



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Análise e proposta de melhoria de processos de negócio num contexto de Farmácia

## Implementação de Sistema de Informação

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção  
do grau de mestre em Gestão

por

**Rafael Collaço Sardinha**

Sob orientação de

Prof. Doutor Jorge Julião

Católica Porto Business School

Fevereiro 2017

“UNDERTAKE SOMETHING THAT IS DIFFICULT; IT WILL DO YOU  
GOOD. UNLESS YOU TRY TO DO SOMETHING BEYOND WHAT YOU HAVE  
ALREADY MASTERED, YOU WILL NEVER GROW”

RONALD E.OSBORN

## Agradecimentos

Ao Professor Doutor Jorge Julião, por ter encarado o estudo de investigação como sendo seu, pela constante disponibilidade e excelente orientação.

Aos meus pais e aos meus irmãos, o meu suporte mais robusto e antigo.

À minha Mãe, por algo que só ela é capaz, ser Mãe em todos os instantes. Ao meu Pai, por ser a minha maior referência desde que me lembro. Aos meus pais, por me terem amado ainda antes de o merecer, pela paixão constante ao longo da minha vida, pelo compromisso para com o meu crescimento, pelos valores transmitidos, pelo exemplo, pela capacidade de me (nos) pôr em primeiro lugar em qualquer contexto, pelo amor, por tudo o resto que não consigo expressar. Obrigado Mãe e Pai.

Ao André, por ser um labirinto difícil de percorrer mas, repleto de lealdade devoção aos seus. Ao Miguel, por ser o eterno pequeno, por ter a capacidade de me persuadir como mais ninguém o faz. Aos meus irmãos, os mais novos da casa, os meus orgulhos, os meus protegidos. Por todas as brincadeiras, por todas as asneiras em conjunto, por todos os segredos, por toda a confidencialidade e lealdade, por serem um dos meus fatores de ponderação em muitas decisões, por sermos tão diferentes mas tão parecidos, por serem os meus irmãos, de sempre para sempre. Obrigado André, obrigado Miguel.

Aos meus avós, a cada um deles, pelo amor e carinho que conseguem repartir por uma imensidão de netos, por cada abraço que me faz regressar à infância. À minha família toda, Obrigado.

Ao meu complemento.

À minha paixão, à menina dos meus olhos, à menina da minha adolescência, à mulher para a minha vida, ao meu amor, à Catarina. Amiga, namorada, crítica, conselheira, depositária dos meus sonhos, guardiã dos meus segredos. Pelo teu sorriso que me reconforta, pelo teu abraço no momento certo, pela tua presença constante, pela tua dedicação, pela tua força inexplicável, por

tudo o que lutas, por tudo aquilo que representas no meu dia-a-dia. “Por teres deixado a luz do quarto acesa”. Obrigado meu amor, obrigado Catarina.

Aos meus amigos.

Ao Novais, o mais antigo de todos, um baú de histórias incríveis, uma paixão, uma partilha constante, uma lealdade inexplicável, uma amizade sem fim. Ao Teixa, pela humildade, pelo exemplo em tudo, pela dedicação, uma amizade sem fim. Ao Diogo, pela simplicidade, pelos valores, por ser o amigo que se descreve nos livros, uma paixão mais recente, uma amizade sem fim. Ao João, ao Teixa e ao Santos, por me fazerem acreditar que um irmão não tem de partilhar as mesmas origens. A eles os três, por terem presenteado a minha vida com mulheres fantásticas e únicas que adoro como a Tânia, a Anita e a Raquel. A todos eles, obrigado pela amizade.

Ao meu tio Pedro, que certamente merecia mais que um simples parágrafo. Uma pessoa que sempre valorizei no contexto familiar, um pessoa que passei a admirar. Uma bondade rara, uma dedicação contínua, um profissional excelente, um segundo pai por todas as lições, um amigo pelas vivências partilhadas, um ser humano único. Por todo o conhecimento, por todas as oportunidades de crescimento, obrigado Pedro, obrigado pelo exemplo para a vida.

À Paula, pela presença diária nos últimos dois anos e, por me “apresentar” ao mundo profissional. Uma mulher admirável.

À Farmácia Central, na sua totalidade, por ter desenvolvido em mim uma paixão inexplicável pelo negócio, bem como uma vontade estranha de desbravar as etapas seguintes.



