

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

## **Fidelização de Clientes à Farmácia Comunitária: presente e futuro**

Letícia Alves do Quental

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão  
Aplicada

Orientador:

Professor Leandro Luís Ferreira Pereira, Professor Auxiliar, Departamento de Marketing,  
Operações e Gestão Geral, ISCTE Business School

Outubro 2021



# **Fidelização de Clientes à Farmácia Comunitária: presente e futuro**

Letícia Alves do Quental

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão  
Aplicada

Orientador:

Professor Leandro Luís Ferreira Pereira, Professor Auxiliar, Departamento de Marketing,  
Operações e Gestão Geral, ISCTE Business School

Outubro 2021

*Aos meus pais,  
por me darem sempre as asas necessárias para voar*



## Agradecimentos

O meu avô “Polícia” foi um dos melhores alunos da sua turma, na primária, mas infelizmente teve de deixar de estudar para ir trabalhar e ajudar a sustentar a família. Por ironia do destino concluo o meu 2º Mestrado no ano da sua morte. Sei que, onde quer que estejas, estarás orgulhoso de mim e feliz por este momento! Obrigada por me acompanhares à Biblioteca sempre que queria, os meus primeiros passos nesta vontade de saber e aprender...

Ao meu orientador, o professor Leandro, não posso deixar de agradecer pela maneira pragmática como que guiou ao longo de toda a tese: eu fiz o jogo no campo, mas o professor foi um treinador essencial para, espero eu, ter marcado golo! Muito obrigada por toda a ajuda, disponibilidade e orientação.

Esta tese foi feita com as farmácias e para as farmácias, e por isso o meu mais profundo agradecimento a todas as pessoas que muito gentilmente aceitaram ser entrevistadas (clientes, gestores e funcionários de farmácias), pois a vossa disponibilidade foi essencial para o conteúdo deste trabalho.

Há 5 anos iniciei o meu percurso no mundo das farmácias comunitárias, na *Septvalor*, onde aprendi muito do que sei sobre gestão económica e financeira e foi tão importante neste Mestrado e, por isso, o meu agradecimento ao Gonçalo Sousa Rodrigues.

Nos últimos 3 anos tenho aprendido a gerir farmácias em todas as vertentes do negócio, tendo sido muito importante o contacto direto com todos os colegas da *Adjustt* com quem tenho aprendido e me têm ajudado a ser melhor consultora. Espero que esta tese também contribua para a nossa construção do futuro das farmácias! Ao Ricardo Ferreira e ao Gonçalo Palmeiro, da *Adjustt*, agradeço ainda por me terem permitido ser trabalhadora estudante e a permissão para entrevistar os clientes.

A todas as farmácias com quem já tive o prazer de trabalhar, enquanto consultora, muito obrigada, pois é convosco que aprendo diariamente e são vocês que me desafiam a querer ser melhor neste setor!

O ano de 2021 nem sempre foi fácil, e muitas vezes o MGA foi o leme que me permitiu manter o barco a remar na direção certa. Assim, obrigada a todos os colegas com quem tive o prazer de trabalhar nas várias disciplinas deste Mestrado. Um obrigada especial aos membros do GAT, pelas doses de parvoíces e dicas essenciais. Um agradecimento particular à Liliana Valpaços, que me deu conselhos preciosos para o arranque desta última etapa.

Sendo que do ponto de vista pessoal este não foi um ano fácil, não posso deixar de agradecer a todos os meus amigos que estiveram sempre por perto.

Ao meu irmão, obrigada por me inspirares sempre a querer ser mais e melhor e pelo teu entusiasmo constante com os meus feitos.

Por fim, e sobretudo, o maior agradecimento é para os meus pais. Desde que me lembro de ser gente que gosto de livros e de ser desafiada intelectualmente, e tive a sorte de ter uns pais que sempre me deram os meios para isso, incentivando-me e apoiando-me sempre que quis aprender mais. É um privilégio que nem todos podem ter, bem sei, mas eu tive a sorte extra de ter uns pais que sempre apoiaram a minha vontade de aprender, e que são os meus maiores fãs. Sem vocês tudo teria sido mais difícil.

## Sumário executivo

As farmácias precisam de fidelizar os seus clientes, de modo a garantirem a sustentabilidade do negócio. Os fatores mais relevantes para esta fidelização são a experiência em loja, a evolução tecnológica, a presença digital, o portfólio de serviços e a qualidade do aconselhamento. A análise da metodologia foi feita pela “Pereira Problem Solving Research Methodology” e com os objetivos de pesquisa pretendeu-se perceber as causas da falta de fidelização, o impacto da perda de proximidade, a tendência de fidelização, estratégias de fidelização e os benefícios da mesma. Foram realizadas entrevistas individuais numa amostra de 50 pessoas. Os resultados obtidos permitem perceber que há uma menor fidelização dos clientes, por estes terem optado pelo uso de soluções alternativas e mais convenientes oferecidas por outras farmácias ou devido a alterações demográficas dos mesmos devido ao teletrabalho. O principal impacto da perda de proximidade entre as farmácias e o cliente é a falta de aconselhamento farmacêutico. As principais causas da falta de fidelização são a maior comodidade na realização de compras à distância noutros locais, os preços mais competitivos de outras plataformas/lojas, e a falta de presença no *e-commerce* das farmácias. A melhor estratégia para fidelizar clientes é garantir a qualidade no aconselhamento prestado, proporcionar ao cliente uma experiência agradável em loja e ter uma boa gestão de stocks. Os principais benefícios na fidelização são o aumento de vendas, um maior conhecimento do histórico de consumo do cliente, um maior conhecimento da base de dados e programas de fidelização mais direcionados.

**Palavras-chave:** Farmácia, Cliente, Fidelidade, Compromisso, Comunicação, Proximidade

**Classificação JEL:** Saúde, educação e bem-estar (I); Administração de Empresas e Economia Empresarial • Marketing • Contabilidade • Economia Pessoal (M)





## **Abstract**

Pharmacies need to retain their customers to ensure the sustainability of the business. The most relevant factors for this loyalty are store experience, technological evolution, digital presence, portfolio of services and the quality of counseling. The analysis of the methodology was carried out by the “Pereira Problem Solving Research Methodology” and with the research goals it was intended to understand the causes of the lack of loyalty, the impact of the loss of proximity, the loyalty trend, loyalty strategies and the benefits of this loyalty. Individual interviews were carried out in a sample of 50 people. The results obtained allow us to understand that there is less customer loyalty, because they have chosen to use alternative and more convenient solutions offered by other pharmacies or because of their demographic changes due to teleworking. The main impact of the loss of proximity between pharmacies and the customer is the lack of pharmaceutical advice. The main reasons for the lack of loyalty are the greater convenience in making purchases in other places, the more competitive prices from other platforms/stores, and the lack of presence in the e-commerce of pharmacies. The best strategy to retain customers is to guarantee the quality of the counseling provided, provide to the customer a pleasant in store experience and have a good stock management. The main benefits of loyalty are increased sales, greater knowledge of the customer's consumption history, greater knowledge of the database and more targeted loyalty programs.

**Key-words:** Pharmacy, Customer, Loyalty, Engagement, Communication, Proximity

**JEL Classification:** Health, Education, and Welfare (I); Business Administration and Business Economics • Marketing • Accounting • Personnel Economics (M)



## Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da literatura	3
2.1. Experiência em loja	5
2.2. Evolução tecnológica	6
2.3. Presença digital	7
2.4. Serviços farmacêuticos	8
2.5. Aconselhamento prestado	9
2.6. Análise da literatura	10
3. Metodologia de pesquisa	15
4. Análise de dados	17
4.1. Caracterização da amostra	17
4.2. Análise do impacto da perda de proximidade com os clientes	18
4.3. Análise da tendência de fidelização	19
4.4. Análise das causas da falta de fidelização	20
4.5. Análise das estratégias de fidelização	21
4.6. Análise dos benefícios da fidelização	24
5. Discussão de resultados	27
6. Conclusão	35
7. Limitações do estudo	39
8. Bibliografia	41
9. Anexos	43
Anexo I	43
Anexo II	45

## Índice de tabelas

Tabela 2.1 – Identificação dos principais temas e artigos relacionados	11
Tabela 3.1 – Identificação das questões e objetivos de pesquisa	16
Tabela 6.1 – Sugestões de estudos futuros	38
Tabela 9.1 – Idade média dos entrevistados	45



## Índice de figuras

Figura 3.1 – Diagrama da metodologia de pesquisa -----	15
Figura 4.1 – Nuvem de palavras com análise da tendência de fidelização -----	19
Figura 4.2 – Mapa mental com análise da tendência de fidelização -----	19
Figura 4.3 – Diagrama de <i>Ishikawa</i> sobre causas da falta de fidelização -----	20
Figura 4.4 – Diagrama de <i>Ishikawa</i> sobre estratégias para a fidelização de clientes -----	22
Figura 4.5 – Fluxograma de análise da utilidade de teleconsultas de aconselhamento farmacêutico -----	23
Figura 4.6 – Diagrama de árvore com os benefícios da fidelização de clientes -----	24
Figura 5.1 – Diagrama com os resultados da pesquisa para resolução do problema -----	34
Figura 9.1 – Mapa mental com análise da tendência de fidelização (Clientes) -----	47
Figura 9.2 – Mapa mental com análise da tendência de fidelização (Funcionários) -----	48
Figura 9.3 – Mapa mental com análise da tendência de fidelização (Gestores) -----	48
Figura 9.4 – Diagrama de <i>Ishikawa</i> sobre causas da falta de fidelização (Clientes) -----	48
Figura 9.5 – Diagrama de <i>Ishikawa</i> sobre causas da falta de fidelização (Funcionários) -----	49
Figura 9.6 – Diagrama de <i>Ishikawa</i> sobre causas da falta de fidelização (Gestores) -----	49
Figura 9.7 – Diagrama de <i>Ishikawa</i> sobre estratégias para a fidelização de clientes (Clientes) -----	50
Figura 9.8 – Diagrama de <i>Ishikawa</i> sobre estratégias para a fidelização de clientes (Funcionários) -----	50
Figura 9.9 – Diagrama de <i>Ishikawa</i> sobre estratégias para a fidelização de clientes (Gestores) -----	51

## Índice de gráficos

Gráfico 4.1 – Análise da distribuição geográfica da amostra -----	17
Gráfico 4.2 – Diagrama de Pareto com análise do impacto da perda de proximidade -----	18
Gráfico 9.1 – Caracterização da amostra -----	45
Gráfico 9.2 – Diagrama de Pareto com análise do impacto da perda de proximidade (Clientes) -----	46
Gráfico 9.3 – Diagrama de Pareto com análise do impacto da perda de proximidade (Funcionários) -----	46
Gráfico 9.4 – Diagrama de Pareto com análise do impacto da perda de proximidade (Gestores) -----	47



## **Glossário de abreviações**

ANF: Associação Nacional de Farmácias

COVID-19: Doença causada pelo vírus Corona

EPI's: Equipamentos de proteção individual

HMR: Health market research

MNSRM: Medicamentos não sujeitos a receita médica

MSRM: Medicamentos sujeitos a receita médica

PSBE: Produtos de saúde e bem-estar

RH: Recursos humanos





## 1. Introdução

Em Portugal, as farmácias comunitárias têm não só um papel de dispensa de medicamentos e produtos de saúde, como também são agentes sociais e fazem parte integrante do sistema de cuidados de saúde (Nunes et al., 2015). Com a pandemia do vírus Corona (COVID-19) o papel social das farmácias nos cuidados de saúde primários tornou-se ainda mais relevante, conforme destacado pelo Organização Mundial de Saúde (Fernandes, 2020). No entanto, os dados de mercado de Junho 2021 mostram que, apesar do volume de vendas no 1º semestre se ter mantido semelhante face a período homólogo (+0,6%), o número de visitas à farmácia diminuiu ligeiramente (-1,0%) (Health market research, 2021). Neste sentido, as farmácias precisam de se adaptar às mudanças económicas e sociais resultantes da pandemia, no que diz respeito ao modo como comunicam com os seus clientes, de modo a reterem os que já têm e captarem novos (Batista et al., 2020). Captar novos clientes será crucial para aumentar as vendas, mas manter os clientes já existentes é ainda mais relevante. Estudos demonstram que a fidelização dos consumidores é um fator crucial para a retenção dos mesmos, e que esta tem um papel muito relevante no sucesso de um negócio (Lostakova and Horakova, 2014), (Nitadpakorn et al., 2017).

Para além de terem de garantir a retenção dos seus clientes, as farmácias precisam também de captar novos clientes, nomeadamente os que privilegiam as compras em parafarmácias ou online. Dados de Junho de 2021 da Health market research (HMR) mostram que 11,8% dos Medicamentos não sujeitos a receita médica (MNSRM) vendidos no 2º trimestre deste ano foram comprados em parafarmácias, assim como 21,3% dos Produtos de saúde e bem-estar (PSBE) (Health market research, 2021). Já a venda de produtos farmacêuticos online, ainda que não seja uma tendência em todos os países, tem vindo a aumentar e exponenciou-se com a pandemia de COVID-19 (Santos et al., 2021). No caso dos Estados Unidos, por exemplo, as venda online de produtos farmacêuticos já tinham um peso de 33,3% em 2018 (Liu et al., 2020).

Deste modo, criar uma experiência diferenciadora para o cliente torna-se crucial não só para que este continue a privilegiar as compras presenciais, mas também para que a farmácia o fidelize e se garanta a sustentabilidade económica do negócio. De acordo com o que An and Han (2020) sugerem, a farmácia terá de promover, para além dos seus produtos e serviços, a sua própria marca, que capte e retenha clientes. Neste sentido, o problema de investigação desta tese é **“as farmácias não têm conseguido aumentar a sua quota de mercado e por isso é importante conhecer estratégias de fidelização dos clientes às farmácias comunitárias”**, de modo a aumentar a proximidade entre as partes e a captar novos cliente e reter os existentes.

Devido ao COVID-19 e ao surgimento de parafarmácias e *e-commerce* está-se a perder a capacidade de angariação e retenção de clientes, sendo por isso essencial encontrar estratégias efetivas de aproximação entre ambas as partes.

Para tal, a tese está estruturada em 7 capítulos: Introdução, Revisão de literatura, Metodologia de pesquisa, Análise de dados, Discussão de resultados, Conclusão e Limitações do estudo. Na Introdução foi analisado o contexto e o problema da pesquisa, assim como as suas implicações e relevância. Na Revisão de literatura é feita uma análise crítica da literatura sobre o tema, assim como dúvidas originadas na mesma que conduzem às questões e objetivos deste trabalho. Na Metodologia de pesquisa são apresentadas as questões e objetivos da pesquisa, assim como as técnicas usadas para responder às mesmas. No 4º capítulo, a Análise de dados, são caracterizados os dados recolhidos na amostra estudada e explorados os dados obtidos. Na Discussão de Resultados é feita uma interpretação dos dados analisados, de modo a responder às questões e objetivos de pesquisa apresentados. No capítulo da Conclusão serão sumarizadas as conclusões do estudo, o contributo do mesmo, assim como sugestões de linhas de pesquisa futuras. Por fim, no capítulo das Limitações do estudo, será feita uma análise crítica às principais limitações do trabalho apresentado.

## 2. Revisão da literatura

As farmácias comunitárias são um elemento central na rede de cuidados de saúde primários em Portugal (Policarpo et al., 2019). Segundo dados do Pordata, em 2020 havia 2922 farmácias em Portugal, o que representa cerca de 2,8 farmácias/10000 habitantes. No entanto, dados de mercado sugerem que as vendas em 2021 estão estagnadas (aumento de 0,6% no 1º semestre face a período homólogo), com uma ligeira diminuição no número de atendimentos (-1%) que, não sendo significativa, mostra que as farmácias não estão a aumentar a sua quota de mercado (Health market research, 2020).

Com a pandemia de COVID-19 o comportamento dos consumidores alterou-se, fazendo com que a indústria de retalho se tivesse de adaptar ao “novo normal”, que provocou incertezas em setores como o da economia, gestão e saúde e transformou o modo como a sociedade e os negócios planeiam o futuro (Santos et al., 2021), (Öncü et al., 2021). De modo a garantirem a sustentabilidade do negócio, as farmácias terão de repensar o modo como se relacionam com os seus clientes. O isolamento causado pela pandemia fez com que o consumidor tenha maior necessidade de conexão, sendo por isso crucial que as empresas tenham capacidade de fidelizar os seus clientes (Santos et al., 2021). A ligação criada entre um cliente e o negócio contribui para a retenção de clientes, uma vez que aumenta o grau de satisfação e confiança dos mesmos (Nitadpakorn et al., 2017), (Godinho et al., 2018).

Atualmente a maioria dos negócios tem clientes “temporários”, ou seja, clientes que só são leais ao negócio até ao momento em que outro semelhante lhe oferece um valor acrescentado. As farmácias não são exceção e, por isso, é crucial que se comecem a focar em captar e reter clientes através de estratégias que vão de encontro às necessidades e expectativas dos clientes, que os atraiam, retenham e os torne fiéis, criando ligações de proximidade com a farmácia. A farmácia tem de acrescentar valor ao cliente quando este a procura, perceber o que este quer, quais as suas necessidades e requisitos de fidelização, de modo a ter mais clientes e clientes que comprem mais na farmácia (Lostakova and Horakova, 2014), (Policarpo et al., 2019). Para além de se focarem na venda dos seus produtos e serviços, as farmácias terão também de se promover junto do consumidor enquanto marca. Experiências de compra diferenciadoras e personalizadas serão fatores valorizados pelo cliente, muito relevantes na altura de escolha da farmácia onde ir (An and Han, 2020), (Santos et al., 2021), (Jamett and Schweizer, 2021).

