

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Plano de Marketing da Glintt para o serviço Sifarma.Coaching**

Sara Mesquita Olaio

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Prof. Doutor Vítor Santos, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

dezembro, 2021



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Plano de Marketing da Glintt para o serviço Sifarma.Coaching**

Sara Mesquita Olaio

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Prof. Doutor Vítor Santos, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

dezembro, 2021

*“The greater the difficulty,  
the more glory in surmounting it”  
Epicurus*



## AGRADECIMENTOS

Dedico este projeto ao meu avô João, o “Campeão da Biblioteca” da sua aldeia e o “Seminarista *to be*” que me viu começar esta jornada, mas que infelizmente já não está presente para comemorar comigo o fim da mesma. Permaneço grata pelos seus ensinamentos e sabedoria.

Aos meus pais, pelos valores inculcados, por me apoiarem nas minhas aventuras e especialmente neste gosto insaciável que tenho por aprender. Ao meu irmão e cunhada, por servirem de inspiração e serem a voz da experiência neste novo percurso.

Ao meu namorado Paulo, pelo apoio incondicional que me fez continuar nos momentos mais difíceis. Obrigado pela paciência e compreensão em todas as ocasiões onde não pude estar presente.

Ao Professor Dr. Vítor Santos, a quem devo um especial agradecimento pela forma como me guiou nesta etapa, por todos os ensinamentos e pelas ferramentas que me forneceu para chegar até aqui.

À Glintt, por ter acreditado em mim nesta missão de construir um futuro melhor para a saúde e para as farmácias. A todos os meus colegas, em especial à Joana Pinto, ao Fábio Mateus e ao Pedro Roma, por ser um líder exemplar e por toda a disponibilidade que demonstrou desde o meu primeiro instante na empresa.

Às próprias farmácias, pela sua colaboração neste projeto e pelo que fazem diariamente pela saúde de todos os portugueses!

Aos meus amigos, em especial à Catarina Mendonça por partilhar comigo esta ambição de querer ser e fazer melhor. Por, mesmo longe, estar sempre presente para comemorar as minhas vitórias e nunca falhar em ouvir os meus desabafos. À Catarina Moreira, que viveu esta aventura comigo paralelamente, com quem partilhei uma longa conversa que me ajudou a perceber o que queria para o meu futuro e que culminou na inscrição neste mestrado. Obrigado! A todos os outros que me deram força nesta aventura, que me fizeram rir, e que se lembraram de mim, apesar da minha ausência.

Por último, aos professores e aos meus colegas do mestrado, com quem aprendi imenso. À minha querida Turma 1, que de executivos tornaram-se companheiros e onde o espírito de equipa sentiu-se a léguas! Um agradecimento especial à Alexandra, Letícia, Rita, Paulo, Fernando, Liliana, Jorge, João, Daniel, Ricardo e Samuel.



## **RESUMO**

O projeto visa propor um plano de marketing para o Sifarma.Coaching, um serviço Glintt que compreende um programa de formação criado para apoiar as Farmácias a consolidar e melhorar o atendimento prestado aos seus clientes, através da utilização do *software* Sifarma. Os principais objetivos do projeto consistem em incrementar a visibilidade do serviço e impulsionar as suas vendas, permitindo à Glintt reforçar o seu posicionamento enquanto empresa tecnológica de referência em Portugal e impulsionadora da transformação digital na área da saúde. Para tal, foi conduzida uma revisão da literatura referente às temáticas envolvidas e identificada a metodologia utilizada, que engloba a recolha, análise e combinação de dados primários e secundários. De seguida, procedeu-se à análise situacional e, tendo em consideração as conclusões chave do estudo realizado, foi delineada uma estratégia de marketing e respetivo plano operacional para 2022 que, pela necessidade emergente, incidiu sobre a variável comunicação do *marketing-mix*.

**Palavras-chave:** Marketing de Serviços, Marketing *Business-to-business*, Plano de Marketing, Farmácias Comunitárias

**JEL:** M31 Marketing, M37 Publicidade





## **ABSTRACT**

The project aims to propose a marketing plan for Sifarma.Coaching, a Glintt service that comprises a training program created to support Pharmacies to consolidate and improve the service provided to their customers, through the use of Sifarma software. The main objectives of the project are to increase the visibility of the service and boost its sales, allowing Glintt to reinforce its position as a top technology company in Portugal and a driver of digital transformation in the healthcare area. To this end, a literature review was conducted on the themes involved and the methodology used was identified, which includes the collection, analysis, and combination of primary and secondary data. Then, the situational analysis was carried out and, considering the key findings of the study, a marketing strategy and respective operational plan for 2022 was outlined, which, due to emerging need, focused on the communication variable of the marketing-mix.

**Keywords:** Services Marketing, Business-to-business Marketing, Marketing Plan, Community Pharmacies

**JEL:** M31 Marketing, M37 Advertising



## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	i
RESUMO .....	iii
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
ÍNDICE DE QUADROS .....	xii
LISTA DE ABREVIATURAS .....	xiv
1. INTRODUÇÃO .....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1 Marketing.....	3
2.1.1 Marketing de Serviços .....	3
2.1.2 Marketing Business-to-Business .....	4
2.2 Plano de Marketing.....	5
2.2.1 Análise Situacional .....	5
2.2.1.1 Análise Externa .....	5
2.2.1.3 Análise Competitiva.....	6
2.2.2 Estratégia de Marketing.....	8
2.2.2.1 Objetivos .....	8
2.2.2.2 Segmentação.....	8
2.2.2.3 Seleção do público-alvo/ <i>Targeting</i> .....	9
2.2.2.4 Posicionamento .....	9
2.2.3 7P's do Marketing-mix.....	9
2.2.3.1 Produto .....	10
2.2.3.2 Preço.....	10
2.2.3.3 Comunicação .....	11
2.2.3.4 Distribuição .....	11

2.2.3.5	Pessoas .....	12
2.2.3.6	Processos .....	12
2.2.3.7	Evidência Física .....	13
2.3	Marketing B2B das Farmácias Comunitárias .....	13
3.	METODOLOGIA .....	15
3.2	Pesquisa Primária .....	15
3.2.1	Questionário online.....	15
3.1.2	Amostragem.....	16
3.2	Pesquisa Secundária .....	16
3.2.3	Métodos de Pesquisa .....	17
4.	ANÁLISE.....	18
4.1	Análise Situacional .....	18
4.1.2	Análise Externa.....	18
4.1.2.1	Análise PESTAL.....	18
4.1.2.2	Mercado.....	22
4.1.2.3	Concorrência .....	23
4.1.2.4	Clientes.....	24
4.1.3	Análise interna.....	25
4.1.3.1	Caracterização da empresa, missão, visão e valores .....	25
4.1.4	Análise Competitiva .....	28
4.1.4.1	As 5 forças de Porter .....	28
4.1.4.2	Análise SWOT e SWOT dinâmica ou TOWS .....	28
4.1.4.3	Fatores Críticos de Sucesso.....	30
4.1.4.4	Vantagem Competitiva.....	30
4.2	Estratégia de Marketing.....	31
4.2.2	Segmentação .....	31
4.2.3	Seleção do Público-Alvo .....	33

4.2.4	Posicionamento.....	33
4.2.5	Objetivos de marketing:.....	34
4.3	Marketing-mix .....	35
4.3.2	Produto.....	35
4.3.3	Preço .....	36
4.3.4	Comunicação .....	36
4.3.5	Distribuição .....	36
4.3.6	Pessoas.....	37
4.3.7	Processos .....	37
4.3.8	Evidência Física.....	38
5.	ANÁLISE DE DADOS.....	39
6.	PROPOSTA E PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	41
6.1	Problemática Major .....	41
6.2	Plano de Implementação.....	41
6.2.1	Marketing Digital .....	41
6.2.1.1	Site Oficial.....	42
6.2.1.2	Portal Pharma .....	42
6.2.1.3	Redes Sociais.....	43
6.2.1.4	E-mail Marketing .....	45
6.2.2	Venda Pessoal.....	45
6.2.3	Eventos .....	46
6.3	Orçamento .....	46
6.4	Cronograma .....	47
6.5	Métricas e KPI's .....	47
7.	CONCLUSÃO .....	49
	BIBLIOGRAFIA .....	51
	ANEXOS .....	57

A.	Representação gráfica dos resultados do questionário.....	57
B.	Página do Mercado Pharma no Site Oficial.....	62
C.	Página do Sifarma.Coaching no Portal Pharma.....	64
D.	Exemplos de Provas de Eficácia .....	65
E.	Exemplo de Estratégia de SEO: Blogue .....	66
F.	Exemplo de Apresentação dos Colaboradores.....	67
G.	Exemplo de Estudo de Caso .....	68
APÊNDICES.....		69
A.	Questionário.....	69
B.	Lista dos principais concorrentes da Glintt .....	73
C.	5 Forças de Porter – Classificação do Mercado .....	74
D.	Buyer Personas .....	76
E.	Proposta de Implementação – Site Oficial .....	77



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 4.1:</b> Logótipo Glintt.....	52
<b>Figura 4.2:</b> Logótipo Adjustt.....	52
<b>Figura 4.3:</b> Aplicação do Triângulo de Ouro do Posicionamento.....	52
<b>Figura 4.4:</b> Modalidades do Sifarma.Coaching.....	54
<b>Figura 4.5:</b> Simulador do novo módulo de atendimento Sifarma.....	56

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 4.1</b> – Taxa de inflação (%) em setembro de 2021 dos países da União Europeia.....	37
<b>Gráfico 4.2</b> – Evolução do mercado farmacêutico + Consumer Health em Farmácia (número de unidades vendidas e valor de receita em euros).....	43
<b>Gráfico 4.3</b> – Evolução das receitas do Mercado Pharma de 2018 a 2021.....	45

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 2.1:</b> Estrutura do Plano de Marketing.....	23
<b>Quadro 4.1:</b> Indicadores de negócio do Mercado B2B das Farmácias Comunitárias.....	41
<b>Quadro 4.2:</b> Indicadores de negócio do Sifarma e concorrentes.....	42
<b>Quadro 4.3:</b> Critérios de Segmentação: Decisores.....	49
<b>Quadro 4.4:</b> Critérios de Segmentação: Utilizadores.....	50
<b>Quadro 6.1:</b> Cronograma para 2022.....	65
<b>Quadro 6.2:</b> Métricas e KPI's para monitorizar o resultados das ações.....	66





## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**ANF** – Associação Nacional das Farmácias

**B2B** – *Business-to-Business*

**B2C** – *Business-to-Consumer*

**CRM** – *Customer Relationship Management*

**I&D** – Investigação e Desenvolvimento

**INE** – Instituto Nacional da Estatística

**ISBM** – *Institute for the Study of Business Markets*

**IVA** – Imposto sobre Valor Acrescentado

**MNSRM** – Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica

**MSRM** – Medicamentos Sujeitos a Receita Médica

**NATO** - *North Atlantic Treaty Organization*

**OCDE** - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

**ONU** – Organização das Nações Unidas

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PRR** – Plano de Recuperação e Resiliência

**SEM** – *Search Engine Marketing*

**SEO** – *Search Engine Optimization*

**UE** – União Europeia

## 1. INTRODUÇÃO

O setor da saúde tem enfrentado vários desafios ao longo do tempo, influenciando a atividade das organizações que o constituem. Desde crises económicas a questões legislativas, as farmácias comunitárias têm vindo a experienciar as consequências destes eventos que, em última instância, afetam a sua rentabilidade e sustentabilidade no mercado.

A mais recente situação pandémia foi responsável por acelerar o processo de transformação digital, constituindo um fator determinante no que diz respeito às tendências de consumo e à evolução da comercialização de fármacos e produtos de saúde. Mais do que nunca, conseguimos presenciar a força que o mundo *online* e as tecnologias têm nos dias de hoje, verificando-se um crescimento exponencial do número de plataformas *e-commerce*, assim com um aumento da procura por soluções *high-tech* que utilizam inteligência artificial para processar e analisar informação, de forma a melhorar a experiência do consumidor.

Todas estas questões acabam por provocar e induzir alterações nos comportamentos dos consumidores, influenciando aquilo que estes procuram e como o procuram. O cliente contemporâneo cada vez mais vive sob um ritmo acelerado e demanda acessibilidade, conveniência e rapidez. É exigente, racional e demonstra volatilidade entre marcas, sendo que o verdadeiro desafio para as farmácias de hoje consiste em conseguir fidelizar os consumidores.

Inseridas num meio altamente competitivo e regulado, fruto de ações como a liberalização da comercialização de MNSRM e da imposição da redução das margens dos MSRMs, muitas as farmácias encontram-se numa situação vulnerável e deparam-se com uma concorrência desleal no digital. Estes *big players*, que conseguem mais facilmente escalar os seus negócios e praticar preços mais atrativos, conquistando a preferência dos consumidores e retirando um grande volume de receitas ao comércio tradicional de produtos de saúde.

Perante o panorama atual do setor, as farmácias sentem dificuldade em diferenciarem-se no mercado e obter vantagem competitiva. Muitas beneficiam da sua localização privilegiada enquanto que outras se cingem à prática de descontos recorrentes, adotando uma estratégia em que o foco incide somente no preço que pode ser pouco sustentável tendo em conta o comportamento da concorrência. Desta forma, surge a necessidade de as farmácias otimizarem o seu *modus operandi* e apostarem na qualidade dos serviços prestados enquanto valor acrescentado, tirando partido das novas tecnologias e destacando ao mesmo tempo o seu papel na sociedade enquanto espaço de saúde e de aconselhamento clínico.

Para auxiliar as farmácias comunitárias neste processo exigente e complexo, a Glintt, uma das maiores empresas portuguesas de tecnologias de informação fundada em 2008,

desenvolveu uma área de negócio que integra um conjunto de soluções destinadas a responder às necessidades específicas deste segmento – o Mercado Pharma. A sua missão consiste em “Conceber, em conjunto com as Farmácias, espaços de saúde e bem-estar, onde a arquitetura comercial e a rentabilidade coexistem com as novas tecnologias.” (Glantt, 2021) e conta com portfólio alargado, desde serviços de consultoria, à projeção de espaços comerciais, fornecimento de equipamentos e prestação de assistência técnica.

Atualmente a Glantt é responsável pelo desenvolvimento do *software* de gestão e atendimento de farmácias cuja propriedade pertence ao seu accionista Farminveste, o Sifarma, é utilizado por aproximadamente 2406 das 2922 farmácias existentes em Portugal Continental e Ilhas. Com o objetivo de tornar a utilização mais simples e intuitiva bem como disponibilizar a informação certa na quantidade certa e no momento certo, foi concebido um novo módulo de atendimento ao qual, logo à partida, uma grande parte dos clientes referiram sentir dificuldade em adaptar-se. De forma a facilitar este processo de transição digital, surgiu o Sifarma.Coaching, um programa de formação que visa ajudar os profissionais das farmácias na utilização deste novo módulo, cuja proposta de valor assenta em benefícios quer para a *performance* da equipa, quer para o aumento da satisfação dos clientes.

Após o seu lançamento em julho de 2020, numa altura em que a pandemia Covid19 por si só já representava um situação ainda passiva de adaptação por parte das farmácias, a Glantt presenciou um reduzido número de vendas do Sifarma.Coaching, apesar da necessidade amplamente identificada que levou à conceção deste novo programa de formação.

O objetivo principal do presente Plano de Marketing do serviço Sifarma.Coaching assenta em procurar formas de atrair novos clientes e incrementar o volume de vendas, promovendo assim um aumento da taxa de utilização do novo módulo de atendimento e fidelização ao *software* Sifarma. Para tal, foram definidos objetivos específicos que são:

- a) Realizar uma análise ao mercado B2B das farmácias comunitárias em Portugal, identificando as suas tendências de consumo e necessidades de negócio;
- b) Realizar uma análise da concorrência face ao mercado;
- c) Realizar uma análise ao departamento Mercado Pharma da Glantt, com um olhar crítico e minucioso sobre o marketing-mix do Sifarma.Coaching, identificando assim os seus pontos fortes e a melhorar;
- d) Definir uma estratégia que impulse as vendas do Sifarma.Coaching, reforçando a sua proposta de valor para o mercado e fomentando a imagem da Glantt enquanto empresa facilitadora da transformação digital na área da saúde, integrando recomendações para a fase de implementação.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Marketing

A definição de Marketing tem sofrido alterações desde o seu reconhecimento enquanto ciência social e empresarial. De acordo com Kotler & Armstrong (2021), consiste em envolver os consumidores e gerir relacionamentos lucrativos com os mesmos a longo prazo, segundo uma ótica de *win-win* que simultaneamente beneficia a organização e os *stakeholders*. Tem como objetivo principal atrair novos clientes ao prometer entregar um valor superior, assim como manter e aumentar o número de clientes atuais, garantindo sempre a sua satisfação.

Com base nos autores de referência na área, a American Marketing Association valida, em 2017, a definição de Marketing enquanto “atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral.” (American Marketing Association, 2017). É, portanto, uma ciência que não se limita à comercialização de bens de consumo e, dado que a sua função é satisfazer as necessidades de mercado, as suas técnicas podem ser aplicadas aos consumidores, empresas e organizações sem fins lucrativos (Kotler & Armstrong, 2021).

#### 2.1.1 Marketing de Serviços

Atualmente, os serviços dominam a economia mundial e nacional, representando mais de 65% do PIB e sendo responsáveis por empregar cerca de 70% da população ativa de Portugal (Santander, 2021). Questões relacionadas com políticas governamentais, mudanças sociais, tendências de negócios, assim como a globalização e o avanço das tecnologias de informação constituem agentes transformadores do mercado de serviços. Em conjunto, são responsáveis por determinar a procura, a oferta e o modo como os clientes compram e fazem uso dos mesmos (Wirtz & Lovelock, 2018).

De acordo com Gabriel et al. (2014), os serviços são caracterizados essencialmente pela disponibilização de capacidades técnicas ou intelectuais, implicando a troca de valor entre o vendedor e o comprador no *marketplace* (Wirtz & Lovelock, 2018). Possuem características especiais que influenciam o comportamento do consumidor e os distinguem dos produtos físicos como a intangibilidade, inseparabilidade da produção e do consumo, a heterogeneidade e a perecibilidade (Gabriel et al., 2014). Estas particularidades representam um desafio para os profissionais de marketing, tendo levado à necessidade de criação de uma área de investigação apenas dedicada aos serviços.

### 2.1.2 Marketing *Business-to-Business*

O mercado B2B consiste em “todas as organizações que adquirem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros.” (Kotler et al., 2016).

Em comparação com o mercado *consumer*, o processo de compra geralmente inclui mais participantes na decisão, é mais complexo e envolve transações com quantias monetárias significativas, sendo frequentemente realizado por profissionais especialistas em negociação, denominados de *procurement buyers* (Steward et al., 2019). Os seus objetivos e as suas motivações de compra são muitas vezes distintos. Enquanto o cliente B2C é movido pela emoção e anseia por descontos e momentos de entretenimento, o cliente B2B é mais racional e lógico, procurando por eficiência e *expertise*, uma vez que o seu principal foco incide sobre questões financeiras como o retorno do investimento (Brennan et al., 2020).

O predomínio de tecnologias inovadoras, a mudança do comportamento do cliente e o aumento das expectativas do consumidor constituem os principais impulsionadores de mudança no que diz respeito ao comércio no segmento B2B (Kotler & Armstrong, 2021). Conceitos como o CRM têm vindo a ganhar bastante relevância na era digital, uma vez que a gestão da jornada do cliente é crucial para as marcas identificarem como podem otimizar as suas ações de forma a promover a conversão e o *customer service* (Harvard Business Review, 2021). Atualmente sabe-se que apenas vender os produtos já não é suficiente, sendo fundamental encontrar os clientes certos e, em seguida, investir na criação de relações com valor acrescido, mobilizando os recursos necessários para que estas se perpetuem no tempo e se mantenham rentáveis (Pandey et al., 2020).

