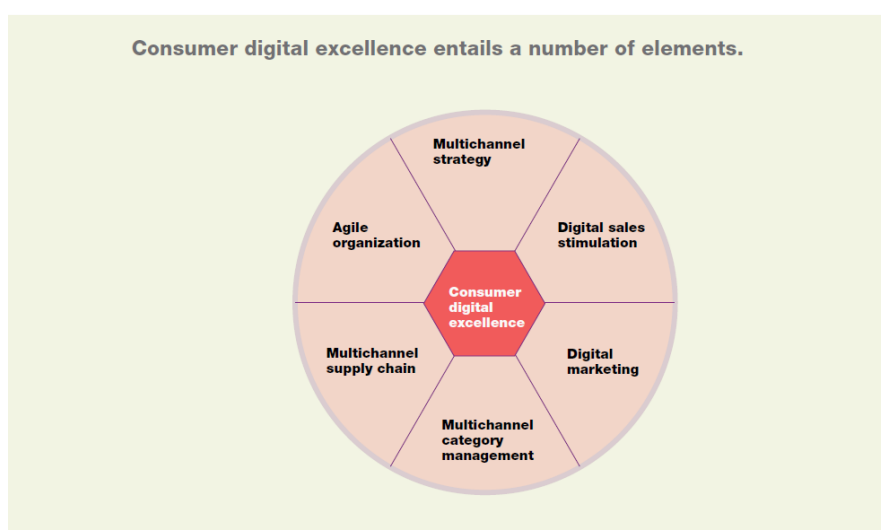


Figura 15 - The Future of Online Grocery in Europe; McKinsey, 2013

7.4.1. : Visão, Missão e Valores

A visão, missão e valores são conceitos estratégicos que definem resumidamente o posicionamento de uma empresa no seu setor. Estes pilares, devem ser considerados no planeamento estratégico da organização e nortear as decisões operacionais, na persecução dos objetivos.

A **missão** da *Medify* é através do uso da tecnologia permitir a qualquer pessoa a receção, de forma rápida e segura, de medicamentos e outros produtos de saúde, quando mais necessita.

A **visão** da *Medify* é ser uma marca *Top of Mind*, reconhecida pelas Farmácias e pelos Consumidores, como o serviço líder na entrega de medicamentos e produtos saúde, de forma conveniente e eficaz, com a maior cobertura da rede nacional de farmácias.

Os **valores** da *Medify* são o compromisso com o consumidor; o compromisso de total confidencialidade; o compromisso de acesso às melhores tecnologias, de atuação de forma ética e empenhada e da prestação de um serviço de excelência.

7.5. Marketing Mix da Medify

7.5.1. Produto

Segundo Chaffey et al. (2016), a variável produto refere-se às características de um produto, serviço ou marca. As decisões relacionadas com esta variável devem resultar de uma análise de mercado que ausculte as necessidades do consumidor.

Segundo Dionísio et al. (2015), uma condição de êxito em marketing é oferecer aos potenciais clientes um bom produto. Esta noção abrange duas ideias distintas: a sua qualidade intrínseca e a vantagem deste em relação aos seus concorrentes.

No contexto do projeto *Medify*, foi avaliado o impacto que os serviços da *sharing economy* ou *e-halling*, têm na rápida adoção do consumidor. Segundo Bellman et al., (2011), é inegável o rápido crescimento da adoção de aplicações, por parte dos utilizadores de *smartphones* que se traduz num maior *engagement* com as marcas.

7.5.1.1. Nome e Características

O nome do produto *Medify*, foi selecionado pela sua capacidade de tradução imediata a um serviço. O conceito está fortemente ligado à *sharing economy* e a uma plataforma de serviços que traduz conveniência e prontidão, com um elevado nível de serviço.

Num serviço que pretende levar “saúde” tão rápido quanto possível aqueles que necessitam, o nome escolhido acaba por entregar essa informação.



Figura 16 - icon da app Medify para visualização em ecrã

A par com o produto “serviço” concorre o produto CRM. A plataforma de CRM sobre o qual assentará esta aplicação, estará desenhada para proporcionar a melhor experiência de *engagement* ao consumidor.

Num mercado cada vez mais agressivo do ponto de vista concorrencial e no qual é inevitável a comparação entre concorrentes, é crucial colocar o consumidor no centro da tomada de decisão. Fatores como o seu gosto pessoal, mudanças das necessidades, tecnologias disponíveis, curto ciclo de vida dos produtos e aumento da oferta, devem ser levados em consideração durante o lançamento de qualquer produto.

De acordo com Banfi et al.(2013) no relatório “*E-journey: Digital marketing and the path to purchase*”, o atual desafio supera a construção de uma plataforma de vendas *online*, é um desafio que envolve criar *engagement* com a marca, através de plataformas digitais alavancando vendas e lealdade à marca.



Figura 17 - funcionalidades Medify

A definição das especificações constituiu-se como fundamental para o alinhamento de objetivos, facilitando a comunicação e a fluência da etapa.

Como especificações a incluir, logo que criado o utilizador, foram identificadas as seguintes:

1. Identificação da georeferenciação;
2. Definição dos campos de pesquisa e a forma de consulta;
3. Escolha de produtos;

4. Confirmação da disponibilidade de stock;
5. Ativação do *chat*, quando necessário;
6. Escolha do método de pagamento do serviço;
7. Atualização do cartão de fidelização (acumulação de 1 ponto, por cada 1€ de compras, posteriormente utilizados para rebates);
8. Pontuar serviço de entrega, após concretização da mesma:

Adicionalmente aos serviços de localização e de disponibilidade de stocks sobre a farmácia e produtos selecionados, esta *app* terá uma forte aposta da diferenciação. Permitirá ao seu utilizador receber *reminders* sobre a renovação do receituário, sobre a toma de medicação mensal, sobre a prevenção das patologias sazonais, sobre rastreios de patologias para as quais o perfil do *user* esteja candidato e outras funcionalidades desta natureza.

Para os utilizadores que queiram sincronizar os seus *wearables* (*smartwatches* e pulseiras *smartbands*), se receber um alerta de frequência cardíaca elevada, receberá de imediato uma mensagem *push* com a informação da farmácia mais próxima, para que possa mediar a sua tensão. Ou se o seu leitor indicar pele seca ou desidratada, receberá uma sugestão de encomenda *push*, com uma encomenda do seu creme hidratante preferido.