## Resumo

Intitulada “Análise e proposta de melhoria de processos de negócio em contexto de Farmácia – Aplicação de um Sistema de Informação”, a presente dissertação visou analisar um negócio Farmacêutico, as suas necessidades e requisitos de mercado bem como os processos associados, para que posteriormente possa ser analisado o potencial associado à implementação de um sistema de informação e, conseqüentemente, promover melhoria na organização. Pretendeu, o estudo desenvolvido descortinar hipóteses de solução para o atraso tecnológico sentido nas farmácias portuguesas.

Com o intuito de contextualizar o objeto de estudo deste trabalho, torna-se relevante focar a presença de duas dimensões similarmente importantes. Inicialmente, a sociedade tecnológica em que vivemos, onde a tecnologia influencia a sociedade e não o contrário, onde o ser humano vive da conectividade, das experiências vividas e da partilha com os seus pares. Por outro lado, uma sociedade global numa crise mundial, recorrente no Continente Europeu. Conseqüentemente, foram analisados temas relacionados com as tendências tecnológico-sociais, bem como com as tendências tecnológicas sentidas pelo tecido empresarial. Business intelligence, E-Commerce, sistemas de informação e serviço ao cliente foram temas abordados de forma a enquadrar todo o estudo desenvolvido.

Desenvolveu-se um estudo de investigação qualitativo, na medida em que a pesquisa e o processo de interpretação não requerem o uso de métodos e técnicas estatísticas. Paralelamente, a investigação foi desenvolvida e aplicada diretamente no contexto de estudo, a Farmácia Central dos Carvalhos, sendo a análise do contexto e o levantamento de documentação fonte direta de informação para o mesmo.

Foi valorizado o trabalho realizado em contexto organizacional, no qual, através de observação participada, foi objetivo a elaboração de soluções de melhoria relacionadas com os processos de negócio da empresa. Pretendeu-se assim solucionar a questão de investigação, que pressupunha a análise do potencial de implementação de um sistema de gestão da informação, através de

soluções inovadoras e sempre de acordo com as tendências tecnológicas presentes no tecido empresarial, como a otimização do e-commerce, a otimização dos processos de comunicação interna e a própria implementação de um sistema de informação.

Numa fase final, foram elaboradas considerações finais e sugestões para trabalhos posteriores, sempre de acordo com o trabalho desenvolvido e consequentes relações.

Palavras-Chave: Tecnologia; Sistemas de Informação; Análise de Processos; Mercado Farmacêutico.



## Abstract

Titled as "Analysis and proposal for improving business processes in a Pharmacy context - Implementation of an Information System", this dissertation aims to analyze a Pharmaceutical business, its needs and market requirements as well as the allied processes, so that it can later be analyzed the potential connected with the implementation of an information system and, consequently, to promote the organization's improvement. The developed study intends to uncover hypotheses of solution for the technological delay felt in the Portuguese pharmacies.

In order to contextualize the object of study of the present work, it becomes relevant to focus on the presence of two similarly important dimensions. Initially, the technological society in which we are part of, where technology influences our society and not the opposite, where the human being lives from the connectivity, the lived experiences and the sharing with his peers. On the other hand, a global society in a world crisis, frequent in the European Continent. Consequently, issues related to technological and social trends were further analyzed, as well as the technological trends encountered by the business community. Business intelligence, E-Commerce, information systems and customer service were addressed, in order to fit the entire study.

A qualitative research study was developed, since research and the process of interpretation do not require the use of statistical methods and techniques. In parallel, the research was developed and applied directly in the context of study, Farmacia Central dos Carvalhos, being the analysis of the context and the collection of documentation the direct source of information for itself.

All work carried out in an organizational context was valued, in which, through participatory observation, it was the objective to develop improvement solutions related to the company's business processes. The aim was to solve the research question, which presupposed the analysis of the potential of implementing an information management system, through innovative solutions and always in accordance with the technological trends present in the business

community, such as the optimization of e-commerce , of internal communication processes and the implementation of an information system.

In a final stage, final considerations and suggestions for further work werel elaborated, always according to the work developed and consequent elations.