O ISBM – Institute for the Study of Business Markets (2012), verificou que entre as maiores dificuldades do marketing *B2B* estão a integração da tecnologia e da inovação nos processos, o alinhamento correto entre o departamento de marketing e de vendas e a aquisição de um conhecimento mais granular do cliente e do mercado. A extração e seriação de dados representam uma mais valia para as empresas, nomeadamente no que diz respeito ao último desafio enunciado pela ISBM, na medida que a análise *BigData* auxilia a compreender os clientes e os seus hábitos de consumo, facilitando processos como a segmentação. Dá origem a uma tomada de decisão mais informada e sustenta a adoção de medidas estratégicas que podem levar a novas oportunidades de negócio e promovem o incremento da eficiência operacional, bem como a melhoria da experiência do consumidor (Heidrich et al., 2016)

## 2.2 Plano de Marketing

Para Wood (2017), o plano de marketing permite analisar o número de oportunidades adequadas para satisfazer os consumidores e atingir os objetivos de marketing, bem como as atuais e potenciais ameaças para o desempenho geral da empresa. Por este motivo deve ser dinâmico, antecipando mudanças prováveis e providenciando *guidelines* para como reagir tendo em consideração a sua relação com os clientes.

No que concerne à sua elaboração, diferentes autores consideram diferentes estruturas. Contudo, verifica-se a presença de vários princípios comuns entre as mesmas, evidenciando uma linha de pensamento que é partilhada. Kotler & Armstrong (2021), referem que, apesar da sua extensão e *layout* variarem de empresa para empresa, um plano de marketing usualmente integra as seguintes oito etapas: sumário executivo; situação atual de marketing; objetivos e problemas; estratégia de marketing; programas de ação; orçamentação e controlo. Já McDonald & Wilson (2011) apresentam uma sequência lógica semelhante, porém agregam o seu planeamento em apenas quatro fases: definição de objetivos, revisão da situação, elaboração da estratégia, alocação de recursos e monitorização.

Assim, após a revisão de vários modelos propostos por autores peritos na área, para efeitos do presente projeto definiu-se uma estrutura (Quadro 2.1), cujas etapas que a compõem serão alvo de um estudo aprofundado.

**Quadro 2.1** – Estrutura do Plano de Marketing

<b>Análise Situacional</b>	Análise Externa
	Análise Interna
	Análise Estratégica e Competitiva
<b>Estratégia de Marketing</b>	Objetivos de Marketing
	STP
<b>Marketing Operacional</b>	Marketing-mix (7P's)
<b>Implementação e Controlo</b>	Orçamento
	Cronograma
	Métricas e KPI's

Fonte: Elaboração própria, 2021

### 2.2.1 Análise Situacional

#### 2.2.1.1 Análise Externa

Segundo McDonald & Wilson (2011), a análise externa remete para as variáveis sobre as quais a empresa não tem controlo direto e que podem ter um impacto significativo na sua atividade

*core* em diferentes níveis. Esta divide-se em função do seu meio envolvente: mediato ou macro e imediato ou micro (Lendrevie et al., 2015).

No que concerne aos aspetos relacionados com o macroambiente, o modelo PESTAL constitui uma ferramenta de referência, sendo utilizado para analisar e mapear de que modo os fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais podem restringir a ação de uma indústria numa determinada área geográfica (Song et al., 2017). De acordo com Wheelen *et al.* (2017), é um modelo que permite às organizações identificar as tendências de cada uma das categorias anteriormente supracitadas que podem e frequentemente influenciam a sua tomada de decisão a longo-prazo.

Segundo Kotler e Armstrong (1998), “o microambiente consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir os seus clientes”, sendo composto por três variáveis. Compreende uma análise do mercado, nomeadamente da indústria em que a empresa opera (dimensão, crescimento e tendências), da estratégia adotada pela concorrência direta e indireta (dimensão, posicionamento e quota de mercado) e do comportamento e características dos clientes.

### **2.2.1.2 Análise Interna**

A análise interna consiste em reconhecer os recursos tangíveis, intangíveis e humanos e de modo os mesmos estão a ser utilizados para alcançar o sucesso (Deloitte, 2021). Implica um olhar atento sobre a evolução da *performances* da empresa e da sua estrutura organizacional (Lendrevie et al., 2015), tendo como propósito o desenvolvimento das competências existentes.

### **2.2.1.3 Análise Competitiva**

A análise competitiva visa conduzir uma reflexão estratégica a partir de uma síntese das informações recolhidas na fase de diagnóstico (Lendrevie et al., 2015), que servirá de orientação para definir o seu posicionamento face à concorrência.

- **As Cinco Forças de Porter**

Para Porter (1998), a essência da formulação de uma estratégia competitiva está em relacionar uma organização com o seu ambiente, o que levou à construção do seu modelo das cinco forças. A sua função consiste em analisar a envolvente transacional em que uma empresa opera, o que influencia a sua posição competitiva. Desta forma, o modelo visa auxiliar a caracterizar o grau de rivalidade e atratividade de uma indústria que, segundo o autor, resultam da ação conjunta



das seguintes forças: ameaça de entrada de novos concorrentes; rivalidade entre as empresas existentes; ameaças de produtos ou serviços substitutos; poder de negociação dos fornecedores e poder de negociação dos compradores (Lendrevie et al., 2015). É importante salientar que a intensidade das presentes forças é inversamente proporcional ao potencial de lucro de uma indústria, limitando dessa forma a atividade das empresas no seio da mesma (Wheleen & Hunger, 2017).

- **SWOT e SWOT dinâmica**

A análise SWOT é um instrumento que ajuda a adquirir um melhor insight acerca do efeito que as forças do macroambiente e os atores do microambiente têm ou possam vir a ter sobre o negócio e a sua capacidade de gerar lucro, analisando e posicionando os fatores externos e internos em cada uma das quatro categorias: forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) (Lendrevie et al., 2015). Através desta matriz, a organização incrementa o seu autoconhecimento corporativo, reconhecendo as suas competências *core*, o que facilita a formulação de um plano estratégico eficiente, cujo objetivo é manter ou aumentar a satisfação do cliente de forma a alcançar uma vantagem competitiva (Phadermrod et al., 2019).

Afastando-se do modelo original cuja função meramente descritiva que pode levar à *analysis paralysis*, surge a SWOT dinâmica (ou TOWS), que adota uma perspectiva evolutiva e impulsionadora da ação. Segundo uma ótica circular e transformativa em constante movimento, ilustra como as oportunidades e ameaças externas enfrentadas por uma determinada empresa podem ser combinadas com os seus próprios pontos fortes e fracos, resultando em quatro conjuntos de alternativas estratégicas possíveis (Wheleen & Hunger, 2017).

- **Fatores críticos de sucesso**

Os fatores críticos de sucesso constituem os elementos-chave considerados como vitais para a *performance* e sucesso de um negócio, empresa ou organização (Porter, 1985). É através destes que são delineadas premissas que irão orientar o planeamento estratégico (McDonald & Wilson, 2011), sendo que variam tipicamente de indústria para indústria e influenciam a sua posição no seio da mesma (Wheleen & Hunger, 2017)

- **Vantagem competitiva**

A vantagem competitiva pode ser vista como a capacidade de uma organização se manter à frente da concorrência (atual ou potencial), sendo que o alcance de um desempenho superior através da mesma garantirá a liderança de mercado (Huang et al., 2015)

Para Porter (1985), esta vantagem cresce a partir do valor que uma empresa é capaz de oferecer aos seus consumidores, havendo duas estratégias *major* a partir das quais é possível obtê-la: *liderança pelos custos*, em que entrega o mesmo produto a um preço inferior à concorrência ou *diferenciação*, em que entrega um produto único diferenciado que o consumidor se dispõe a pagar um preço *premium* para o obter. Cabe à organização avaliar o mercado e os seus recursos internos para compreender qual a estratégia competitiva mais favorável ao seu negócio.

## **2.2.2 Estratégia de Marketing**

### **2.2.2.1 Objetivos**

A organização necessita de traduzir a sua missão em objetivos detalhados, que servirão de orientação para o desenvolvimento de estratégias e programas de marketing (Kotler & Armstrong, 2021). Para a sua formulação, é recomendado utilizar o método SMART, isto é, os objetivos devem ser específicos (*Specific*), mensuráveis (*Measurable*), accionáveis (*Actionable*), relevantes e orientados para os resultados (*Results-oriented*) e calendarizáveis (*Time bound*) (McKinsey & Company, 2017).

Segundo Lendrevie *et al.* (2015), a sua definição prévia e explícita “permite assegurar a coerência da estratégia com a política geral da empresa, possibilita a construção de indicadores de avaliação de *performance* da estratégia e clarifica os critérios de avaliação a observar.”

### **2.2.2.2 Segmentação**

A segmentação remete para a identificação de consumidores que partilham um conjunto de necessidades. Através do estudo sobre os vários segmentos de mercado, são providenciadas informações úteis que permitem selecionar o público-alvo a atingir, decidir onde compensa investir e direcionar as atividades de marketing nesse sentido (Kotler et al., 2016).

Existem diferentes variáveis de segmentação: geográficas, que dividem o mercado em diferentes unidades territoriais; demográficas, que dividem o mercado baseadas em variáveis como a idade, género, salário, geração e classe social; psicográficas, que dividem o mercado segundo o estilo de vida, interesses e opiniões; comportamentais, que dividem o mercado conforme o nível de conhecimento, atitudes e padrão de tomada de decisão (Kotler & Armstrong, 2021).

### **2.2.2.3 Seleção do público-alvo/Targeting**

Uma vez que a organização tenha identificado as oportunidades de segmento de mercado existentes, deve decidir quais quer ou faz mais sentido tentar alcançar. Para tal, é necessário que a empresa considere o grau de atratividade de cada um desses segmentos perante os objetivos que definiu e os recursos que possui, certificando-se que os mesmos são mensuráveis; substanciais; acessíveis; diferenciáveis e acionáveis (Kotler et al., 2016). Desta forma, a escolha do público-alvo visa selecionar aquele(s) que uma determinada empresa é capaz de servir melhor e onde existe uma maior probabilidade de conseguir uma vantagem competitiva.

### **2.2.2.4 Posicionamento**

De acordo com Writz & Lovelock (2018), “a estratégia de posicionamento está preocupada em criar, comunicar e manter diferenças distintas que serão percebidas e valorizadas pelos clientes com os quais a empresa mais gostaria de desenvolver um relacionamento a longo prazo.”

A política de posicionamento de um produto/serviço resulta da combinação de dois conceitos: a Identificação e a Diferenciação. Relativamente à primeira, consiste na seleção da categoria à qual se pretende que o produto esteja ligado na mente do público, sendo essencial definir um universo de referência que seja claro para todos (Lendrevie et al., 2015). Por outro lado, a diferenciação vai depender de como os consumidores percebem os atributos e as características da oferta em relação à concorrência (Kotler et al., 2016).

O triângulo de ouro do posicionamento constitui uma ferramenta útil para a selecionar os atributos distintivos que sustentam o posicionamento, focando-se em obter respostas objetivas relacionadas com “as expectativas do público face à categoria de produtos considerada, o posicionamento atual dos concorrentes para responder a essas expectativas e as vantagens potenciais do produto no segmento onde está inserido” (Lendrevie et al., 2015).

### **2.2.3 7P's do Marketing-mix**

O *marketing-mix* consiste num conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode utilizar para influenciar as respostas dos seus consumidores. Permite aos profissionais de marketing decidir o grau de despesa para atingir os objetivos da organização na presente unidade de negócio e, em seguida, dividir o orçamento total entre as várias ferramentas do *mix*, bem como proceder à delegação de tarefas pelos diferentes especialistas da área (Gummesson & Grönroos, 2012).

No que concerne ao marketing de serviços, são adicionados 3P's que constituem três variáveis adicionais ao modelo dos 4P's concebido por McCarthy, considerando as

características específicas que os tornam diferentes do marketing de produto ou bens de consumo (Wirtz & Lovelock, 2018).

### **2.2.3.1 Produto**

O produto representa o elemento-chave de qualquer *marketing-mix*, referindo-se a um produto físico ou serviço sujeito a ser adquirido pelo cliente (Kotler & Armstrong, 2021)

No marketing de serviços, um produto de serviço compreende todos os elementos do desempenho do serviço, tangíveis e intangíveis, que criam valor para os clientes. Segundo a Harvard Business Review (2008), os gestores devem investigar a importância que os seus consumidores concedem a cada característica e variável do serviço e, de seguida, investir em alcançar a excelência daquilo que os mesmos consideram como prioridades. Aspectos como o tipo de tecnologia utilizada, a possibilidade de customização/personalização e o grau de conveniência constituem alguns dos atributos cujo valor conferido dependerá do que o cliente procura e aprecia.

### **2.2.3.2 Preço**

O preço constitui a quantia que o consumidor terá de entregar em troca da oferta apresentada pelo vendedor, quer seja em forma de produto ou serviço. É a única variável que gera receita no sentido literal (Johnston & Mora Cortez, 2018) e, por essa razão, detém “uma dimensão financeira incontrolável.” (Lendrevie et al., 2015).

Segundo a U.S. Chamber of Commerce (2019), existem sete estratégias de preço inteligentes para atrair os clientes: *skimming*, penetração de mercado, *premium*, económica, *value-based*, dinâmica e *bundle*. Entre os fatores que influenciam a escolha da estratégia a adotar estão os custos fixos e variáveis, a concorrência, os objetivos da empresa, o posicionamento pretendido, bem como o target selecionado e a sua disposição para pagar (Australia Government, 2021).

De acordo com a Harvard Business Review (2016), quando os clientes avaliam um produto ou serviço, eles equacionam o seu valor percebido face ao preço pedido. No segmento B2B a simples definição de preço de unidade sem a inclusão de uma perspetiva *value-based* pode ser perigoso, dado que na sua ausência uma simples diminuição de preço por parte da concorrência pode dar origem à perda repentina de um cliente importante (Johnston & Mora Cortez, 2018). Deste modo, é necessário adotar uma abordagem focada na interação relacional e alcançar os stakeholders influentes logo nas fases iniciais do processo de compra, visando o estabelecimento de vínculos a longo-prazo (Töytäri et al., 2017) Dado o paradigma

relacional inerente ao setor dos serviços, é requerida o mesmo tipo de abordagem, exigindo mais do que uma simples extensão da política de preço transacional utilizada nos bens de consumo (Gummesson & Grönroos, 2012b).

### **2.2.3.3 Comunicação**

No que concerne aos serviços, as ferramentas de comunicação são especialmente importantes porque ajudam a criar uma imagem de marca forte e geram uma sensação de credibilidade, confiança e segurança (Wirtz & Lovelock, 2018).

O seu planeamento envolve conhecer o seu público-alvo, definir a(s) *buyer persona(s)*, estabelecer os objetivos do seu próprio *mix*, desenhar a comunicação ou mensagem a transmitir e selecionar os canais adequados à sua audiência (Kotler et al., 2016). A publicidade e as relações públicas, a prática de promoções, a venda pessoal, os eventos, o marketing direto e digital constituem os elementos do *mix* que ajudarão a organização a construir mensagens claras, consistentes e atrativas aquando da produção de conteúdo relacionado com a sua oferta (Kotler & Armstrong, 2021).

As várias ferramentas e canais de comunicação utilizadas no marketing digital mostraram ser alternativas com elevado retorno do investimento, sendo que a interação gerada, para além de incrementar a visibilidade, contribui para a satisfação e fidelização de clientes. Os resultados obtidos e a sua monitorização através do uso de métricas e indicadores de *performance*, fornecem facilmente informação que, a partir da sua análise, possibilitam gerar *insights* que contribuem para otimizar a jornada do consumidor em cada *touchpoint* (Cummins et al., 2016).

Contudo, não podemos ignorar o efeito positivo que os métodos tradicionais ainda têm no mercado B2B, como é o caso da venda pessoal e o *word-of-mouth*. Assim, face à presente evolução, surge a necessidade de desenvolver uma estratégia omnicanal que incorpore os métodos *online* e tradicionais da melhor maneira possível, agregando-os num único mecanismo, promovendo a proximidade e facilitando a interação entre clientes e organizações (Thaichon et al., 2020).

### **2.2.3.4 Distribuição**

O presente elemento refere-se aos canais de distribuição, isto é, ao percurso efetuado pelo produto ou serviço desde a sua produção até ao seu consumo (Lendrevie et al., 2015). Dado a intangibilidade e percibibilidade inerente aos serviços, as experiências e soluções devem ser

criadas e distribuídas de forma simultânea, uma vez que não são passíveis de ser produzidas, armazenadas e enviadas.

De acordo com Wirtz & Lovelock (2018), os serviços podem ser distribuídos a partir da deslocação dos consumidores às instalações da empresa ou local onde prestam o serviço, da visita dos prestadores de serviços aos seus clientes e até mesmo remotamente. As preferências a respeito dos canais de distribuição diferem de consumidor para consumidor, onde a conveniência representa ser um fator crítico para a escolha, tanto para o mercado B2B como para o B2C (Brennan et al., 2020). Como resultado da digitalização, a popularidade dos canais digitais tem vindo a incrementar, o que leva à necessidade de uma integração consistente com os canais de venda tradicionais.

### **2.2.3.5 Pessoas**

Esta variável refere-se a todas as pessoas que contribuem ou estão envolvidas no desenvolvimento ou prestação de um serviço. A dimensão relacional dos serviços faz desta uma variável bastante importante, capaz de influenciar a imagem da organização, a qualidade do serviço prestado e o valor percebido pelo consumidor (Kharouf et al., 2014).

Fruto do avanço tecnológico presente, estamos presentes numa era onde as máquinas e os processos são autónomos e eficientes, o que pode significar uma menor carência de intervenção humana. Não obstante, segundo Wirtz & Lovelock (2018) muitos dos serviços irão necessitar sempre de interação direta entre os consumidores e os profissionais, nomeadamente no mercado B2B, onde o método de venda pessoal tem um grande peso. Deste modo é necessário investir na qualidade dos profissionais e no desenvolvimento das suas competências técnicas e interpessoais (Doney et al., 2007), nomeadamente daqueles que estão na linha da frente, uma vez que constituem o *core* dos serviços, representam a organização e a marca, influenciam o número de vendas, são impulsionadores da lealdade dos consumidores e determinam o nível de produtividade (Wirtz & Lovelock, 2018).

### **2.2.3.6 Processos**

Os processos descrevem o método e a sequência funcional dos sistemas operacionais dos serviços, especificando como se desenrolam para criar e entregar a sua proposta de valor. Um dos grandes desafios é reduzir a heterogeneidade e variabilidade característica dos serviços, pelo que se torna essencial padronizar os procedimentos, investir na formação das equipas e incorporar tecnologia para inovar, monitorizar todas as etapas e eliminar o erro humano (Wirtz & Lovelock, 2018)

A eficiência dos processos irá determinar a qualidade dos serviços e a satisfação não só dos consumidores, mas também dos profissionais que estão na linha da frente. Por este motivo, todos os procedimentos, mecanismos e fluxos de atividades devem ser desenhados sob uma perspectiva centrada no cliente e nas suas necessidades específicas (Syapsan, 2019). A prática de envolver os clientes no decorrer do processo, informando-os e até transformá-los em participantes (dentro de um certo limite) constitui uma mais valia, contribuindo para a sua fidelização (Oflac et al., 2015).