Ainda, com o aparecimento de parafarmácias, que também vendem MNSRM e PSBE, as vendas desses produtos em farmácias foram impactadas: dados da HMR relativos ao 2º trimestre de 2021 mostram que 11,8% dos MNSRM e 21,3% dos PSBE vendidos nesse período

foram em parafarmácias. Será então crucial as farmácias reterem os seus clientes e captarem novos clientes, não só de farmácias concorrentes, mas também de parafarmácias e do *e-commerce*. Deste modo, as farmácias terão de trabalhar no sentido de aumentarem a fidelização dos seus clientes. A satisfação do cliente aumenta a sua fidelidade, fazendo com que este confie na farmácia e sendo uma vantagem competitiva na criação duma relação duradoura com o mesmo (An and Han, 2020). Estudos demonstram que o aumento de vendas dum negócio está intrinsecamente relacionado com a sua capacidade para ter clientes leais e fidelizados (Nitadpakorn et al., 2017). Um cliente fidelizado faz compras consecutivas e frequentes, tem uma boa opinião sobre a farmácia e dá *feedback* sobre os produtos comprados (Chetthamrongchai et al., 2019). Captar novos clientes é um fator chave em qualquer negócio. Porém, a retenção de clientes é ainda mais importante e vantajoso: os custos operacionais associados à retenção dum cliente são menores do que os da angariação de novos, para além de que clientes habituais potenciam o efeito positivo do “passa a palavra” entre os seus conhecidos, o que poderá levar a que a farmácia angarie mais clientes (Nitadpakorn et al., 2017), (Chetthamrongchai et al., 2019).

Um cliente percebe valor num negócio quando sente que é parte integrante do mesmo, e que a sua opinião é relevante (An and Han, 2020). Estudos demonstram que a decisão dum consumidor em fazer compras repetidamente na mesma farmácia não depende dos preços praticados pela farmácia ou do aspeto visual da mesma, mas sim da qualidade do serviço oferecido. A avaliação que o cliente faz sobre a qualidade do serviço depende de fatores físicos (localização da farmácia, equipamentos disponíveis) e humanos (qualidade do aconselhamento prestado) (Nitadpakorn et al., 2017). A satisfação global dum cliente depende não só da sua avaliação baseada nos produtos/serviços comprados, mas também na experiência de consumo em loja (Godinho et al., 2018).

Em Portugal, as farmácias comunitárias podem atuar em três vertentes:

- venda de produtos e serviços;
- prestação de aconselhamento farmacêutico;
- promoção de boas práticas de saúde na comunidade onde se inserem.

Neste sentido, as farmácias têm de repensar a sua estratégia de negócio, de modo a garantirem que os consumidores valorizam este seu papel na sociedade (Nunes et al., 2015). Para aumentar os níveis de satisfação percebidos pelos seus clientes, as farmácias poderão optar por várias abordagens, nomeadamente alterar a sua estratégia de comunicação em loja, canais de comunicação usados, serviços oferecidos ou inovação tecnológica implementada (Hamilton, 2009).

## 2.1. Experiência em loja

Há muito que o retalho tenta ganhar vantagem competitiva face aos competidores ao fornecer aos clientes não só uma experiência agradável em loja, como também ao proporcionar uma experiência impactante e inesquecível. O consumidor sente cada vez mais necessidade de ter a sua própria jornada dentro das lojas, que lhe confere a sensação de atendimento personalizado, estando disposto a pagar por experiências *premium* (An and Han, 2020). A criação de valor para o consumidor dentro da farmácia começa com a experiência em loja – se os consumidores percecionarem a farmácia como uma loja personalizada, onde podem ter experiências de compra inovadoras e agradáveis, e que melhorem o seu estilo de vida, a farmácia será recordada pelo consumidor como especial, sendo este um fator chave para atrair e reter clientes. Para tal, a farmácia deverá proporcionar ao consumidor um ambiente no qual este satisfaça as suas necessidades facilmente e consiga interagir com outros clientes e com os colaboradores (Castaldo et al., 2016), (An and Han, 2020). Alguns requisitos relevantes para aumentar a lealdade e retenção de clientes são os seguintes:

- oferta de produtos e serviços com qualidade elevada (nomeadamente a facilidade de acesso à farmácia e um horário alargado);
- gama variada de produtos e stock suficiente;
- serviço em loja destacado da concorrência;
- comunicação clara e eficaz com o cliente;
- partilha de informação pertinente com o cliente (em loja e à distância);
- criação de programas de fidelidade (cartão de cliente, descontos em compras futuras, oferta de amostras e serviços extra) (Lostakova and Horakova, 2014), (Castaldo et al., 2016).

Quando o consumidor toma uma decisão de compra analisa dados que considera relevantes, tais como recomendações de conhecidos, memórias de experiências passadas ou um conhecimento prévio sobre o produto/serviço. As memórias de experiências de compra passadas na farmácia podem influenciar não só a decisão de compra de um consumidor, mas também o *feedback* que este dá no seu meio social, por “passa a palavra” (An and Han, 2020).

As farmácias deverão investir os seus recursos de modo a que durante os diversos momentos da jornada de compra do cliente este seja estimulado (Avanzi et al., 2020). Ainda, de modo a orientar o comportamento do consumidor dentro da farmácia e a ter uma vantagem competitiva face ao mercado, o uso de tecnologias será essencial (Gong et al., 2021).

## 2.2. Evolução tecnológica

As lojas de retalho estão a aumentar o uso de tecnologia no momento de compra, por parte do consumidor, de modo exponencial (Gong et al., 2021). É de extrema importância que as farmácias se adaptem, de modo a serem cada vez mais tecnológicas, proporcionando uma experiência diferente a cada cliente dentro da loja, melhorando a qualidade do serviço prestado e aumentando a interação com os clientes (Deloitte, 2020), (Santos et al., 2021).

Um novo tipo de loja de retalho está a surgir e a revolucionar a experiência dos clientes - a *Phygital* – que une a experiência do digital com a de uma loja física. Com as novas tendências tecnológicas do mercado torna-se crucial que os espaços físicos das farmácias sejam reformulados, para que possam proporcionar experiências imersivas aos seus clientes, de modo a que estes se conectem com a marca “farmácia” e os seus produtos (Santos et al., 2021). De acordo com a teoria da autodeterminação, experiências como o uso de tecnologia em lojas de retalho melhoram a jornada do cliente (An and Han, 2020). É cada vez mais frequente ver lojas de retalho a integrarem a tecnologia na experiência do cliente em loja, e as farmácias terão de acompanhar esta revolução no mercado, de modo a deixarem de ser apenas lojas de conveniência para passarem a ser pontos de saúde. Esta alteração já começou a acontecer através de *robots* de dispensa de medicamentos ou caixas automáticas para pagamento, mas terá também de ser extrapolada para a loja, onde o cliente também será incluído (Gong et al., 2021). A tecnologia poderá permitir que o cliente demore menos tempo a fazer as suas compras na farmácia, evite filas para pagamento ao poder fazê-lo de modo autónomo numa máquina, faça uma seleção mais autónoma e simultaneamente informada dos produtos a escolher nos lineares através de ecrãs interativos, fazendo com que este sinta que há uma maior qualidade no serviço prestado e associe a farmácia a atributos como valor acrescentado e satisfação, melhorando a sua jornada em loja (Deloitte, 2020), (Gong et al., 2021).

Também, ao diminuir o tempo que o colaborador demora a encontrar os medicamentos pretendidos ou a processar o pagamento, a tecnologia permite que este disponha de mais tempo durante o atendimento para estar em contacto direto com o cliente e melhore a qualidade do aconselhamento prestado (Deloitte, 2020). Estudos mostram que os benefícios do uso de tecnologia em loja incluem a perceção por parte do cliente de um atendimento mais rápido, maior conveniência e controlo da jornada de compra, melhorando a sua fidelização à farmácia (Grewal et al., 2020), (Gong et al., 2021).

A farmácia tem de arriscar ainda mais na sua revolução tecnológica: com a pandemia COVID-19 os serviços de saúde à distância ganharam relevância. Comunicar com consumidores mais isolados ou com condições de saúde que os impedem de sair de casa tornou-

se fundamental, de modo a ir ao encontro das necessidades físicas e sociais de todos, independentemente da sua localização geográfica. Nesse sentido, teleconsultas de medicina começaram a ser realizadas com frequência e a serem cada vez mais parte do “novo normal”. Assim, as farmácias terão de ser parte integrante desta “saúde digital”: a farmácia poderá fazer aconselhamento por videochamada, suportado por um serviço de entregas ao domicílio complementar (Iyengar et al., 2020), (Öncü et al., 2021).

### 2.3. Presença digital

Para além das vendas em loja, as farmácias podem também capitalizar as suas vendas em modo online, que permite aos clientes comprar à distância e na comodidade do seu lar (Hamilton, 2009). Apesar dos consumidores ainda não comprarem muitos medicamentos sujeitos a receita médica (MSRM) online, essa tendência está a alterar-se, e as compras em lojas farmacêuticas com presença online tem aumentado, representando já cerca de 33,3% das vendas do mercado farmacêutico americano em 2018 (Liu et al., 2020). O portfólio de produtos procurados pelos clientes em modo online é semelhante, apesar de ser mais direcionado: normalmente os clientes compram apenas o produto que pretendem, sendo mais difícil a farmácia fazer um aconselhamento adicional que possa ser revertido em venda cruzada (Hamilton, 2009).

Atualmente, nem todas as farmácias têm presença no meio digital e com possibilidade de compras à distância. No entanto, a revolução digital é uma tendência, e as farmácias que não aderirem, estarão em grande desvantagem (Liu et al., 2020), (Santos et al., 2021). Segundo um estudo da McKinsey & Company (2020) é expectável que cerca de 25% dos consumidores dos Estados Unidos e Europa aumentem o seu consumo através dos canais digitais. A economia digital terá um papel cada vez mais sedimentado na sociedade, dando lugar ao *Branding 4.0*, em que a revolução digital dos negócios será a nova estratégia para atrair clientes e criar conteúdo relevante para os mesmos. Para tal, a farmácia terá de garantir a sua presença online em redes sociais, comércio eletrónico e sites, de modo a garantir uma coexistência na interação com os clientes entre o online e o offline (Santos et al., 2021).

De modo a garantir alinhamento estratégico nas suas vendas e a impactar os seus clientes, mesmo à distância, a farmácia terá de repensar a sua comunicação nas plataformas de comércio eletrónico: dar ao cliente a possibilidade de teleconsultas com os farmacêuticos, para aconselhamento profissional sobre os produtos comprados - como a dosagem, o modo de toma ou interações medicamentosas - ou criar sugestões de compra no site - por exemplo, a marca de genéricos que recomenda, ou inclusão de protocolos de aconselhamento com indicação de produtos específicos que potenciem vendas cruzadas (Hamilton, 2009).

Ainda, uma vez que a logística associada às compras online é o fator mais valorizado pelo cliente, a farmácia poderá incrementar a qualidade do seu serviço e, por consequência, a satisfação dos seus clientes, melhorando o tempo de entrega de produtos e desenvolvendo um serviço de entregas ao domicílio tão independente de terceiros quanto possível (Liu et al., 2020).

#### 2.4. Serviços farmacêuticos

Desde há muito que as farmácias comunitárias disponibilizam aos seus clientes não só produtos, mas também serviços, nomeadamente a preparação individualizada de medicação, entregas ao domicílio, programas de cessação tabágica, entrega de medicamentos hospitalares e administração de vacinas e injetáveis (incluindo a vacina da gripe). Estes serviços são uma forma de se diferenciar da concorrência direta, ao prestarem serviços que as farmácias mais próximas não têm, e das parafarmácias e *e-commerce*, onde a maioria destes serviços não podem ser realizados (Martins and Queirós, 2015), (Nunes et al., 2015).

Apesar do crescente aumento do número de serviços prestados, o valor não se tem refletido de modo muito proeminente nas vendas: em 2011 os serviços farmacêuticos representavam cerca de 0,1% das vendas da farmácia e no 1º semestre de 2021 representaram 0,2% (Martins and Queirós, 2015), (Health market research, 2021). No entanto, a importância das farmácias enquanto prestadoras de serviços farmacêuticos foi destacada com a realização de testes rápidos à COVID-19 (no 1º semestre de 2021 foram realizados 546.000 testes em farmácias), que permitiu acelerar a testagem da população, conforme noticiado pelo jornal Público a 16 de Julho de 2021, na notícia intitulada "As farmácias já fizeram cerca de 546 mil testes rápidos' à covid-19 desde Janeiro".

Assim, as farmácias terão de repensar na sua estratégia de negócio, que deixará de passar apenas pela dispensa de medicamentos e produtos de saúde, mas também terá de incluir serviços que satisfaçam a necessidade dos seus clientes. Um estudo de Martins e Queirós (2015) demonstrou que farmácias com maior competição tendem a oferecer um portfólio mais alargado de serviços aos seus clientes, sobretudo serviços como vacinação, programas especiais de adesão terapêutica ou de acompanhamento do utente. A ligação do espaço físico ao digital pode ser conseguida não só através de equipamentos, mas também através de serviços personalizados para cada cliente (como ofertas especiais ou entregas no domicílio), que criarão uma ligação emocional entre o cliente e a farmácia (Santos et al., 2021).

Uma rede de serviços personalizada pode trazer aos clientes soluções personalizadas, que serão uma alternativa chave na manutenção da competitividade do negócio e na lealdade do cliente para com a farmácia (Hamilton, 2009), (Nunes et al., 2015). O poder de compra dos



consumidores influência de modo positivo a sua predisposição para pagar por serviços farmacêuticos, podendo ser este um fator a considerar pelas farmácias na sua tomada de decisão sobre a adição de serviços ao seu portfólio (Martins and Queirós, 2015).

Um estudo realizado em farmácias portuguesas por Policarpo et al. (2019) mostrou que os cinco serviços que os clientes mais valorizariam ter acesso nas farmácias seriam os seguintes:

- possibilidade de renovação automática de prescrições em utentes com doenças crónicas;
- apoio no controlo de doenças crónicas;
- entregas de medicamentos ao domicílio;
- cuidados de saúde adicionais (por exemplo, tratamento de feridas e primeiros socorros);
- dispensa de medicamentos hospitalares com acompanhamento do tratamento por parte do farmacêutico.

Felizmente alguns desses serviços já podem ser disponibilizados pelas farmácias, e aquelas que os garantirem irão acrescentar valor ao seu cliente, já que está demonstrado que ao aumentar a oferta de serviços disponíveis, a farmácia maximiza os seus ganhos na satisfação do consumidor (Hamilton, 2009). Quando um cliente se sente satisfeito pelos serviços fornecidos por uma farmácia, continua a frequentá-la, estimula o seu círculo social a que também a frequente e dá opiniões construtivas à farmácia, que permitem que esta melhore continuamente os seus serviços (Nitadpakorn et al., 2017).

As farmácias deverão desenvolver e implementar serviços inovadores, de modo a fazerem face às necessidades dos seus clientes e acrescentar valor na ida deste até à loja, de modo a maximizar a sua capacidade de atuação na comunidade enquanto prestador de cuidados de saúde (Ayalew et al., 2017), (Policarpo et al., 2019).

## 2.5. Aconselhamento prestado

Há algum tempo que os profissionais que trabalham em farmácias deixaram de ser apenas “dispensadores de medicamentos” e passaram a poder ter um papel ativo na sociedade portuguesa enquanto membros dum sistema integrado de cuidados de saúde, através do aconselhamento prestado (Nunes et al., 2015), (Policarpo et al., 2019). Os colaboradores que trabalham numa farmácia têm a possibilidade de trabalhar em sinergia com outros profissionais de saúde, de modo a terem os melhores resultados no seu contributo para o aumento da qualidade de vida dos seus utentes (Ayalew et al., 2017).

A qualidade do aconselhamento farmacêutico prestado influencia diretamente o compromisso do cliente com uma farmácia. O cliente valoriza aspetos como o facto das questões colocadas e da medicação fornecida irem ao encontro das suas necessidades, assim como a simpatia, confiança e segurança transmitida pelo profissional que o atende (Castaldo et al., 2016), (Nitadpakorn et al., 2017). Estudos demonstram que, em contexto de saúde, a confiança no profissional é crucial para o cliente (Patrícia Antunes et al., 2015), (Castaldo et al., 2016). Já a qualidade do aconselhamento farmacêutico e a sua clareza na comunicação tem muito mais influência na lealdade dum consumidor face a uma farmácia do que o posicionamento de preço ou o aspeto visual da mesma (Patrícia Antunes et al., 2015), (Nitadpakorn et al., 2017).

Enquanto que a capacidade da farmácia fazer face às necessidades dum cliente no que diz respeito aos produtos que este procura influenciam a sua satisfação, a qualidade do aconselhamento prestado influencia a lealdade deste para com a farmácia, o que leva a que este se fidelize à mesma (Nunes et al., 2015), (Castaldo et al., 2016).

Estudos realizados em farmácias australianas e portuguesas mostraram que a qualidade do aconselhamento farmacêutico é cada vez mais relevante e valorizada, e que está diretamente relacionado com a compra repetida na mesma farmácia: os inquiridos afirmaram confiar nas informações transmitidas pelos farmacêuticos sobre a sua medicação (necessidades terapêuticas e dosagens) e o modo como esse aconselhamento diminuía as suas preocupações com a saúde (Nitadpakorn et al., 2017), (Policarpo et al., 2019). No estudo realizado por Policarpo et al. (2019) em farmácias portuguesas, 54% dos inquiridos afirmaram que a farmácia é o primeiro local onde se deslocam quando têm uma dúvida relacionada com a sua saúde.