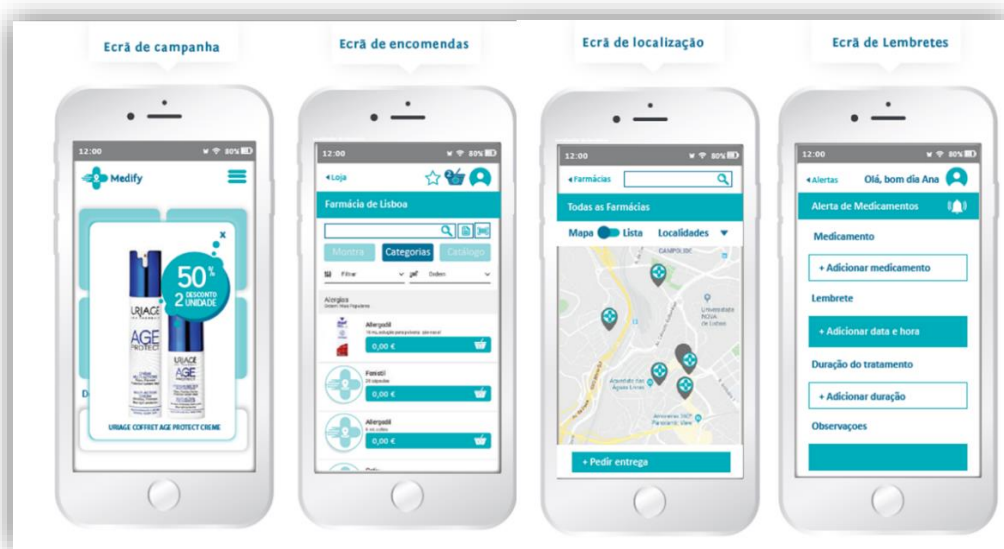


Figura 18 - exemplos ecrãs Medify

Permitirá a cada uma das farmácias fazer *push* de ações de rastreios, ou de formação (como por exemplo a massagem do bebé ou a amamentação), ou do tratamento do pé diabético. Ao contrário dos sites próprios das próprias farmácias, estes *push* apenas serão visualizados por utilizadores que encaixem neste perfil.

Adicionalmente, está prevista uma funcionalidade de comunicação bidirecional. De acordo com o relatório “*Lost in translation: The challenge of global channel and customer management*” (McKinsey, 2014), uma das práticas levadas a cabo pelas empresas com melhor desempenho no digital, é o investimento em economias colaborativas, com os consumidores.

Desta forma, será criada um espaço para sugestões de melhoria da *app* e naturalmente existirá um reconhecimento das ideias de melhoria adotadas pela *Medify*. Contudo, o consumidor poderá enviar mensagens à farmácia, com sugestões de produtos que gostaria de ver disponíveis naquele espaço.

O CRM será visível pelas farmácias às quais o cliente permita acesso e apenas para determinados níveis de informação. O objetivo desta funcionalidade por camadas, será a gestão da omnicanalidade. Assim, a farmácia poderá gerir os seus clientes e trabalhar a sua segmentação. Desta forma, poderá investir na interatividade com o seu cliente e optar por uma estratégia de fidelização ao seu ponto de venda, através dos serviços valorizados pelo próprio. A omnicanalidade surge em diversos estudos como uma estratégia que garante melhores resultados. Aliás, segundo Banfi et al., uma estratégia sólida de estratégia *online*, passa por uma aposta na multicanalidade e não no focus exclusivo no canal digital.

Como referido, segundo Grewal et al. (2017) as 5 áreas de desenvolvimento do retalho passarão por ferramentas tecnológicas facilitadoras de decisão, fácil visualização do portfólio de produtos, consumo e *engagement*, *big data* e tratamento de informação e analítica e rentabilidade. Atentando à aplicação da *Medify*, a mesma responde a todos os critérios.

7.5.1.2. Logótipo

O logotipo escolhido para a *Medify*, deverá comunicar de forma gráfica e com simplicidade o conceito de conveniência geográfica, associado a produtos farmacêuticos, num curto espaço de tempo. De forma visual, comodidade e satisfação de necessidades.

O logótipo deverá ter uma representação gráfica com linhas dinâmicas e fluídas inspirada na simbologia pictográfica de ícones ligados à saúde (farmácia e medicamento) adicionando elementos representativos que indicam rapidez e movimento. O tipo de letra escolhido (Fontin Sans) foi selecionado por transmitir uma aparência clássica, intemporal e espessura forte e demarcada.

Medify – A uberização do medicamento

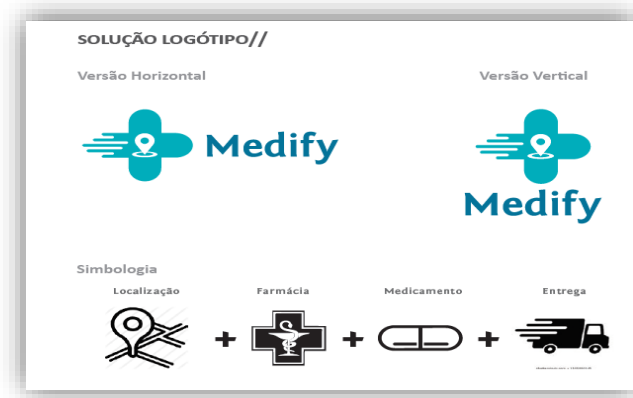


Figura 19 - Elementos gráficos do logótipo Medify

Os pantones escolhidos, transmitem as características intrínsecas que queremos associar ao produto: fluidez, bem-estar, segurança, tranquilidade.



Figura 20 - paleta cores da app Medify

7.5.2. Preço

Segundo Dionísio et al. (2015) a política de preço pode estar associada a 4 aspetos da política de marketing: segmentação, posicionamento, estratégia concorrencial e estímulo de vendas. No caso da Medify no âmbito da estratégia concorrencial, a estratégia é uma política de penetração, que consiste na fixação de um baixo preço, já testado por um serviço equivalente (Uber Eats), por forma a estimular o consumo do serviço e desta forma aumentar as vendas via *app*.

O serviço de conveniência no qual consiste esta *app*, está testado e tem já um *fee* implementado no mercado, com uma elevada taxa de sucesso.

A política de preço a seguir, será uma política de transparência. O consumidor saberá *à priori* o custo associado à entrega e o peso que o mesmo terá na encomenda total

Sabendo que a taxa de entrega está na base da desmotivação de maior número de compras *online* (*relatório McKinsey the future of online Grocery in Europe*) faz sentido estabelecer um paralelismo com a *Uber Eats*, faz sentido aplicar o mesmo valor sobre cada entrega – 2,90€, na medida em que os requisitos serão iguais – transporte em mala térmica. Independentemente do valor da compra, a taxa deverá ser fixa, o que motivará o consumidor a aproveitar o momento da encomenda para adicionar outros produtos, diminuindo desta forma o peso da taxa de entrega no total da fatura.