### **2.2.3.7 Evidência Física**

A evidência física consiste na variável do *marketing-mix* que permite ao consumidor proceder à avaliação de um serviço antes de o adquirir. Engloba todas as suas representações tangíveis que caracterizam o ambiente onde o serviço é prestado e no qual o vendedor e o cliente interagem (Kotler & Armstrong, 2021). Refere-se aos aspetos físicos relacionados com as infraestruturas, aparência dos profissionais, higiene do espaço, materiais promocionais e estratégias de *branding*, entre outros aspetos que possam ser alvo de julgamento prévio e associados à qualidade do serviço prestado (Sharma et al., 2014).

## **2.3 Marketing B2B das Farmácias Comunitárias**

Aplicado a este projeto em específico, o Marketing B2B das Farmácias Comunitárias, ao invés de se focar nos medicamentos e dispositivos médicos, refere-se ao marketing de produtos e soluções que visam auxiliar as farmácias na otimização dos seus processos e na melhoria da assistência aos seus clientes.

Segundo a consultora Deloitte (2021), o modelo tradicional de farmácia está pronto para ser disrompido, prevendo-se uma disrupção *tecnhnology-driven* com a ameaça de entrada de novos concorrentes que já dominam o mercado noutros setores.

Face aos últimos acontecimentos, as empresas que servem o setor das farmácias tiveram que repensar a sua oferta, bem como a forma de a comunicar. Neste sentido torna-se essencial que as mesmas acompanhem igualmente as tendências, desenvolvendo e adaptando os seus produtos/serviços segundo a nova realidade. Para alcançar o sucesso, é imperativo captar as necessidades de negócio da farmácia e investir na personalização e na integração das tecnologias, quer na concepção de soluções, quer na sua comunicação (McKinsey & Company, 2015). Desenvolver conteúdo focalizado e relevante para a área de negócio, adotar um sistema de qualificação de *leads*, procurar a proximidade com a audiência, não esquecer a importância

dos departamentos comerciais e do contacto pessoal, otimizar o *website* e a jornada do cliente, definir um orçamento para as redes sociais, analisar os dados e fazer uso de sistemas de automação, constituem estratégias que promovem um aumento da visibilidade e do número de vendas no mercado B2B do setor das farmácias (Lawson, 2021).

Em última instância, o marketing dirigido às farmácias e farmacêuticos deve produzir resultados centrados nos seus clientes, sob uma perspetiva de *value-based healthcare* (Pharmacy Times, 2020).



### 3. METODOLOGIA

O capítulo da metodologia tem como finalidade exhibir os métodos e técnicas de colheita de dados e análises utilizadas para auxiliar no desenvolvimento do presente projeto, sendo exigida a obtenção dos *insights* adequados para delinear uma estratégia eficaz para um plano de marketing e comunicação.

A pesquisa realizada foi conduzida segundo uma ótica que visa agregar valor ao plano subsequente, tendo sido selecionada a informação relevante para complementar o capítulo da revisão de literatura e sustentar o processo de tomada de decisão para a fase de implementação.

Relativamente ao tipo de informação, foram utilizados dados primários e secundários, sendo que a coleção de dados primários consiste na informação que é obtida especificamente para o propósito do estudo e a secundária remete para os dados pré-existentes e que se encontram disponíveis para uso (Hox & Boeijs, 2005)

A respeito dos métodos de pesquisa, foram utilizados métodos quantitativos e qualitativos pois, segundo King et al. (1994), tanto a pesquisa qualitativa quanto a quantitativa compartilham uma lógica unificada, onde as mesmas regras de inferência se aplicam a ambas. Integrar os dois métodos permite-nos responder a questões de grande importância, pelo que a sua combinação constitui uma técnica que pode alcançar resultados de qualidade com grande profundidade, racionalidade e curiosidade (Siddiqui & Anneke Fitzgerald, 2014).

#### 3.2 Pesquisa Primária

##### 3.2.1 Questionário *online*

Os dados primários foram obtidos através da aplicação de um questionário *online* via Google Forms (Apêndice A), com questões estruturadas de escolha múltipla. Foi distribuído via *e-mail* aos 84 clientes adquiriram o serviço Sifarma.Coaching e cuja equipa completou a formação na totalidade, tendo sido solicitado aos proprietários/diretores técnicos para partilhar o questionário com os seus colaboradores. O período de recolha de respostas iniciou-se a 19 de outubro e terminou a 18 de dezembro. O objetivo principal desta ferramenta consistiu em avaliar o nível de satisfação dos clientes e participantes face ao serviço prestado, tendo como objetivos específicos os seguintes:

- Aferir o grau de satisfação dos clientes e participantes em relação às diferentes modalidades de realização do Sifarma.Coaching;

- Avaliar a comunicação da Glintt no que diz respeito à divulgação do serviço Sifarma.Coaching;
- Conhecer a perceção dos clientes no que concerne à relação entre custo do serviço e o benefício para o seu negócio;
- Avaliar as competências técnicas e pessoais dos consultores;
- Mensurar a eficácia da formação e a respetiva taxa de implementação;
- Conhecer os atributos do Sifarma.Coaching mais apreciados pelos clientes e participantes.

### **3.1.2 Amostragem**

Foi utilizada a técnica de amostragem por conveniência que, segundo Wu Suen *et al.*, é um tipo de amostragem não aleatório, onde elementos da população-alvo correspondem a certos critérios práticos, como a acessibilidade fácil, a proximidade geográfica, a disponibilidade num determinado momento ou a vontade de participar. Dos 84 clientes, cujas equipas das farmácias completaram o programa Sifarma.Coaching na totalidade, obteve-se 41 respostas. Para a análise de dados, uma vez que se trata de um questionário de resposta fechada, procedeu-se a uma análise quantitativa dos dados.

### **3.2 Pesquisa Secundária**

Em relação à pesquisa de dados secundários, a informação recolhida pode ser agregada em duas categorias: interna e externa.

De forma a obter dados internos foram utilizados vários documentos institucionais da Glintt, como o “Relatório e Contas” de 2020.

A nível externo, nomeadamente no capítulo I, foram consultados livros de autores peritos nas temáticas abordadas tendo como exemplos Kotler, Amstrong, Writz, Lovelock, Mcdonald, Wilson e Porter. No que consta a literatura técnica, foram colhidas informações de organizações de referência na área da Gestão e Marketing como é o caso das revistas Harvard Business Review e Forbes, bem como as consultoras Deloitte e McKinsey & Company. De carácter científico, foram conduzidas pesquisas em bases de dados como a Scopus e Emerald. Para complementar, fontes como o Instituto Nacional e Estatística (INE), a PorData, o INFARMED, a Associação Nacional das Farmácias, os *websites* institucionais das empresas concorrentes e múltiplos documentos elaborados por vários órgãos do Governo Português

providenciaram dados fundamentais que permitiram uma caracterização atual e aprofundada do mercado e da sua envolvência.

### **3.2.3 Métodos de Pesquisa**

Tal como descrito anteriormente, foram utilizados métodos qualitativos e quantitativos de pesquisa. Para além do questionário, foram obtidos dados quantitativos a partir da recolha direta de valores, bem como da interpretação de gráficos e tabelas disponíveis no INE, PorData e statista. Já os dados qualitativos são provenientes de uma análise de diversos conteúdos publicados que permitiram a extrapolação de conclusões com base em temáticas abordadas por vários autores e cuja relevância e aplicabilidade são bastante elevadas para este projeto em específico.

## **4. ANÁLISE**

### **4.1 Análise Situacional**

#### **4.1.2 Análise Externa**

##### **4.1.2.1 Análise PESTAL**

- **Política**

Portugal é uma república baseada na democracia parlamentar. A constituição estabelece um regime semipresidencialista para o país, possuindo quatro órgãos de soberania: o Presidente da República, o Primeiro-Ministro, a Assembleia da República e os Tribunais. O governo central português tem poder executivo e é responsável pelas políticas instituídas em áreas como a saúde e a educação, bem como pela definição de tributação. Existem também administrações a nível regional, municipal e paroquial. É membro da União Europeia desde 1986, e integra outras organizações importantes como a NATO e a ONU.

Ambos já no seu segundo mandato, desde 2015 e 2016 que a nação mantém o mesmo Primeiro Ministro (António Costa) e Presidente da República (Marcelo Rebelo de Sousa), respetivamente. Face à pandemia Covid19, o país manteve a sua estabilidade política, tendo sido implementado o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) que “reúne uma visão estratégica, reformas e investimentos estruturantes a implementar até 2026, de forma a promover uma recuperação transformativa, duradoura, justa, sustentável e inclusiva e evoluir para um país mais sustentável e mais digital (República Portuguesa, 2021). A respeito do setor das farmácias, no Orçamento de Estado de 2021 está presente a adoção de medidas para o reforço da promoção da prescrição e dispensa de medicamentos genéricos, biossimilares e das opções terapêuticas mais custo efetivas. Para além disso, foi efetuada uma revisão do regime de remuneração específica das farmácias, que visa uma estimativa de poupança de seis milhões de euros.

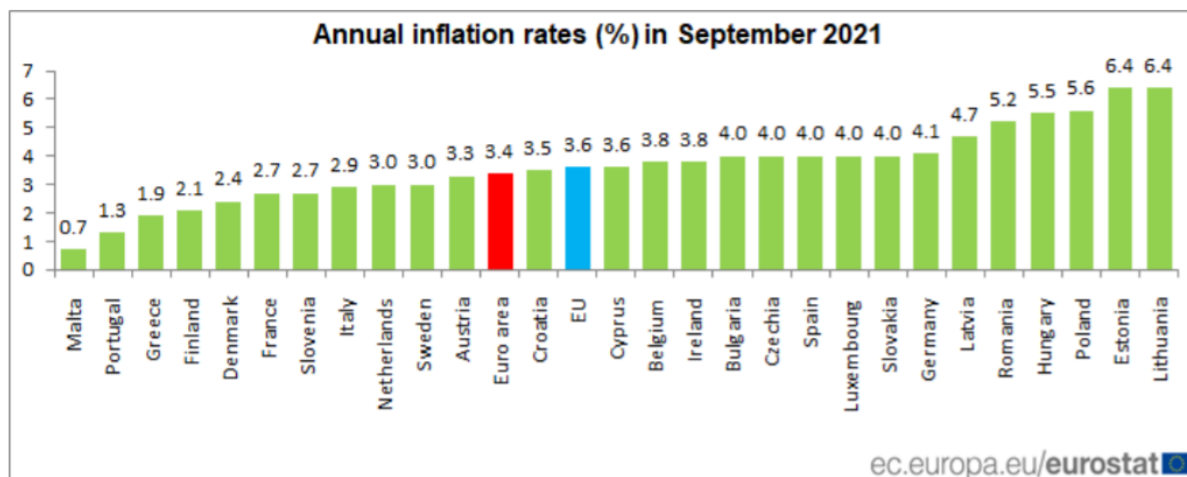
Responsável por defender os interesses morais, profissionais e económicos dos proprietários das farmácias desde 1975, a ANF - Associação Nacional de Farmácias, representa um órgão que atua tanto a nível político como associativo e que tem cerca de 97% de farmácias filiadas, sendo (Associação Portuguesa dos Estudantes de Farmácia, 2021).

- **Económica**

À semelhança da maior parte dos países, Portugal está a viver uma crise sanitária, que teve e continua a exercer um grande impacto sobre a economia nacional. Depois de ter alcançado um crescimento sustentado e reduzir gradualmente o seu défice orçamental nos últimos anos, como resultado da pandemia em 2020 o país sofreu uma descida no seu Produto Interno Bruto para menos 7,7%. Não obstante, no segundo trimestre 2021 o PIB disparou para 15,5%, sendo que durante o período homólogo houve um aumento significativo da exportação de bens e uma diminuição das importações, maioritariamente devido à subida dos preços dos produtos energéticos (Instituto Nacional de Estatística, 2021).

No mês de setembro de 2021, a taxa de inflação anual na União Europeia voltou a aumentar para 3,6%, sendo Portugal o país com a segunda taxa mais baixa, registando um valor de 1,3% (Gráfico 4.1). A energia, os serviços, os bens industriais não energéticos, os alimentos, álcool e tabaco foram os principais responsáveis por contribuir para os valores apresentados (Eurostat, 2021).

**Gráfico 4.1** – Taxa de inflação (%) em setembro de 2021 dos países da União Europeia



**Fonte:** Eurostat, 2021

Portugal é um dos últimos na tabela da OCDE relativamente à cobertura pública dos gastos com saúde, sendo que a despesa das famílias portuguesas é superior a 30% dos gastos totais com a saúde no país (Santo, 2021). Relativamente fiscalidade do mercado medicamento, aos MSRM é aplicada uma taxa de IVA a 6%, sendo aos restantes produtos de saúde aplicada a taxa habitual de 23%. A respeito do setor das farmácias, é de salientar que desde 2014 todas as farmácias detidas por Instituições Particulares de Solidariedade Social estão isentas do pagamento do Imposto ao Rendimento Coletivo (Agência Lusa, 2021).

- **Sociocultural**

De acordo com o INE, no presente ano Portugal conta com 10 347 892 habitantes, cerca de 48% do sexo masculino e 52% do sexo feminino (Instituto Nacional de Estatística, 2021) . Em 2019 era o terceiro país mais envelhecido da UE (Público, 2019) e em 2020 o envelhecimento demográfico continuou a crescer, pois verificou-se uma redução na taxa de natalidade (Instituto Nacional de Estatística, 2021). Isto diz-nos que a percentagem de idosos tem vindo a aumentar e que, como consequência natural, a procura por cuidados de saúde e medicamentos também.

Portugal conta com uma população ativa de cerca de 5 milhões (PORDATA, 2021a) e a taxa de desemprego baixou de 6,7% no segundo trimestre de 2021 para 6,1% no terceiro trimestre 2021 (Instituto Nacional de Estatística, 2021). O salário médio bruto subiu para 1,314€ no início de 2021, influenciado pela diminuição do número de trabalhadores do setor privado com remunerações abaixo da média (Ferreira, 2021).

Até ao final de 2019, 52% da população tinha a escolaridade obrigatória completa e, ainda que Portugal seja um país com menos estudos quando comparado com outros países da UE, tem-se verificado um aumento da literacia e a diminuição da taxa de analfabetismo (Agência Lusa, 2018). Estes dados refletem-se em mudanças no comportamento da população, que é mais informada e tem uma atitude mais proativa em relação à sua saúde.

- **Tecnológica**

O fenómeno da globalização digital veio por em destaque a importância e a eficiência que é gerada através da utilização e desenvolvimento das tecnologias. Alavancado pelo confinamento associado à pandemia, o presente setor viu o seu crescimento disparar à medida que a população mundial teve a necessidade de adaptar os seus processos e modelos de negócio para se tornarem funcionais remotamente.

Em 2019, segundo o European Investment Bank, Portugal ocupou o terceiro lugar no que concerne ao maior Índice de Digitalização na UE. Como resposta ao sucedido, 60% das empresas digitais nacionais viram a necessidade de aumentar o seu capital humano nos últimos três anos, enquanto o mesmo só aconteceu com 50% das empresas não digitais (European Investment Bank, 2021). O país nunca investiu tanto em tecnologia como agora, sendo que em 2020 foram 3 202 855,1 € despendidos em atividades relacionadas com I&D (PORDATA, 2021), o que constituiu 1,58% do seu Produto Interno Bruto (PORDATA, 2021d). Este comportamento estendeu-se ao setor da saúde, com o desenvolvimento de iniciativas que promovem “o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação como parte integrante dos

processos de reforma do Serviço Nacional de Saúde”, de forma a elevar a proximidade e qualidade dos cuidados prestados (Governo da República Portuguesa, 2019). Segundo o Pharmaceutical Group of European Union, o incremento contínuo de dados de saúde gerados estão a abrir possibilidades para o uso da Inteligência Artificial e da tecnologia *blockchain*, prevendo-se desta forma uma disrupção do presente setor a uma escala global (Pharmaceutical Group of the European Union, 2020).

Fruto da evolução tecnológica, o acesso à internet tem observado um aumento consistente ao longo dos anos, sendo que em 2020 já conta com 3 793 613 habitantes “conectados” (PORDATA, 2021b). A crescente popularidade dos *smartdevices* e das redes sociais, teve um grande impacto nos comportamentos e hábitos de consumo. Atualmente, as presentes ferramentas e plataformas são responsáveis por moldar a opinião dos consumidores sobre as marcas, uma vez que os mesmos frequentemente recorrem ao *online* para obter informação e recomendações a tempo real acerca dos produtos e serviços em que têm interesse em adquirir (Deloitte, 2021).

- **Ambiental**

As alterações climáticas, a ameaça de escassez de recursos naturais e o seu impacto da ação humana sobre a biodiversidade fez com que a sustentabilidade ambiental ganhasse destaque a nível mundial, constituindo atualmente uma responsabilidade para todas as organizações.

Em 2015, foi aprovado o Compromisso para o Crescimento Verde, uma iniciativa do ministério do ambiente impulsionada pela UE (Ministério do Ambiente Ordenamento do Território e Energia, 2015). Um ano depois a Valormed, uma entidade responsável pela gestão de resíduos de embalagens vazias e medicamentos fora de uso, celebrou a colheita de mais de uma tonelada de embalagens de medicamentos. Contudo, após analisar o relatório de atividades, a associação ZERO refere que a taxa de recolha ser ainda bastante baixa, salientando para a “necessidade de reforçar a sensibilização e estimular os portugueses para a entrega dos resíduos nas farmácias, bem como de alargar a rede de recolha.” (ZERO, 2019). Já em 2019, a Associação de Farmácias de Portugal (AFP) deu início a um projeto-piloto inovador nas farmácias, denominado de "Seringas Só No Agulhão” e que resulta de uma “parceria com a empresa especializada na gestão de resíduos hospitalares, Stericycle, respondendo à falta de soluções seguras e ecológicas para recolha de seringas usadas.” (Ordem dos Farmacêuticos, 2019).

- **Legal**

À semelhança do que acontece nos restantes países europeus em geral, em Portugal o setor das farmácias é regulamentado segundo uma legislação específica. Em 2007 o seu regime jurídico sofreu uma reforma no que concerne ao acesso à propriedade, que até então era exclusiva aos farmacêuticos. Com a presente liberalização do setor, a propriedade das farmácias “fica reservada a pessoas singulares e a sociedades comerciais, possibilitando-se, conseqüentemente, um apertado controlo administrativo da respectiva titularidade.” (República Portuguesa, 2007), sendo atualmente permitido um máximo de quatro farmácias por proprietário, quer por transferência ou instalação de um novo estabelecimento. É ainda importante denotar que o número de farmácias existentes a nível nacional é condicionado por critérios de capitação populacionais e de distância. Neste sentido, a Associação Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, o INFARMED, “lança frequentemente alvarás a concurso, com o objectivo de garantir a cobertura territorial do serviço farmacêutico.” (Revista Saúde, 2018).

#### **4.1.2.2 Mercado**

O mercado B2B das farmácias comunitárias visa satisfazer as suas necessidades de negócio na totalidade, aprovisionando produtos e serviços que contribuam para o seu o funcionamento e sustentabilidade. À parte dos medicamentos cujo aprovisionamento se encontra a cargo da indústria farmacêutica, engloba as seguintes áreas:

- Construção Cível – serviços relacionados com a remodelação do espaço físico, tendo em conta o modelo, preferências e especificidades da farmácia;
- Consultoria – serviços que incidem sobre a otimização de processos da farmácia nas suas várias áreas (económico-financeira, operações e logística, comercial e marketing e recursos humanos);
- Equipamentos e Consumíveis – produtos específicos do negócio (cruzes, balanças, ...), soluções de robótica e outros materiais necessários para as operações diárias das farmácias;
- Informática – equipamentos e programas informáticos destinados a uso profissional nas farmácias. Não inclui os *softwares* de gestão de atendimento;
- *Software* – engloba o mercado de softwares de gestão de atendimento para farmácias e respetiva assistência técnica.