Assim, para garantir a qualidade do serviço farmacêutico prestado, as farmácias têm de garantir que os seus colaboradores têm boas capacidades sociais e competências técnicas, que se traduzem numa boa comunicação com o cliente, com informações claras e pertinentes, simpatia e fiabilidade. Treinar as capacidades técnicas e as competências relacionais da equipa é fundamental para garantir a satisfação dos clientes e construir relações de confiança entre estes e os colaboradores (Patrícia Antunes et al., 2015), (Castaldo et al., 2016), (Chetthamrongchai et al., 2019).

## 2.6. Análise da literatura

A revisão da literatura permitiu ter um conhecimento abrangente sobre o estado de arte da relação entre farmácias (ou outras lojas de retalho) e os seus clientes, permitindo identificar lacunas e/ou temáticas a explorar com maior profundidade.

Os cinco fatores mais relevantes para aumentar a proximidade entre as farmácias comunitárias e os clientes são a criação de uma experiência única em loja, a capacidade da tecnologia ao dispor dos clientes e colaboradores melhorar a qualidade do serviço, a presença online da farmácia, os serviços farmacêuticos disponíveis e a qualidade do aconselhamento prestado. Após a revisão da literatura é essencial perceber quais os temas com maior pertinência para o estudo que será feito, conforme resumido na Tabela 2.1.

Tabela 2.1 – Identificação dos principais temas e artigos relacionados

<i>Tema principal</i>	<i>Autor</i>	<i>Título</i>	<i>Publicação (ano)</i>
Experiência em loja – a literatura mostra que a jornada do cliente dentro da loja, a qualidade do serviço prestado e a capacidade de tornar a sua experiência personalizada influencia a capacidade de fidelização do mesmo	1. Lostakova and Horakova 2. Castaldo et al. 3. An and Han	1. Usefulness of Tools to Enhance Retention and Loyalty in Purchasing OTC Drugs from the Perspective of Clients of B&M Pharmacies 2. The missing path to gain customers loyalty in pharmacy retail: The role of the store in developing satisfaction and trust 3. Effects of experiential motivation and customer engagement on customer value creation: Analysis of psychological process in the experience-based retail environment	1. Procedia - Social and Behavioral Sciences (2014) 2. Research in Social and Administrative Pharmacy (2016) 3. Journal of Business Research (2020)
Evolução tecnológica – os artigos analisados sustentam que a tecnologia disponível em loja influencia o comportamento do consumidor, incluindo a possibilidade de realização de teleconsultas para aconselhamento farmacêutico	1. Gong et al. 2. Iyengar et al. 3. Grewal et al.	1. Effects of characteristics of in-store retail technology on customer citizenship behavior 2. Learning opportunities from COVID-19 and future effects on health care system 3. The future of in-store technology	1. Journal of Retailing and Consumer Services (2021) 2. Diabetes & Metabolic Syndrome: Clinical Research & Reviews (2020) 3. Journal of the Academy of Marketing Science (2020)

<p>Presença digital – a literatura sugere que com o aumento das vendas em formato online, as farmácias também terão de sedimentar a sua posição neste mercado, incluindo a sua facilidade de comunicação à distância com o cliente</p>	<p>1. Liu et al. 2. Santos et al.</p>	<p>1. Consumers’ satisfaction factors mining and sentiment analysis of B2C online pharmacy reviews 2. Covid-19’s Impact on Society, Fashion Trends and Consumption</p>	<p>1. BMC Medical Informatics and Decision Making (2020) 2. Strategic Design Research Journal (2021)</p>
<p>Serviços farmacêuticos – de acordo com vários autores, a maioria dos clientes valoriza os serviços farmacêuticos, sendo um fator relevante na diferenciação face à concorrência</p>	<p>1. Policarpo et al. 2. Martins and Queirós</p>	<p>1. A new model for pharmacies? Insights from a quantitative study regarding the public’s perceptions 2. Competition among pharmacies and the typology of services delivered: The Portuguese case</p>	<p>1. BMC Health Services Research (2019) 2. Health Policy (2015)</p>
<p>Aconselhamento prestado – os vários artigos analisados sugerem que a qualidade do aconselhamento prestado e, sobretudo, as capacidades de comunicação e interação social dos profissionais de farmácias são cruciais para a retenção de clientes</p>	<p>1. Nitadpakorn et al. 2. Chetthamrongchai et al. 3. Castaldo et al.</p>	<p>1. Factors affecting pharmacy engagement and pharmacy customer devotion in community pharmacy: A structural equation modeling approach 2. The Mediating Role of Pharmacy Engagement on the Relationship of Perceived Service Quality, Customer Perception, Price Strategy with Pharmacy Customer Devotion 3. The missing path to gain customers loyalty in pharmacy retail: The role of the store in developing satisfaction and trust</p>	<p>1. Pharmacy Practice (2017) 2. Sys Rev Pharm (2019) 3. Research in Social and Administrative Pharmacy (2016)</p>

Fonte: autora

Neste sentido, a autora focou os objetivos de pesquisa em perceber quais as causas principais da falta de fidelização dos clientes, que impacto terá a perda de proximidade entre as farmácias e os clientes, como está a evoluir a tendência de fidelização dos clientes às farmácias, qual será a melhor estratégia para fidelizar os clientes e que benefícios poderão resultar para ambas as partes na fidelização dum cliente a uma farmácia. Ainda, tendo em conta a revisão de

literatura efetuada, pretendeu-se perceber se as teleconsultas de aconselhamento à distância seriam valorizadas.



### 3. Metodologia de pesquisa

Previamente à definição da metodologia de pesquisa deste trabalho foi analisada a literatura existente sobre o tema, com o intuito de perceber quais as principais estratégias de aproximação dos clientes às farmácias, analisando perspectivas de vários autores e estudos, de modo a recolher informação sobre o trabalho já desenvolvido neste tema e a identificar áreas de trabalho relevantes e que necessitam de ser aprofundadas, para se definir o trabalho de pesquisa a desenvolver *a posteriori*. A análise da metodologia de pesquisa foi feita tendo em conta a “Pereira Problem Solving Research Methodology” (Pereira et al., 2021), conforme ilustrado na Figura 3.1.

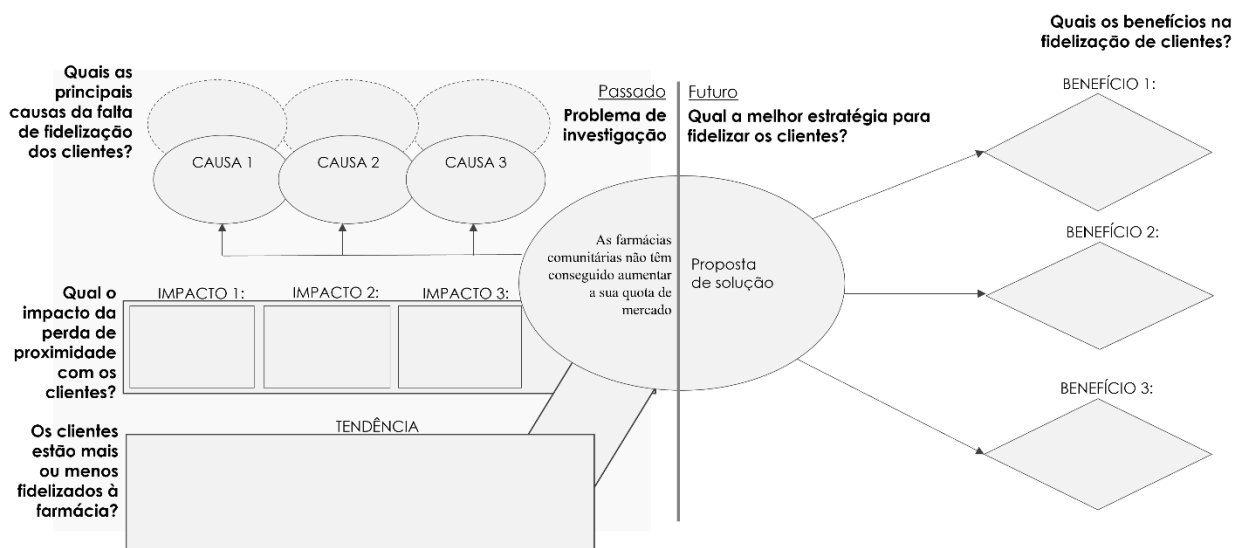


Figura 3.1 – Diagrama da metodologia de pesquisa

Fonte: adaptado de Pereira et al. (2021)

Assim, para perceber quais as principais causas que podem estar a fazer com que as farmácias não aumentem a sua quota de mercado e não garantam fidelização dos seus clientes, assim como o impacto deste problema, foram realizadas entrevistas individuais numa amostra de conveniência constituída por 10 gestores de farmácia (proprietários e/ou diretores técnicos), 20 funcionários de farmácia e 20 clientes. Para tal, primeiro foram delineados os objetivos de pesquisa, conforme listado na Tabela 3.1.

Tabela 3.1 – Identificação das questões e objetivos de pesquisa

Questão de pesquisa	Objetivo de pesquisa
Os clientes estão mais ou menos fidelizados à farmácia após o COVID-19?	Análise da tendência do mercado
Qual o impacto da perda de proximidade com os clientes?	Conhecer os impactos qualitativos da perda de proximidade com o cliente
Quais as causas principais da falta de fidelização dos clientes?	Identificação das principais causas de estagnação do mercado de farmácias comunitárias
Qual a melhor estratégia para fidelizar os clientes?	Recolha e análise de soluções para a resolução do problema
Quais os benefícios para as farmácias ao fidelizarem os seus clientes?	Descobrir os impactos qualitativos na fidelização de clientes

Fonte: autora

O guião da entrevista realizada pode ser consultado no Anexo I. Cada entrevista teve a duração aproximada de 8 minutos, sendo composta por 10 questões: 1 de variável de controlo (questão 1), 3 de caracterização da amostra (questão 2-4) e 6 de perguntas de investigação (questão 5-10).

Para analisar a tendência do mercado no que diz respeito à fidelização dos clientes à farmácia foi feita a questão “Acha que os clientes estão mais ou menos fidelizados à farmácia após o COVID-19?”. Para conhecer os impactos qualitativos da perda de proximidade entre os clientes e as farmácias foi colocada a questão “Qual o impacto da perda de proximidade entre as farmácias e os clientes provocados pelo COVID-19 e/ou pelas vendas em *e-commerce* ou parafarmácias?”. Para identificar as principais causas de estagnação do mercado farmacêutico, questionou-se os entrevistados sobre “Quais as causas principais da falta de fidelização dos clientes às farmácias?”. Para perceber qual a melhor estratégia para fidelizar os clientes, e o que os intervenientes no setor acham da possibilidade de realização de teleconsultas de aconselhamento farmacêutico, foram colocadas as questões “Destes 5 fatores, identifique os 2 que considera serem a melhor estratégia para fidelizar os clientes: experiência em loja, evolução tecnológica, presença digital, serviços farmacêuticos e aconselhamento farmacêutico” e “Acha que teleconsultas de aconselhamento farmacêutico seriam úteis para a população e para fidelizar clientes?”. Por fim, questionou-se os entrevistados sobre “Quais os principais benefícios para as farmácias ao fidelizarem os seus clientes?” para conhecer os impactos na fidelização de clientes.



#### 4. Análise de dados

A população alvo da entrevista individual foi definida por clientes, funcionários e gestores (proprietários e/ou diretores técnicos) de farmácia, dado terem o conhecimento necessário para responder às questões. Foi feita uma amostragem não probabilística, de conveniência, através do convite individual por parte da autora a cada um dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas entre 30 de Agosto e 10 de Setembro de 2021.

##### 4.1. Caracterização da amostra

A amostra foi composta por 50 entrevistados: 20 clientes, 20 funcionários e 10 gestores. A variável de controlo envolvia uma frequência mínima de farmácia de 6 vezes por ano (clientes), uma experiência profissional em farmácia mínima de 2 anos (funcionários) ou uma experiência em gestão de farmácia mínima de 5 anos (gestores). No anexo II é possível consultar informação adicional sobre a caracterização da amostra e das respostas que cada um dos grupos entrevistados (gestores, funcionários e clientes) deu.

A idade média dos entrevistados é de 45,5 anos, sendo 34% dos entrevistados do sexo masculino e 66% do sexo feminino. A maioria dos entrevistados reside no concelho de Lisboa (32%) e de Odivelas (24%), conforme ilustrado no Gráfico 4.1.

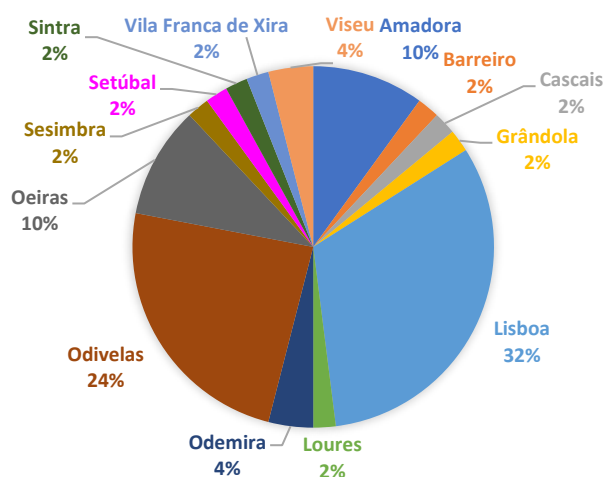


Gráfico 4.1 – Análise da distribuição geográfica da amostra

Fonte: autora

#### 4.2. Análise do impacto da perda de proximidade com os clientes

A análise do impacto da perda de proximidade entre as farmácias e os clientes provocados pelo COVID-19 e/ou pelas vendas em *e-commerce* ou parafarmácias foi feita através dum diagrama de Pareto, de modo a perceber quais as causas com maior impacto (Gráfico 4.2).

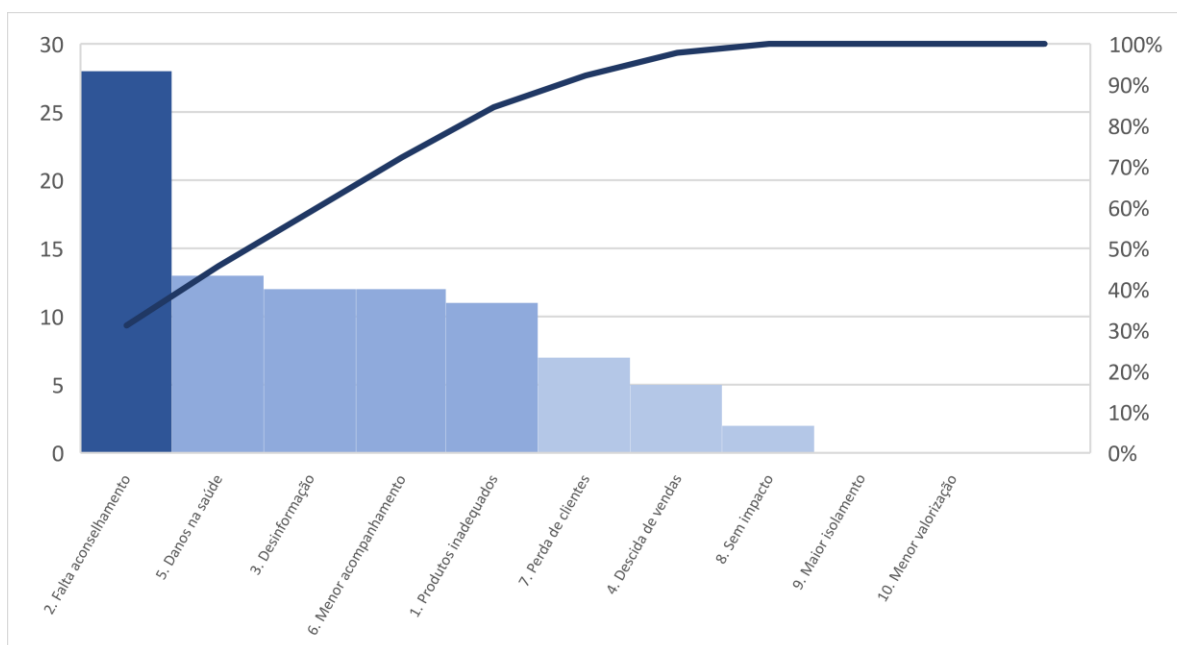


Gráfico 4.2 – Diagrama de Pareto com análise do impacto da perda de proximidade

*Legenda: Impacto 1- Compra de produtos inadequados e/ou desnecessários; Impacto 2- Falta de aconselhamento farmacêutico; Impacto 3- Desinformação do utente; Impacto 4- Descida de vendas de MNSRM e PSBE; Impacto 5- Danos na saúde devido a automedicação ou medicação desajustada; Impacto 6- Menor acompanhamento terapêutico do utente; Impacto 7- Perda de clientes; Impacto 8- Sem impacto; Impacto 9- Maior isolamento dos utentes; Impacto 10- Perda de importância do papel das farmácias na saúde da comunidade onde se inserem*

*Fonte: autora*

Pela análise do gráfico percebe-se que o maior impacto nesta perda de proximidade é a falta de aconselhamento farmacêutico que o cliente terá ao optar por comprar produtos noutros locais. Analisando o Gráfico de Pareto dos clientes e dos funcionários (Anexo II) percebe-se que este também é o principal impacto apontado por estes. No entanto, para os gestores de farmácia, os principais impactos serão os danos na saúde do utente, devido a automedicação ou medicação desajustada, um menor acompanhamento terapêutico do utente e perda de clientes para a farmácia.



mensais à farmácia, com aumento do valor consumido por visita. O facto de o cliente perder fidelização à farmácia faz com que opte por farmácias com fatores diferenciadores, como tempos de espera para atendimento curtos, serviço de entregas ao domicílio, possibilidade de compras à distância e garantia de produtos em stock, nomeadamente, no início da pandemia, os equipamentos de proteção individual (EPI's). Esta perda de fidelização dos clientes à farmácia é mais sentida pelos gestores (80% afirma haver menor fidelização). No caso dos clientes entrevistados, o número de clientes que teve menor fidelização é equivalente aos que tiveram maior.