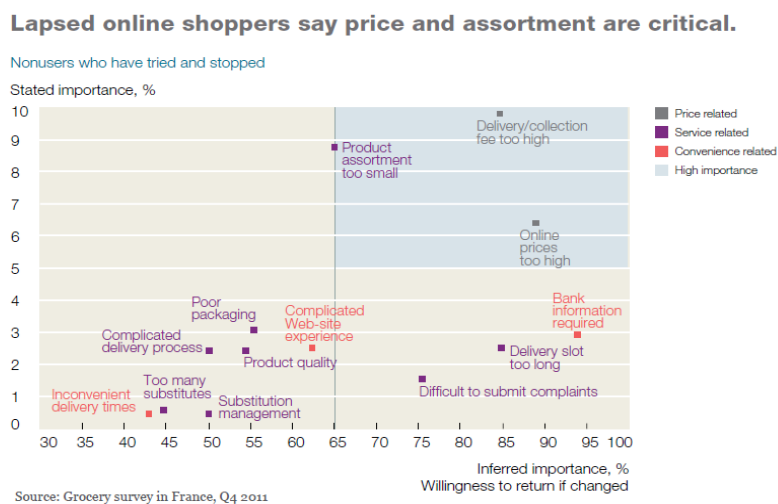


Figura 21 - The Future of Online Grocery in Europe; McKinsey, 2013

Para a *Medify*, será aplicado um *fee* sobre o total da fatura. Desta forma, a motivação para investimento em alargamento da rede de farmácias participantes e continuo investimento na

melhoria da plataforma de CRM, será constante. Quanto melhor for o *engagement* com o consumidor e maior for o *basket* de compras, maior o retorno para a *Medify* e para as farmácias.

7.5.3. Distribuição

As aplicações e *sites mobile*, as redes sociais, plataformas de desconto ou de compras coletivas já não são, segundo Rebelo de Almeida (*in Mercator Língua Portuguesa*, 2016), apenas canais de relacionamento e comunicação, mas assumiram-se como verdadeiras plataformas de venda, contribuindo para o aumento da complexidade da distribuição.

Sendo que a distribuição corresponde ao itinerário percorrido por um produto ou serviço, desde a sua produção até ao seu consumo, um canal de distribuição é composto por um conjunto de intermediários, desde o produtor ao consumidor final.

A estratégia de distribuição da *Medify*, será seletiva, na medida em que estará disponível em pontos de venda previamente selecionados e em número limitado, exclusivamente no canal farmácia, e para os quais a qualidade do serviço será um fator de grande importância.

A seguinte ilustração, descreve o canal de distribuição da *Medify*.

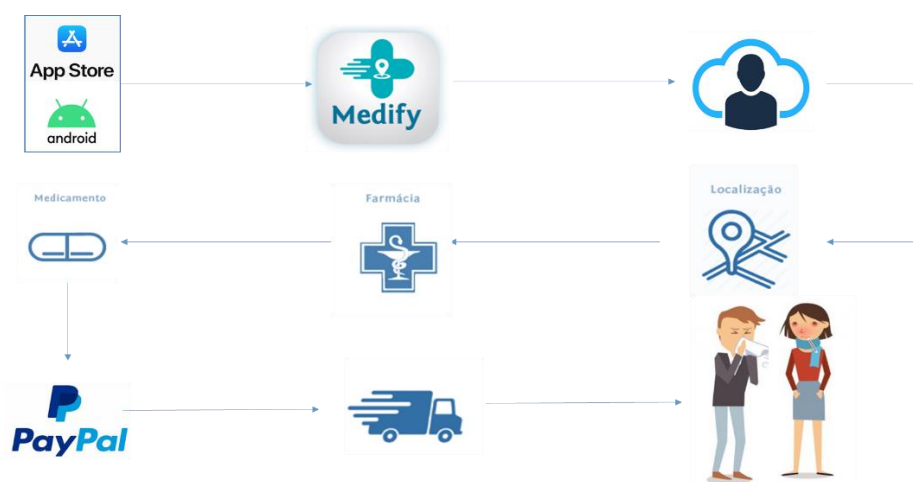


Figura 22 - Canal de distribuição do serviço Medify

Após descarregar a *app Medify*, o utilizador deverá preencher a informação do seu perfil e o local onde deseja receber a sua encomenda. Depois de referenciada a farmácia mais próxima, a mesma passará a constar no sistema de *order-entry*, nesse momento o cliente escolhe o seu produto e respetivo método de pagamento. Num curto espaço de tempo (30 minutos) o produto será entregue no local desejado. Neste modelo os intermediários serão as plataformas *web* que

disponibilizam o serviço, a farmácia e o motorista. É crítico para o sucesso deste projeto, assegurar empresas de elevada qualidade e garantir contratualmente o melhor serviço.

Face o elevado número de intermediários envolvidos, é importante assegurar o *feedback* constante quanto ao nível de serviço prestado por estes operadores. Um simples sistema de *rating* por estrelas no final da encomenda, manterá uma pressão positiva na prestação do melhor serviço.

7.5.4. 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.

Para Dionísio et al. (2015) a estratégia de comunicação nasce da estratégia de marketing e é fundamental que respeite as opções estratégicas, nomeadamente o segmento-alvo e o posicionamento pretendido.

Sendo este um serviço que apela a conveniência e como tal à experiência, é importante que a orientações sobre a comunicação tenha uma forte componente emocional.

Segundo Kim et al. (2015) a promoção multicanal maximiza o potencial de comunicação de cada um dos canais individualmente. Desta forma, a estratégia de comunicação seguida pela *Medify* seguirá não só a promoção *online*, como também no ponto físico, estando neste contexto a praticar uma comunicação *blended* (integração de uma ação *on-line* e *off-line*).

No ponto de venda, as farmácias deverão divulgar este serviço através de canais de *direct marketing* – os seus próprios sites, *flyers* ou através da divulgação da informação nos seus canais fechados de televisão Outra ferramenta muito útil no contexto das aplicações, é a disponibilização, na própria farmácia, com um QR-Code que após leitura abre a *appstore*, permitindo o *download* da aplicação *Medify*.

Considerando que o público alvo deste projeto é um público cosmopolita e digital, é importante que este produto comunique maioritariamente *on-line*, através de plataformas e do próprio site da marca, mas também o fará *off-line*, no ponto de venda tradicional.

Segundo o relatório da McKinsey “E-journey: Digital marketing and the path to purchase” o site da marca é a ferramenta mais poderosa da marca.