O quadro 4.1 demonstra uma estimativa atual do valor do Mercado Pharma a partir de vários indicadores de negócio, com base em dados de anos anteriores e tendências de consumo.



Para as áreas de Equipamentos e Consumíveis não foi possível apurar valores junto da Glintt. No que concerne à Consultoria de Gestão e Suporte foi considerado o mercado elegível (número de farmácias portuguesas) e não a estimativa de nº de projetos/ano, também devido à carência de dados. No caso particular da informática o valor do mercado elegível foi considerado apenas 50% uma vez que o parque informático das farmácias não é renovado todos os anos.

**Quadro 4.1** – Indicadores de negócio do Mercado B2B das Farmácias Comunitárias (total)

	Forecast nº de vendas/ano	Nº de projetos/a no	Valor anual oferta (€)	Nº clientes Glintt	Forecast revenue Glintt/ano (€)	Quota de Mercado (Glintt)
<b>Construção Cível</b>	68000	125	8 500 000	95	646000	76%
<b>Consultoria</b>	4920	2922**	14 268 000	700	3444000	24%
<b>Equipamentos*</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Robótica</b>	125000	45	5 625 000	30	3750000	67%
<b>Consumíveis*</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Informática</b>	3250	1461**	4 712 500	1200	3900000	83%
<i>Software</i>	2000	2922	5 800 000	2400	4800000	83%

**Fonte:** Elaboração própria, 2021

\*informação não disponível

\*\*mercado elegível

#### 4.1.2.3 Concorrência

Relativamente à concorrência indireta, consideram-se todas as marcas que comercializem de uma forma geral dentro das áreas de negócio mencionadas. Contudo, no que tange à concorrência direta, foram identificados diferentes *players* para os diferentes ramos de atuação (Apêndice B) que, à semelhança da Glintt, têm vindo a focar-se no mercado das farmácias comunitárias e a desenvolver um *know-how* específico para este setor.

Mais especificamente, no âmbito de *Softwares* de atendimento para farmácias e respetiva assistência técnica, foram identificadas quatro empresas que constituem os principais concorrentes nesta área e cujos indicadores de negócio (igualmente em forma de estimativa) estão representados no Quadro 4.2. Ao contrário do Sifarma, cuja propriedade é da empresa Farminveste (principal acionista da Glintt) e a responsabilidade pelo seu desenvolvimento e prestação de apoio técnico foi atribuída à Glintt, as empresas concorrentes são inteiramente

responsáveis quer pelo produto (*software*) como pelos serviços associados (assistência técnica).

**Quadro 4.2** – Indicadores de negócio do Sifarma e concorrentes

	<b>Nº de Clientes</b>	<b>Volume de Vendas</b>	<b>Quota de Mercado</b>
<b>Sifarma</b>	2422	4 800 000	83%
<b>Winphar</b>	190	380 000	7%
<b>4DigitalCare</b>	170	340 000	6%
<b>SoftReis</b>	85	170 000	3%
<b>Logitools</b>	55	110 000	2%

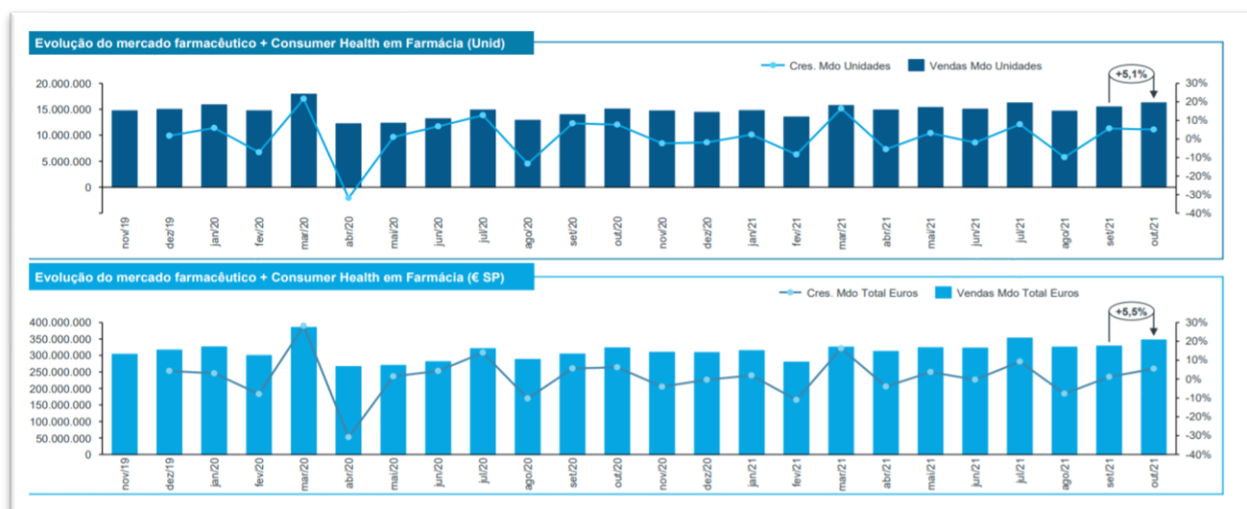
**Fonte:** Elaboração própria, 2021

#### 4.1.2.4 Clientes

As farmácias de uma forma geral são microempresas, frequentemente de cariz familiar e com um número médio de colaboradores relativamente baixo - aproximadamente de 5 a 7 por estabelecimento (Sequeira, 2011). Atualmente existem 2922 farmácias distribuídas pelas várias regiões do país, constituindo um negócio que detém uma capilaridade geográfica única em Portugal com um rácio de 2,8 farmácias por 10.000 habitantes (PORDATA, 2021e)

No gráfico 4.2, é possível verificar as múltiplas oscilações que caracterizam a evolução do mercado farmacêutico e de *consumer health* (em valor e unidades) no setor farmácia a nível nacional, desde novembro de 2019 até outubro de 2021. Numa análise realizada em 2020 pela Health Market Research (HMR), concluiu que os distritos de Portugal com maior número de vendas das farmácias são Lisboa (828,2M€), de seguida Porto (600,2M€) e Setúbal (292,0M€) (Health Market Research, 2020).

**Gráfico 4.2** – Evolução do mercado farmacêutico + Consumer Health em Farmácia (número de unidades vendidas e valor de receita em euros)



Fonte: IQVIA, 2020

À parte da comercialização de medicamentos, os serviços farmacêuticos também têm contribuído para o volume de receitas e crescimento do negócio, especialmente durante a pandemia com a integração dos testes de diagnóstico e vacinação contra a Covid19.

Relativamente às tendências de consumo, dado o panorama geral de um setor com um ambiente bastante competitivo e regulado, algumas farmácias procuram desenvolver uma estratégia focada na qualidade de serviços e no valor acrescentado, consciencializando-se da importância de acompanhar a evolução tecnológica e de integrar as tecnologias no seu negócio. Contudo, existem alguns clientes que ainda detêm uma atitude mais “conservadora” e que frequentemente apresentam uma menor receptividade no que concerne ao investimento na área da tecnologia e inovação (Sequeira, 2011).

### 4.1.3 Análise interna

#### 4.1.3.1 Caracterização da empresa, missão, visão e valores

A Glintt - Global Intelligent Technologies, S.A é uma multinacional tecnológica que foi fundada em 2008 através da fusão de duas empresas já existentes, a ParaRede e a Consiste. A sua sede é em Lisboa (Portugal) e marca presença em mais três países – Espanha, Brasil e Angola. Atualmente conta com mais de 1100 empregados, constituindo uma empresa de renome a nível nacional e ibérico que presta serviços tecnológicos e de consultoria. O grupo

Glantt reúne um total de 25 empresas e constitui uma *holding* cotada em bolsa desde 1999, na Euronext Lisbon (Glantt, 2020).

A situação pandémica impôs restrições na atividade da empresa, cujo impacto foi mais severo a nível internacional, uma vez que o mercado nacional verificou um ligeiro crescimento nas suas vendas. Embora no ano de 2020 o seu volume de negócios tenha diminuído de 92,3M€ para 91,6M€ face ao período homólogo de 2019, a sua rentabilidade operativa aumentou 6,9%, fruto de uma adaptação eficaz e estratégica no que concerne a um ajuste da sua oferta, redução de custos e manutenção da *performance* aquando da transição para o teletrabalho (Glantt, 2020). No primeiro semestre de 2021, a Glantt registou um EBIDTA de 7,9 milhões de euros, repercutindo-se num incremento de 31,2%, em relação ao período homólogo de 2020 (Glantt, 2021).

Com uma cultura assente em valores como o conhecimento, melhoria contínua, proximidade e inovação, a sua missão consiste em "Construir, com os Clientes e Parceiros, soluções tecnológicas, inovadoras e úteis que contribuam para o progresso sustentado das organizações". Direciona a sua atividade maioritariamente para a área da saúde, porém, com a criação da marca Nexllence em 2019 tendo vindo a explorar outras áreas relacionadas com os serviços financeiros, telecomunicações e administração pública. Possui um vasto e distinto portefólio de propriedade intelectual, reconhecido pelo Sistema Científico e Tecnológico Português, com certificação a nível nacional e internacional (Glantt, 2020).

- **Mercado Pharma**

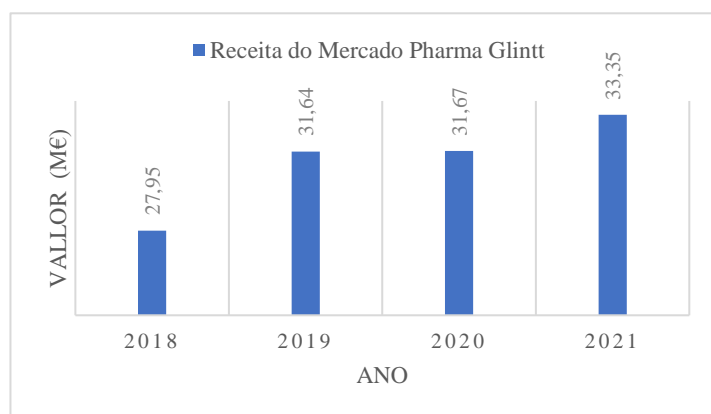
O Mercado Pharma é uma das áreas de atuação da empresa, tendo como missão “Conceber, em conjunto com as Farmácias, espaços de saúde e bem-estar, onde a arquitetura comercial e a rentabilidade coexistem com as novas tecnologias.” (Glantt, 2020).

Segundo uma visão 360°, pretende transformar as farmácias e melhorar a vida das pessoas com a ajuda da tecnologia e sob os valores de compromisso, proximidade, eficiência e qualidade. Ambiciona satisfazer as necessidades das farmácias em todas as suas vertentes, abrangendo as seguintes unidades de oferta: Consultoria de Gestão, que opera sob a marca Adjustt; os Projetos e Mobliário que englobam as áreas de construção cívica, arquitetura e design; os Equipamentos, Automação e os Consumíveis; a Informática e o *Software* e a assistência técnica, que compreende aquela que é prestada ao Sifarma, o *software* líder de mercado na gestão e atendimento das farmácias.

Relativamente ao seu capital humano, conta com a equipa comercial, gestores de produto, consultores, arquitetos, designers e técnicos de assistência operacional, perfazendo um total de 281 colaboradores.

A respeito da sua situação financeira, o negócio tem verificado um crescimento gradual desde a sua génese sendo que, apesar de ter abrandado ligeiramente em período de pandemia, as suas receitas nunca pararam de aumentar, como podemos verificar no gráfico 4.3.

**Gráfico 4.3** – Evolução das receitas do Mercado Pharma de 2018 a 2021



**Fonte:** Elaboração própria (com base em dados fornecidos pela Glintt), 2021

- **Sifarma e Sifarma.Coaching**

O *software* Sifarma consiste num programa informático líder responsável por auxiliar nos processos de gestão e atendimento das farmácias comunitárias. Está presente em 2406 das 2922 farmácias que existem em Portugal, representando dessa forma uma das maiores estrelas de negócio do Mercado Pharma.

Em 2017, a Glintt, mais especificamente o departamento de PharmaSolutions, lança um novo módulo de atendimento, tendo sido prontamente verificada alguma resistência e dificuldade de adaptação por parte dos seus clientes e respetivas equipas. Face ao sucedido, no mês de julho de 2020 surge o Sifarma.Coaching, um serviço de formação que conta com consultores Sifarma e cuja finalidade é ajudar as farmácias no processo de transição digital e aumentar a *performance* das suas suas equipas. No seu primeiro ano de lançamento contou com apenas 72 adjudicações, faturando aproximadamente 11 165€ e até novembro de 2021 conta com mais 171 vendas, que se traduziu numa receita de 45 295€.

#### 4.1.4 Análise Competitiva

##### 4.1.4.1 As 5 forças de Porter

Classificação das 5 forças de Porter do Mercado B2B das Farmácias Comunitárias:

- Rivalidade entre os concorrentes: Média
- Ameaça de entrada de novos concorrentes: Baixa
- Poder de negociação dos fornecedores: Baixo
- Poder de negociação dos clientes: Baixo
- Ameaça de produtos/serviços substitutos: Elevada

A avaliação das forças competitivas do mercado resultou da média das classificações atribuídas aos pontos que integram cada categoria e que estão apresentadas em maior detalhe no Apêndice C.

##### 4.1.4.2 Análise SWOT e SWOT dinâmica ou TOWS

Enquanto técnica de planeamento estratégico, procedeu-se à análise SWOT da Glintt e do seu Mercado Pharma (Quadro 4.3). De forma a atuar sobre as conclusões retiradas da primeira, foi realizado um cruzamento que permitiu definir um leque de ações e integrá-las segundo a sua natureza estratégica (Quadro 4.4).

#### Quadro 4.3: Análise SWOT da Glintt

<b>Forças:</b>	<b>Fraquezas:</b>
S1. Líder ibérica de soluções tecnológicas para o mercado da saúde e das farmácias comunitárias portuguesas;	W1. Complexidade de algumas soluções tecnológicas, por vezes consideradas pouco <i>user friendly</i> ;
S2. Parcerias e apoios de entidades de referência no setor (ANF, Infarmed, Instituições de Ensino Superior);	W2. Comunicação pouco consistente e acessível para as farmácias, com impacto na imagem da marca;
S3. Notoriedade por ser pioneira e inovadora na concepção de serviços e produtos;	W3. Portfólio bastante alargado, mas com fraca representatividade e presença <i>online</i> .
S4. Profissionais especializados em tecnologia e inovação, com um elevado <i>know how</i> nas diferentes áreas da saúde.	

<p><b>Oportunidades:</b></p> <p>O1. Proximidade com as farmácias e as suas equipas;</p> <p>O2. Necessidade crescente de diferenciação e transformação digital nas farmácias.</p>	<p><b>Ameaças:</b></p> <p>T1. Resistência do setor à mudança;</p> <p>T2. Crescente competitividade do setor;</p> <p>T3. Previsão de uma disrupção do modelo atual de farmácia.</p>
--	--

**Fonte:** Elaboração própria, 2021

### Quadro 5: Análise SWOT dinâmica da Glintt

<p><b>Estratégia Ofensiva</b></p> <p>S1S3xO1O2: Investir na comunicação das suas soluções, centrando-se nas necessidades dos clientes e no seu ADN inovador;</p> <p>S2xO1: Criação de eventos envolvendo toda a comunidade do setor;</p> <p>S4xO2: Tirar partido das competências e experiência de terrenos dos seus profissionais para auxiliar os clientes no uso das suas soluções mais complexas.</p>	<p><b>Estratégia Defensiva</b></p> <p>W2xT2: Analisar e identificar estratégias de comunicação eficazes no mercado;</p> <p>W3xT1: Otimizar a jornada do cliente através da aposta na omnicanalidade;</p> <p>W1xT1T3: Educar os clientes sobre as tendências do mercado, comportamento do consumidor e os benefícios das tecnologias e inovação para o negócio das farmácias.</p>
<p><b>Estratégia de Reforço</b></p> <p>W1xO2: Captar as grandes dificuldades sentidas pelas farmácias, através do conhecimento de mercado e da experiência das equipas de terreno;</p> <p>W2xO1: Desenvolver e aplicar inquéritos de satisfação, de forma a obter <i>insights</i> para melhorar a comunicação e aumentar a proximidade com os clientes;</p> <p>W3xO2: Investir em estratégias de marketing digital.</p>	<p><b>Estratégia de Confronto</b></p> <p>S1S3xT1T2: Comunicar de forma eficaz e clara os benefícios das suas soluções e da transformação digital no <i>modus operandi</i> das farmácias;</p> <p>S3S4xT2T3: Analisar continuamente a concorrência e estar a par das tendências de mercado nacionais e internacionais, de forma a antecipar as necessidades das farmácias do futuro;</p>

**Fonte:** Elaboração própria, 2021

#### **4.1.4.3 Fatores Críticos de Sucesso**

- **Características do portfólio**

Na área das tecnologias e da saúde, o factor inovação desempenha um papel bastante importante no sucesso das empresas, uma vez que é através dela que é possível responder às necessidades de uma sociedade acelerada, em constante evolução e cada vez mais digital. Por outro lado, o que torna a tecnologia interessante e relevante são os benefícios que esta traz ou possa trazer para as Farmácias e a comunidade em geral. De acordo com a revista Forbes (2017), desenvolver soluções tecnológicas inovadoras e focadas em melhorar a vida das pessoas constitui uma das catorze estratégias consideradas como eficazes para garantir o sucesso das empresas de tecnologia.

- **Know-how do mercado**

Áreas como as tecnologias e a saúde envolvem equipas com um certo nível de conhecimento científico e técnico. Para além disso, é essencial que os profissionais possuam experiência de terreno e invistam em conhecer melhor o negócio em si, de forma a compreender e antecipar mais facilmente as necessidades dos seus clientes. Segundo um artigo publicado na Harvard Business Review (2017), as empresas que estão equipadas com habilidades técnicas e de negócio são desproporcionalmente mais propensas a apresentar novidades para o mercado do que as empresas que possuem apenas uma.

- **Abordagem comercial**

Num mercado competitivo como este, a força comercial, uma estratégia de comunicação eficaz, bem como a manutenção de relações próximas com a comunidade farmacêutica e entidades de referência do setor constituem mais valias para impulsionar o crescimento e garantir a sustentabilidade do negócio.

#### **4.1.4.4 Vantagem Competitiva**

A vantagem competitiva da Glintt, nomeadamente no que diz respeito ao Mercado Pharma especificamente, prende-se com o facto de ser a única *player* tecnológica com uma visão holística capaz de entregar soluções centradas nas pessoas e que satisfaçam as necessidades das farmácias em todas as suas vertentes de negócio, fazendo-o de forma inovadora e com o



apoio de uma equipa competente que detém um conhecimento aprimorado do mercado em questão.

## 4.2 Estratégia de Marketing

### 4.2.2 Segmentação

Como referido na revisão da literatura, a segmentação é o processo de agrupar e organizar clientes com características semelhantes. No que diz respeito ao serviço Sifarma.Coaching foi possível identificar dois segmentos que correspondem a duas tipologias de clientes: os decisores ou compradores e os utilizadores do serviço.