#### 4.4. Análise das causas da falta de fidelização

Para analisar quais as principais causas da falta de fidelização de clientes foi feito um Diagrama de *Ishikawa*. Tal como a revisão da literatura sugeria, as causas apresentadas agregaram-se em 5 áreas macro: evolução tecnológica, serviços farmacêuticos, presença digital, experiência em loja e aconselhamento prestado. A maioria dos entrevistados apontaram fatores relacionados com a presença digital (66%) e com a experiência em loja (56%) como as principais causas de falta de fidelização às farmácias, conforme ilustrado na Figura 4.3.

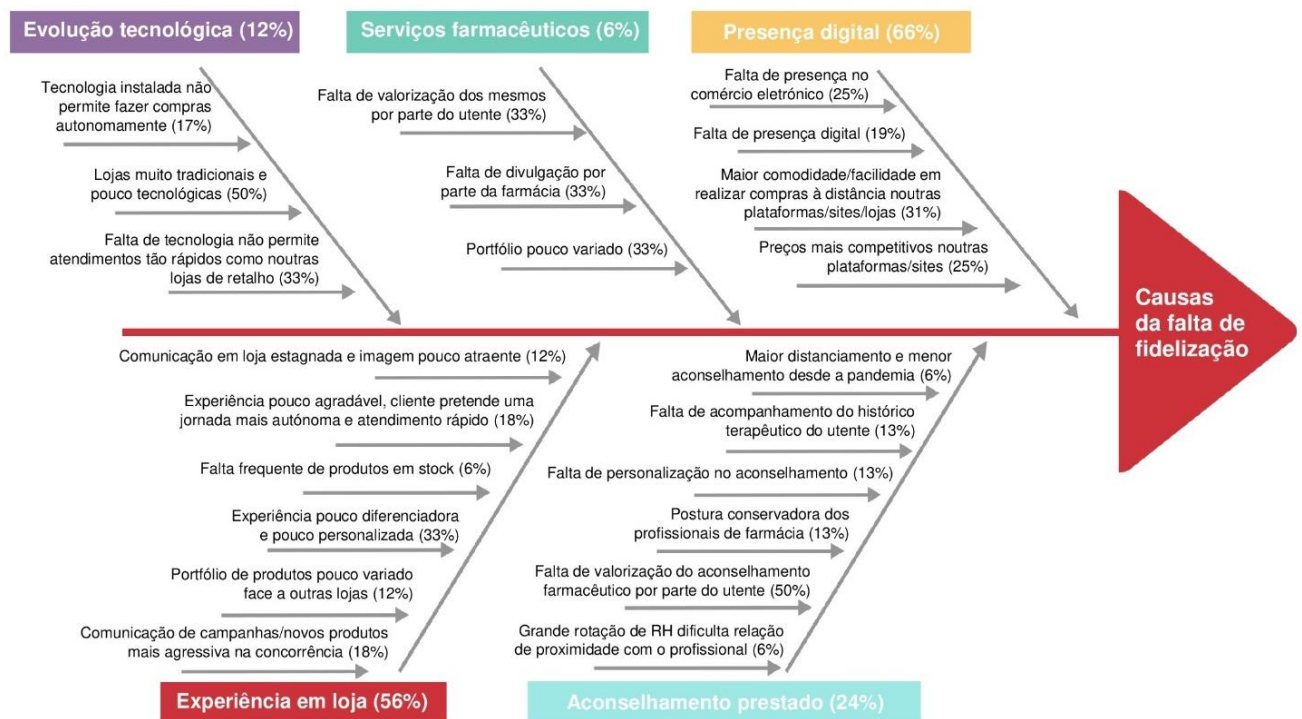


Figura 4.3 – Diagrama de *Ishikawa* sobre causas da falta de fidelização

Fonte: autora

As principais causas apresentadas para esta falta de fidelização foram a maior comodidade/facilidade em realizar compras à distância noutras plataformas/sites/lojas, em comparação com a deslocação presencial às farmácias; uma experiência em loja pouco diferenciadora, quando comparada com outras lojas de retalho; a falta de presença das farmácias no comércio eletrónico; e os preços mais competitivos praticados por outras plataformas/sites.

No entanto, analisando o Diagrama de *Ishikawa* de cada um dos tipos de entrevistados, percebemos diferenças de opinião. Para os clientes os fatores relacionados com a experiência em loja são a principal causa desta falta de fidelização (60%), e só depois sugerem fatores relacionados com a presença digital (50%). De notar que os preços mais competitivos praticados por outras plataformas/sites foi um fator muito mais valorizado pelos funcionários e gestores de farmácia do que pelos clientes. Ainda, os clientes percebem a falta frequente de produtos em stock como um fator que impede a fidelização de clientes a farmácias, não sendo este um fator valorizado pelos restantes entrevistados.

Enquanto 15% dos clientes e 30% dos gestores apontaram fatores relacionados com a evolução tecnológica como uma causa para a falta de fidelização, nomeadamente o facto das farmácias serem lojas muito tradicionais e com pouca tecnologia, nenhum funcionário sugeriu ser essa uma das causas da falta de fidelização.

Relativamente ao aconselhamento prestado, os gestores e a maioria dos funcionários consideram que o único fator relevante para a falta de fidelização dos clientes é a falta de valorização do aconselhamento farmacêutico por parte do utente. No entanto, os clientes apontaram outros fatores, como a falta de acompanhamento do histórico terapêutico do utente, a falta de personalização no aconselhamento, a postura conservadora dos profissionais de farmácia e uma grande rotação de recursos humanos (RH) nas equipas das farmácias, que dificulta uma relação de proximidade com o profissional.

#### 4.5. Análise das estratégias de fidelização

Para poder fazer uma melhor correlação entre as causas da falta de fidelização e estratégias de fidelização, também foi feito um Diagrama de *Ishikawa* (Figura 4.4) para perceber quais os fatores mais relevantes na fidelização dum cliente (Questão 8 da entrevista).

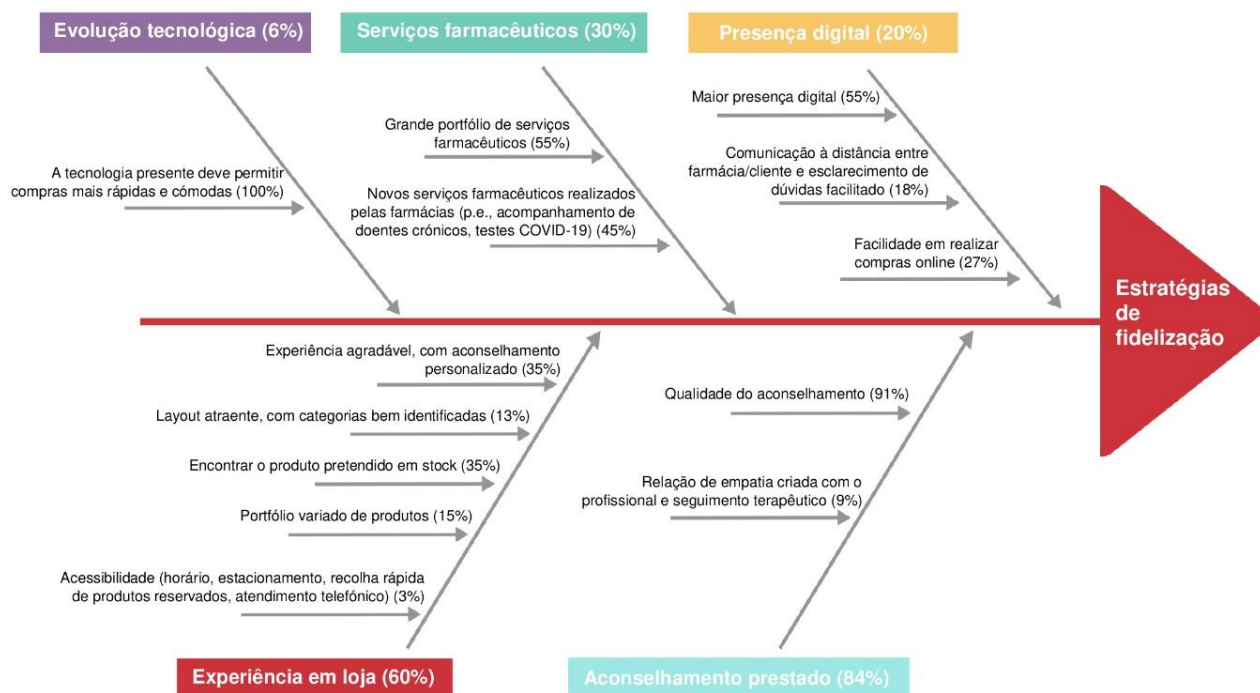


Figura 4.4 – Diagrama de *Ishikawa* sobre estratégias para a fidelização de clientes

Fonte: autora

Os dois fatores mais relevantes para fidelizar um cliente são, de acordo com os resultados obtidos, o aconselhamento prestado (80%), sobretudo a qualidade do aconselhamento prestado, que foi considerado um fator diferenciador e essencial para fidelizar os clientes a uma farmácia, e a experiência em loja (60%), nomeadamente conseguir proporcionar-se ao cliente uma experiência agradável, com um aconselhamento personalizado, e o cliente encontrar sempre em stock o produto pretendido. Analisando as respostas dadas por todos os tipos de entrevistados, percebemos que os clientes percebem tanto a experiência em loja como o aconselhamento prestado como fatores igualmente relevantes para fidelizar um cliente, enquanto os funcionários e gestores dão muito mais destaque ao aconselhamento prestado. Para os clientes, encontrar em stock os produtos pretendidos é um fator muito relevante para fidelizar um cliente, enquanto os funcionários consideram mais relevante proporcionar-se ao cliente uma experiência em loja agradável, com um aconselhamento personalizado.

A evolução tecnológica não é considerada pelos gestores ou pelos funcionários como um fator relevante na fidelização de clientes, mas 15% dos clientes consideram que seria pertinente as farmácias terem tecnologia que permita compras mais rápidas e cómodas.

Para perceber se a realização de teleconsultas de aconselhamento farmacêutico seria valorizada, questionou-se os entrevistados sobre as mesmas e os resultados são apresentados no fluxograma da Figura 4.5.

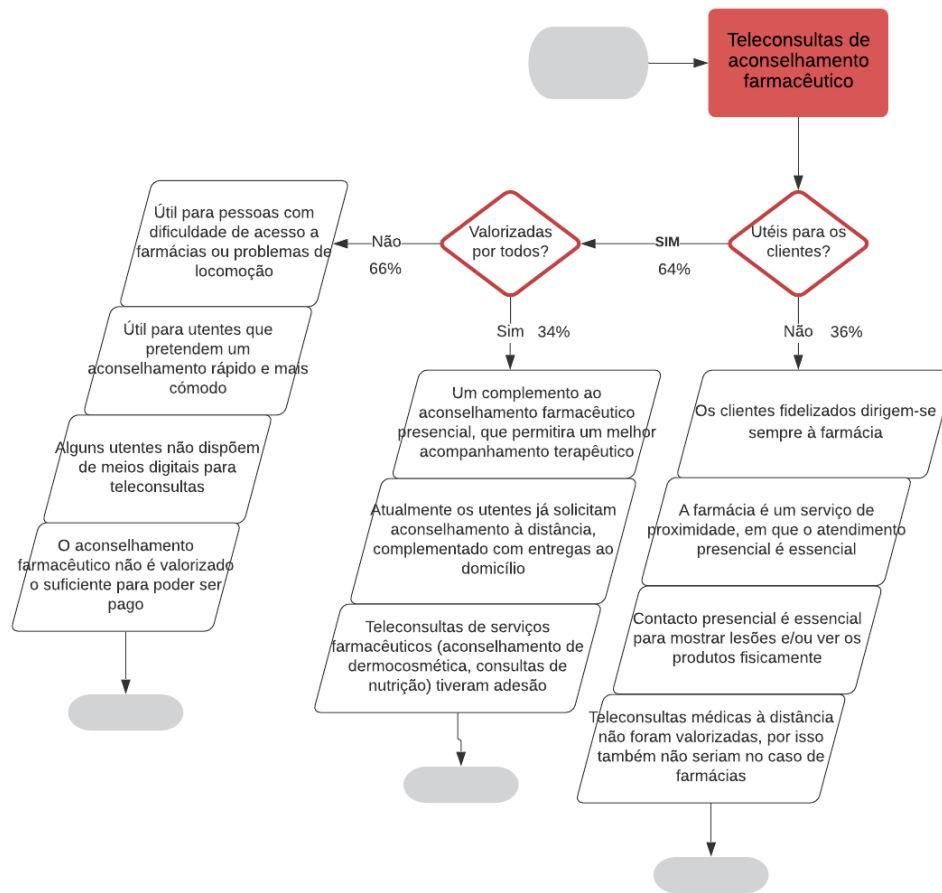


Figura 4.5 – Fluxograma de análise da utilidade de teleconsultas de aconselhamento farmacêutico

Fonte: autora

Pela análise dos dados percebe-se que a maioria dos entrevistados (64%) considera as teleconsultas de aconselhamento farmacêuticos úteis para a população. No entanto, destes 64% há 66% que considera que não seriam úteis para todos os utentes, apenas para alguns casos específicos, como, por exemplo, utentes com dificuldade de acesso a farmácias, problemas de locomoção ou utentes que pretendem um aconselhamento mais rápido e que evite deslocações à farmácia.

#### 4.6. Análise dos benefícios na fidelização

Por fim, para analisar os principais benefícios na fidelização de clientes, foi feito um Diagrama de árvore, de modo a segmentar os benefícios apontados. Há quatro tipo de benefícios principais, conforme ilustrado na Figura 4.6: conhecimento do histórico de consumo do utente, maior conhecimento da base de dados de clientes, possibilidade de criação de programas de fidelização direcionados para os clientes e aumento de vendas para a farmácia.

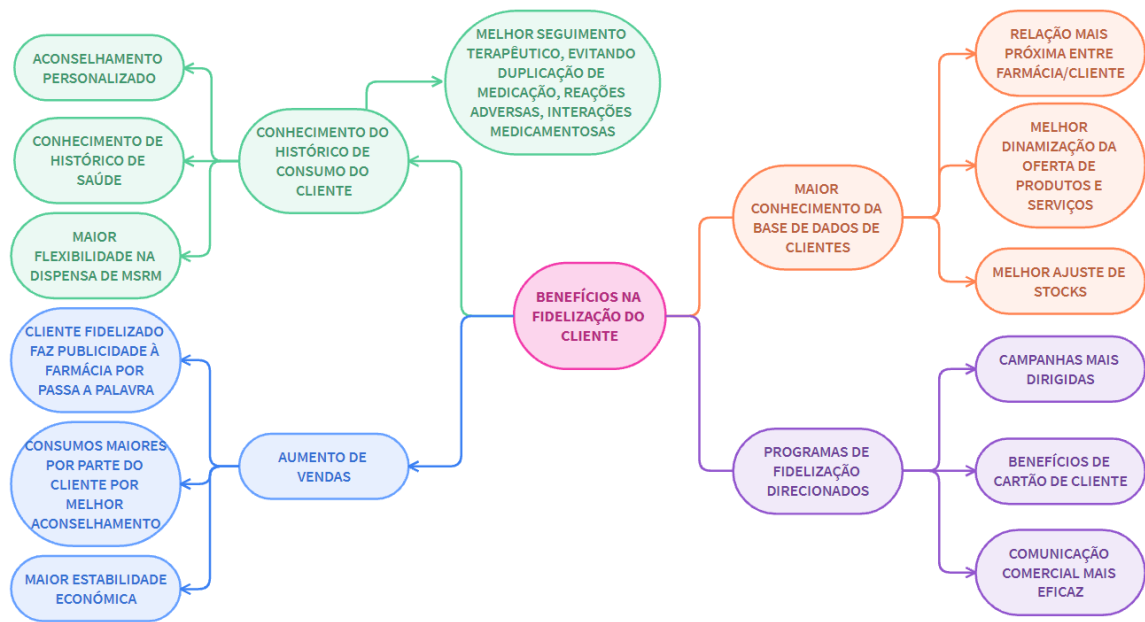


Figura 4.6 – Diagrama de árvore com os benefícios da fidelização de clientes

Fonte: autora

Um melhor conhecimento do histórico de consumo do cliente será útil para ambas as partes (farmácia e cliente), pois permitirá que a farmácia faça um melhor seguimento terapêutico do utente, também por ter conhecimento do histórico de saúde do mesmo, conseguindo, deste modo, identificar reações adversas ou interações medicamentosas, assim como duplicação na medicação dos utentes. Ainda, ao ter conhecimento do histórico de consumo do utente, consegue-se um aconselhamento mais personalizado, um fator tão valorizado pelos utentes. Por fim, num momento em que o utente tenha dificuldade de acesso ao médico e a receitas, como aconteceu durante o confinamento devido ao COVID-19, a farmácia poderá ter maior flexibilidade na dispensa de MSRM por ter registo do histórico de consumo do cliente.