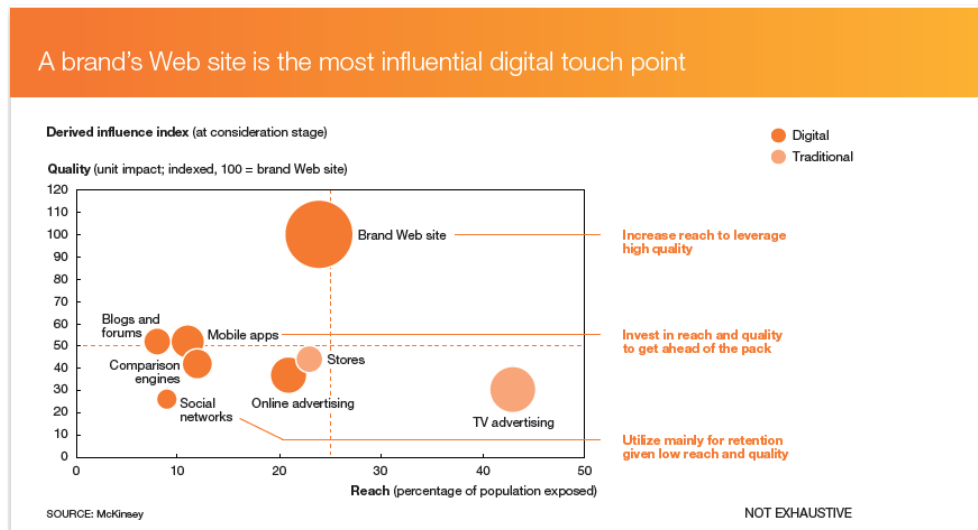


Figura 23 - E-journey: Digital marketing and the path to purchase; McKinsey, 2013

Contudo, Dionísio et al (2015) refere que perante os desafios das redes sociais as empresas já não controlam a comunicação das marcas, podendo apenas influenciá-las. Para tal deverão ter uma boa definição de objetivos, que podem passar por notoriedade, reputação da marca, comunicação da sua oferta, geração de tráfego, *engagement*, fidelização, etc.

Face o orçamento limitado do arranque deste projeto, a decisão é avançar com comunicação *bellow the line*, com o objetivo de comunicar este serviço. Assim, é importante fazer uma boa seleção de ferramentas de comunicação e garantir que estão em linha com a inovação tecnológica que o produto representa e que circule no meio onde o mesmo estará operacional – o digital.

Herzig et al. (2012) descreve gamificação como o processo de introdução de mecânicas de jogo eletrónico a um software. Quando usado num contexto comercial, a gamificação é o processo de introdução de mecânicas de jogo, a um site, serviço ou campanha, como alavanca de participação e *engagement* do consumidor.

Hofacker et al. (2016), descrevem o impacto da gamificação no crescimento de vendas do retalho. Os elementos outrora associado aos jogos eletrónicos, são agora ferramentas de segmentação e fidelização. As marcas, através de um sistema de pontos acumulados em compras, vão transportando o consumidor através de diferentes níveis de fidelização.

De acordo com Hofacker et al. (2016) uma parte significativa do crescimento económico, está suportada por sistemas de gamificação, tais como os cartões de milhas, os cartões de pontos e

outros, maioritariamente geridos por aplicações *mobile*. Para o autor, os marketeers, deverão investir no desenvolvimento de sólidas estratégias de gamificação

Segundo Blohm & Leimeister (2013) in Hofacker et al. (2016), a gamificação aumenta a lealdade à marca, o *engagement* do consumidor e a motivação. Assim, a *Medify* terá associado ao *download* da *app* o utilizador deverá receber um *voucher* de oferta da taxa de entrega na primeira encomenda.

7.5.4.1. Social Media

Nos canais de social media, a *Medify* deverá criar uma página própria no *Facebook*, cuja manutenção deverá ser entregue a uma agência de gestão de conteúdos, que terá como objetivo o estabelecimento de parcerias com *bloguers*, que durante o primeiro ano serão embaixadores do serviço. Estes deverão manter uma lembrança do conceito e fazer promoção da marca de forma regular e programada.

A partilha de experiências por parte de figuras públicas, nas suas respetivas redes sociais, será igualmente gerida pela agência de meios, que deverá ter para este grupo um conjunto recorrente de *posts* e partilhas, que transmitam a comodidade e a conveniência deste serviço.

Relativamente à participação de *youtubers*, a mesma não foi considerada devido ao target de clientes. Sendo este um canal privilegiado pelos mais jovens, a marca deverá alocar os seus investimentos nos restantes canais.

7.5.4.2. Word of mouth

O Word of Mouth é uma das ferramentas mais poderosas de divulgação de uma marca ou serviço. Em particular nos serviços, poderá ser um fator determinante na escolha – o *feedback* obtido pela experiência de um par.

A entrega de um serviço de excelência e que permita uma experiência oportuna e bem-sucedida, no sentido em que chegará ao consumidor no momento em que ele mais necessita, deverá ser o catalisador para a divulgação deste serviço.

A credibilidade de uma fonte informal, mas espontânea, tem um peso significativo no processo de adoção de um serviço. Especialmente, se este for um serviço que não entenda como crítico para a sua qualidade de vida. Se este serviço não estiver bem recomendado e for uma

experiência sofrível, um novo cliente exclui a possibilidade de pagar por um transporte de algo que ele sempre fez.

Dados do estudo “*30 most influential e-commerce players in the world*” (2018) da *Dealhack*, citando um estudo de mercado da *Price Waterhouse Coopers (PwC)*, a partilha de conteúdos P2P nos *social mediai* é um dos maiores aceleradores de compras *online*.

7.5.4.3. Appstore Android e IOS

A *app Medify* será desenvolvida para IOS e Android e como tal será promovida pelas respetivas *appstores*.

7.5.5. Processos

Por forma a prestar um serviço de excelência, todos os processos deverão estar bem definidos *à priori*. O processo operacional deverá ser simples e célere, por forma a permitir uma boa tolerância por parte do utilizador.

O facto deste serviço ser uma plataforma agregadora, obrigará a um claro desenho dos processos envolvidos, desde que o consumidor abre a *app*, faz uma compra e o produto chega à sua porta.

O processo de aquisição de produtos via *Medify*, deverá seguir a seguinte sequência de eventos:

1. Entrada na *app*, através de *login* do utilizador;
2. Seleção da farmácia aderente à rede, mais próxima do ponto onde deseja receber o produto (ou levantar na loja);
3. Entrada no sistema de *order entry*, através do qual estará a fazer a sua encomenda;
4. Confirmação das quantidades e preços dos produtos seleccionados (a *app* deverá indicar uma alternativa de produto ou de ponto de venda, no caso de a farmácia não ter o stock desejado);
5. Confirmação do valor de pagamento e débito no respetivo cartão associado;
6. Envio da informação pela plataforma para o motorista, mais próximo do ponto de recolha;
7. Entrega pelo motorista *Medify* no ponto desejado;

A totalidade do serviço desde o login à entrega ao domicílio, não deverá exceder os 30 minutos. Contudo, também por uma questão de conveniência ou de localização do consumidor, o *user* poderá optar por levantar a sua encomenda na farmácia, ficando assim isento da taxa de entrega. Permitir ao consumidor esta possibilidade, pode ser um fator de atratividade para a farmácia, na medida em que lhe permite um contacto *face to face* com um novo cliente e desta forma trabalhar junto do mesmo uma estratégia de fidelização.