Keywords: Technology; Information systems; Process Analisis;  
Pharmaceutical Market



# Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo.....	vi
Abstract.....	ix
Índice de Figuras .....	xiv
Índice de Esquemas .....	xv
Lista de Abreviaturas .....	xvi
Capítulo 1 – Introdução .....	1
1.1 - Farmácia Central dos Carvalhos, Lda.....	5
1.2- A Farmácia.....	6
1.3- A Indústria Farmacêutica.....	6
1.4- Números da Indústria Farmacêutica .....	8
Capítulo 2- Enquadramento Teórico .....	11
2.1- Introdução .....	11
2.2- Setor do Retalho .....	11
2.3- Gestão de Operações.....	12
2.4- Serviço ao Cliente .....	14
2.4.1- Consumer Behaviour .....	15
2.5- Tendências Tecnológicas nos Serviços.....	17
2.5.1 – Business Intelligence .....	18
2.5.2- Sistemas de Informação .....	22
2.5.3- E-Commerce.....	24
2.6- Conclusão .....	28
Capítulo 3- Metodologia de Investigação .....	29
3.1- Introdução .....	29
3.2- Objetivos de Investigação.....	29
3.3- Caracterização da Metodologia .....	33

3.4- Métodos de recolha de dados .....	35
3.5- Conclusão .....	36
Capítulo 4- Resultados – Caso Farmácia Central dos Carvalhos .....	38
4.1- Introdução .....	38
4.2- Implementação de um Sistema de Gestão da Informação no Caso Farmácia Central dos Carvalhos .....	38
4.2.1- Proposta para implementação de um Sistema de Informação .....	40
4.2.2- Discussão.....	44
4.3- Melhoria do processamento da informação recolhida do cliente .....	44
4.3.1- Proposta de melhoria do processamento da informação recolhida do cliente.....	45
4.3.2- Discussão.....	46
4.4- Otimização do Site Farmácia Central dos Carvalhos .....	46
4.4.1- Proposta de otimização do Site Farmácia Central dos Carvalhos. ..	48
4.4.2- Discussão.....	50
4.5- Conclusão .....	50
Capítulo 5- Considerações Finais .....	53
5.1- Propostas para o Futuro .....	54
5.2- Limitações ao Estudo .....	55
Bibliografia.....	56
<b>Anexos .....</b>	<b>62</b>
Anexo 1 – Imagens Farmácia Central dos Carvalhos	
Anexo 2 – Inquérito aos Colaboradores	
Anexo 3 – Inquérito/Entrevista aos Proprietários de Farmácia	

## Índice de Figuras

<i>Figura 1- Fachada Farmácia Central dos Carvalhos</i>	4
<i>Figura 2- Logótipo Farmácia Central dos Carvalhos, Lda.</i>	5
<i>Figura 3- Despesa Corrente em Saúde per capita (€), (Apifarma, 2016).</i>	9
<i>Figura 4- Taxa de crescimento da despesa corrente em saúde, (Apifarma, 2016).</i>	9
<i>Figura 5- Evolução dos Estabelecimentos de Saúde, (Apifarma, 2016).</i>	10
<i>Figura 6- Principais contributos das Operações (Slack, et al., 2010).</i>	13
<i>Figura 7- Etapas Comuns no Business Intelligence (Microsoft, 2008)</i>	19
<i>Figura 8- Fluxo de gestão da informação na Netflix (Manzano, et al., 2016).</i>	21
<i>Figura 9- Evolution of E-commerce Sales in EU (Eurostat, 2016).</i>	26
<i>Figura 10- Diagrama do problema inerente à investigação.</i>	32
<i>Figura 11- Layout do registo de medições em suporte digital</i>	42
<i>Figura 12- Layout do Yammer - Rede Social Privada</i>	43
<i>Figura 13- Layout Site Farmácia Central dos Carvalhos (Imagem 1)</i>	47
<i>Figura 14-Layout Site Farmácia Central dos Carvalhos (Imagem 2)</i>	47
<i>Figura 15- Layout Site Farmácia Central dos Carvalhos após Reformulação</i>	48
<i>Figura 16- Layout Site Farmácia Central dos Carvalhos - Interação Farmacêutico</i>	49
<i>Figura 17- Armazém Farmácia Central dos Carvalhos</i>	64
<i>Figura 18- Corredor Backoffice Farmácia Central dos Carvalhos</i>	64
<i>Figura 19- Laboratório Farmácia Central dos Carvalhos</i>	65
<i>Figura 20- Escritório Farmácia Central dos Carvalhos</i>	65
<i>Figura 21- Copa Farmácia Central dos Carvalhos</i>	66
<i>Figura 22- Área Comercial Farmácia Central dos Carvalhos</i>	66
<i>Figura 23- Gabinete (1) de Medições</i>	67
<i>Figura 24- Gabinete (2) de Medições</i>	67