Outro benefício nesta fidelização é um maior conhecimento da base de dados dos clientes habituais, que não só cria uma relação de familiaridade entre ambas as partes, como permite à farmácia ter um portfólio de produtos e serviços mais ajustado às necessidades dos



seus clientes, assim como ter um maior ajuste de stocks, de modo a garantir sempre quantidades suficientes para fazer face às necessidades dos seus clientes.

Também será possível criar programas de fidelização mais direcionados aos seus clientes, nomeadamente campanhas, oferta de benefícios em cartão cliente para os clientes fidelizados e dirigir a sua comunicação comercial de modo mais eficaz, uma vez que conhecerá melhor o que os clientes valorizam e as suas necessidades.

Por fim, nesta fidelização há um consequente aumento de vendas, não só porque um aconselhamento mais direcionado e personalizado para o cliente possibilita que a farmácia vá ao encontro das necessidades deste e consiga, assim, que ele compre mais produtos e com maior frequência, como também um cliente fidelizado fará naturalmente publicidade à farmácia junto do seu círculo familiar e/ou de amigos, fazendo com que a farmácia tenha novos clientes, que naturalmente aumentarão também as vendas. Por fim, com uma carteira grande de clientes fidelizados, a farmácia terá maior estabilidade económica, uma vez que terá um valor de vendas constante assegurado.



## 5. Discussão de resultados

No 1º semestre de 2021 houve um aumento de 0,6% de vendas e diminuição de 1,0% no número de atendimentos (Health market research, 2021). No entanto, apesar desta ligeira redução de visitas mensais à farmácia, houve um aumento do valor consumido por visita – segundo dados de mercado, o valor médio por atendimento aumentou 3,8% no 1º semestre de 2021. Estes dados são congruentes com os resultados encontrados na fidelização dos clientes: 60% dos inquiridos sente que os clientes estão menos fidelizados às farmácias, referindo que o cliente se desloca com menor frequência à farmácia, mas consumindo mais em cada visita, e havendo, inclusive, consumo de novos tipos de produtos em farmácias (por exemplo, dos segmentos de beleza, capilares ou higiene). Os principais fatores para esta diminuição de fidelização são o uso de soluções alternativas oferecidas por outras farmácias, como as entregas ao domicílio, as alterações demográficas ou de local de trabalho dos clientes, ou a escolha da farmácia mais conveniente no momento da necessidade. Estes dados mostram que as entregas ao domicílio e a possibilidade de contacto à distância com a farmácia e de realização de encomenda tiveram um papel muito relevante na fidelização do cliente a uma nova farmácia que oferecesse estes serviços. Ainda, muitos clientes deixaram de ser fiéis a uma farmácia por uma questão de conveniência, passando a optar por farmácias com menores tempos de espera, horários mais convenientes ou maior facilidade de acesso. Estes resultados são congruentes com o estudo de Lostakova and Horakova (2014), que defende que fatores como a acessibilidade da farmácia e o seu horário são valorizados pelo cliente, assim como a facilidade de contacto à distância com a mesma. Ainda, Ayalew et al. (2021) refere que o tempo de espera para ser atendido é um fator que influencia negativamente a satisfação dos clientes, e por isso é expectável que os clientes tenham deixado de ir à sua farmácia habitual caso esta tivesse grandes filas de espera. Estes resultados mostram que é essencial que as farmácias possibilitem aos seus clientes a realização de compras à distância com facilidade, de modo a manterem a sua fidelização, já que, segundo um artigo publicado em Outubro de 2020 pela Start&Go, a maioria dos clientes (64% dos inquiridos) prefere fazer compras à distância, com opção de recolha em loja.

Outro fator muito relevante para diminuir a fidelização do cliente à farmácia foram as alterações provocadas pelo teletrabalho, que fizeram com que o cliente passasse a frequentar farmácias próximas do seu local de residência (caso a sua farmácia habitual não oferecesse um serviço de entregas ao domicílio, com possibilidade de encomenda à distância). Houve também perda de fidelização por alterações geográficas dos clientes que, estando em teletrabalho, optaram por alterar o seu local de residência e por isso passaram a frequentar uma farmácia

diferente. Seria importante perceber, em estudos futuros, qual o impacto efetivo do serviço de entregas ao domicílio numa farmácia.

O principal impacto da perda de proximidade das farmácias com os clientes é a falta de aconselhamento farmacêutico que estes terão ao optarem por comprar produtos no *e-commerce* e/ou parafarmácias, ou ao reduzirem as suas idas à farmácia. Estes resultados são coerentes com o artigo de Policarpo et al. (2019), no qual defendem que as farmácias já não só dispensadores de medicamentos, têm um papel relevante na comunidade enquanto prestadores de cuidados de saúde, sendo principalmente reconhecidas pelos clientes pelo seu papel no apoio à escolha de MNSRM. No mesmo artigo é referido um estudo feito na população portuguesa, que mostrou que as farmácias são consideradas determinantes no sistema de saúde devido ao seu papel social, o que valida a importância do papel do aconselhamento farmacêutico atualmente.

Policarpo et al. (2019) concluíram, ainda, que um dos fatores mais valorizados pelos utentes é o papel que as farmácias têm no apoio ao controlo da sua medicação crónica, o que valida que um dos impactos desta perda de proximidade entre farmácia/cliente sejam danos na saúde do utente, provocados por automedicação ou medicação desajustada, uma vez que não terão acompanhamento do profissional de farmácia para monitorizar a sua medicação.

Estudos relevam que há um efeito positivo nos pacientes numa maior intervenção das farmácias na gestão da sua medicação e terapêutica (Nunes et al., 2015) e, por isso, um dos impactos da perda de proximidade entre cliente e farmácias poderá ser, efetivamente, um menor acompanhamento terapêutico do utente, um dos principais fatores apontados pelos gestores de farmácia.

Em suma, estes resultados permitem perceber que a perda de proximidade entre os clientes e as farmácias tem, sobretudo, impacto na saúde do cliente e na qualidade do aconselhamento que este terá. Uma vez que a tendência de frequência de farmácia tem diminuído (menos idas anuais, apesar dum maior consumo médio por visita), poderá ser importante perceber, em pacientes crónicos, qual impacto que esta perda de proximidade tem na sua gestão terapêutica.

Como já referido, a quota de mercado das farmácias não aumentou substancialmente no 1º semestre de 2021, uma vez que o valor de vendas subiu apenas 0,6% face a período homólogo de 2020. Ainda, entre Abril e Junho de 2021 venderam-se 11,8% dos MNSRM e 21,3% dos PSBE em parafarmácias (Health market research, 2021). Há, portanto, clientes que não estão fidelizados a farmácias e optam por fazer as suas compras em locais alternativos, nomeadamente as parafarmácias. Esta falta de fidelização parece estar relacionada com a maior

comodidade e facilidade que há na realização de compras à distância (compras online) ou em parafarmácias.

No entanto, o 2º fator mais relevante nesta falta de fidelização é o facto da experiência em loja ser pouco diferenciadora quando comparada com outras lojas de retalho. A importância da experiência em loja é cada vez mais relevante para a satisfação do cliente, como Castaldo et al. (2016) já tinham analisado no seu estudo: fatores como o ambiente em loja e a comunicação com o cliente são determinantes. E, como Hamilton (2019) referiu, uma farmácia modernizada consegue criar maior ligação com o cliente do que uma parafarmácia, uma vez que consegue assegurar soluções individuais mais concretas para cada um dos seus cliente, Assim, estes resultados comprovam que as farmácias precisam de se focar em proporcionar aos seus clientes uma experiência única, diferente de todos os concorrentes, para os poder fidelizar. Precisam de criar uma experiência em loja diferenciadora e alterar o seu posicionamento estratégico, com ofertas inovadoras, um posicionamento de *marketing* mais agressivo, aumentar os canais de comunicação com o cliente e ter um bom portfólio de produtos e serviços.

Um dos fatores que também foi apontado como impeditivo para a fidelização do cliente foram os preços mais competitivos praticados pelos concorrentes (comércio eletrónico e parafarmácias). Porém, este fator apenas foi valorizado por funcionários e gestores, não sendo crucial para os clientes entrevistados. Estes resultados são congruentes com o resultado do estudo de Chetthamrongchai et al. (2019), que concluiu que não há qualquer relação entre os preços praticados pela farmácia e a fidelização do cliente. Ou seja, apesar dos profissionais de farmácia (gestores e funcionários) acharem que um dos motivos da falta de fidelização dos clientes é o seu posicionamento de *pricing* face à concorrência, na realidade este fator não tem um contributo relevante para a fidelização (ou falta dela, no caso) do cliente. Por outro lado, tal como Castaldo et al (2016) defendiam, o cliente valoriza encontrar em stock o produto que procura e, por isso, o facto do cliente nem sempre encontrar o produto que pretende é um fator impeditivo de fidelização, não sendo, no entanto, percecionado como tal pelos funcionários e gestores entrevistados.

Os dados relativamente ao papel do aconselhamento farmacêutico na falta de fidelização dos clientes mostram que o problema não é o facto do aconselhamento farmacêutico não ser valorizado pelos clientes, mas sim o facto de os clientes percecionarem que o aconselhamento prestado não é suficiente para os fidelizar por falta de acompanhamento do seu histórico terapêutico, falta de personalização no aconselhamento, postura conservadora dos profissionais de farmácia e grande rotação de RH nas equipas das farmácias, o que é congruente com a revisão da literatura: uma perceção positiva sobre o serviço prestado pelo profissional de

farmácia tem muito maior impacto na fidelização do cliente do que o posicionamento de *pricing* ou o aspeto visual da farmácia (Nitadpakorn et al., 2017). Assim, tal como Patrícia Antunes et al (2015) concluíram, os profissionais de farmácia precisam de se focar mais em ter boas capacidades de comunicação e de criação de relação com os clientes e não só nas suas competências técnicas.

De notar, também, que todos os motivos apresentados pelos entrevistados para a falta de fidelização dum cliente a farmácia se enquadram nos cinco pontos chave que a revisão de literatura já tinha apontado como cruciais para a fidelização dum cliente: experiência em loja, evolução tecnológica, presença digital, serviços farmacêuticos e aconselhamento prestado.

Em congruência com estes resultados estão os encontrados relativamente aos fatores mais relevantes para fidelizar um cliente, uma vez que 80% dos entrevistados considerou que a qualidade do aconselhamento prestado e a relação criada entre o profissional e o cliente são fatores essenciais na fidelização dum cliente pois, tal como Patrícia Antunes et al (2015) referem, a comunicação com o profissional e a capacidade deste para colocar questões de modo a ir ao encontro das necessidades do cliente tem um papel fulcral na satisfação do mesmo. Ou seja, quando o aconselhamento prestado é bom e diferenciador, consegue-se fidelizar. Contudo, muitas vezes há falta de fidelização de clientes às farmácias porque as expectativas dos mesmos relativamente à qualidade do aconselhamento prestado não são satisfeitas. Estes resultados contribuem para perceber que os profissionais de farmácia não podem ser só “dispensadores” de produtos, com conhecimento científico, têm também de ter capacidades de interação social, perceber as necessidades do utente e conhecerem o seu histórico de compras, criarem empatia com o mesmo e terem um papel ativo no seu acompanhamento terapêutico.

Analisando os resultados relativos aos motivos para a falta de fidelização de clientes e os resultados relativos aos motivos mais relevantes para a fidelização dum cliente, percebe-se que a existência de produtos em stock parece ser um fator diferenciador, que quando não existe é relevante para impedir a fidelização e quando existe fideliza os clientes. É ainda considerado importante, para fidelizar um cliente, ter um portfólio alargado de produtos. Assim, as farmácias estão perante um desafio: perceber quais os produtos que o cliente procura e ter a quantidade suficiente em stock para satisfazer as suas necessidades, pois fazer com que o cliente tenha de voltar à farmácia para comprar um produto que não tinham no momento da sua 1ª visita pode fazer com que o cliente não volte nunca mais. Estes resultados permitem perceber que uma boa gestão de stocks e um portfólio adequado de produtos são cruciais para o cliente.

Conseguir proporcionar-se ao cliente uma experiência agradável, com um aconselhamento personalizado, é também um dos fatores determinantes na fidelização dum

cliente. Curiosamente, a experiência em loja foi também um dos fatores apontados como preponderantes na falta de fidelização do cliente a farmácias. Um aconselhamento personalizado, promoções direcionadas, programas de fidelização e oferta de serviços específicos são fatores que aumentam a lealdade dum cliente (Lostakova and Horakova, 2014), assim como o ambiente em loja, o portfólio de produtos e a comunicação física (Castaldo et al., 2016), sendo por isso fatores determinantes para uma farmácia. Estes resultados mostram que as farmácias têm de se reinventar na sua maneira de comunicar em loja com o cliente, pois o cliente já não as vê apenas como locais de venda de MSRM, mas também como uma loja de retalho onde quer ir para ter a sua própria experiência de consumo.

Os serviços farmacêuticos foram a terceira área considerada mais relevante na fidelização dum cliente: as farmácias devem ter não só um portfólio alargado de produtos e serviços, como também ter a hipótese de oferecer novos serviços aos seus clientes. Vários dos estudos analisados na revisão da literatura apontam a importância dos serviços farmacêuticos para a fidelização do cliente. Em 2021 foi dado um passo inovador no que diz respeito à comparticipação de serviços farmacêuticos, quando algumas autarquias (como Lisboa, Amadora, Oeiras, Lagoa, entre outras) iniciaram um sistema de comparticipação dos testes rápidos à COVID-19, sendo que em Julho de 2021 o Estado lançou uma portaria que também comparticipa este serviço. Assim, pela primeira vez houve a contratualização de um sistema de remuneração entre os sistemas de saúde e as farmácias, a par do que já é feito noutros países e que tem eficiência comprovado para o sistema de saúde (Félix et al., 2017). O estudo realizado por Martins e Queirós (2015) permitiu perceber que o acesso a serviços farmacêuticos pode aumentar a vantagem competitiva da farmácia face ao restante mercado e, por isso, esta deverá a continuar a ser uma aposta das farmácias porque será sempre um fator diferenciador da concorrência. Estes dados são corroborados com este estudo, em que percebemos que uma amostra reduzida (6%) considera que a falta de fidelização dos clientes às farmácias se deve a questões relacionadas com os serviços farmacêuticos, mas 30% considera que os serviços farmacêuticos podem ser um ponto-chave para fidelizar o cliente a uma farmácia.

Apesar da presença digital ter sido apontada como o principal motivo para a falta de fidelização dos clientes às farmácias comunitárias, apenas 20% da amostra considera que este seja um fator relevante na fidelização dum cliente a uma farmácia específica. Estes dados podem sugerir que as farmácias ainda não estão com uma presença digital suficiente para se diferenciarem entre elas. Neste sentido, o setor terá de repensar a sua presença digital como um todo, com o intuito de se aproximar da restante concorrência de retalho (sites, plataformas de

compras, parafarmácias), e não apenas para se diferenciar das farmácias comunitárias concorrentes.

De notar que a evolução tecnológica não é considerada pelos gestores ou pelos funcionários como um fator relevante na fidelização de clientes, mas é considerada pelos clientes. O retalho está a mudar, tornando-se cada vez mais tecnológico, permitindo que o pagamento seja mais célere e autónomo, fazendo com que o cliente evite filas de espera. A tecnologia poderá ainda ser crucial na melhoria da experiência em loja, ao permitir uma seleção mais autónoma e igualmente informada de produtos a escolher, através de ecrãs interativos, como sugerido por Gong et al. (2021). Os resultados desta tese mostram que as farmácias terão de acompanhar esta evolução do setor para se manterem atraentes para os seus clientes, mesmo que isso ainda não tenha sido percecionado pelos profissionais do setor. O aumento da tecnologia em loja permitirá aos profissionais estarem mais tempo em contacto com o cliente e garantir uma melhor satisfação das suas necessidades, ao libertar-lhes tempo de tarefas que não acrescentam valor ao cliente (por exemplo, recolha dos produtos no armazém ou processar o pagamento) melhorando, assim, a qualidade do serviço em loja e do aconselhamento prestado, os dois fatores mais determinantes para fidelizar um cliente. Poderá ser importante perceber, em estudos futuros, se há diferenças na qualidade do aconselhamento e na experiência em loja do cliente em farmácias que já têm *robot* para dispensa de produtos, em comparação com farmácias que não têm.

Um dos primeiros passos a dar no sentido da melhoria tecnológica e alargamento do portfólio de serviços prestados poderá ser a incorporação de teleconsultas no seu portfólio, uma vez 64% dos entrevistados considera que estas seriam uma mais-valia. Alguns dos profissionais entrevistados (funcionários e gestores) referiram que desde a pandemia têm sentido necessidade de fazer aconselhamento à distância a alguns clientes, e que quando implementaram serviços por teleconsulta (como as consultas de nutrição, por exemplo) tiveram adesão e fidelizaram alguns clientes a este novo formato. Mesmo não sendo um serviço potencialmente útil para todos os clientes, as teleconsultas poderão ser o próximo passo na revolução do aconselhamento farmacêutico, uma vez que serão especialmente valorizadas por clientes com dificuldade de acesso a farmácias, problemas de locomoção ou que pretendem um aconselhamento mais rápido e que evite deslocações à farmácia, tal como referido por Öncü et al. (2021), assim como poderão ser um bom complemento para um serviço de entregas ao domicílio e de vendas através do comércio eletrónico. Quem sabe se o modo como as farmácias se poderão destacar da restante concorrência no *e-commerce* não será através das teleconsultas de aconselhamento farmacêutico?