#### ➤ **Decisores ou compradores:**

Os decisores ou compradores, constituem os proprietários das farmácias e/ou os profissionais a quem deleguem a função de decisão e aquisição deste tipo de serviços (Quadro 4.5)-

**Quadro 4.5:** Critérios de Segmentação para Decisores.

<b>Critérios de segmentação</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Subvariáveis</b>
<b>Geográficos</b>	Localização da farmácia	É proprietário de uma ou mais farmácias situadas em território português (inclusive ilhas)
<b>Demográficos</b>	Género Idade/Faixa etária	Pessoas do sexo feminino ou masculino com idade compreendida entre os 30 e 66 anos
<b>Socioeconómicos</b>	Ocupação profissional Rendimento Habilitações Académicas	Gestor(a) ou Diretor(a) Técnico(a). Com rendimento anual bruto médio de 26 000 euros. Licenciatura e/ou Mestrado.
<b>Psicográficos</b>	Estilo/nível de vida Status Atitudes e valores Interesses	Nível de vida e estatuto social elevado. Carácter mais formal, conservador, crítico e algum nível de ceticismo. Valoriza a transparência e parcerias estratégicas. Interessado em soluções inovadoras e que o ajudem na gestão diária das farmácias.

<b>Comportamentais</b>	Comportamento de compra Benefícios procurados associados ao bem ou serviço Satisfação e lealdade à marca	Compra mais racional, ciclo de venda mais longo e centrado no retorno do investimento. A sua preocupação principal é aumentar a sua rentabilidade, minimizar custos e fidelizar clientes. Procura a flexibilidade e a simplicidade num serviço. Na generalidade se estiver satisfeito, volta a comprar na mesma sempre que precisar.
------------------------	--	--

**Fonte:** Elaboração própria, 2021.

➤ **Utilizadores:**

Os utilizadores são os colaboradores de farmácia que recebem a formação e à qual a mesma é dirigida (Quadro 4.6).

**Quadro 4.6:** Critérios de Segmentação para Utilizadores.

<b>Critérios de segmentação</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Subvariáveis</b>
<b>Geográficos</b>	Localização da farmácia	É colaborador(a) numa farmácia situada em território português (inclusive ilhas)
<b>Demográficos</b>	Género Idade/Faixa etária	Pessoas do sexo feminino ou masculino com idade compreendida entre os 21 e 66 anos
<b>Socioeconómicos</b>	Ocupação profissional Rendimento Habilitações Académicas	Farmacêutico. Com rendimento anual bruto médio de 17 000 euros. Licenciatura e/ou Mestrado (na área de Farmácia/Ciências Farmacêuticas)
<b>Psicográficos</b>	Estilo/nível de vida Status Atitudes e valores Interesses	Nível de vida mais contido e sem grande estatuto social associado. Caráter mais informal e geralmente mais acessível e empático. Interessado em conhecimento científico, literacia em saúde e gestão de tarefas.
<b>Comportamentais</b>	Comportamento de compra Benefícios procurados associados ao bem ou serviço.	Focado na utilidade do serviço e na capacidade dos prestadores compreenderem as dificuldades do seu dia-a-dia laboral em relação à utilização do <i>software</i> . Procura gerir o seu tempo da melhor forma, prestar um melhor serviço de atendimento

		aos seus clientes e atingir os objetivos de venda dos decisores.
--	--	--

Fonte: Elaboração própria, 2021

### 4.2.3 Seleção do Público-Alvo

Tendo em consideração a segmentação realizada, foram selecionados os seguintes segmentos-alvo ao quais as ações de marketing serão direcionadas:

- I. Proprietários de farmácia(s) portuguesas, entre os 30 e 66 anos, com rendimentos elevados que procuram melhorar a gestão dos seus recursos e aumentar a fidelização dos clientes.
- II. Farmacêuticos e técnicos de farmácia a trabalhar em farmácias portuguesas, entre os 21 e 66 anos, que procuram aumentar a sua *performance* e prestar um melhor atendimento aos seus clientes.

### 4.2.4 Posicionamento

A Glintt (Figura 4.1) é identificada como uma empresa de referência nas áreas de Consultoria e Serviços Tecnológicos e diferencia-se pelo seu *know-how* tecnológico e na sua capacidade de inovar em diferentes áreas de atuação, o que justifica o *slogan* – *Global Intelligent Technologies*.

A sua marca Adjustt (Figura 4.2), onde se insere o programa Sifarma.Coaching, é conhecida por integrar os serviços de consultoria para farmácias, cujo foco é ajudar as farmácias a aumentar a sua eficiência e eliminar o desperdício. Distingue-se pelo conhecimento aprofundado e experiência de mercado da sua equipa de consultores (mais de 80% são farmacêuticos), pela certificação do instituto Kaizen e por oferecer serviços de consultoria que incidem sobre os pilares essenciais do negócio das farmácias.



**Figura 4.1:** Logótipo Glintt

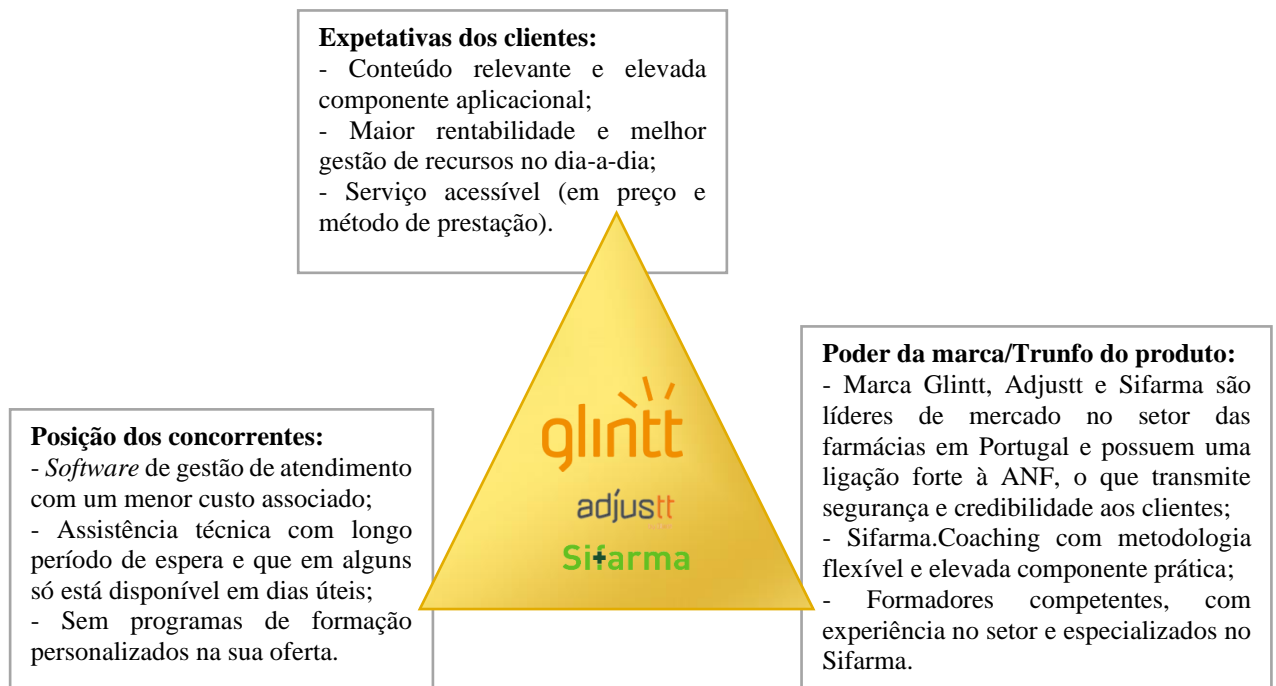
Fonte: Glintt, 2021



**Figura 4.2:** Logótipo Adjustt

Fonte: Glintt, 2021

O Triângulo de Ouro do Posicionamento está representado na Figura 4.3. Relativamente às expectativas do cliente, foi considerada a perceção do mercado das farmácias. Para a posição dos concorrentes foi utilizada a informação disponível acerca dos dois maiores *players* do mercado referidos na análise concorrencial (Winphar e 4digitalcare). Para os pontos fortes ou trunfos do produto foram considerados os resultados dos questionários de satisfação daqueles que já participaram.



**Figura 4.3:** Triângulo de Ouro do Posicionamento

**Fonte:** Elaboração própria, 2021

#### 4.2.5 Objetivos de marketing:

- Potencializar a visibilidade do Sifarma.Coaching no mercado;
- Aumentar as vendas do Sifarma.Coaching e a taxa de satisfação dos clientes;
- Contribuir para o aumento da taxa de fidelização dos clientes em relação ao *software* Sifarma;
- Reforçar a posicionamento da Glintt enquanto líder de mercado na área das tecnologias aplicadas ao setor da Saúde e das Farmácias Comunitárias.

## 4.3 Marketing-Mix

### 4.3.2 Produto

- **Produto core:** O benefício *core* do programa é aprender a utilizar o novo módulo de atendimento do Sifarma e tirar partido das suas funcionalidades otimizadas que permitem centrar o atendimento no cliente, simplificar a gestão de vendas e reservas, impulsionar o programa de fidelização “SAÚDA” e agilizar a divisão de faturas. (Glantt, 2020)
- **Produto atual:** O serviço Sifarma.Coaching é constituído por várias sessões temáticas que abordam aspetos relacionados com as funcionalidades mencionadas anteriormente, cujas denominações são:
  - Atendimento de A a Z;
  - Conta Corrente, Fichas Relacionadas e Produtos Comparticipáveis;
  - Saúde e Campanhas;
  - Encomendas e Reservas;
  - Gestão de Lares e Instituições.
- **Produto aumentado:** De forma a acrescentar valor e ir de encontro às necessidades específicas de cada farmácia e das suas equipas, a Glantt concebeu uma gama de várias modalidades para o serviço Sifarma.Coaching (Figura 4.4), que se diferenciam pela localização e métodos de formação prestados.



**Figura 4.4:** Modalidades do Sifarma.Coaching

**Fonte:** Glantt, 2021

### 4.3.3 Preço

Os preços variam consoante a modalidade do programa escolhido, que estão representados na figura 3. A estratégia de preço adotada foi *value-based*, igualando o valor/hora que é praticado nos serviços de consultoria de gestão. Ao contrário do que acontece consultoria comum, os clientes farmácia de uma forma geral têm dificuldade em reconhecer o verdadeiro valor deste tipo de serviços, considerando como algo que é extra ou dispensável, justificando assim a prática de preços tão reduzidos e que asseguram apenas uma mínima rentabilidade.

### 4.3.4 Comunicação

A comunicação do Sifarma.Coaching combina estratégias de *outbound* e *inbound marketing*. Os canais até agora utilizados para comunicar este produto foram: a venda pessoal e o marketing digital.

A venda pessoal remete para a divulgação do serviço pela equipa comercial e pela referência por outros profissionais da Glintt, numa ótica de *push marketing*. O marketing digital engloba o e-mail marketing e o conteúdo desenvolvido pela Glintt para apresentar e promover o serviço Sifarma.Coaching *online*. O e-mail marketing é realizado através da plataforma Mailchimp e é utilizado para comunicar diretamente às farmácias as próximas datas da modalidade de *coaching* em sala e respetivas temáticas envolvidas. Em relação ao marketing de conteúdo, existe uma breve menção do mesmo no seu site oficial. Tem também uma página e brochura dedicada ao serviço no Portal Pharma, um *website* que foi concebido exclusivamente para apresentar as ofertas do Mercado Pharma, em forma de catálogo. Não existe conteúdo relacionado ao serviço publicado nas redes sociais, nem se utilizaram outras ferramentas de marketing digital como SEO ou SEM.

### 4.3.5 Distribuição

A distribuição do serviço Sifarma.Coaching é efetuada por canal direto da Glintt para todas as Farmácias do país, através da venda pessoal. Os gestores de clientes, de acordo com os objetivos comerciais definidos, divulgam e promovem o serviço às suas respetivas carteiras de clientes, aumentando a visibilidade e incentivando a compra. Por outro lado, os consultores de gestão e de *software* da Glintt podem identificar necessidades de formação a serem supridas a respeito da utilização do Sifarma, sugerindo a aquisição do serviço. No caso da não conversão imediata, os consultores Sifarma recolhem todas as *leads* e as prospeções identificadas, de forma a contactá-los novamente na tentativa de finalizar o maior número de vendas possível.

#### 4.3.6 Pessoas

As pessoas responsáveis pela prestação do serviço Sifarma.Coaching são os consultores Sifarma da Adjustt, representando uma equipa constituída por 3 elementos. Todos são licenciados em Ciências Farmacêuticas, têm experiência prévia em farmácias comunitárias e são consultores do Sifarma desde a sua entrada na Glintt. Este *background* providencia um *know-how* distinto e bastante diferenciador, o que acaba por facilitar a criação de relações e a identificação de necessidades dos seus clientes e equipas. A acrescentar, todos acompanharam de perto a génese do novo módulo de atendimento Sifarma desde 2017, o que os torna especialistas no *software*. Para além disso, mantêm um contacto próximo com as equipas de terreno, cujo *feedback* lhes fornece informações bastante úteis para desenvolver e atualizar os conteúdos das sessões.

#### 4.3.7 Processos

Para proporcionar um bom serviço e experiência é fundamental respeitar alguns procedimentos e estruturá-los de forma organizada e planeada. Os processos relacionados com a formação Sifarma.Coaching incluem a pré-venda, a prestação do serviço em si, a pós-venda e o pagamento.

- **Pré-venda:** O cliente pode ter conhecimento do serviço e entrar em contacto direto com os consultores Sifarma ou pode ser contactado por estes após ter sido referenciado aos consultores por profissionais da Glintt ou ANF. No primeiro contacto podem ser esclarecidas dúvidas que existam e efetuar a marcação das sessões de formação, consoante a disponibilidade de ambas as partes. No caso das formações em sala a data e o número de participantes máximo é definido previamente consoante a quantidade de adjudicações para essa modalidade e a disponibilidade dos consultores, ao qual os clientes/colaboradores têm de se inscrever após a sua divulgação.
- **Prestação do serviço:** A formação é realizada na(s) data(s) e horas acordadas com o cliente e segundo a modalidade escolhida.
- **Pós-venda:** É pedido aos participantes o preenchimento de um questionário de avaliação de satisfação, é fornecida a apresentação utilizada na sessão e um simulador do *software*.
- **Pagamento:** Após adjudicação, o serviço é faturado via Farminvest que, para além de ser proprietário do Sifarma, auxilia as farmácias no processo de financiamento e investimento em negócio.

#### 4.3.8 Evidência Física

Relativamente à evidência física, o simulador de *software* (Figura 4.5) constitui uma parte importante do serviço Sifarma.Coaching, uma vez que permite aos formandos explorarem e porem em prática os conhecimentos adquiridos na formação, de forma a promover a retenção de informação e permitir que se sintam seguros aquando da aplicação no seu quotidiano laboral.



**Figura 4.5:** Simulador do novo módulo de atendimento Sifarma

**Fonte:** Glintt, 2021



## 5. ANÁLISE DE DADOS

No que diz respeito aos resultados da pesquisa primária, dos 84 clientes e respetivas equipas a quem se solicitou o preenchimento do questionário, obteve-se um número total de respostas igual a 41. Relativamente às características da amostra, apenas 5 (12,2%) das respostas foram providenciadas pelos utilizadores (segundo os critérios de segmentação), sendo que 88,8% das respostas pertencem aos decisores (os proprietários ou diretores técnicos da farmácia).

A respeito da modalidade do Sifarma.Coaching, 43,9% participaram no método “Híbrido” (remoto + presencial em farmácia), 22% em “Sessão em sala” (sessões em sala virtual com participantes de várias farmácias), 19,5% receberam a formação de modo “Presencial” na farmácia e 14,6% referem ter participado na modalidade “Remota” que é intraequipa (só participam profissionais da mesma farmácia). Em relação à satisfação com a modalidade da formação, 51,2% referem ter ficado “Satisfeitos”, 31,7% “Muito satisfeitos” e 17,1% “Insatisfeitos”. Dos que ficaram insatisfeitos com a modalidade da formação, 71,4% participaram na modalidade de sessão em sala, 14,3% via remota e outros 14,3% via presencial.

Em relação à comunicação do serviço, 43,9% obteve conhecimento a partir do Consultor de Adjustt (consultor de gestão), 26,8% através de “E-mail”, 12,1% através do “Consultor Sifarma”, 9,8% através do “Gestor de cliente” e 7,3% a partir de “Profissionais da própria farmácia”. 48,8% classificam a comunicação do serviço realizada pela Glintt como “Boa”, 39% considera “Razoável”, 9,8% “Muito boa” e 2,4% “Má”. Daqueles que classificaram a comunicação como razoável ou abaixo na Escala de Likert, 58,8% referiram que a Glintt podia melhorar a sua comunicação ao divulgar “Conteúdo mais claro”, 29,4% consideram que podia “Utilizar outros canais de comunicação” e 11,8% sentem falta de “Informação mais detalhada”. Apenas uma pessoa classificou a comunicação como “Má”, obteve a informação sobre o serviço via e-mail, tendo apontado a clareza da informação divulgada como aspeto a melhorar pela Glintt. Assim, constata-se que mais de 40% identifica aspetos a melhorar na comunicação do serviço, sendo que alguns são críticos e prejudicam tanto a visibilidade do serviço e número de vendas, como o próprio posicionamento pretendido pela Glintt.

As questões referentes ao preço do serviço foram exclusivas a decisores. Assim, de uma amostra de 36 decisores, 58,3% responderam que a oferta apresentada pelo Sifarma.Coaching não justifica o custo agregado e 41,7% referem que justifica e é adequado. Destes 36, 58,3% consideraram o preço “Superior” face ao serviço que foi prestado, 38,9% “Adequado” e 2,8% refere que o mesmo é “Inferior”. Ao analisar as respostas à presente questão, pode diretamente

dar a percepção que é um serviço “caro” para a proposta de valor que é apresentada. Contudo, é importante considerar a informação presente na análise do *marketing-mix* do Sifarma.Coaching (ver ponto 4.3.3 “Preço”)

No que tange à capacidade de resposta dos consultores/coaches em relação às suas necessidades de aprendizagem, 48,8% classificaram como “Muito boa”, 39% como “Boa” e 12,2% como “Razoável”. Quando questionados acerca da competência pessoal mais apreciada no seu consultor, 61% refere a “Comunicação clara e transparente”, 29,3% o “Elevado raciocínio crítico e analítico”, 4,9% a “Fácil adaptabilidade” e outros 4,9% a “Empatia” sentida.

Relativamente à organização e planeamento do serviço, 97,6% afirmam que decorreu de forma organizada e conforme planeado e 1% refere que tal não aconteceu.

A respeito da relevância dos conteúdos apresentados nas sessões, 53,7% refere que foram “Muito relevantes” e 46,3% referem que foram apenas “Relevantes”.

De forma a avaliar a eficácia da formação, 73,2% referiu que passou a utilizar o novo módulo de atendimento do Sifarma “Com maior frequência” e 26,8% referiu utilizar “Com a mesma frequência”. A partir desta questão, verificamos que, na maior parte dos casos, o Sifarma.Coaching é eficaz e contribui para o aumento da taxa de utilização do novo módulo de atendimento do Sifarma, o que favorece a fidelização dos clientes a este *software*.

A título geral, 51,2% da amostra respondeu que o “Desempenho dos consultores/coaches” foi o que apreciou mais em toda a formação, 36,6% destacou a “Flexibilidade do serviço”, 26,8% selecionou a “Relevância do conteúdo” e 7,3% o “Planeamento e organização”.

A representação gráfica das respostas ao questionário (gerada automaticamente pelo Google Forms) encontra-se apresentada para consulta no Anexo A.