# Índice de Esquemas

<i>Esquema 1- Potencialidades de melhoria Microsoft Sharepoint.....</i>	<i>40</i>
---	-----------

## Lista de Abreviaturas

APIFARMA - Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica

BI – Business Intelligence

EC – E-commerce

IT – Information Technology

## Capítulo 1 – Introdução

O presente trabalho final de mestrado foi realizado no âmbito do Mestrado de Gestão na Católica Porto Business School, em contexto de estágio curricular na gestão da Farmácia Central dos Carvalhos Lda.. Após a conquista de conhecimento associado a diversas áreas da gestão de empresas, surgiu o interesse em desenvolver o Trabalho Final de Mestrado com o tema “Análise e Proposta de Melhoria de Processos de Negócio em Contexto de Farmácia: Implementação de Sistemas de Informação”.

O contexto Farmácia é, desde há dois anos, um contexto presente sendo que neste período diferentes etapas foram ultrapassadas. Desde a ingressão nesta equipa os desafios tornaram-se mais complexos, de funções puramente administrativas à gestão de valores alocados a cada fornecedor, da responsabilidade pela organização do backoffice à gestão dos espaços destinados à prestação de serviços ao cliente, da negociação com fornecedores à criação de parcerias com entes administrativos como autarquias locais, da possibilidade de decisão sobre novos projetos e novos investimentos à gestão de objetivos anuais por colaborador, a complexidade e exigência aumentaram, a aquisição de conhecimento e o crescimento pessoal transformaram-se numa obrigatoriedade diária. Todas as funções foram desempenhadas com o intuito de satisfazer as necessidades da organização e, conseqüentemente, promover o seu crescimento e a sua evolução. Perante este contexto tornou-se fulcral a obtenção de conhecimento sobre o mercado farmacêutico, a sua história, a sua evolução, a sua situação atual. Do mesmo modo, foi relevante o foco na tarefa de perceber como age o cliente, como consome consoante as suas necessidades, como reage perante as mais diversas situações, conhecimento que, apesar de difícil e tardio na sua aquisição, se veio a revelar decisivo na tomada de decisão. Conseqüentemente, tornou-se perceptível um problema comum às farmácias portuguesas, o atraso tecnológico.

Na origem do tema proposto, esteve a identificação de um único problema: o ineficaz processamento da informação gerada pelo negócio. Porque será a informação tão importante para o tecido empresarial? De que forma influencia o seu dia-a-dia? No Séc. XXI a informação relacionada com a

organização é gerada constantemente e em todas as dimensões da empresa, seja no momento de prestação do serviço, nas atividades de backoffice, na comunicação interna ou externa. Se, a informação gerada automaticamente com a atividade de negócio for devidamente analisada, a empresa adquire a capacidade de perceber os seus pontos fracos, bem como tendências relacionadas com os seus clientes. O problema identificado na Farmácia Central dos Carvalhos reside no facto de a informação gerada, maioritariamente no contacto com o cliente e comunicação interna, não ser processada, originando ineficiência na perceção dos seus clientes e requisitos de mercado. A correta gestão da informação gerada, afetará positivamente a atividade da farmácia na medida em que permite orientar os esforços para as necessidades reais dos clientes e requisitos reais de mercado, culminando num serviço de excelência e num posicionamento de mercado diferenciador. Assim, o problema identificado originou a questão de investigação – Qual o benefício da informatização dos processos no contexto Farmácia Central dos Carvalhos?