Quando analisamos os principais benefícios na fidelização dum cliente a uma farmácia percebemos que a maioria das vantagens estão relacionadas com fatores relativos à qualidade do aconselhamento farmacêutico e à experiência em loja: maior conhecimento do histórico do utente, maior conhecimento da base de dados de clientes e programas de fidelização direcionados aos clientes fidelizados.

O aumento de vendas foi também um dos benefícios apontados devido, entre outros motivos, à publicidade que o cliente fidelizado fará junto do seu círculo social, através do passa-a-palavra. Tal como referido na revisão da literatura, um cliente fidelizado faz compras com frequência, faz uma publicidade positiva à farmácia e estimula outros clientes a frequentarem a mesma farmácia (Nitadpakorn et al., 2017), (An and Han, 2020).

Um dos benefícios inerentes dum maior conhecimento da base de dados de clientes é a criação duma relação de empatia entre o profissional de farmácia e o cliente, um fator que a literatura aponta como crucial para a satisfação do cliente (Godinho et al., 2018). Os outros dois benefícios existentes neste maior conhecimento da base de dados é a possibilidade de ter uma melhor dinamização do portfólio de produtos e serviços oferecidos, assim como stocks ajustados à procura, o que, como já foi referido, é um fator muito valorizado pelos clientes. Estes resultados permitem perceber que as farmácias estão, portanto, perante um desafio: um dos métodos para fidelizar clientes é ter um inventário ajustado à procura do cliente, e um dos benefícios em ter clientes fidelizados é conseguir, mais facilmente, um inventário ajustado às necessidades do cliente. Mas como conseguir um bom ajuste de stocks quando não se têm muitos clientes fidelizados? Poderá ser interessante analisar, em estudos futuros, a relação direta entre inventário duma farmácia e a fidelização dos clientes.

Tendo clientes fidelizados, a farmácia consegue criar campanhas exclusivas para os mesmos, que, à partida, terão sucesso, uma vez que a farmácia terá o seu portfólio ajustado às necessidades e preferências dos clientes fidelizados. Neste sentido, haverá uma comunicação comercial mais eficaz, por ser mais dirigida, o que, como a literatura refere, influencia o padrão de consumo do cliente (Batista et al., 2020), (Jamett and Schweizer, 2021).

Por fim, ao ter clientes fidelizados, a farmácia consegue ter um maior conhecimento do histórico de consumo do utente e, deste modo, consegue:

- Fazer um melhor seguimento terapêutico, evitando duplicação de medicação, reações adversas e/ou interações medicamentosas – alguns dos principais problemas encontrados na perda de proximidade entre uma farmácia e o cliente;

- Fazer um aconselhamento personalizado e ter um maior conhecimento do histórico de saúde do utente – fatores muitos relevantes para manter a fidelização dum cliente, como já analisado;
- Ter maior flexibilidade na dispensa de MSRM, quando o utente não tem a receita no momento – numa entrevista ao jornal Público, em Julho de 2021, a presidente da Associação Nacional de Farmácias (ANF), Ema Paulino, referiu que “temos uma proposta que gostaríamos de apresentar ao Ministério da Saúde em que, através de uma ligação das farmácias à ficha clínica da pessoa, percebemos quais são as terapêuticas que o médico tem ativas e em que podemos reativar essas linhas de prescrição até à próxima consulta médica”. Ou seja, esta necessidade de reativar linhas de prescrição por dificuldade de acesso, por parte dos utentes, a consultas médicas é sentida transversalmente por todo o setor das farmácias comunitárias. Neste sentido, poderá ser importante perceber, em estudos futuros, qual a percentagem de MSRM que são dispensados sem receita (incluindo os casos em que é feita uma venda suspensa, para que o utente traga a receita à farmácia numa visita posterior) e qual o papel efetivo que as farmácias poderão ter neste tema e na resolução deste problema.

Tendo em conta a análise de resultados, as respostas às questões de pesquisa podem ser resumidas na Figura 5.1.

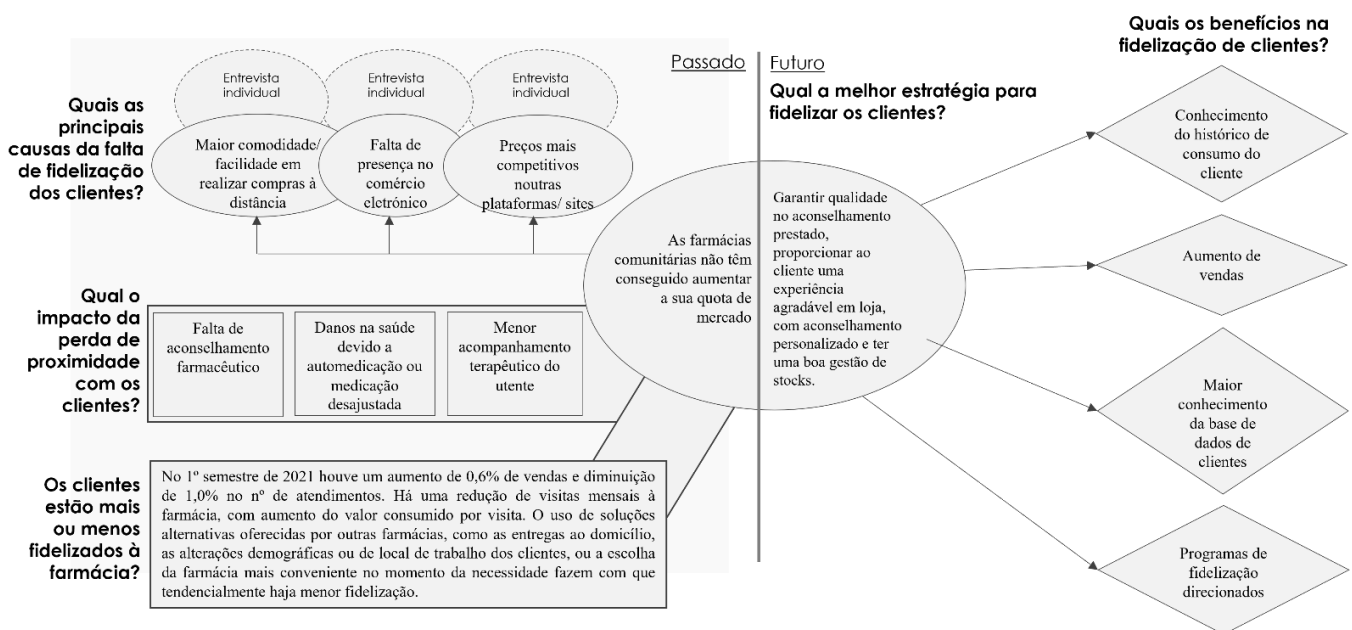


Figura 5.1 – Diagrama com os resultados da pesquisa para resolução do problema

Fonte: adaptado de Pereira et al. (2021)

## 6. Conclusão

Esta tese fez uma nova abordagem à fidelização dos clientes às farmácias: tendência, dificuldades, fatores diferenciadores, problemas e benefícios. Um dos contributos da mesma é que tem uma abordagem baseada na visão dos vários intervenientes do setor das farmácias comunitárias: clientes, funcionários e gestores. Os 50 entrevistados responderam a uma entrevista com 10 questões, onde se analisou a sua opinião relativamente à fidelização de clientes a farmácias. Esta metodologia de entrevistas presenciais tem a vantagem de fornecer dados com maior qualidade e confiança.

Os resultados sugerem que a tendência de fidelização dos clientes às farmácias diminuiu, fruto não só de alterações causadas pelo teletrabalho, que levaram à frequência numa farmácia mais próxima da residência, ou devido a alteração do local de residência desde o início da pandemia COVID-19, mas também devido a escolha de farmácias mais convenientes, com características diferenciadoras: menos tempo de espera no atendimento, maior portfólio de produtos, maior garantia de produtos em stock, horários alargados, facilidade de reserva de produtos à distância ou serviço de entregas ao domicílio.

O maior impacto qualitativo da perda de proximidade entre os clientes e as farmácias é a falta de aconselhamento farmacêutico, uma vez que o *e-commerce* ou as parafarmácias não têm profissionais de farmácia com uma formação semelhante à dos das farmácias comunitárias.

As principais causas para a falta de fidelização de alguns clientes às farmácias parecem estar relacionadas com a presença digital e a experiência em loja: há uma maior comodidade e/ou facilidade na compra de produtos noutras lojas (parafarmácias, por exemplo) ou no *e-commerce*, uma área de comércio onde as farmácias não estão suficientemente presentes, assim como a experiência em loja nas farmácias comunitárias ser pouco diferenciadora e pouco personalizada, sendo, por isso, necessário que as farmácias proporcionem ao consumidor experiências inovadoras, que satisfaçam as suas necessidades, com um aconselhamento prestado e uma oferta de produtos e serviços destacada da concorrência. Para os gestores de farmácia e os funcionários o facto de as plataformas/sites de *e-commerce* praticarem preços mais competitivos também é um fator que provoca esta falta de fidelização à farmácia, não tendo sido, contudo, um aspeto valorizado pelos clientes entrevistados.

Para fidelizar clientes as farmácias terão de garantir a qualidade do aconselhamento prestado, proporcionar ao cliente uma experiência em loja agradável, em que este sinta que é alvo de um aconselhamento personalizado, e garantir um ajuste de stocks suficiente para que o cliente encontre sempre o(s) produto(s) que procura.

Havendo fidelização de clientes, há benefícios qualitativos para ambas as partes (farmácia e cliente): maior conhecimento do histórico de consumo do cliente, que permitirá, por exemplo, fazer um aconselhamento mais personalizado e um melhor seguimento terapêutico; maior conhecimento da base de dados de cliente, que possibilitará, entre outros, um melhor ajuste de stocks e maior dinamização da oferta de produtos e serviços; aumento de vendas para a farmácia devido, entre outros, à publicidade natural que o cliente fará junto do seu círculo social, por passa a palavra; e garantia de programas de fidelização mais direcionados para o perfil dos clientes, que garantirá, por exemplo, uma comunicação comercial mais eficaz, que satisfaça as necessidades do cliente.

Esta tese permitiu perceber que a tendência de fidelização dos clientes a uma farmácia é influenciada não só por fatores demográficos, como também pelos atributos diferenciadores que as farmácias possam oferecer, nomeadamente o serviço de entregas ao domicílio, tempos de espera para atendimento curtos, acessibilidade da farmácia e facilidade de contacto à distância. Uma vez que a tendência de consumo dos clientes é cada vez mais através do uso de encomendas à distância, conforme referido pela Start&Go, é essencial que as farmácias garantam que o cliente consegue fazê-lo com facilidade, com opção de recolha rápida em loja ou garantia de entrega ao domicílio.

Nesta tese também se percebeu que, havendo perda de proximidade entre a farmácia e o cliente, por este se deslocar com menor frequência à farmácia ou por optar por comprar noutras lojas ou no *e-commerce*, os principais impactos serão para o cliente devido, sobretudo, à falta de aconselhamento farmacêutico que terá. Estes resultados validam a literatura (Policarpo et al., 2019), uma vez que esta afirma que os clientes já não pensam nos profissionais de farmácias apenas como dispensadores de medicamentos, mas também como prestadores de cuidados de saúde, com intervenção social na comunidade e na saúde dos clientes.

Com esta tese também se validou o que Chetthamrongchai et al. (2019) referem relativamente ao posicionamento de *pricing* numa farmácia: este não é um fator relevante na falta de fidelização dum cliente.

Fatores como a maior comodidade na realização de compras noutras plataformas/sites/lojas ou uma experiência em loja pouco diferenciadora e/ou personalizada são cruciais para a falta de fidelização dos clientes. Por outro lado, a qualidade do aconselhamento farmacêutico prestado e uma experiência agradável em loja, com um atendimento personalizado, mais os mais relevantes para fidelizar um cliente.

Esta tese teve um contributo prático muito relevante para os profissionais de farmácia se focarem e melhorarem: a qualidade do aconselhamento prestado não só é um fator valorizado

pelo cliente, como este também pretende que haja um acompanhamento do seu histórico terapêutico, personalização no aconselhamento, uma postura menos conservadora por parte dos profissionais e menor rotação de RH, para potenciar a criação de proximidade entre o profissional de farmácia e o cliente.

Outro contributo prático muito importante desta tese foi mostrar que ter um portfólio de produtos alargado, que vá ao encontro das necessidades do utente, e ter um bom ajuste de stocks, que permita que o cliente encontre sempre o produto que procura, são fatores diferenciadores para a fidelização dum cliente.

Esta tese validou ainda o que a literatura referia relativamente à crescente importância da evolução tecnológica das lojas de retalho, onde as farmácias se incluem (Gong et al., 2021): um dos próximos passos que as farmácias poderão (ou deverão) dar nesse sentido são as teleconsultas de aconselhamento farmacêutico que, como 64% dos entrevistados referem, poderão ser uma mais-valia para os utentes.

Por fim, permitiu validar alguns dos benefícios na fidelização dum cliente, nomeadamente a publicidade que este faz junto do seu círculo social, por passa a palavra; a possibilidade de criar uma experiência em loja mais valorizada, através de um aconselhamento mais personalizado (An and Han, 2020); a criação duma relação mais próxima com o cliente, tão valorizada por este (Policarpo et al., 2019), assim como um melhor conhecimento do seu histórico de saúde e melhor acompanhamento terapêutico; uma comunicação comercial mais eficaz, crucial neste momento (Batista et al., 2020) e uma maior facilidade na dinamização de produtos e serviços, fatores altamente importantes para a satisfação do cliente (Godinho et al, 2018).

Estudos adicionais sobre análises mais específicas na fidelização dos clientes às farmácias serão úteis, conforme sistematizado na Tabela 6.1.

Tabela 6.1 – Sugestões de estudos futuros

<b>Tema</b>	<b>Proposta de estudo</b>
Tendência de fidelização	Analisar se após o fim do teletrabalho, com o regresso ao trabalho presencial, o cliente se mantém fideliza à farmácia próxima de casa ou volta a fidelizar-se à farmácia próxima do trabalho
Impacto da perda de proximidade	Realizar um estudo semelhante ao desta tese, numa amostra de não clientes de farmácias; Perceber, em pacientes crónicos, qual o impacto que a perda de proximidade tem na sua gestão terapêutica
Causas de falta de fidelização	Realizar um estudo semelhante ao desta tese, numa amostra de não clientes de farmácias
Estratégias de fidelização	Perceber o impacto efetivo do serviço de entregas ao domicílio numa farmácia: peso nas vendas, número de clientes novos angariados e respetivo perfil de consumo desses clientes; Analisar se há diferenças na qualidade do aconselhamento e na experiência em loja em farmácias que já têm robot para dispensa de produtos, em comparação com farmácias que não têm; Realizar um estudo da relação direta entre o inventário numa farmácia e a fidelização dos clientes
Benefícios na fidelização	Conhecer qual a percentagem de MSRM que são dispensados sem receita e qual o papel efetivo que as farmácias poderão ter neste tema e na resolução deste problema

Fonte: autora

Esta tese fornece algumas sugestões futuras para o setor das farmácias comunitárias, não só enquanto intervenientes do sistema de saúde da população portuguesa, mas também enquanto lojas de retalho que pretendem ter uma carteira de clientes fidelizados.

## 7. Limitações do estudo

Os resultados obtidos nesta tese devem ser analisados tendo em conta algumas das limitações da mesma. Uma das limitações deste estudo, que também é simultaneamente uma vantagem, é o facto de as entrevistas terem sido feitas presencialmente pela autora: apesar deste método fornecer dados e informações com um nível de confiança elevado, tem a desvantagem dos entrevistados poderem dar respostas enviesados numa tentativa de corresponder às expectativas que (deduzem) a autora tem, dando respostas politicamente corretas ou influências pela relação (emocional) que têm com as farmácias comunitárias.

A amostra analisada tem duas limitações: primeiro, a dimensão da amostra (50 pessoas), que embora seja suficiente grande para fornecer informações relevantes, beneficiaria duma dimensão consideravelmente superior; ainda, a localização geográfica dos entrevistados foi de conveniência, não sendo por isso percentualmente representativa da localização geográficas das farmácias comunitárias em Portugal. O ideal teria sido o uso de uma amostra aleatória, mas, devido a restrições temporais e à dificuldade de aplicação do método de entrevistas presenciais, usou-se uma amostragem de conveniência que, portanto, pode levar a um menor rigor.

Relativamente aos objetivos de pesquisa, é de realçar que os mesmos foram definidos tendo em conta a revisão de literatura realizada, sendo possível que haja fatores relevantes para a fidelização de clientes que não foram considerados.

Por fim, é possível haver uma rápida desatualização do tema ou de algumas soluções propostas. Sendo um tema recente, em constante atualização, e estando o setor de farmácias ainda a reagir aos efeitos da pandemia COVID-19, poderá haver introdução de novas soluções, e por isso é recomendada investigação constante neste tema.