No relatório da McKinsey sobre o futuro das compras online, em 2013, já era visível a esta preferência pela multicanalidade.

There are distinct consumer segments for pickup and delivery, so a mixed model is advisable.

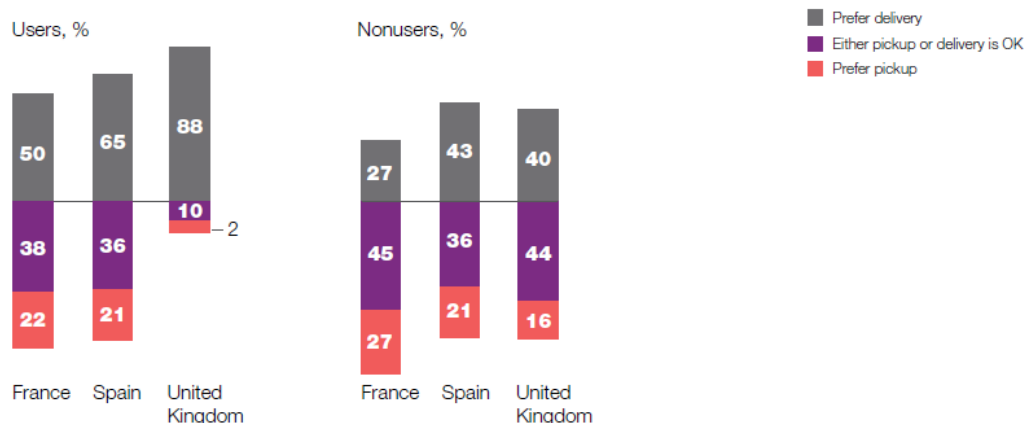


Figura 24 - The Future of Online Grocery in Europe; McKinsey, 2013

7.5.6. Pessoas

As pessoas são essenciais para as organizações, independentemente da fase em que a mesma se encontre. Num novo projeto, este recurso assume um papel essencial.

O papel das pessoas ganha um peso importante num modelo de serviços, na medida em que a intangibilidade deste produto, está diretamente associada ao nível de serviço do prestador.

São vários os artigos encontrados sobre o papel das pessoas nas organizações e do seu peso enquanto embaixadores de uma marca, em conjunto com análises e propostas às melhores políticas de motivação ou gestão de RH.

Apesar deste projeto funcionar sobre uma plataforma tecnológica, as pessoas mantêm um papel fundamental. Nele, o rosto visível da *Medify* não será um funcionário da empresa, mas sim dois *stakeholders* – o motorista que fará a entrega e/ou o farmacêutico da farmácia participante (seja via *chat* ou presencial).

Logo, é essencial que este representante da marca seja bem acolhido à rede, através de um bom *briefing*, mas também com um forte acompanhamento de supervisão.

Neste tipo de serviços, é recomendável os utilizadores poderem pontuar o nível de serviço da experiência, não só para informar a empresa sobre a prestação deste serviço que lhe é atribuído, mas também para exercer uma pressão positiva adicional no trato e disponibilidade do profissional com quem o cliente interage.

7.5.7. Envoltente Física (experiência)

Esta variável refere-se ao ambiente no qual um serviço é prestado. Incluem-se as características visuais que transmitem de imediato a qualidade do serviço e a sua diferenciação. O forte investimento numa *app user-friendly*, facilmente manuseada pelo consumidor menos proficiente, mas da qual consiga retirar o máximo valor e melhoria de qualidade de vida, será o objetivo deste produto.

Os serviços são por natureza própria intangíveis e com uma forte componente de variabilidade, na medida em que a sua oferta pode variar de acordo com o prestador (variável Pessoas). Adicionalmente, está intimamente dependente dos seus intermediários – neste caso, o nível de serviço prestado pela farmácia ou pelo estafeta.

Assim, um forte investimento na *app* e na experiência que a mesma deverá proporcionar ao seu utilizador, são essenciais.

Segundo Pine & Gilmore (1998), a economia ocidental está a mudar de um sistema baseado em serviços, para uma economia baseada na experiência. Será esta ligação emocional e forte reconhecimento de experiência, que no final justificará o valor acrescido cobrado pelas marcas e pela diferenciação do serviço.

As empresas compreenderam a importância de planear o *customer journey* e a experiência que dele resultará, é uma estratégia bem-sucedida e eficaz na diferenciação dos seus concorrentes, influenciando positivamente o envolvimento com a marca.

De acordo com Shawn & 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 o serviço/experiência que queremos prestar. Só dominando todas as fases, poderemos identificar as fragilidades e implementar as devidas correções.

7.6. Evolução do mercado (vendas online)

De acordo com os dados do relatório “30 most influential e-commerce players in the world” referente a 2018, da *DealHack*, o comércio eletrônico transacionou 1.786 bilhões de USD, crescendo 14% versus o ano anterior. A alimentação e bem-estar ocupam o 3º lugar do ranking das compras *online*, transacionando um total de 209.5 mil milhões de USD, o que representou um crescimento de 15% face o ano anterior.

Segundo o mesmo estudo, o comércio eletrônico tem crescido e terá agora o seu maior crescimento, através das seguintes funcionalidades:

1. Da melhoria das capacidades tecnológicas das plataformas, parte das quais já é nativa no *e-commerce*. Este fator resulta da concorrência entre os gigantes das tecnológicas, que apostam no peso futuro deste modelo de negócio no retalho;
2. Da própria maturação deste ecossistema;
3. Do aumento cada vez mais significativo do poder dos *influencers*. Neste âmbito o relatório antecipa um aumento da colaboração entre as marcas, trabalhadas pelos *influencers*;
4. Pelo peso que as mensagens têm na promoção da venda, que neste contexto é mais rápido e abrangente;

A 27 de Setembro deste ano, a McKinsey em parceria com a Mall of America, várias marcas de retalho e empresas tecnológicas como a Microsoft e a Square (entre outras), inaugurou um conceito de omnicanalidade a que chamaram The Collective.

Este conceito, permite numa loja multimarca, aos retalhistas explorar a omnicanalidade do retalho. Com a ventagem de se inserirem numa plataforma previamente montada e testada por outras marcas, sem necessidade de investimento inicial. Este conceito, dá a oportunidade aos retalhistas de perceberem quais as funcionalidades mais valorizadas pelos consumidores

Segundo Jennifer Schmidt (*senior partner* na *McKinsey*) os clientes (de retalho) frequentemente querem experimentar novas tecnologias na loja tradicional, contudo existe uma oferta tão

variada que no momento da decisão ficam inseguros quanto ao “como”, “quanto” e “onde investir”.