## **6. PROPOSTA E PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO**

### **6.1 Problemática Major**

- **Comunicação do Sifarma.Coaching**

A fase de implementação deste projeto vai incidir maioritariamente na terceira variável do *marketing-mix* – a Comunicação. Esta foi identificada como a problemática central, que põe em causa a visibilidade do serviço, cujo impacto se verificou através de um reduzido número de vendas.

Tendo em conta às respostas obtidas às questões relacionadas com a comunicação no inquérito realizado, constata-se que existe um grande espaço para melhoria quer na qualidade, quer na quantidade de informação partilhada sobre o serviço. A partir da análise conduzida no capítulo anterior, é possível corroborar a negligência na utilização de outros canais, nomeadamente no que diz respeito às plataformas digitais.

O objetivo principal será desenvolver uma estratégia de comunicação omnicanal eficaz, cuja finalidade se prende em aumentar a visibilidade do Sifarma.Coaching no mercado através da produção de conteúdos e da respetiva divulgação com maior frequência, adaptando a informação transmitida para que esta seja facilmente compreendida e favoreça a proximidade com os clientes.

As propostas sugeridas que integram este plano pressupõem a entrega de uma mensagem estratégica tendo em conta às características dos públicos-alvo e o seu comportamento em relação aos diferentes canais de comunicação. A segmentação realizada prevê a adaptação dos conteúdos produzidos e o seu modo de distribuição, considerando aquilo que caracteriza cada *buyer persona* (Apêndice D).

### **6.2 Plano de Implementação**

#### **6.2.1 Marketing Digital**

Aquando da análise das estratégias de marketing *push* e *pull* adotadas para divulgar o Sifarma.Coaching no digital, foi prontamente identificadas algumas lacunas, nomeadamente no que concerne ao marketing de conteúdo e presença nas redes sociais.

### 6.2.1.1 Site Oficial

A Glintt concebeu um site oficial com um design moderno e atual, que espelha a sua forte vertente tecnológica e as diversas áreas de atuação (Anexo A). Na secção Pharma apresenta um breve descrição da sua proposta de valor e divide as várias unidades de oferta. A vertente negócio tem apenas nomeados no fim da página alguns dos serviços desenvolvidos pela empresa, o que pode dificultar o processo da identificação da extensão da oferta e do seu benefício para o cliente. No final, está apresentada a possibilidade de saber mais, sendo o cliente redirecionado para a página principal do Portal Pharma.

- **Alvo da comunicação:** *Buyer Personas* 1 e 2

- **Proposta de implementação:**

- Destacar a totalidade dos seus serviços pertencentes à área “Negócio” com imagens, nome e descrição, de acordo com o *branding* (Apêndice E);
- Descrever cada serviço de forma sucinta e direta, de forma a que o cliente facilmente compreenda a sua proposta de valor e utilizar informação em concordância com a existente no Portal Pharma, de forma a otimizar os mecanismos de pesquisa;
- Introduzir os links para redirecionamento direto para a página do Portal Pharma onde se encontra o serviço em que o cliente clicou, promovendo uma melhor experiência e reduzindo a taxa de *bounce rate*.

### 6.2.1.2 Portal Pharma

O Portal Pharma foi criado com a finalidade de colmatar a necessidade de apresentar toda oferta do Mercado Pharma sob uma ótica comercial via *online* (Anexo B). Possui um design inovador e uma página inicial atrativa, contemplando uma galeria com testemunhos em formato vídeo, as últimas comunicações do Mercado Pharma e os produtos em destaque/campanha. No que diz respeito à secção “Negócio”, existe uma página para cada serviço, inclusive para o Sifarma.Coaching. São apresentadas em destaque algumas das suas características diferenciadoras que, de acordo com os resultados do questionário, consistem nas necessidades dos clientes: “Personalizado”, “Flexível” e “Próximo”. O tempo verbal frequentemente utilizado é impulsor da ação e da compra, apelando ao sentido de oportunidade dos clientes. Contém a secção de “Documentos”, onde existe a possibilidade de aceder a uma brochura explicativa com as várias modalidades e preços e a secção “Quer falar conosco?”, onde o cliente preenche o formulário com os seus dados e terá que aguardar o contacto da

equipa de consultores. Para promover o *crossselling* e *upselling*, encontra-se no final da página sugestões de outras soluções da mesma categoria.

- **Alvo da comunicação:** *Buyer Persona 1*

- **Proposta de implementação:**

- Introduzir mais conteúdos de vários formatos (vídeos, imagens, notícias, documentos);
- Adicionar provas de eficácia da formação, em forma de testemunhos, índice de satisfação com o serviço, ou gráficos que demonstrem os benefícios que o serviço traz para o negócio (Anexo C);
- Utilizar estratégias de otimização dos mecanismos de pesquisa, através da criação de uma secção específica para artigos relacionados com os serviços apresentados na plataforma (Anexo D), assegurando a qualidade do *copywriting* e inclusão de palavras-chave, bem como de links internos (inclusive redes sociais);
- Fazer uma breve apresentação dos consultores Sifarma (Anexo E), favorecendo a proximidade e destacando uma das maiores valias do serviço (segundo a amostra submetida ao inquérito);
- Elevar o Portal Pharma nos resultados de pesquisa não orgânica através do investimento em GoogleAds numa fase inicial (de forma a alavancar a plataforma enquanto estão ser realizadas as ações de SEO);
- Avaliar a viabilidade de ajustar configurações com vista a tornar-se numa plataforma *e-commerce*, para reduzir as barreiras à compra no caso dum cliente que já se encontre na fase final do ciclo de venda e não necessite de entrar em contacto com a equipa.

### **6.2.1.3 Redes Sociais**

#### **➤ LinkedIn**

O perfil institucional da Glintt nesta plataforma tem uma presença forte e consistente, com uma grande aposta no marketing corporativo, com mais de 40 000 seguidores e 840 profissionais da empresa inscritos na rede social. Adicionalmente, tem um perfil também dedicado à sua marca de consultoria de farmácias e hospitalar, a Adjustt, que conta com cerca de 2400 seguidores. Ao contrário da Glintt, o número de publicações no LinkedIn da marca Adjustt é bastante reduzido, o que tem vindo a prejudicar o seu crescimento. No que diz respeito às publicações, ambos os perfis focam-se demasiado nos seus serviços, produtos ou acontecimentos internos, o que pode induzir um sentimento de pretensiosidade na mente da audiência e prejudicar a imagem da marca.

- **Alvo da comunicação:** *Buyer Personas 1 e 2*
- **Proposta de implementação:**

- Para além de comunicar as suas iniciativas, a Glintt deveria investir na partilhar de temas de interesse (ex: utilização da tecnologia na área da saúde) para a sua audiência e promover o seu debate. Mesmo temas que não sejam diretamente relacionados com um específico serviço ou produto, acabam por ser relevantes para as suas áreas de atuação;

- Postar com mais regularidade no perfil da Adjustt (frequência mínima: 1 publicação/semana), investindo particularmente em publicações relacionadas com o *software* a plataformas de gestão de atendimento, podendo até ser divulgado um estudo de caso (Anexo F) realizado com o Sifarma.Coaching;

- Adicionar o LinkedIn da Adjustt noutras redes sociais, nomeadamente no Portal e no Facebook, de forma a gerar mais tráfego para a plataforma, aumentar o número de seguidores e consequente alcance dos conteúdos relacionados com o Sifarma.Coaching.

#### ➤ **Facebook**

O Facebook da Glintt tem 12943 seguidores. Frequentemente, o conteúdo que é desenvolvido originalmente para publicar no LinkedIn é erroneamente partilhado e sem qualquer adaptação para esta rede social, não havendo consideração pelo contexto que a acompanha. Isto compromete o *engagement* com a audiência, que é visível pelo reduzido número de interações. Para além disso, a empresa não interage com tanta frequência com os utilizadores como faz no LinkedIn e no Instagram.

- **Alvo da comunicação:** *Buyer Personas 1 e 2*
- **Proposta de implementação:**

- Introduzir a temática e o serviço de forma menos formal e promover a partilha de opiniões, mas sem envolver assuntos polémicos ou controversos;

- Investir em *posts* patrocinados para impulsionar a divulgação do Sifarma.Coaching (frequência mínima: 1 publicação/mês);

- Interagir com os utilizadores, respondendo aos seus comentários com maior frequência, promovendo o *engagement*.

#### ➤ **Instagram**

Nota-se que a Glintt se esforça para marcar presença nesta plataforma, com uma frequência de publicações bastante elevada, contando com depoimentos de clientes, relatos de colaboradores, *posts* patrocinados e *hashtags* com termos relevantes. À semelhança do Facebook, existe pouca interação na página que não seja com os colaboradores da organização. Contudo, é algo

expetável de acontecer no caso de empresas B2B, onde criar *engagement* no Instagram é uma tarefa particularmente desafiadora devido às características e expectativas dos utilizadores da plataforma.

- **Alvo da comunicação:** *Buyer Persona 2*

- **Proposta de implementação:**

- Publicar conteúdo relacionado com o Sifarma.Coaching focado nas pessoas e nas relações com os clientes e comunidade, não na oferta em si;
- Investir na produção de vídeos curtos e utilizar a funcionalidade *Reels* (uma ferramenta que promove um elevado *engagement*) para divulgar conteúdo educacional relevante para as Farmácias, no que diz respeito ao atendimento e uso de *software*.
- Investir em *posts* patrocinados, promovendo o alcance de um público-alvo com quem a Glintt não costuma contactar diretamente (frequência mínima: 1 publicação/mês).

#### 6.2.1.4 E-mail Marketing

A segmentação é uma das chaves para o sucesso em qualquer estratégia de e-mail marketing. Isto é algo que a Glintt não faz neste momento, sendo que a sua estratégia de e-mail marketing passa por enviar o mesmo conteúdo para todas as Farmácias, utilizado uma base de dados que apenas integra o e-mail de cada uma. Neste sentido, o alcance das comunicações é comprometido, não sendo possível chegar até ao cliente certo no momento certo.

- **Alvo da comunicação:** *Buyer Persona 1 e Buyer Persona 2*

- **Proposta de implementação:**

- Segmentar o envio das comunicações segundo a estratégia de funil de vendas, tirando partido das plataformas de CRM para identificar os diferentes *targets* e personalizar os e-mails de acordo com a fase de compra em que estes se encontram;
- Aproveitar a *newsletter* trimestral do Mercado Pharma, a *Farmaletter*, como veículo de promoção do serviço.

#### 6.2.2 Venda Pessoal

Através dos resultados do questionário é possível verificar que na maior parte das vezes é a equipa de consultoria de gestão que, após realizar o diagnóstico das Farmácias, identifica as necessidades de formação em relação ao *software*, recolhendo assim as *leads*. Já os comerciais do Mercado Pharma, visto que possuem um largo portfólio de soluções que têm de dinamizar e promover, acabam por dar pouca atenção a este serviço em específico.

- **Alvo da comunicação:** *Buyer Persona 1*
- **Proposta de implementação:**

- Realizar formação sobre o serviço e apresentar às equipas de terreno todas as ações levadas a cabo para aumentar a presença digital do serviço, incentivando o uso do Portal Pharma como catálogo nas visitas aos clientes.
- Definir um número de *leads* a recolher por parte da equipa comercial em cada trimestre de 2022, de forma a constituir um objetivo a cumprir para a obtenção dos respetivos prémios.

### 6.2.3 Eventos

A Glintt é uma das principais patrocinadoras da Expopharma, que consiste num congresso anual de três dias, que une as empresas do mercado do medicamento em Portugal. Devido à situação pandémica, foi suspenso durante os dois últimos anos e a Glintt desenvolveu o seu próprio evento digital, o Emotional Technology. Este conta com campanhas exclusivas, lançamento de novos produtos, *giveaways* e *webinars*. Uma vez que ainda não está prevista uma nova edição do Expofarma para 2022, sugerem-se iniciativas para ambos os eventos.

- **Alvo da comunicação:** *Buyer Persona 1 e 2*
- **Proposta de implementação:**

- Desenvolver um vídeo de apresentação do Sifarma.Coaching para divulgação no Expofarma ou lançamento durante o Emotional Technology;
- Criar um *workshop/webinar* dirigido às farmácias comunitárias intitulado de “Um melhor atendimento aliado à tecnologia”, com dicas úteis para os processos diários;
- Impulsionar as vendas do Sifarma.Coaching através de campanhas de venda cruzada. O Sifarma.Gest poderia ser um bom aliado para criar um *pack*, uma vez que permite avaliar os indicadores de negócio, bem como acompanhar de perto a eficácia da formação e os ganhos. Para os menos interessados em adquirir ambos os serviços, sugeria-se oferecer uma primeira sessão de consultoria de diagnóstico grátis, conferindo visibilidade a este serviço.

### 6.3 Orçamento

Todas as ações supracitadas poderão ser realizadas em conjunto com os departamentos Desenvolvimento de Negócio do Mercado Pharma e Marketing da Glintt. O único custo incremental seria relacionado com os patrocínios nas redes sociais e com os anúncios GoogleAds, cujos preços médios seriam 50€ por mês e 600€ distribuídos pelos 4 meses selecionados no cronograma, respetivamente.



## 6.4 Cronograma

Atendendo às medidas propostas no Plano de Implementação, definiu-se o seguinte cronograma para 2022 (Quadro 6.1).

**Quadro 6.1:** Cronograma para 2022

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Site oficial												
Portal Pharma e SEO												
Redes Sociais												
Venda Pessoal												
Eventos												
E-mail Marketing												
GoogleAds (SEM)												

Fonte: Elaboração própria, 2021

## 6.5 Métricas e KPI's

De forma a monitorizar e avaliar o desempenho das ações propostas, no Quadro 6.2 estão apresentadas as métricas e KPI's para cada ferramenta de comunicação e considerando as três etapas do funil de vendas: Aquisição, Comportamento e Conversão.

**Quadro 6.2:** Métricas e KPI's para as diferentes ferramentas de comunicação.

Ferramentas de comunicação	Canais de Comunicação	Métricas e KPI's		
		Etapa do Funil de Vendas		
		Aquisição	Comportamento	Conversão
Marketing Digital	Site Oficial	- N° de visitantes - N° de novos visitantes - Origem do tráfego	- <i>Bounce rate</i> - Tempo médio de visita - N° páginas por visita	- N° de visitas ao Portal Pharma - N° de visitas às Redes Sociais
	Portal Pharma	- N° de visitantes - N° de novos visitantes - Origem do tráfego - Número de impressões	- <i>Bounce rate</i> - Tempo médio de visita - N° páginas por visita - Taxa de cliques (CTR)	- N° de inscrições na newsletter - N° de pedidos de contacto

	LinkedIn	- Número de seguidores - Número de impressões	- Taxa de <i>engagement</i>	- Nº de cliques em URL's - Nº de visitas ao Site e ao Portal Pharma
	Facebook			
	Instagram			
Venda Pessoal	Equipa Comercial	- Nº de <i>leads</i> - Nº de visitas/contactos	- Nº de prospeções - Nº de propostas realizadas	- Nº de adjudicações
Eventos	ExpoFarma	- Nº de contactos	- Nº de prospeções - Nº de propostas realizadas	- Nº de adjudicações
	Emotional Technology	- Nº de visitantes - Nº de novos visitantes - Origem do tráfego - Número de impressões	- <i>Bounce rate</i> - Tempo médio de visita - Taxa de cliques (CTR)	- Nº de pedidos de contacto

**Fonte:** Elaboração própria, 2021.

## 7. CONCLUSÃO

Tendo como objetivo principal a realização de um Plano de Marketing da Glintt para o serviço Sifarma.Coaching, o presente projeto envolveu uma revisão da literatura aprofundada, permitindo compreender a importância de delimitação de um plano que considere as características especiais da oferta e do mercado onde se insere. Neste sentido, foi conduzida uma pesquisa que incidu não só relativo às etapas de um plano de marketing, mas que também incidu sobre os conceitos de Marketing de Serviços, Marketing B2B e Marketing Pharma. O conhecimento adquirido através do trabalho desenvolvido pelos autores referenciados possibilitaram a conceção de um plano estruturado, que se inicia com o seu contexto externo e respetivo mercado, passando para uma análise interna e competitiva que é seguida pela definição de objetivos e estratégias de marketing e comunicação.

Através da análise da envolvente externa, constata-se que existem alguns aspetos o macroambiente que exercem um grande peso sobre as empresas que atuam no setor das farmácias. Face à situação pandémica, Portugal destacou-se pela sua estabilidade política e pela implementação de ações que visam a recuperação dos seus sistemas e situação económica, que prolifera apesar do aumento da inflação. Relativamente à saúde, a despesa do país e dos consumidores com a mesma tem vindo a crescer, algo que não é só fruto da pandemia, mas também do envelhecimento da população e do aumento da literacia e da preocupação com o bem-estar. A ascensão das novas tecnologias e o acesso à internet foi responsável pelo crescimento do comércio online e da integração de soluções tecnológicas na saúde. Estes fenómenos exercem influência sobre os hábitos e comportamentos do consumidor contemporâneo, que é exigente e cada vez mais consciencioso sobre o impacto ambiental do ser humano.

No que diz respeito ao mercado, nas últimas duas décadas, o setor das farmácias passou por mudanças significativas que afetaram a sua atividade, nomeadamente a nível da legislação que regula o mesmo. Para além disso, as tendências globais parecem vir ameaçar a sua estrutura tradicional, o que é algo positivo para os *players* que centram a sua atividade nas tecnologias de informação e têm como área de atuação o presente setor.

A Glintt é uma dessas empresas que, para acrescentar, é líder ibérica na área saúde e especificamente do segmento farmácia. Apesar de uma extensa concorrência, o ADN desta organização permite diferenciar-se no mercado, uma vez que satisfaz as necessidades de negócio das farmácias de forma holística e adota uma visão 360º que assenta na integração de soluções

tecnológicas inovadoras para conceber espaços de saúde rentáveis com vista a melhorar a vida das pessoas.

O Sifarma.Coaching surge para que os profissionais tirem o maior partido possível de uma destas soluções, beneficiando em ganhos de *performance*, rentabilidade e satisfação dos seus consumidores. Contudo, aquando da avaliação atenta do seu *marketing-mix* e dos resultados do questionário de satisfação dos clientes, depreende-se que carece de um investimento mais aprofundado e imediato no que diz respeito à sua comunicação.

Assim, após a realização da análise externa e interna prevista nos objetivos específicos e considerando o objetivo principal do projeto em impulsionar as vendas do Sifarma.Coaching, procedeu-se à elaboração de um plano de implementação para 2022. Este integra um número de ações que assentam numa estratégia focada nas características do público-alvo e cujos objetivos são aumentar a visibilidade do serviço, comunicar de forma clara a sua proposta de valor e reforçar o posicionamento da Glintt no mercado. De modo a monitorizar o processo e avaliar a eficácia das medidas propostas, foi estabelecido um horizonte temporal para cada uma das iniciativas e definiu-se um número de métricas e indicadores-chave de *performance*, cujos resultados possibilitarão fundamentar a definição de estratégias no futuro.

Relativamente às limitações do projeto, a extensão do mercado pharma (Glintt+número de concorrentes) e a escassez de dados disponíveis para consulta (tanto internamente como a nível externo), tornaram particularmente desafiante a recolha de valores exatos para a análise respetiva à vertente económico-financeira, tendo sido realizadas estimativas com base no conhecimento da empresa relativamente ao mercado onde atua. Destaca-se também a dificuldade em obter uma maior amostra no que tange à participação no questionário de satisfação do Sifarma.Coaching, nomeadamente da equipa, uma vez que um grande número de respostas foi providenciado pelos proprietários das Farmácias. A partir do *feedback* obtido dos clientes, este padrão representa uma situação comum, referindo que aquando da necessidade de participação em questionários internos por exemplo, verifica-se igualmente uma fraca adesão por parte dos colaboradores da equipa. Neste sentido, as conclusões desta análise incidiram maioritariamente da avaliação realizada pelos decisores, pelo que seria útil obter um *feedback* mais representativo dos colaboradores a quem efetivamente se dirige esta formação.