## 8. Bibliografia

- An, M. a., Han, S.L., 2020. Effects of experiential motivation and customer engagement on customer value creation: Analysis of psychological process in the experience-based retail environment. *J. Bus. Res.* 120, 389–397. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.044>
- Avanzi, D., Guissoni, L. A., Rodrigues, J. M., D' Andrea, R., 2020. Uso de vieses cognitivos em ativações de merchandising e o efeito nas vendas nos supermercados. *RAE* 60, 4. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200403>
- Ayalew, M., Taye, K., Asfaw, D., Lemma, B., Dadi, F., Solomon, H., Tazeze, H., Tsega, B., 2017. Patients'/clients' expectation toward and satisfaction from pharmacy services. *J. Res. Pharm. Pract.* 6, 21. <https://doi.org/10.4103/2279-042x.200995>
- Batista, K., Saran, A.P.M., Limongi, R., Silva, A.L.B. da, Gomes, A.C., 2020. Organizational Communication in Social Media in Times of COVID-19. *Rev. Gestão e Soc.* 14, 3689–3697. <https://doi.org/10.21171/ges.v14i3.9.3298>
- Castaldo, S., Grosso, M., Mallarini, E., Rindone, M., 2016. The missing path to gain customers loyalty in pharmacy retail: The role of the store in developing satisfaction and trust. *Res. Soc. Adm. Pharm.* 12, 699–712. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2015.10.001>
- Chetthamrongchai, P., Jermstiparsert, K., Saengchai, S., 2019. The mediating role of pharmacy engagement on the relationship of perceived service quality, customer perception, price strategy with pharmacy customer devotion. *Syst. Rev. Pharm.* 10, 120–129. <https://doi.org/10.5530/srp.2019.2.20>
- Craven, M., Liu, L., Mysore, M., Wilson, M. 2020. COVID-19: Implications for business. McKinsey & Company
- Deloitte. 2020. The future of pharmacy - Disruption creates transformative opportunities and challenges. Deloitte Consulting LLP
- Félix, J., Ferreira, D., Afonso-Silva, M., Gomes, M.V., Ferreira, C., Vandewalle, B., Marques, S., Mota, M., Costa, S., Cary, M., Teixeira, I., Paulino, E., Macedo, B., Barbosa, C.M., 2017. Social and economic value of Portuguese community pharmacies in health care. *BMC Health Serv. Res.* 17, 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2525-4>
- Fernandes, I., 2020. OMS Europa destaca papel das farmácias no combate à COVID-19. *Rev. Saúde* 19, 2–5.
- Godinho, L. A. C., Pereira, G. A., Gosling, M., 2018. Avaliação empírica de um modelo de antecedentes da lealdade dos clientes no setor varejista farmacêutico. *Rev. Adm. UFSM* 11, 6, 135-152. Doi: 10.5902/19834659.15510
- Gong, T., Wang, C.Y., Lee, K., 2021. Effects of characteristics of in-store retail technology on customer citizenship behavior. *J. Retail. Consum. Serv.* 102488. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102488>
- Grewal, D., Noble, S.M., Roggeveen, A.L., Nordfalt, J., Noble, S.M., 2020. The future of in-store technology 96–113.
- Hamilton, J., 2009. Building a targeted pharmacy customer engagement approach. *Int. J. Pharm. Healthc. Mark.* 3, 381–396. <https://doi.org/10.1108/17506120911006065>
- Health market research, Estudo comparativo MNSRM. HMR. 2º Trimestre 2021
- Health market research, Estudo Produtos de Saúde. HMR. 2º Trimestre 2021
- Health market research, Market Watch Portugal. HMR. Junho 2021
- Iyengar, K., Mabrouk, A., Jain, V. K., Venkatesan, A., Vaishya, R. 2020. Learning opportunities from COVID-19 and future effects on health care system. *Diabetes & Metabolic Syndrome: Clinical Research & Reviews.* 14. 943-946. <https://doi.org/10.1016/j.dsx.2020.06.036>
- Jamett, A.C.D., Schweizer, L.T., 2021. Mudanças no Comportamento do Consumidor nos Cenários pós COVID-19: O Consumidor Brasileiro em 2025. *Rev. Psicol. Organ. Trab.* 21, 1318–1326. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.1.20553>

- Liu, J., Zhou, Y., Jiang, X., Zhang, W., 2020. Consumers' satisfaction factors mining and sentiment analysis of B2C online pharmacy reviews. *BMC Med. Inform. Decis. Mak.* 20, 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12911-020-01214-x>
- Lostakova, H., Horakova, V., 2014. Usefulness of Tools to Enhance Retention and Loyalty in Purchasing OTC Drugs from the Perspective of Clients of B&M Pharmacies. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* 150, 576–589. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.077>
- Martins, L., Queirós, S., 2015. Competition among pharmacies and the typology of services delivered: The Portuguese case. *Health Policy (New. York)*. 119, 640–647. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2015.03.001>
- Nitadpakorn, S., Farris, K.B., Kittisopee, T., 2017. Factors affecting pharmacy engagement and pharmacy customer devotion in community pharmacy: A structural equation modeling approach. *Pharm. Pract. (Granada)*. 15, 1–8. <https://doi.org/10.18549/PharmPract.2017.03.999>
- Nunes, F.G., Anderson, J.E., Martins, L.M., 2015. Patient reactions to community pharmacies' roles: Evidence from the Portuguese market. *Heal. Expect.* 18, 2853–2864. <https://doi.org/10.1111/hex.12269>
- Öncü, M.A., Yildirim, S., Bostancı, S., Erdoğan, F., 2021. The effect of COVID-19 pandemic on health management and health services: A case of Turkey. *Duzce Med. J.* 23, 61–70. <https://doi.org/10.18678/dtfd.860733>
- Patrícia Antunes, L., Gomes, J.J., Cavaco, A.M., 2015. How pharmacist-patient communication determines pharmacy loyalty? Modeling relevant factors. *Res. Soc. Adm. Pharm.* 11, 560–570. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2014.11.003>
- Pereira, L.; Santos, R.; Sempiterno, M.; Da Costa, R.; Dias, A.; António, N. (2021). Pereira Problem Solving: Business Research Methodology to Explore Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 7, 84. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010084>
- Policarpo, V., Romano, S., António, J.H.C., Correia, T.S., Costa, S., 2019. A new model for pharmacies? Insights from a quantitative study regarding the public's perceptions. *BMC Health Serv. Res.* 19, 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-3987-3>
- Pordata. Farmácias: número. PORDATA - Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa. <https://www.pordata.pt/Portugal/Farmácias+número-153>. Consultado a 04 de Agosto de 2021
- Público, “As farmácias já fizeram cerca de 546 mil testes rápidos” à covid-19 desde Janeiro, Julho 2021. Página 4. ID: 93911646
- Santos, I., Seibel, S., Silveira, I., 2021. Covid-19's Impact on Society, Fashion Trends and Consumption. *Strateg. Des. Res. J.* 14, 92–101. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2021.141.08>
- Siluk, J.C.M., Garlet, T.B., Marcuzzo, R., Michelin, C. de F., Minello, I.F., 2018. Technology-based Entrepreneurship in South Brazil. *Rev. Adm. UFSM* 11, 471–488. <https://doi.org/10.5902/19834659>
- Start&Go. 2020, O novo consumidor pós COVID-19: conseguirão as marcas fidelizar o cliente?. *Marketing&Vendas*. [startandgo.pt](http://startandgo.pt)

## 9. Anexos

### Anexo I - Guião de entrevista individual

#### Questão 1

Gestor: Quantos anos de experiência tem em gestão? (controlo: 5 anos ou mais)

Funcionário: Há quantos anos trabalha em farmácia? (controlo: 2 anos ou mais)

Cliente: Quantas vezes por ano visita uma farmácia? (controlo: 6 ou mais)

#### Questão 2

Idade

#### Questão 3

Sexo

#### Questão 4

Localização geográfica (concelho)

#### Questão 5

Qual o impacto da perda de proximidade entre as farmácias e os clientes provocados pelo COVID-19 e/ou pelas vendas em *e-commerce* ou parafarmácias?

#### Questão 6

Acha que os clientes estão mais ou menos fidelizados à farmácia após o COVID-19?

#### Questão 7

Quais as causas principais da falta de fidelização dos clientes às farmácias?

#### Questão 8

Destes 5 fatores, identifique os 2 que considera serem a melhor estratégia para fidelizar os clientes:

- Experiência em loja: facilidade de o cliente encontrar o que procura e ter uma experiência o mais personalizada possível
- Evolução tecnológica: melhorar a tecnologia existente em loja, de modo que o cliente possa fazer as suas compras ou escolher os produtos de modo autónomo

- Presença digital: comunicação com os clientes à distância, com possibilidade de compras online
- Serviços farmacêuticos: portfólio de serviços farmacêuticos disponibilizados
- Aconselhamento farmacêutico: qualidade do aconselhamento prestado e capacidades de comunicação e interação social dos profissionais de farmácias

*Questão 9*

Quais os principais benefícios na fidelização dos clientes?

*Questão 10*

Acha que teleconsultas de aconselhamento farmacêutico seriam úteis para a população e para fidelizar clientes?

## Anexo II – Análise de dados: informação adicional

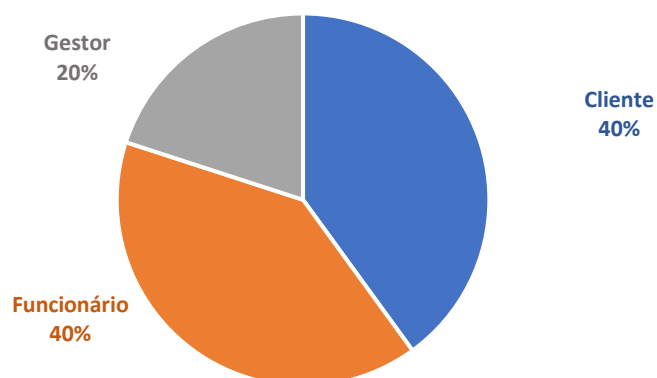


Gráfico 9.1 – Caracterização da amostra

Fonte: autora

Tabela 9.1 – Idade média dos entrevistados, por tipo de entrevistado

Entrevistado	Média de Idade (anos)	Desvio padrão (anos)
Cliente	54,6	16,6
Funcionário	36,8	6,8
Gestor	44,8	8,0

Fonte: autora

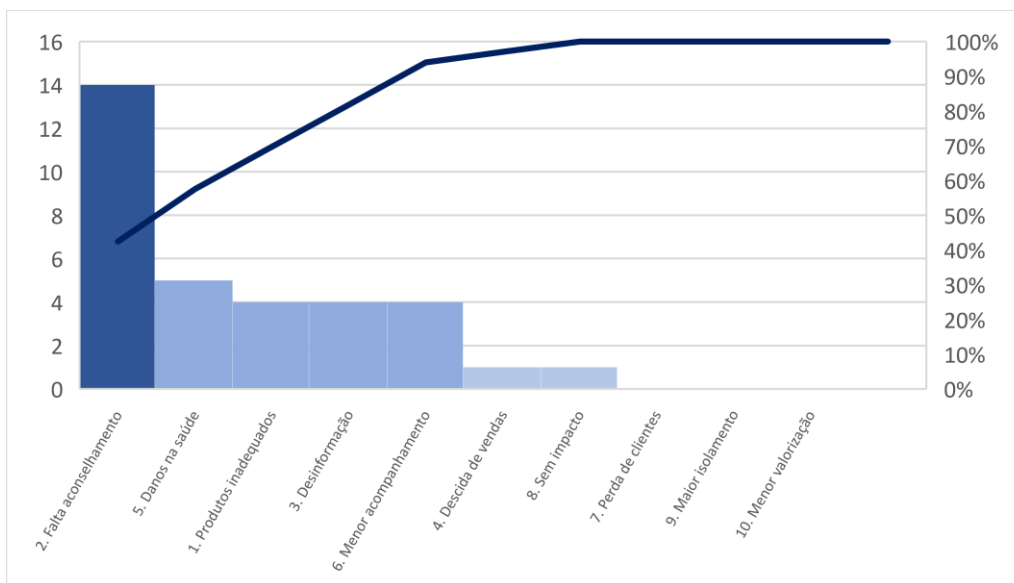


Gráfico 9.2 – Diagrama de Pareto com análise do impacto da perda de proximidade  
(Entrevistados: Clientes)

Fonte: autora

Legenda: Impacto 1- Compra de produtos inadequados e/ou desnecessários; Impacto 2- Falta de aconselhamento farmacêutico; Impacto 3- Desinformação do utente; Impacto 4- Descida de vendas de MNSRM e PSBE; Impacto 5- Danos na saúde devido a automedicação ou medicação desajustada; Impacto 6- Menor acompanhamento terapêutico do utente; Impacto 7- Perda de clientes; Impacto 8- Sem impacto; Impacto 9- Maior isolamento dos utentes; Impacto 10- Perda de importância do papel das farmácias na saúde da comunidade onde se inserem

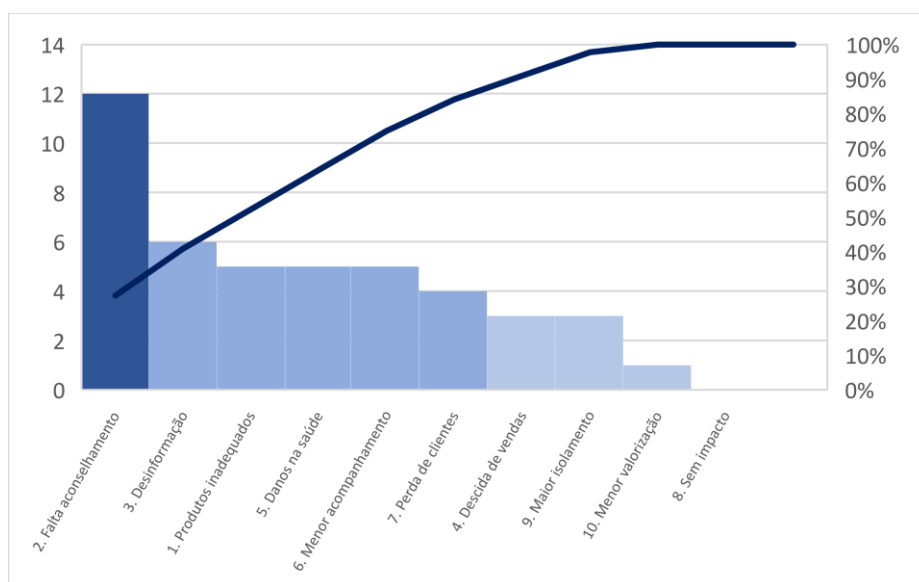


Gráfico 9.3 – Diagrama de Pareto com análise do impacto da perda de proximidade  
(Entrevistados: Funcionários)

Fonte: autora

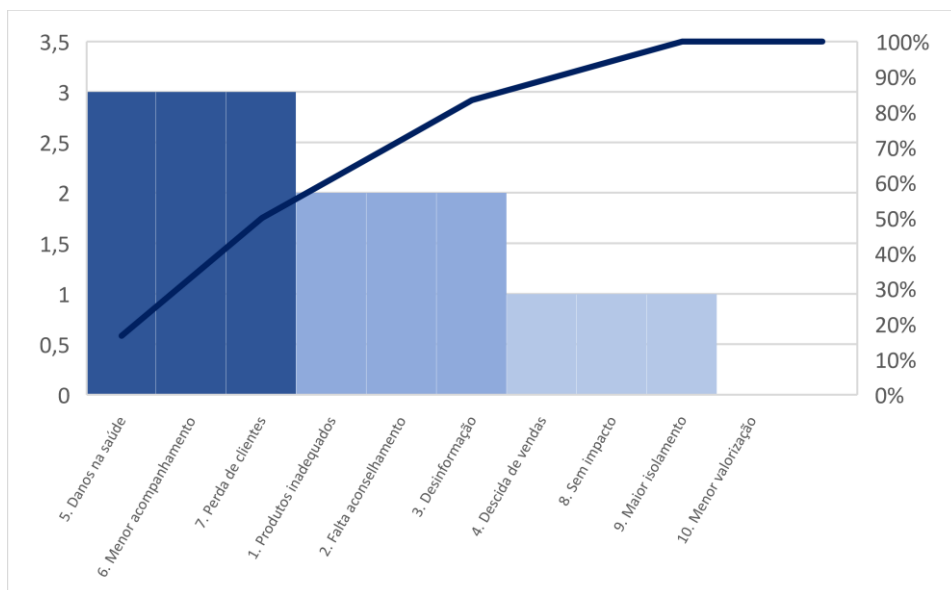


Gráfico 9.4 – Diagrama de Pareto com análise do impacto da perda de proximidade (Entrevistados: Gestores)

Fonte: autora

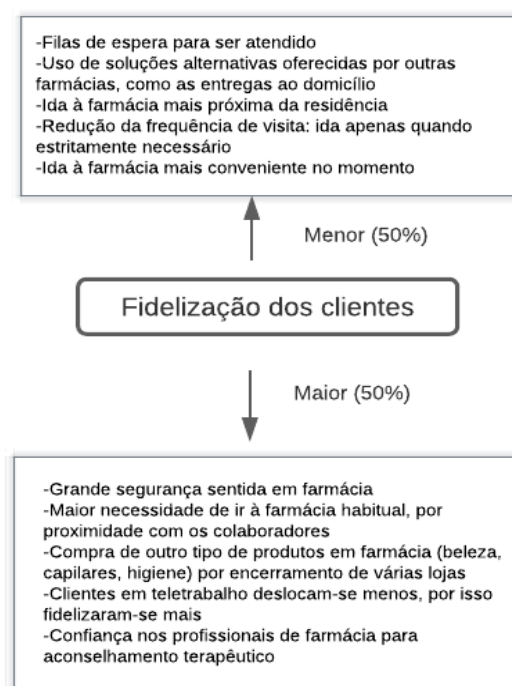


Figura 9.1 – Mapa mental com análise da tendência de fidelização (Entrevistados: Clientes)