Estes exemplos de economia colaborativa, são verdadeiras alavancas para o rápido crescimento do mercado eletrónico e mobile.

Relativamente ao mercado nacional, os especialistas apontam para um crescimento de 10% para os próximos 6 meses. Contudo, estes resultados ainda deixam Portugal numa posição muito tímida quando comparado com os restantes parceiros europeus.

O tecido empresarial português tem de apostar na inovação e este é um passo exigente do ponto de vista financeiro, para a maioria das organizações que não surgiram num contexto nativo digital.

7.7. Análise de Forças e Fraquezas

Após análise de oportunidades e ameaças, realizadas na análise interna foram consideradas para a *Medify* as principais forças e fraquezas, no contexto da análise externa, completando desta forma a análise Swot.

Um destaque positivo importante é a forte imagem de confiança que o farmacêutico e a farmácia detêm junto do consumidor. Este é um aspeto importante a ser salvaguardado nesta *app* – sempre que o consumidor entender, via *chat* ou telefone, terá um farmacêutico disponível para o esclarecimento de dúvidas. Por outro lado, esta aplicação permitirá excluir da rede, prestadores de serviço que não estejam com uma avaliação positiva, após *feedback* do consumidor.

É importante que o serviço prestado quer pela farmácia no ato da separação da encomenda, quer pelo motorista no ato da entrega, seja o mais cuidado possível para não gerar uma má experiência (tendo o cliente que devolver produto errado, ou tendo um motorista que ande perdido).

Igualmente positiva é a imagem de inovação e tecnologia que este serviço trará a um setor com uma imagem tão conservadora, que beneficiará da opinião positiva que resulta da experiência do consumidor neste tipo de plataformas (*apps* de serviços).

Forças	Fraquezas
Forte imagem da farmácia, junto do consumidor, cuja participação na rede será entendido como um reconhecimento de qualidade deste serviço;	O fee de transporte poderá ser percecionado como uma despesa elevada, no caso da aquisição de medicamentos de custo baixo;
Escolha seletiva de distribuidores (apenas canal farmácia);	O papel do motorista, que não pertence à <i>Medify</i> , tem um forte impacto na opinião do consumidor final;
Credibilidade da marca Uber e outras plataformas idênticas;	Logística inversa - em caso de erro na dispensa do produto, o consumidor será obrigado a deslocar-se à farmácia;
Forte imagem de inovação e alinhamento com a expectativa do consumidor;	A partilha de informação pessoal que o consumidor possa entender como invasiva ou ter receios sobre a partilha da mesma com outros fornecedores;
Serviço além da entrega – <i>reminders</i> , <i>chat</i> , informação biométrica;	

Figura 25 - análise de forças e fraquezas

8. Validação e implementação do projeto

O método Stage Gates é uma ferramenta amplamente utilizada para alocação de recursos a um projeto. É um processo criado por Robert G. Cooper em 1986 e coloca sob a forma de estádios (gates) as várias fases de um projeto. Entre as diversas *gates*, deverão estar as avaliações de viabilidade a cada uma delas. Esta evolução deverá iniciar da fase mais simples até à mais complexa.

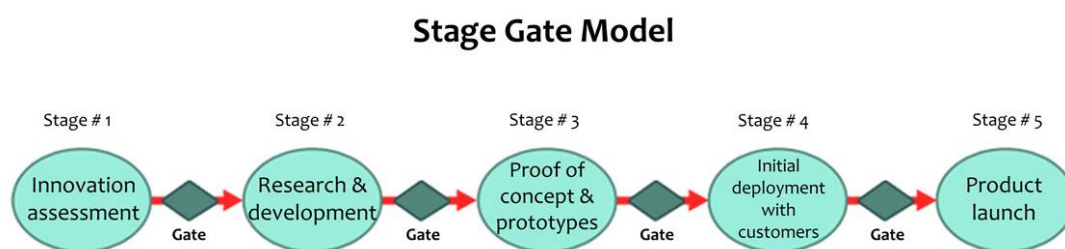


Figura 26 - Stage Gate model; Cooper, 1986

Segundo Sales & Junior (2013), identificamos 5 fases que fracionam o projeto da seguinte forma:

1. Stage 1: Investigação preliminar, que inclui uma análise do projeto de forma não exaustiva;
2. Stage 2: Investigação detalhada, tanto técnica como comercial, para iniciar a construção de um business case;
3. Stage 3: Desenvolvimento do produto e seus processos;
4. Stage 4: Validação e testes do mesmo (técnicos e comerciais);
5. Stage 5: Lançamento para o mercado;

Este modelo de compartimentação, afere maior simplicidade ao projeto, apontado numa visão mais estruturada os seus riscos e forças.

Este processo envolve identificar as necessidades do consumidor, que justificarão factualmente as especificações do produto. Simultaneamente, relembra as atividades relacionadas com as necessidades e destaca os seus atributos. Adicionalmente, facilita a compreensão do projeto pela equipa e não deixa nenhuma necessidade esquecida.

9. Conclusões

Com a evolução do marketing tradicional para o marketing experiencial, surge a necessidade de o retalho farmacêutico acompanhar este modelo. A par com esta realidade, o consumidor demonstra uma bipolaridade de preferências. Fruto das novas tecnologias é cada vez mais um forte adepto do canal *mobile*, mas não prescinde do canal tradicional. Desta forma, os retalhistas que mais crescem são os que melhor trabalham a omnicanalidade. Esta gestão do consumidor, que intercala entre os canais e que em ambos espera o melhor serviço (entenda-se informação atualizada) exige um elevado investimento para o retalho. Este elevado investimento inicial, foi identificado como uma das barreiras à entrada no *e-commerce*, de mais retalhistas no digital.

Para as farmácias portuguesas, a realidade é idêntica. Fatores como o *know-how*, o elevado investimento inicial, bem como a alocação de recursos, retarda a entrada das farmácias no *e-commerce*. Estas razões, reforçam o projeto proposto. Num formato de recursos partilhados, as farmácias terão neste serviço a possibilidade de evoluir para o nível tecnológico, apontado pelas principais consultoras como o futuro do retalho, e dar resposta às expectativas de um consumidor cada vez mais digital e cada vez mais exigente.

Contudo, este investimento será assegurado por uma empresa de pequena dimensão, a *Medify*. Um dos grandes desafios de uma PME, quando desenvolve um novo produto ou serviço é a simplificação dos processos e a sua capacidade de financiamento. Os recursos são bastante mais limitados, pelo que a alavanca de sucesso está intimamente ligada a estes fatores, quando comparados com as grandes.