Assim, o tema do trabalho surge de duas dimensões distintas, a necessidade organizacional e a tendência pessoal. Da tendência pessoal na medida em que surge a aptidão pelas tecnologias enquanto “aliadas” do ser humano e, paralelamente, da própria necessidade organizacional para que esta se possa tornar diferenciadora na forma como atua perante o seu setor de atividade. Atualmente, os sistemas de informação permitem que as empresas alcancem dimensões como a eficiência, construção de alianças com outras organizações, possibilitando à empresa criar e alterar o mercado em que se insere (Sangle, 2015). Nenhuma empresa consegue escapar aos efeitos da revolução tecnológica (Porter & Millar, 2011). Com a revolução tecnológica, a questão deixou de se focar no possível impacto das tecnologias da informação no posicionamento da empresa, mas sim quando e como irá este impacto surgir (Porter & Millar, 2011). Por sua vez, as companhias que conseguirem antecipar o potencial das tecnologias da informação estarão no controlo dos eventos (Porter & Millar, 2011). Assim, a motivação para o desenvolvimento do presente estudo enquadra-se no contexto organizacional e na necessidade de resolução do problema anteriormente enunciado, bem como na tendência de requisitos evidenciados pelos próprios clientes.

O mercado farmacêutico vive, atualmente, um período de adaptação e exploração tecnológica. As farmácias procuram direcionar o seu foco para o serviço prestado ao cliente, adquirindo os recursos necessários para alcançar processos mais eficientes associados à redução dos custos. Simultaneamente, as farmácias sentem cada vez mais, a necessidade de perceberem e criarem laços com os seus clientes de modo a satisfazerem as suas necessidades. É perceptível a tendência das organizações, no sector da saúde, para embeberem as tecnologias nos seus processos, assim, pretendeu-se com o trabalho de investigação desenvolvido entender qual o potencial benefício da aplicação de um sistema de informação no contexto Farmácia Central dos Carvalhos, como fator potenciador da comunicação interna, comunicação externa, processamento da informação e conseqüente satisfação do cliente. O documento, na forma de estudo de caso, pretendeu-se apresentar hipóteses de solução, através dos sistemas de informação, para o atraso tecnológico das farmácias portuguesas.

Posteriormente, foi descrita a organização e os seus objetivos nas mais diversas dimensões, para que seja possível perceber o contexto laboral e a posição da organização para com a sociedade. Após a caracterização da organização foi abordada a Farmácia em si e a Indústria, com subcapítulos orientados para a definição de Farmácia, caracterização e descrição da indústria em questão para que o leitor possa perceber a envolvente associada e qual a evolução ao longo do tempo.

Imediatamente após a introdução, caracterização da organização e da indústria, procedeu-se ao enquadramento teórico com base na revisão da literatura relativa aos temas abordados ao longo do trabalho. Serviço ao cliente, operações, *Business Intelligence* e sistemas de informação foram temas abordados neste capítulo.

Numa fase posterior ao enquadramento teórico, será realizada uma definição do problema como forma de justificação e orientação do trabalho desenvolvido.

Finalizada a definição do problema, descreveu-se a metodologia de investigação utilizada neste trabalho, qualitativa sob a forma de *case study*. Neste capítulo, pretendeu-se definir qual o tipo de abordagem selecionada, quais

os objetivos da investigação, os procedimentos técnicos de recolha de dados e o próprio planeamento da pesquisa elaborado de forma a alcançar os objetivos propostos na sua idealização.

Por sua vez, no capítulo dos resultados foram abordadas as principais elações provenientes do estudo efetuado no contexto Farmácia Central dos Carvalhos. A exposição bem como a posterior análise foi efetuada de acordo com os objetivos referidos em capítulos anteriores. Foram expostas tendências dos colaboradores face aos temas abordados, bem como opiniões de gestores e proprietários de Farmácias.

Por último, correspondente à fase final do trabalho, apresentam-se propostas para o futuro da Farmácia Central dos Carvalhos, nomeadamente face à posição a tomar perante o potencial das novas tecnologias e plataformas existentes no mercado, nomeadamente no que diz respeito à otimização dos processos e do serviço prestado ao cliente. Foram também enunciadas as limitações deste estudo, bem como considerações finais relativas ao trabalho de investigação desenvolvido.



Figura 1- Fachada Farmácia Central dos Carvalhos

## 1.1 - Farmácia Central dos Carvalhos, Lda.



Figura 2- Logótipo Farmácia Central dos Carvalhos, Lda.