Fonte: autora

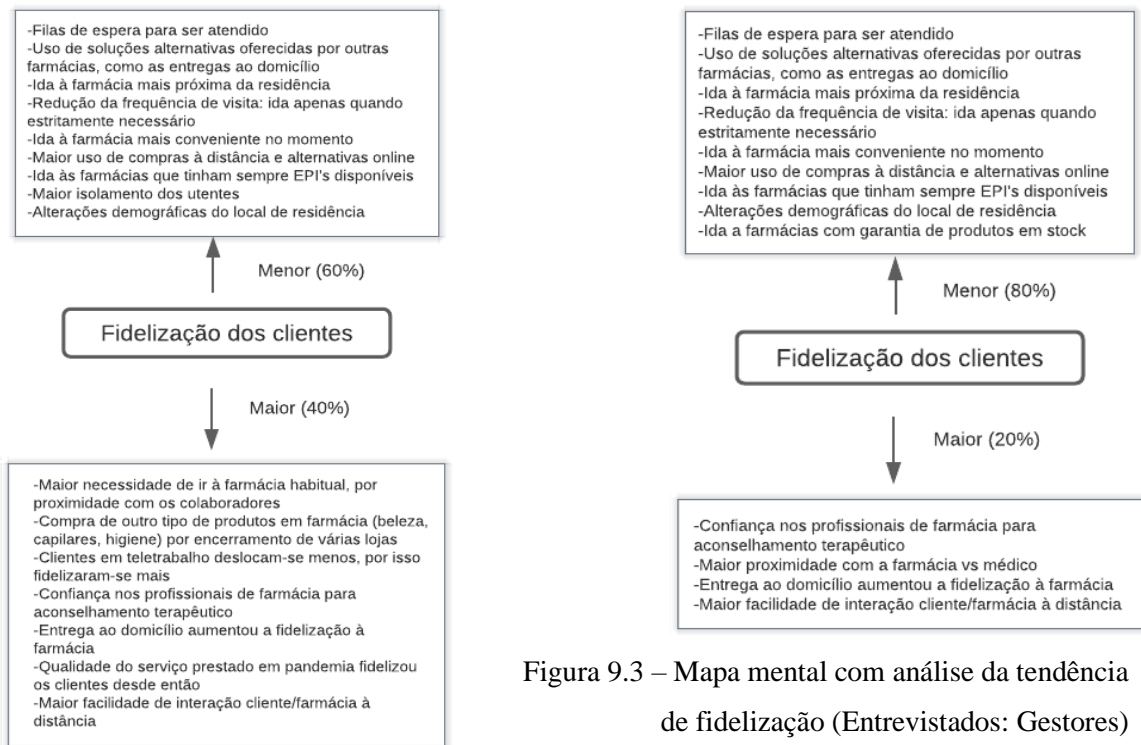


Figura 9.3 – Mapa mental com análise da tendência de fidelização (Entrevistados: Gestores)

Fonte: autora

Figura 9.2 – Mapa mental com análise da tendência de fidelização (Entrevistados: Funcionários)

Fonte: autora

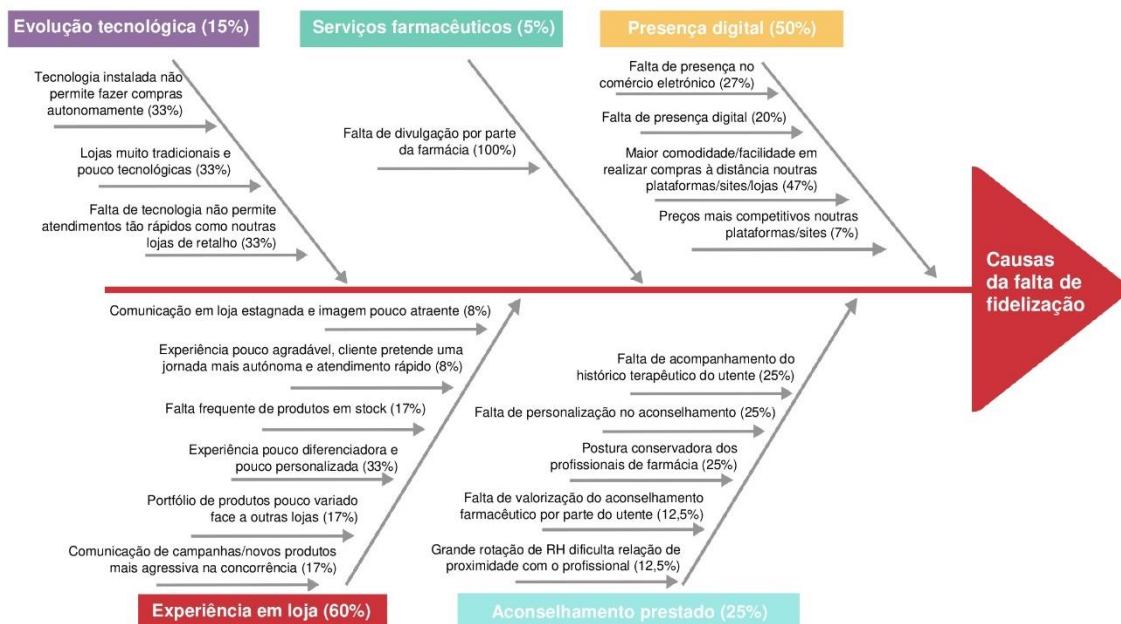


Figura 9.4 – Diagrama de Ishikawa sobre causas da falta de fidelização (Entrevistados: Clientes)

Fonte: autora



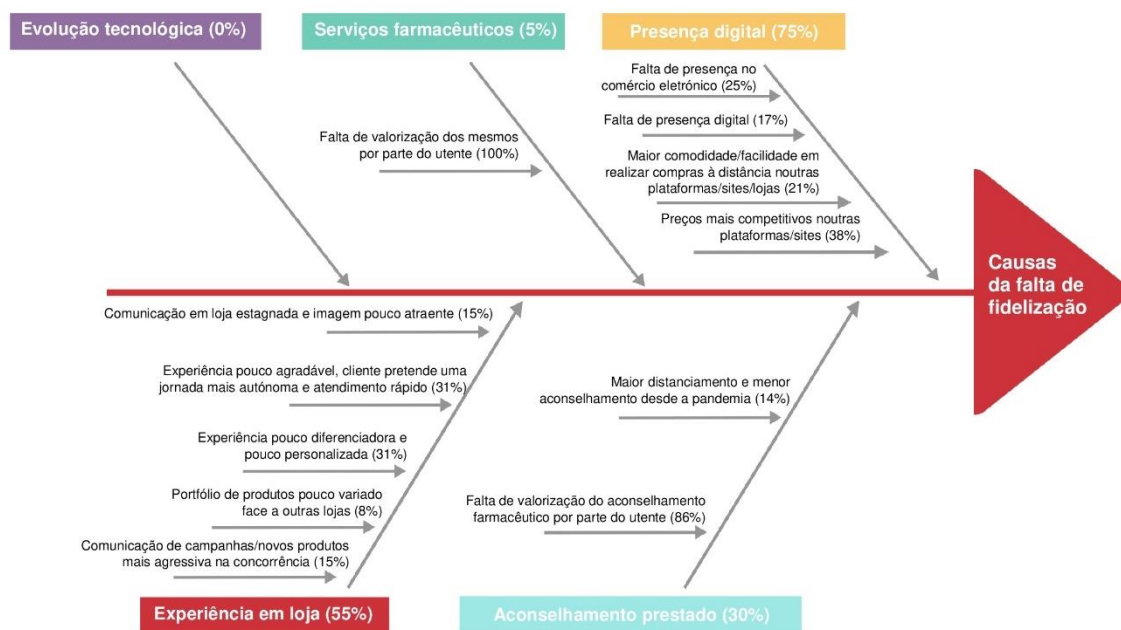


Figura 9.5 – Diagrama de *Ishikawa* sobre causas da falta de fidelização (Entrevistados: Funcionários)

Fonte: autora

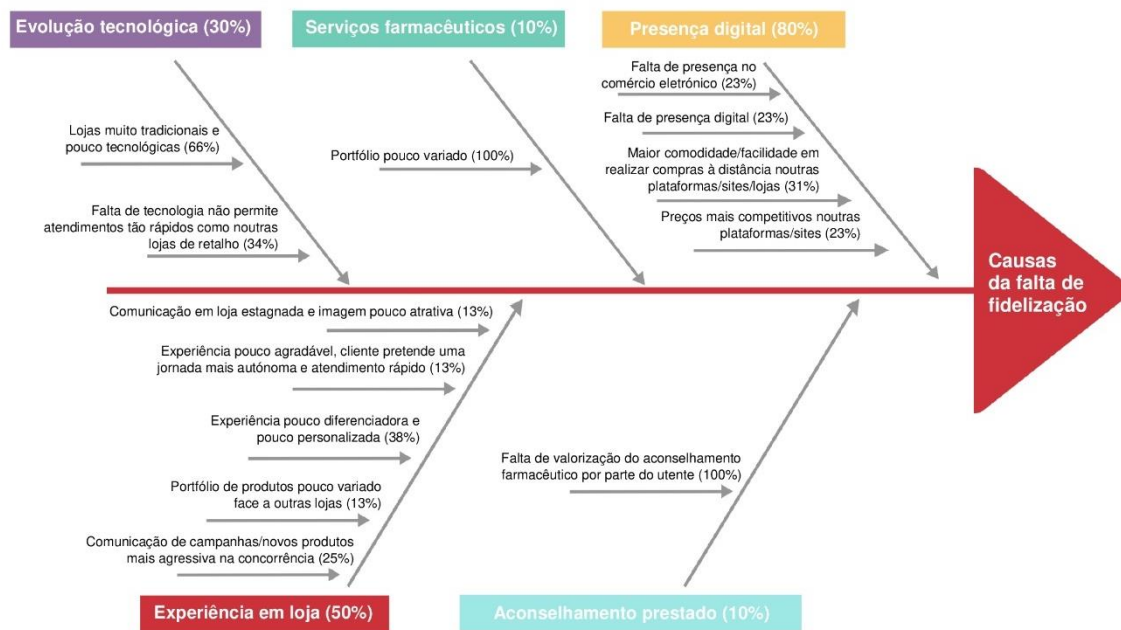


Figura 9.6 – Diagrama de *Ishikawa* sobre causas da falta de fidelização (Entrevistados: Gestores)

Fonte: autora

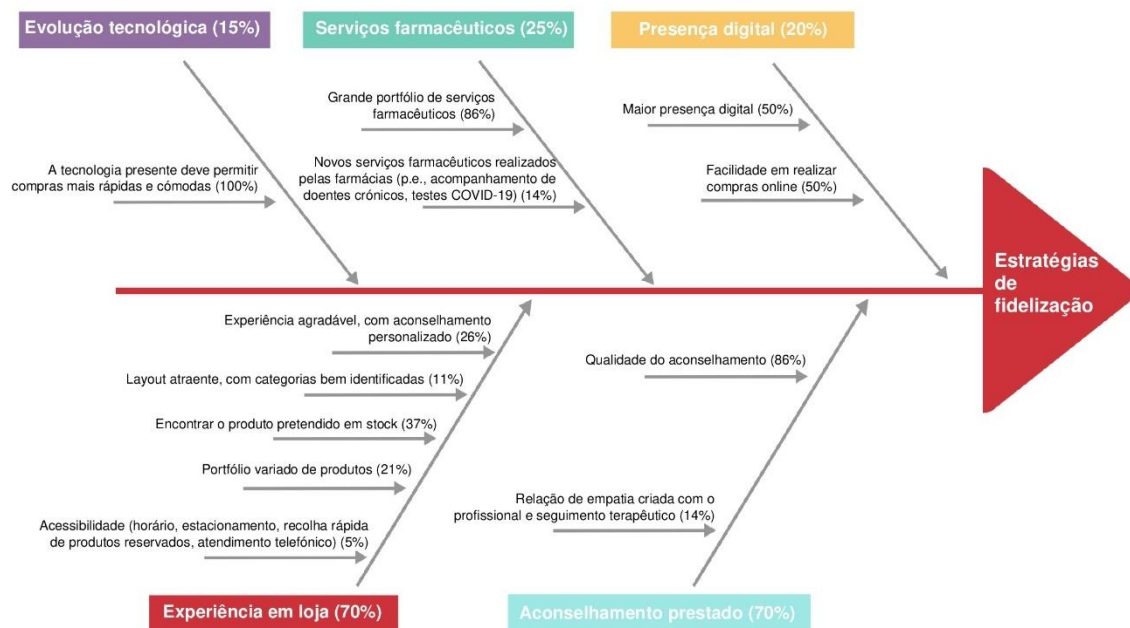


Figura 9.7 – Diagrama de *Ishikawa* sobre estratégias para a fidelização de clientes (Entrevistados: Clientes)

Fonte: autora

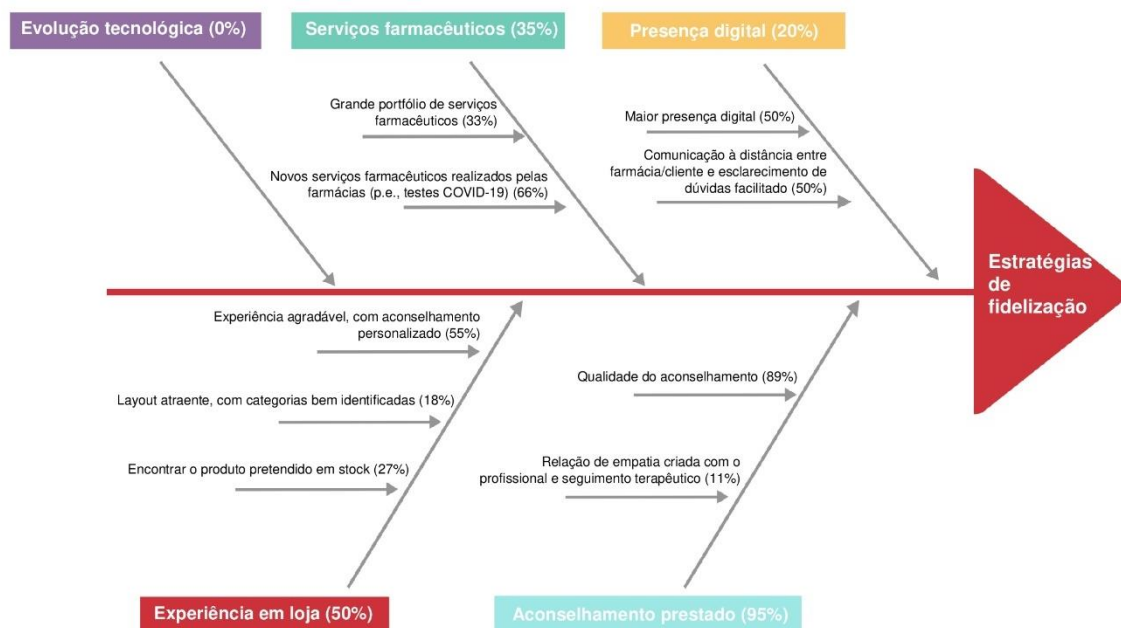


Figura 9.8 – Diagrama de *Ishikawa* sobre estratégias para a fidelização de clientes (Entrevistados: Funcionários)

Fonte: autora

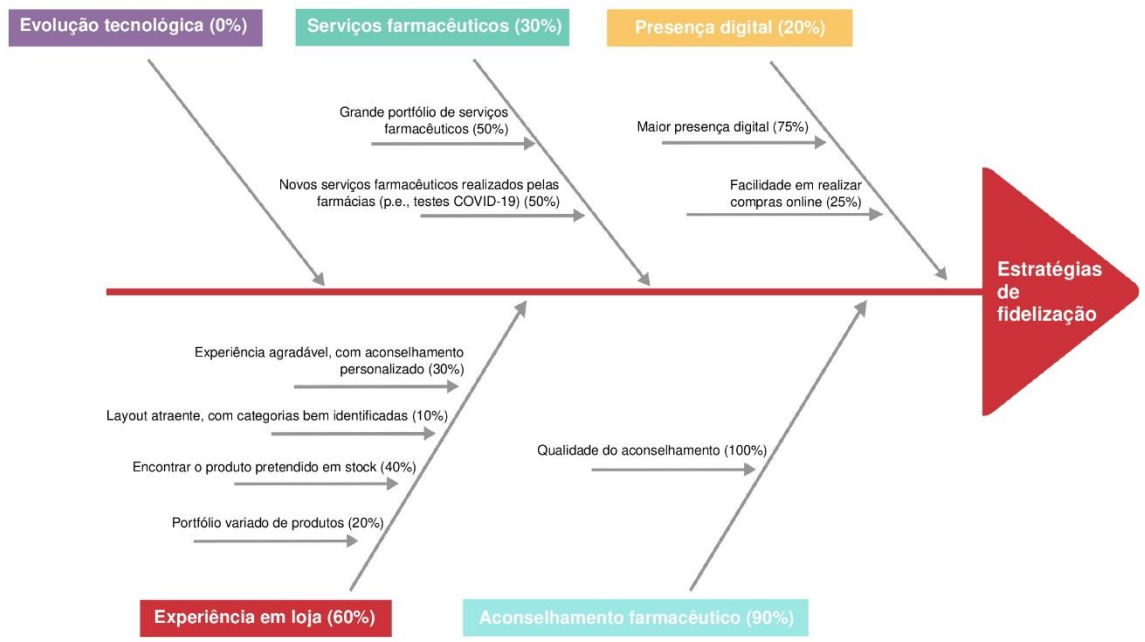


Figura 9.9 – Diagrama de *Ishikawa* sobre estratégias para a fidelização de clientes (Entrevistados: Gestores)

Fonte: autora