## BIBLIOGRAFIA

- Agência Lusa. (2018, September 11). *Portugal é o quatro país da OCDE com níveis de escolaridade mais baixos entre os jovens adultos*. <https://24.sapo.pt/atualidade/artigos/portugal-e-o-quatro-pais-da-ocde-com-niveis-de-escolaridade-mais-baixos-entre-os-jovens-adultos>
- Agência Lusa. (2021, June). *Misericórdias e Mutualidades saúdam alterações nas farmácias do setor social*. [https://www.rtp.pt/noticias/pais/misericordias-e-mutualidades-saudam-alteracoes-nas-farmacias-do-setor-social\\_n743298](https://www.rtp.pt/noticias/pais/misericordias-e-mutualidades-saudam-alteracoes-nas-farmacias-do-setor-social_n743298)
- American Marketing Association. (2017). *Definitions of Marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Associação Portuguesa dos Estudantes de Farmácia. (2021). *Associação Nacional das Farmácias*. <https://apef.pt/anf/>
- Australia Government. (2021, September 2). *Develop a pricing strategy*. <https://business.gov.au/products-and-services/develop-a-pricing-strategy>
- Brennan, R., Canning, L., & McDowell, R. (2020). *Business-to-business marketing* (5th ed.). Sage.
- Cummins, S., Peltier, J. W., & Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), 2–16. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2015-0094>
- Deloitte. (2021, March 16). *Digital media trends, 15th edition*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits-survey/summary.html>
- Doney, P. M., Barry, J. M., & Abratt, R. (2007). Trust determinants and outcomes in global B2B services. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1096–1116. <https://doi.org/10.1108/03090560710773363>
- European Investment Bank. (2021). *DIGITALISATION IN EUROPE 2020-2021*. [https://www.eib.org/attachments/efs/digitalisation\\_in\\_europe\\_2020\\_2021\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/efs/digitalisation_in_europe_2020_2021_en.pdf)
- Eurostat. (2021). *Annual inflation up to 3.4% in the euro area*.
- Ferreira, B. (2021, February 11). Em ano de pandemia, o salário médio em Portugal subiu 2,9% para 1.314 euros. *Observador, Saúde/Coronavírus*. <https://observador.pt/2021/02/11/em-ano-de-pandemia-o-salario-medio-em-portugal-subiu-29-para-1-314-euros/>
- Gabriel, P., Divard, R., le Gall-Ely, M., & Prim-Allaz, I. (2014). *Marketing des services* (1st ed.). Dunod.

- Glantt. (2020). *Relatório & Contas 2020*.  
<https://www.glantt.com/pt/Investidores/Contas/Resultados%20Financeiros/Rel%C3%A1torio%20e%20Contas%202020.pdf>
- Glantt. (2021). *Relatório & Contas - 1º Semestre*.  
<https://www.glantt.com/pt/Investidores/Contas/Resultados%20Financeiros/Rel%C3%A1torio%20e%20Contas%201%C2%BA%20Semestre.pdf>
- Governo da República Portuguesa. (2019, March 22). *Ministra da Saúde reitera prioridade dada à inovação no setor*.  
<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc21/comunicacao/noticia?i=ministra-da-saude-reitera-prioridade-dada-a-inovacao-no-setor>
- Gummesson, E., & Grönroos, C. (2012a). The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. *Journal of Service Management*, 23(4), 479–497.  
<https://doi.org/10.1108/09564231211260387>
- Gummesson, E., & Grönroos, C. (2012b). The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. *Journal of Service Management*, 23(4), 479–497.  
<https://doi.org/10.1108/09564231211260387>
- Harvard Business Review. (2021, May). *How Your CRM Platform Can Make Your Customers Happier*. <https://hbr.org/sponsored/2021/05/how-your-crm-platform-can-make-your-customers-happier>
- Health Market Research. (2020). *Market Watch Portugal*. [https://www.hmr.co.com/wp-content/uploads/2020/12/HMR\\_Market-Watch-Portugal\\_2020\\_Novembro.pdf](https://www.hmr.co.com/wp-content/uploads/2020/12/HMR_Market-Watch-Portugal_2020_Novembro.pdf)
- Heidrich, J., Trendowicz, A., & Ebert, C. (2016). Exploiting big data's benefits. *IEEE Software*, 33(4), 111–116. <https://doi.org/10.1109/MS.2016.99>
- Hox, J. J., & Boeijs, H. R. (2005). Data Collection, Primary vs. Secondary. In *Encyclopedia of Social Measurement* (pp. 593–599). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00041-4>
- Huang, K.-F., Dyerson, R., Wu, L.-Y., & Harindranath, G. (2015). From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage. *British Journal of Management*, 26(4), 617–636. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12104>
- Instituto Nacional de Estatística. (2021a). *Censos 2021 – Divulgação dos Resultados Preliminares*.
- Instituto Nacional de Estatística. (2021b). *PRODUTO INTERNO BRUTO EM VOLUME REGISTOU UMA VARIAÇÃO DE 15,5% EM TERMOS HOMÓLOGOS E DE 4,9% EM CADEIA*.

- Instituto Nacional de Estatística. (2021c). *Estimativas Mensais de Emprego e Desemprego - agosto de 2021*.  
[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=472918870&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=472918870&DESTAQUESmodo=2)
- Johnston, W. J., & Mora Cortez, R. (2018). Unit pricing and its implications for B2B marketing research. *Industrial Marketing Management*, 69, 32–39.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.026>
- Kharouf, H., J. Lund, D., & Sekhon, H. (2014). Building trust by signaling trustworthiness in service retail. *Journal of Services Marketing*, 28(5), 361–373.  
<https://doi.org/10.1108/JSM-01-2013-0005>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of marketing* (18th ed.). Pearson education.
- Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2016). *Marketing Management* (4th ed.). Pearsen.
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, V., & Baynast, A. (2015). *Mercator da língua portuguesa: teoria e prática do marketing* (16<sup>a</sup>). Leya.
- McDonald, M., & Wilson, H. (2011). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- McKinsey & Company. (2015, August). *The road to digital success in pharma*.  
<https://www.mckinsey.com/industries/life-sciences/our-insights/the-road-to-digital-success-in-pharma>
- McKinsey & Company. (2017, December 27). *How effective goal-setting motivates employees*.  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/how-effective-goal-setting-motivates-employees>
- Ministério do Ambiente Ordenamento do Território e Energia. (2015, March). *Compromisso para o Crescimento Verde*. [https://www.crescimentoverde.gov.pt/wp-content/uploads/2014/10/CrescimentoVerde\\_dig.pdf](https://www.crescimentoverde.gov.pt/wp-content/uploads/2014/10/CrescimentoVerde_dig.pdf)
- Oflac, B. S., Dobrucalı, B., Yavas, T., & Escobar, M. G. (2015). Services Marketing Mix Efforts of a Global Services Brand: The Case of DHL Logistics. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1079–1083. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00457-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00457-8)
- Ordem dos Farmacêuticos. (2019, June 27). *Farmácias iniciam projeto “Seringas Só no Agulhão.”* <https://www.ordemfarmaceuticos.pt/pt/noticias/farmacias-iniciam-projeto-seringas-so-no-agulhao/>

- Pandey, N., Nayal, P., & Rathore, A. S. (2020). Digital marketing for B2B organizations: structured literature review and future research directions. In *Journal of Business and Industrial Marketing* (Vol. 35, Issue 7, pp. 1191–1204). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0283>
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194–203. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- Pharmaceutical Group of the European Union. (2020, February 19). *Position Paper on Big Data & Artificial Intelligence in Healthcare*. <https://www.pgeu.eu/wp-content/uploads/2019/03/190220E-PGEU-Position-Paper-on-Big-Data-Artificial-Intelligence-in-Healthcare.pdf>
- Pharmacy Times. (2020, January 22). *2020 Trends in Pharmacy Care: Value-Based Pharmacy and Social Determinants of Health*. <https://www.pharmacytimes.com/view/2020-trends-in-pharmacy-care-value-based-pharmacy-and-social-determinants-of-health>
- PORDATA. (2021a). *População activa: total e por sexo*. <https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+activa+total+e+por+sexo-28>
- PORDATA. (2021b). *Assinantes do acesso à Internet*. <https://www.pordata.pt/Portugal/Assinantes+do+acesso+%C3%A0+Internet-2093>
- PORDATA. (2021c). *Despesas em actividades de investigação e desenvolvimento (I&D): total e por sector de execução*. [https://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+em+actividades+de+investiga%C3%A7%C3%A3o+e+desenvolvimento+\(I+D\)+total+e+por+sector+de+execu%C3%A7%C3%A3o-1106](https://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+em+actividades+de+investiga%C3%A7%C3%A3o+e+desenvolvimento+(I+D)+total+e+por+sector+de+execu%C3%A7%C3%A3o-1106)
- PORDATA. (2021d). *Despesas em actividades de investigação e desenvolvimento (I&D) em % do PIB: por sector de execução*. [https://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+em+actividades+de+investiga%C3%A7%C3%A3o+e+desenvolvimento+\(I+D\)+em+percentagem+do+PIB+por+sector+de+execu%C3%A7%C3%A3o-1133](https://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+em+actividades+de+investiga%C3%A7%C3%A3o+e+desenvolvimento+(I+D)+em+percentagem+do+PIB+por+sector+de+execu%C3%A7%C3%A3o-1133)
- PORDATA. (2021e, October 7). *Farmácias por 10 mil habitantes*. <https://www.pordata.pt/Portugal/Farm%C3%A1cias+por+10+mil+habitantes-607>
- Porter, M. E. (1985). TECHNOLOGY AND COMPETITIVE ADVANTAGE. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60–78. <https://doi.org/10.1108/eb039075>
- Público. (2019). Portugal será o país mais envelhecido da União Europeia em 2050. *Público*. <https://www.publico.pt/2019/10/19/sociedade/noticia/portugal-sera-pais-envelhecido-uniao-europeia-2050-1890619>



- O regime jurídico das farmácias de oficina, Pub. L. No. Decreto-Lei n.º 307/2007 (2007).  
<https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/75667685/201611080000/diploma?rp=indice&did=75425909>
- República Portuguesa. (2021, February 15). *Recuperar Portugal, Construindo o futuro - PRR*.  
<https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBQAAAB%2bLCAAAAAAABAAzNDQ2MgcAWFMUYQUAAAA%3d>
- Revista Saúde. (2018, May 23). *A austeridade continua*.  
<https://www.revistasauda.pt/noticias/Pages/A-austeridade-continua.aspx>
- Santander. (2021). *Análise os mercados*. <https://santandertrade.com/pt/portal/analise-os-mercados/portugal/economia>
- Santo, M. (2021, November 9). *Cobertura pública de gastos em saúde é das mais baixas na OCDE*. <https://eco.sapo.pt/2021/11/09/cobertura-do-governo-de-gastos-em-saude-e-das-mais-baixas-na-ocde/>
- Sequeira, C. (2011). *O novo paradigma da Farmácia em Portugal e os novos desafios colocados à sua Gestão*.
- Sharma, R., Mithas, S., & Kankanhalli, A. (2014). Transforming decision-making processes: a research agenda for understanding the impact of business analytics on organisations. *European Journal of Information Systems*, 23(4), 433–441. <https://doi.org/10.1057/ejis.2014.17>
- Siddiqui, N., & Anneke Fitzgerald, J. (2014). Elaborated integration of qualitative and quantitative perspectives in mixed methods research: A profound enquiry into the nursing practice environment. *International Journal of Multiple Research Approaches*, 8(2), 137–147. <https://doi.org/10.1080/18340806.2014.11082056>
- Song, J., Sun, Y., & Jin, L. (2017). PESTEL analysis of the development of the waste-to-energy incineration industry in China. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 80, 276–289. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.05.066>
- Steward, M. D., Narus, J. A., Roehm, M. L., & Ritz, W. (2019). From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modeling. *Industrial Marketing Management*, 83, 288–300. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.002>
- Syapsan. (2019). The effect of service quality, innovation towards competitive advantages and sustainable economic growth. *Benchmarking: An International Journal*, 26(4), 1336–1356. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2017-0280>

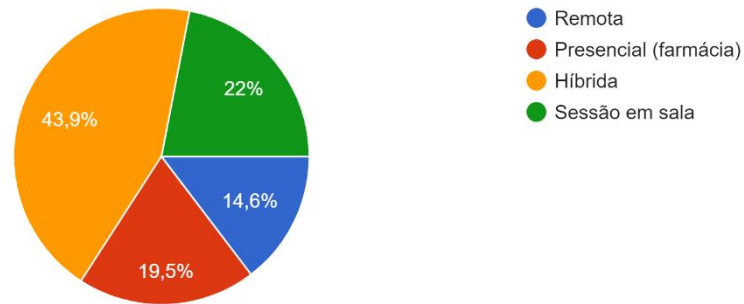
- Thaichon, P., Phau, I., & Weaven, S. (2020). Moving from multi-channel to Omni-channel retailing: Special issue introduction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 102311. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102311>
- Töytäri, P., Keränen, J., & Rajala, R. (2017). Barriers to implementing value-based pricing in industrial markets: A micro-foundations perspective. *Journal of Business Research*, 76, 237–246. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.183>
- Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic management and business policy* (15th ed.). Pearson.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2018). *Essentials of Services Marketing* (3rd ed.). Pearson.
- ZERO. (2019, October 13). *RESÍDUOS DE MEDICAMENTOS – SÃO URGENTES MEDIDAS QUE MELHOREM RECOLHA E PREVINAM POLUIÇÃO*. <https://zero.org/residuos-de-medicamentos-sao-urgentes-medidas-que-melhorem-recolha-e-previnam-poluicao/>

## ANEXOS

### A. Representação gráfica dos resultados do questionário

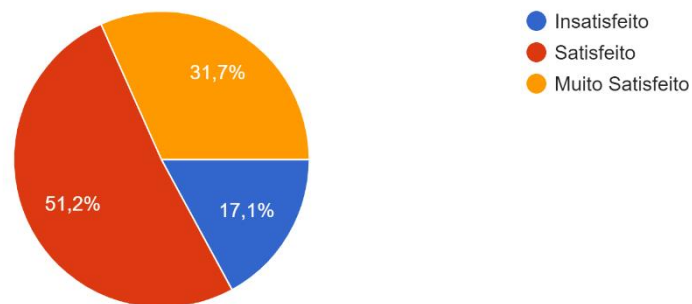
Qual foi a modalidade pela qual participou no Sifarma.Coaching?

41 respostas



Qual é o seu grau de satisfação em relação à modalidade em que participou?

41 respostas



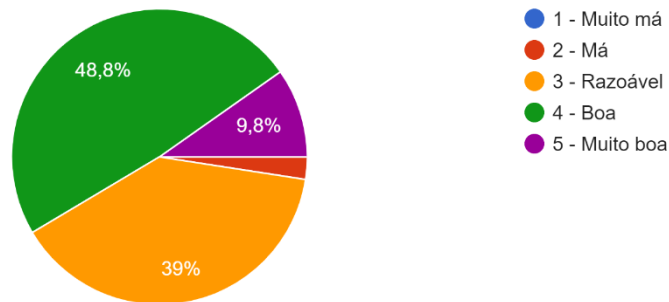
Como obteve conhecimento do Sifarma.Coaching?

41 respostas



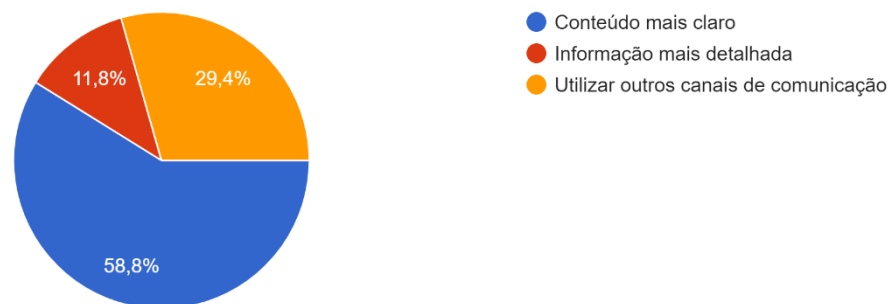
De 1 a 5, como classifica a comunicação do serviço Sifarma.Coaching realizada pela Glintt?

41 respostas



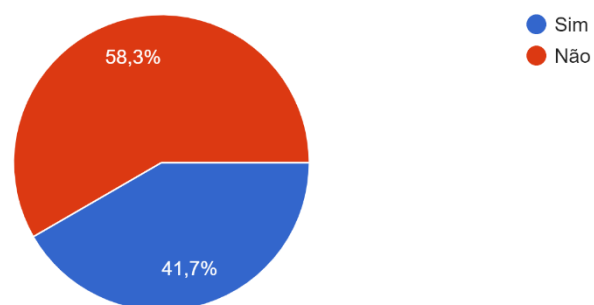
Se classificou de 1 a 3 (inclusive), como poderia a Glintt melhorar a comunicação deste serviço?

17 respostas

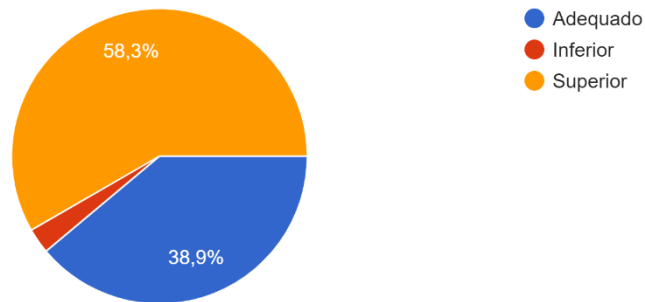


(Exclusivo a proprietários) Na sua opinião, a oferta apresentada pelo Sifarma.Coaching justifica o custo agregado?