A Farmácia Central dos Carvalhos foi fundada em 1933, afirmando-se como uma das farmácias de referência do concelho de Vila Nova de Gaia. Propriedade do Dr. Pedro Reimão desde 2001, possui um quadro de 19 colaboradores em 2016 (mais seis do que em 2014) constituído por técnicos de farmácia, farmacêuticos, administrativos, e funcionários de limpeza. Opera entre as 9.00 e as 24.00, todos os dias do ano, prestando serviços nas áreas da saúde, beleza e bem-estar.

A área de *front office*, remodelada integralmente no ano de 2014, possui 5 balcões de atendimento ao público e 1 sala para atendimento reservado, sendo a gestão da fila de espera efetuada através de um sistema automatizado de configuração numérica com possibilidade de inclusão de condições prioritárias. Possui também 2 gabinetes para consultas de especialidade, como nutrição e medições específicas, dependentes de marcação prévia.

Todas as paredes da área de visibilidade ao cliente possuem lineares com produtos não sujeitos a receita médica organizados por área de especialidade (suplementos alimentares, veterinária, geriatria, dermocosmética, puericultura e higiene). Possui ainda o “Espaço Criança” na qual os mais jovens podem ocupar o seu tempo a brincar enquanto os pais usufruem do serviço.

O *back office* é constituído por área de laboratório, dois armazéns, área de arquivo, copa, casa de banho e departamento administrativo. O espaço

exterior, conta com 3 lugares privados para maior comodidade dos clientes quando se deslocam à Farmácia e, com um edifício construído com o intuito de ceder à exploração para uma clínica médica.

Pela contexto da indústria bem como pela própria caracterização da organização, torna-se importante apresentar soluções, ao longo deste estudo, para a integração de uma oferta melhorada e valorizada pelo cliente.

No próximo capítulo foi exposta toda a revisão de literatura utilizada na realização deste trabalho e, serão explorados vários temas que permitiram enquadrar o estudo com maior rigor e conhecimento.

## 1.2- A Farmácia

Farmácia, é definida como um negócio com dupla função na sociedade atual, função de retalhista e de promotor da saúde simultaneamente (Ram, et al., 2015). De uma forma mais científica, a Farmácia Clínica é encarada como a disciplina nas ciências da saúde, cujos farmacêuticos adquirem a capacidade para providenciar assistência ao paciente, bem como promover a saúde através da otimização da medicação (Pharmacy, 2008). As Farmácias, são espaços dotados de conhecimento especializado relativo ao uso terapêutico dos medicamentos (Pharmacy, 2008).

## 1.3- A Indústria Farmacêutica

A Indústria Farmacêutica, em Portugal, caracteriza-se pela sua consistência concebida ao longo de mais de um século, através da especialização das mais variadas competências. Apesar da sua história, enquadrada num contexto global, apenas na última década do século XIX é que esta indústria se começou a desenvolver (Dias, 2016). Em 1935 foi regulamentada a “assistência medicamentosa”, um primeiro regime de

comparticipações que permitiu alargar o acesso aos medicamentos (Farmacêutica, 2014). A indústria, tal como é conhecida, surgiu devido à evolução da análise química bem como da química orgânica o que permitiu a criação de novos medicamentos e um controlo liderado pelas grandes multinacionais. Com o tempo e, com a interação de todos os agentes relevantes, originou-se a criação de uma das indústrias mais competitivas onde a vantagem dependia essencialmente da inovação e da habilidade científica, assim o medicamento liderava, por si só, o mercado e a fidelização do cliente (não existindo diferenciação entre as farmácias existentes), no entanto, e muito devido à dinâmica impressa pela evolução da sociedade global, a estratégia de concorrência foi-se modificando.

Hoje, as Farmácias deixaram de ser apenas “*points-of-sale*” e transformaram-se em verdadeiras empresas onde as operações e procedimentos definidos são fulcrais, onde a formação e capacidade dos seus colaboradores é requisito obrigatório, onde o serviço prestado é decisivo para o sucesso do futuro próximo, onde a gestão adquiriu a relevância merecida, tal como refere o Doutor Pedro Reimão quando questionado sobre o panorama farmacêutico atual. O cliente, tal como em qualquer outra indústria, sofreu alterações. O cliente de hoje, é um cliente com conhecimento do produto que consome, com perfeito conhecimento daquilo a que tem direito e de quais são os seus deveres no ato do consumo. É um cliente muito mais exigente, com requisitos e necessidades muito mais difíceis de satisfazer.