No entanto as PMEs têm uma vantagem comparativamente às grandes organizações – agilidade e tomada de decisão rápida. Estas características, entregarão a este projeto um bom *time to market*, o que no lançamento de um novo serviço é um forte determinante de sucesso.

Uma das razões para este *timing* ser acelerado é o aparecimento durante a fase de pesquisa deste projeto, de uma plataforma *online (e-commerce)* de 5 farmácias no Porto (do mesmo proprietário) com uma oferta semelhante a esta, tendo na sua génese a entrega ao domicílio. Será uma questão de tempo, até este novo serviço ser objeto de desenvolvimentos ao nível da sua *performance e engagement*. Este sinal não deverá ser negligenciado e este projeto deverá, tão breve quanto possível, iniciar o seu arranque.

Contudo, este exemplo a norte do país, reforça a existência de uma necessidade não satisfeita por parte do consumidor. Alargar a escala do serviço e nele abranger diferentes farmácias (independentemente de se encontrarem em grupos de farmácias ou de terem proprietários comuns), será o elemento diferenciador desta oferta.

A fase seguinte da diferenciação, será o desenvolvimento de uma ferramenta de CRM que vá além de um sistema de *order entry*. Deverá ser uma ferramenta com uma forte componente de *data analytics*, com o propósito de entregar um serviço diferenciado ao consumidor e gerador de valor para ambos – o retalhista e o consumidor. O consumidor está em constante mutação e também para a farmácia é crítico adaptar seu perfil a esta nova anatomia.

Pantano et al. (2016), à semelhança de outros autores referidos ao longo deste projeto, reforçam a importância do retalho *mobile* no aumento da qualidade da experiência do consumidor, tão somente por permitir, quando o consumidor assim o entende, a redução de custos, a poupança de tempo, a segurança de pagamentos e um forte alinhamento com o seu atual estilo de vida.

Assim, após esta investigação e apesar de algumas das fragilidades apontadas quer no capítulo seguinte, quer na análise SWOT, o arranque deste projeto tem um parecer favorável. Os ganhos são incomensuráveis, quando comparados com as eventuais perdas. Para um setor que nos últimos anos, tem assistido a uma constante redução das suas margens operacionais, abraçar a omnicanalidade através da exploração do mercado *mobile*, será a oportunidade de recuperar a sua sustentabilidade financeira.

As tecnologias de informação são um motor essencial para o desenvolvimento dos serviços e ao mesmo tempo as suas principais beneficiárias. (Dionisio et al., 2015) e é neste contexto que a rede de farmácias portuguesas deverá encarar a criação deste serviço.

9.1. Limitações do Projeto e Investigações futuras

O presente projeto pressupõe a recolha e análise de várias fontes de informação, nacionais e internacionais, sobre o comércio eletrónico e lançamento de novos serviços. Conclui-se que existem várias causas responsáveis pelo fracasso do lançamento de novos produtos ou serviços. Uma das mais relevantes, é a falha na pesquisa em quantificar o verdadeiro potencial do mercado, um produto conceptualmente bom, mas mal desenvolvido, o elevado custo de desenvolvimento ou barreiras governamentais. Outra das causas apontada e mais diretamente relacionadas com o comércio eletrónico, em particular as *apps*, é a criação de uma aplicação que não gere *engagement* com o consumidor.

Neste projeto, o autor não desenvolveu um *business case*, por forma a quantificar o investimento inicial e dos primeiros 5 anos do projeto. É algo que irá fazer à posteriori, contudo tem noção que o investimento da plataforma mobile será elevado, mesmo que rapidamente se recupere o investimento.

Adicionalmente, a ameaça da entrada da própria ANF neste modelo representaria uma grande ameaça, pelo peso associativo que tem junto das farmácias. O alinhamento potencial de participantes na rede seria cerca de 95% a nível nacional e muito próximo dos 100% nos grandes centros urbanos. Dificilmente o autor, tem capacidade de dar resposta a uma entidade com este ascendente sobre as farmácias, com recursos humanos e tecnológicos infinitamente superiores aos seus.

Como referido inicialmente, o histórico ainda muito recente do comércio eletrónico no setor dos produtos de saúde, representa simultaneamente uma oportunidade e uma ameaça. A ausência de legislação impeditiva nesta matéria, não é garante de que a mesma não venha a existir. Sendo o medicamento uma das áreas mais reguladas da economia e sendo uma prioridade para o Infarmed IP, não permitir políticas que promovam o consumo (desinformado) do medicamento, a probabilidade de ser criada legislação exclusiva do medicamento neste tipo de plataformas, é extremamente elevada.

Em termos de investigações futuras, o autor destaca a realização de um *business case*, por forma a quantificar o investimento inicial e dos primeiros 5 anos do projeto, assim como a avaliação económico-financeira do projeto.

10. REFERÊNCIAS

- Abecassis, M., Pereira, P., Filed, D., Bicacro, R. (2018) O impacto do digital na economia portuguesa, *Boston Consulting Group*
- Atwal, G., Williams, A. (2009), Luxury brand marketing — The experience is everything!, *Journal of Brand Management*, 16: 338–346.
- Balasubramanian, S., Peterson, R., Jarvenpaa, S. (2002), Exploring the Implications of M-Commerce for Markets and Marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30; 348
- Banf,i F., Caylar, P., Duncan, E., Kajii, K. (2013), E-journey: Digital marketing and the path to purchase, *McKinsey & Company*
- Bellman, S., Potter, R., Treleaven-Hassard, S., Robinson, J., Varan, D., (2011), The effectiveness of branded mobile phone apps, *Journal of Interactive Marketing, Elsevier*, 25: 191-200.
- Bettencourt, L., Brown, S., Sirianni, N. (2012), The secret to true service innovation, *Kelley School of Business, Indiana University, published by Elsevier*, 56: 13-22;
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., (2016), Digital Marketing – Strategy, Implementation and Practice, Sixth edition, **Pearson**, 255.
- Del Molino, C., Diaz, A., Martinis, D. (2014) Lost in translation: the future of global channel and customer management, **McKinsey & Company**
- Ferrel, O. C., Ferrel, L., Huggins, K., (2017). Seismic Shifts in the Sharing Economy: Shaking Up Marketing Channels and Supply Chains, *Journal of Marketing Channels*, 24:1-2, 3-12.
- Galante, N., Lopez, E., Monroe, S. (2013), The future of online grocery in Europe, *McKinsey & Company*, 22-31.
- Ganapti, S., Reddick, C. (2017), Prospects and challenges of sharing economy for the public sector, *Government Information Quarterly, Elsevier*, 35.1: 77-87.
- Grewal, D., Roggeveen A., Nordfält, J. (2017). The future of Retailing, *Journal of Retailing*, 93.1: 1-6.
- Grundey, D., (2008),. Experiential Marketing vs. Traditional Marketing: Creating Rational and Emotional Liaisons with Consumers, *The Romanian Economic Journal.*, 29.3: 133-151.
- Habibi, M. R., Davidson, A., Laroche, M. (2016). What managers should know about the sharing economy, *Kelley School of Business, Indiana University, published by Elsevier*, 60.1: 113-121.
- Herzig, P., Strahringer, S., & Ameling, M. (2012). Gamification of ERP systems-Exploring gamification effects on user acceptance constructs, *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik* , **GITO Braunschweig**, 793-804.