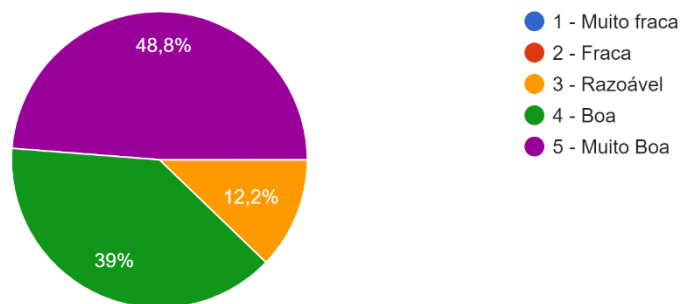
36 respostas



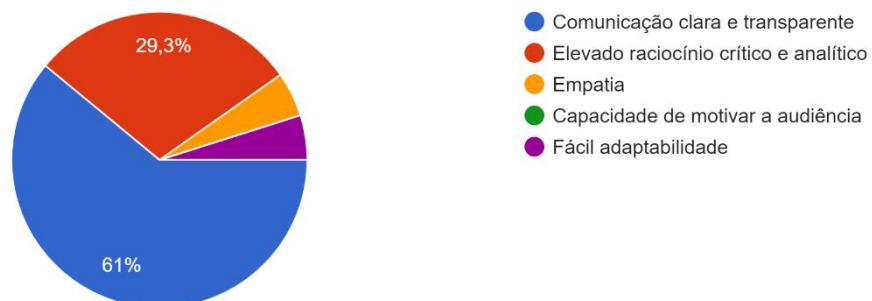
(Exclusivo a proprietários) Considera o preço adequado face ao serviço que foi prestado?  
36 respostas



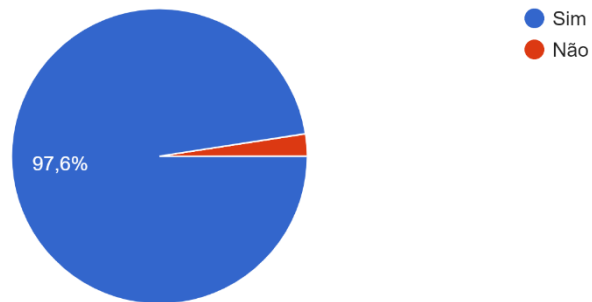
De 1 a 5, como classifica a capacidade de resposta do consultor/coach em relação às suas necessidades a respeito da utilização do novo módulo de atendimento Sifarma?  
41 respostas



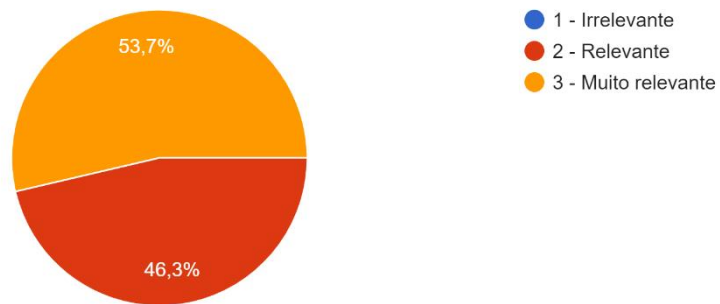
Qual destas competências pessoais mais apreciou no consultor/coach ?  
41 respostas



O serviço Sifarma.Coaching decorreu de forma organizada e conforme planeado?  
41 respostas

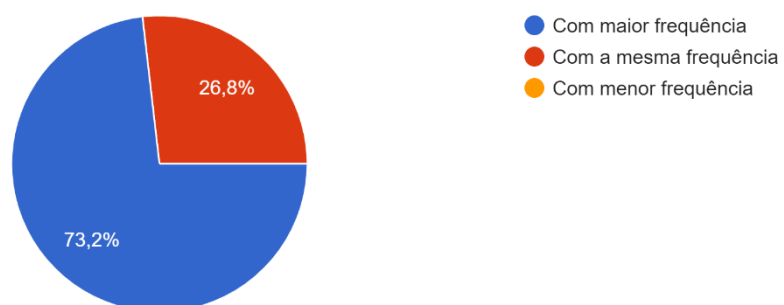


De 1 a 3, como classifica a relevância dos conteúdos apresentados nas sessões?  
41 respostas



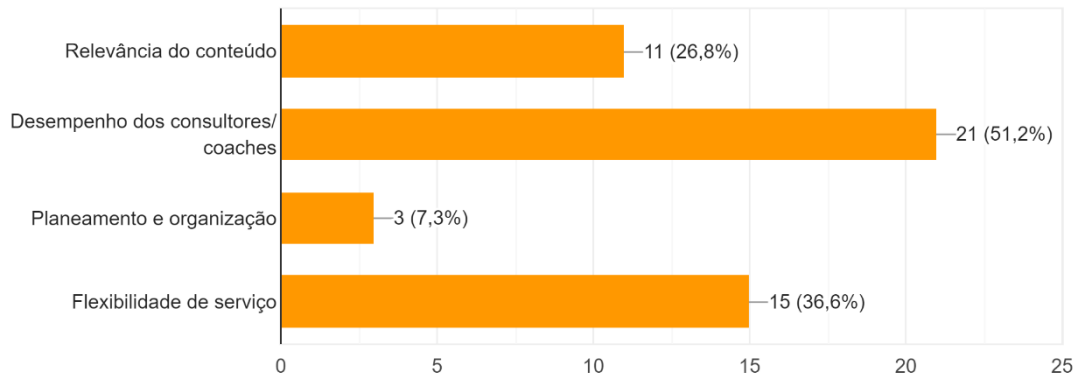
Após o Sifarma.Coaching, com que frequência passou a utilizar o novo módulo de atendimento Sifarma?

41 respostas



Em geral, o que mais apreciou no serviço Sifarma.Coaching?

41 respostas



**Fonte:** Google Forms, 2021

## B. Página do Mercado Pharma no Site Oficial

**PHARMA**

A Farmácia do futuro começa agora.

A nossa missão é transformar as Farmácias na rede de cuidados primário mais valorizada pelas pessoas, aliando o melhor da tecnologia ao melhor das pessoas. A nossa visão 360º sobre o negócio da...

**MERCADOS**

- HEALTHCARE +
- PHARMA -**
  - Projetos
  - Operações
  - Comunicação
  - Negócio
  - Software
  - Suporte

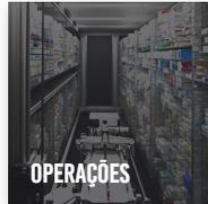
### Saiba mais sobre as nossas áreas de atuação:



#### PROJETOS

Projetos

[VER TODOS](#)



#### OPERAÇÕES

Consumíveis

[VER TODOS](#)



#### COMUNICAÇÃO

Cruz FP Dynamic

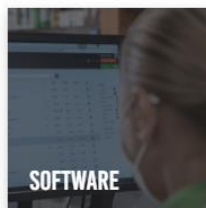
[VER TODOS](#)



#### NEGÓCIO

Negócio

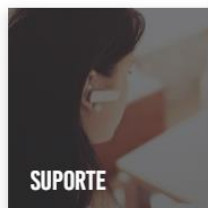
[VER TODOS](#)



#### SOFTWARE

Software

[VER TODOS](#)



#### SUPORTE

Suporte

[VER TODOS](#)



especializada a Farmácias. Contamos com equipas de consultores distribuídas por todo o território nacional e dedicadas a apoiar as Farmácias no processo de gestão do seu negócio, com foco na eliminação do desperdício e aumento da rentabilidade.

Desde a fase de diagnóstico e levantamento de necessidades à elaboração de planos de ação personalizados, o nosso serviço de consultoria promete capacitar as Farmácias com todas as competências que são cruciais ao bom funcionamento do negócio.

Olhamos para o negócio da Farmácia com uma visão 360°. O que significa que, não só atuamos em todas as frentes do processo de gestão, como dotamos as equipas com todas as ferramentas necessárias para assegurar a manutenção dos resultados atingidos.

Os nossos principais serviços passam por: consultoria de gestão, gestão de categorias, sifarma.gest, sifarma.safety e serviços de coaching.

**SAIBA MAIS SOBRE OS NOSSOS SERVIÇOS.**

**VISITE-NOS EM  
[PORTAL.GLINTT.COM](https://portal.glintt.com)**

**Fonte:** Glintt, 2021

## C. Página do Sifarma.Coaching no Portal Pharma

Negócio
EMOTIONAL TECHNOLOGY [Guide](#)


Home > Negócio > Coaching > Sifarma.Coaching
>

Consultoria de Gestão
Gestão de Categorias
Sifarma.Gest
Sifarma.Safety
>

### Sifarma.Coaching

## Explore ao máximo todas as funcionalidades do módulo de atendimento Sifarma

Apresentamos-lhe o novo serviço Sifarma.Coaching, pensado para apoiar as Farmácias a consolidar e melhorar o serviço prestado aos seus clientes e para aumentar a performance da sua equipa através da utilização plena do Sifarma.


>

Negócio
EMOTIONAL TECHNOLOGY [Guide](#)

Home > Negócio > Coaching > Sifarma.Coaching
>

Consultoria de Gestão
Gestão de Categorias
Sifarma.Gest
Sifarma.Safety
>

### Impulsione o serviço da sua Farmácia

**Personalizado**  
Será acompanhado por uma equipa especializada

**Flexível**  
Pode escolher os conteúdos a trabalhar com a sua equipa

**Próximo**  
Acompanhamento dedicado com consultores sempre disponíveis

**Sabia que**  
Temos à sua disposição pacotes de coaching personalizados presenciais e remotos?

**Maior alinhamento**  
O módulo de atendimento Sifarma permite-lhe gerir eficazmente a relação com os seus clientes e assegura uma maior flexibilidade no atendimento.

**Aumento das vendas**  
Tire partido de funcionalidades como a gestão de campanhas, gestão de reservas ou fidelização de clientes e reforce a qualidade do seu serviço.

Para mais informações, fale connosco desde **75€**


Ao valor acrescentado acresce IVA à taxa legal em vigor

A Equipa Adjstt está disponível para lhe mostrar as potencialidades desta aplicação



>

Quer falar connosco?
Documentos


Se a eficiência do seu negócio é importante para si, é importante para nós. Por isso, sugerimos-lhe também:



**Coaching Sifarma.Gest**  
Negócio



**Consultoria de Gestão**  
Negócio



**Sifarma.Safety**  
Negócio

Beloura Office Park Ed. 10, 2710-693 Sintra
 +351 219 100 200
 +351 219 100 299
 info@glintt.com
 Assistência Técnica: 808 200 419

Fonte: Glintt, 2021



## D. Exemplos de Provas de Eficácia



Fonte: Glintt, 2021

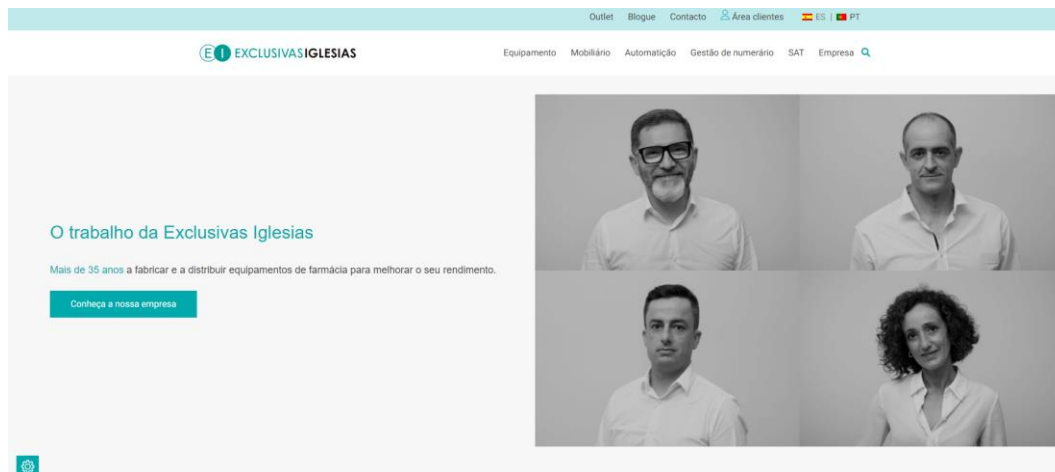
## E. Exemplo de Estratégia de SEO: Blogue

The screenshot shows the 'Blogue' section of the Exclusivas Iglesias website. At the top, there is a navigation bar with links for 'Outlet', 'Blogue', 'Contacto', 'Área clientes', and language options for 'ES' and 'PT'. Below this is a secondary navigation bar with categories: 'Equipamento', 'Mobiliário', 'Automação', 'Gestão de numerário', 'SAT', and 'Empresa'. The main header features the word 'Blogue' and a decorative graphic with icons for comments (9), likes (36), and video (5). A secondary category bar includes 'Farmacia', 'Actualidade', 'Farmácia', 'Novas tecnologias', and 'Feiras e congressos'. The content area displays four article cards:

- Novas tecnologias:** Purificadores de ar e os seus benefícios para a saúde. Saber mais \
- Feiras e congressos:** Showroom 2021. Novos produtos em Gaia. Saber mais \
- Feiras e congressos:** Conferências CashGuard. Saber mais \
- Farmácia:** Como é que funcionam as etiquetas electrónicas? Saber mais \

Fonte: Exclusiva Iglesias, 2021

## F. Exemplo de Apresentação dos Colaboradores



Fonte: Exclusiva Iglesias, 2021

## G. Exemplo de Estudo de Caso



Fonte: Glintt, 2021

## **APÊNDICES**

### **A. Questionário**

#### **Questão 1**

Qual foi a modalidade pela qual participou no Sifarma.Coaching?

- a) Remota
- b) Presencial (farmácia)
- c) Híbrida
- d) Sessão em sala

#### **Questão 2**

Qual é o seu grau de satisfação em relação à modalidade em que participou?

- a) Insatisfeito
- b) Satisfeito
- c) Muito Satisfeito

#### **Questão 3**

Como obteve conhecimento do Sifarma.Coaching?

- a) Gestor de cliente
- b) E-mail
- c) Consultor Adjustt
- d) Consultor Sifarma
- e) Departamento de Apoio aos Associados (ANF)
- f) Profissionais da própria farmácia
- g) Outra opção: \_\_\_\_\_

#### **Questão 4**

De 1 a 5, como classifica a comunicação do serviço Sifarma.Coaching realizada pela Glintt?

1. Muito má
2. Má
3. Razoável
4. Boa
5. Muito Boa

#### **Questão 5**

Se classificou de 1 a 3 (inclusive), como poderia a Glintt melhorar a comunicação deste serviço?

- a) Conteúdo mais claro
- b) Informação mais detalhada
- c) Utilizar outros canais de comunicação

#### **Questão 6**

(Exclusivo a proprietários) Na sua opinião, a oferta apresentada pelo Sifarma.Coaching justifica o custo agregado?

- a) Sim
- b) Não

#### **Questão 7**

(Exclusivo a proprietários) Considera o preço adequado face ao serviço que foi prestado?

- a) Adequado
- b) Superior
- c) Inferior



### **Questão 8**

De 1 a 5, como classifica a capacidade de resposta do consultor/coach em relação às suas necessidades a respeito da utilização do novo módulo de atendimento Sifarma?

1. Muito fraca
2. Fraca
3. Razoável
4. Boa
5. Muito Boa

### **Questão 9**

Qual destas competências pessoais mais apreciou no consultor/coach ?

- a) Comunicação clara e transparente
- b) Elevado raciocínio crítico e analítico
- c) Empatia
- d) Capacidade de motivar a audiência
- e) Fácil adaptabilidade

### **Questão 10**

O serviço Sifarma.Coaching decorreu de forma organizada e conforme planeado?

- a) Sim
- b) Não

### **Questão 11**

De 1 a 3, como classifica a relevância dos conteúdos apresentados nas sessões?

1. Irrelevante

2. Relevante
3. Muito relevante

### **Questão 12**

Após o Sifarma.Coaching, com que frequência passou a utilizar o novo módulo de atendimento Sifarma?

- a) Com maior frequência
- b) Com a mesma frequência
- c) Com menor frequência

### **Questão 13**

Em geral, o que mais apreciou no serviço Sifarma.Coaching?

- a) Relevância do conteúdo
- b) Desempenho dos consultores/coaches
- c) Planeamento e organização
- d) Flexibilidade de serviço

## B. Lista dos principais concorrentes da Glintt

<b>Áreas de negócio</b>	<b>Principais concorrentes</b>
<b>Construção Cível</b>	Medical Design MEDD Design Next Layout Inside Pharmacy Apotheka
<b>Consultoria de Gestão</b>	Ideias e Desafios Única Pharma Quilaban Soph
<b>Equipamentos e Automação</b>	Exclusivas Iglesias Expofarm ElyPharma FARMA+
<b>Informática e <i>Software</i></b>	Logitools Winphar 4digitalcare Softreis
<b>Consumíveis</b>	Grandes cadeias de retalho

## C. 5 Forças de Porter – Classificação do Mercado

### **Rivalidade entre os concorrentes: Média**

- Número elevado de concorrentes e grande diversidade de *players* (+)
- Glintt possui uma quota de mercado superior à concorrência, sendo líder ibérica no mercado da Saúde (-)
- Existe diferenças significativas entre os produtos concorrentes (-)

### **Ameaça de entrada de novos concorrentes: Baixa**

- Existem grandes *players* que possuem economias de escala e conseguiram alcançar a internacionalização do negócio (-)
- No mercado das tecnologias é exigido um elevado investimento de capital e o tempo de *payback* é prolongado (-)
- Existem relações próximas com os fornecedores instituídas há mais de 20 anos (-)
- Muitas das soluções desenvolvidas têm assegurada a sua propriedade intelectual através de patentes e certificações (-)
- A aliança com Associação Nacional das Farmácias concede praticamente um monopólio à Glintt (-)

### **Poder de negociação dos fornecedores: Baixo**

- Existem diversos fornecedores de produtos e serviços para as farmácias (-)
- Dada a quantidade de proprietários diferentes e a própria distribuição das farmácias reduz a ameaça dos fornecedores comprarem os clientes (-)

### **Poder de negociação dos clientes: Baixo**


- Apesar de existirem alguns grupos de farmácias que compram em conjunto, a base de clientes é diversificada (-)
- Diferenciação de produto entre as empresas de mercado (+)
- A integração vertical é muito pouco provável (-)

### **Ameaça de produtos/serviços substitutos: Elevada**


- A relação custo/benefício dos produtos e serviços da concorrência podem ser atrativos para os clientes, como é o caso dos *softwares* que permitem realizar a gestão de atendimento a um preço mais baixo (+)
- A legislação obriga à existência de um número mínimo de farmácias por habitante, portanto irá haver sempre procura por produtos e serviços direcionados para este tipo de negócios (+)
- As soluções da concorrência satisfazem as necessidades básicas dos clientes, ainda que de uma forma menos completa (+)

## D. *Buyer Personas*

### ➤ *Buyer Persona 1*

<p><b>Nome:</b> Célia</p> <p><b>Idade:</b> 47 anos</p> <p><b>Residência:</b> Cascais, Portugal</p> <p><b>Ocupação:</b> Proprietária de 2 farmácias em Lisboa</p> <p><b>Estado Civil:</b> Casada com 2 filhos</p> <p><b>Potencial interesse no serviço:</b> Melhorar a eficiência operacional, incrementar o lucro e fidelizar mais clientes.</p> <p><b>Medos:</b> Perder tempo e clientes. Deixar passar oportunidades que possam ser benéficas para o seu negócio.</p> <p><b>Comportamento online:</b> Passa a maior parte do seu tempo <i>online</i> a responder a e-mails. Desenvolve o seu <i>networking</i> no LinkedIn. Recorre ao facebook diariamente para se manter atualizada.</p>	
--	--

### ➤ *Buyer Persona 2*

<p><b>Nome:</b> João</p> <p><b>Idade:</b> 25 anos</p> <p><b>Residência:</b> Sintra, Portugal</p> <p><b>Ocupação:</b> Farmacêutico</p> <p><b>Estado Civil:</b> Solteiro</p> <p><b>Potencial interesse no serviço:</b> Poupar tempo na utilização do <i>software</i>. Prestar um atendimento e despacho de encomendas mais rápido. Impulsionar vendas a partir do conhecimento a tempo útil das campanhas do programa SAÚDA.</p> <p><b>Medos:</b> Não evoluir na sua carreira profissional. Falhas no <i>software</i> que impactem sua prestação. Clientes descontentes e queixas no livro de reclamações.</p> <p><b>Comportamento online:</b> Pesquisa bastante informação científica <i>online</i> e atualiza-se sobre o setor e mercado de trabalho no LinkedIn. É consumidor assíduo do Instagram e tem uma página própria dedicada à fotografia.</p>	
---	--

## E. Proposta de Implementação – Site Oficial

Saiba mais sobre as nossas soluções de Consultoria:



### Consultoria de Gestão

Abrace o Kaizen na sua Farmácia.



### Gestão de Categorias

Aumente as vendas das categorias da sua Farmácia.

Saiba mais sobre as nossas soluções Sifarma:



### Sifarma.Coaching

Melhore o serviço prestado aos seus clientes.



### Sifarma.Gest

Explore a fundo o negócio da sua Farmácia.



### Sifarma.Safety

Tenha o controlo da sua Farmácia na palma da mão.