Hofacker, C., Ruyter, K., Lurie, N., Manchada, P., Donaldson, J., (2016), Gamification and Mobile Marketing Effectiveness, *Journal of Interactive Marketing*, Elsevier, 34: 25-36.

Key, T. M. (2017). Domains of Digital Marketing Channels in the Sharing Economy, *Journal of Marketing Channels*, 24:1-2, 27-38.

Kim, S., Wang, R., Malthouse, E., (2015), The effects of using a brand's mobile application on customers subsequent purchase behavior, *Journal of Interactive Marketing*, 31: 28-41.

Kostojohn, S., Johnson, M., Paulen, B. (2011), CRM Fundamentals, **Apress editor**, 5-34.

Lendrevie, J, Lévy, J. Dionísio, P., Vicente Rodrigues, J., (2016), Mercator da língua portuguesa, 16ª edição, *D. Quixote Publicações*, 45: 302-319.

Möhlman, M. (2015). Collaborative Consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again, *Journal of Consumer Behaviour*, 14:193-207.

Nysveen, Herbjørn; Pedersen, Per E., (2005), Intentions to Use Mobile Services: Antecedents and Cross-Service Comparisons, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(3).

Pantano, E., Priporas, C., (2016), The effect of mobile retailing on consumer's purchasing experiences: a dynamic perspective, *Computers in Human Behaviour*, Elsevier, 61: 548-555.

Pine, B.J., Gilmore, J., (1998) *Welcome to the Experience Economy*, *Harvard Business Review*, 76: 97-105.

Porter, M., (2008), "The five competitive forces that shape strategy." *Harvard Business Review*, 86.1: 25-40.

Priporas, C., Stylos, N., Fotiadis, A., (2017). Generation Z consumer's expectations in smart retailing: A future agenda, *Computers in Human Behaviour*, Elsevier, 77: 374-381.

Qin, Z. (2009). Introduction to e-Commerce, *Tsinghua University Press, Beijing, published by Springer*

Sales, O.P. , de Souza, T.M., Júnior, O.C. (2013). A hybrid model for new product development – a case study in the Brazilian telecommunications segment, *in ISPE CE*, (pp 50-59).

Shankar, V., Kleijnen, M., Ramanathan, S., Rizley, R., Holland, S. Morrissey, S. (2016). Mobile Shopper Marketing Key Issues, Current Insight and Future Research Avenues, *Journal of Interactive Marketing*, 34: 37-48.

Shawn, C., Ivens, J. (2002), Building great customer experiences, *Palgrave Macmillan*, first edition, 149-151.

Schwartz, E. (2002), Digital Darwinism: 7 Breakthrough Business Strategies for Surviving in the Cutthroat Web Economy, **Crown Business**, revised edition

Trott, P. (2017), *Innovation Management and New Product Development*, sixth edition, **Pearson**, 524:538

Ulwick, A.W. (2002), Turn customer input into innovation, *Harvard Business Review*, 80 (1), 91-97;

Watson, C., McCarthy, J., Rowley, J. (2013). Consumer attitudes towards mobile marketing in the smart phone era, *International Journal of Information Management*, 33: 840-849.

Zhao, Z., Balagué, C., (2015). Designing branded apps: Fundamentals and recommendations, *Kelley School of Business, Indiana University, published by Elsevier*, 58: 305-315.

Fontes online:

Artigo “a digital prescription for change”, Digital commerce 360, em <https://www.digitalcommerce360.com/internet-health-management> a 19 de novembro de 2019.

Artigo “An inside look at the McKinsey store revitalizing brick-and-mortar business”, McKinsey & Company, em <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/how-mckinsey-is-revitalizing-brick-and-mortar?cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=f72bcfa34a2b41ea8ab1d0b4b263d764&hctky=11631000&hdpid=8c4e7937-f7d5-4b4b-83db-b320078d7312> a 24 de novembro de 2019

Artigo “e-commerce em Portugal já vale 4 mil milhões ano”, Dinheiro Vivo, em <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/ctt-e-commerce-2/> a 8 novembro 2019.

Artigo “O estado atual do e-commerce em Portugal”, linkedin André Teixeira, em <https://www.linkedin.com/pulse/o-estado-atual-do-e-commerce-em-portugal-andr%C3%A9-teixeira/> a 10 novembro 2019

Corruption Perception Index, Transparency International, em https://www.transparency.org/cpi2018?gclid=Cj0KCQjw9fntBRCGARIsAGjFq5HB0_hDd1TAqH6M2bLtept4quWr2ybSjyZeZODo-cJbsuM4y1j6Um0aAtmeEALw_wcB a 3 novembro 2019;

Health expenditure and financing, Organization for Economic Co-operation and Development, em <https://stats.oecd.org/> consultado a 23 novembro 2019

Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias em 2018, INE,(2018);https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUE_Sdest_boui=281440779&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

Ketels, C., Bhattacharya, A.& Satar, L., “Global trade goes digital”, Boston Consulting Group em <https://www.bcg.com/publications/2019/global-trade-goes-digital.aspx> consultado a 16 novembro 2019.

“Os portugueses e as redes sociais em 2019”, Marktest em <https://marktest.com/wap/a/grp/p~96.aspx> a 8 de novembro 2019.

“Quotas de mercado”, Apogen, disponível em <https://www.apogen.pt/quotas-de-mercado.php>, consultado a 16 março 2019.

Relatório “Global Digital Report 2019”, We are Digital, em <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>, a 8 novembro 2019

Relatório “Serviços móveis do 1º Semestre de 2019”, ANACOM em https://www.anacom.pt/streaming/STM_1semestre2019.pdf?contendID=1480283&field=ATTACHED_FILE a 8 de novembro 2019.

“Salvas as farmácias, cumprir o SNS”, Salvar as farmácias, disponível em <http://www.salvarasfarmacias.pt> consultado a 16 março 2019.

“The 30 most influential e-commerce players in the world”, Dealhack, em <https://dealhack.com/30-most-influential-e-commerce>, consultado a 15 novembro 2019.