Quanto ao mercado Farmacêutico Português nos últimos anos, e muito devido a uma necessidade imperativa de controlar os custos de despesa pública com a saúde (em particular com os medicamentos), têm vindo a ser tomadas medidas que levaram a alterações significativas no dia-a-dia da Farmácia Portuguesa (Pinto, 2014).

Na área do medicamento, o Ministério da Saúde tem vindo a implementar políticas de contenção (atuando essencialmente pela via da redução do preço), pela diminuição do consumo através da alteração dos padrões de prescrição clínica e, pela transferência dos custos suportados

pelo Serviço Nacional de Saúde para o utente (Pinto, 2014). Assim, o conceito de medicamento genérico tem vindo a assumir preponderância no glossário do utente, bem como na sua tomada de decisão no momento de consumo.

Em concordância com o Decreto-Lei nº 176/2006, de 30 de Agosto, um medicamento genérico é um medicamento com a mesma substância ativa, forma farmacêutica, dosagem e com a mesma indicação terapêutica que o medicamento original, de marca, que serviu de referência. Ainda de acordo com o Decreto-Lei referido anteriormente, os medicamentos genéricos apresentam a mesma segurança e eficácia do medicamento de referência (Pinto, 2014). Assim, estes medicamentos genéricos são 20% a 35% mais baratos que o medicamento de referência, o que se revela uma vantagem económica, para os utentes e para o Sistema Nacional de Saúde porque possibilita uma melhor gestão dos recursos disponíveis ( Secretaria Geral do Ministério da Saúde de Portugal , *Cit. In.* Pinto, 2014).

Assim, torna-se perceptível que as alterações referidas anteriormente sejam o aumento da influência dos medicamentos genéricos no mercado e a transformação do cliente atual, originando a que as Farmácias repensassem as suas estratégias e redefinissem as suas operações de modo a satisfazer os requisitos das entidades reguladoras e as necessidades dos seus clientes.

#### 1.4- Números da Indústria Farmacêutica

Segundo a APIFARMA – Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica, a missão da indústria farmacêutica é fomentar a inovação e o desenvolvimento de terapêuticas que respondam às necessidades de tratamento e prevenção de novas patologias, bem como disponibilizar medicamentos que constituam uma melhoria para a saúde e qualidade de vida das populações, no entanto, muitos fatores direta ou indiretamente relacionados influenciam o sucesso desta missão.

Segundo o relatório referente ao ano de 2015, disponibilizado pela APIFARMA, vários fatores influenciaram a atividade farmacêutica nos últimos anos, originando reestruturação em várias dimensões.

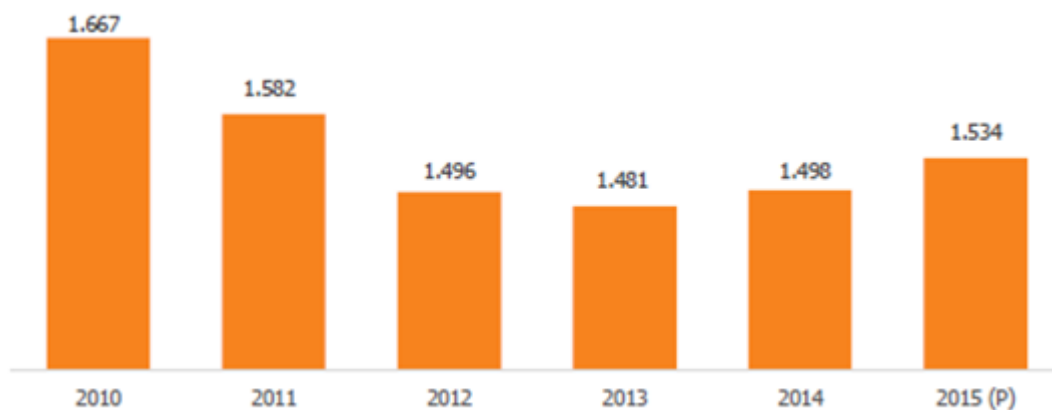


Figura 3- Despesa Corrente em Saúde per capita (€), (Apifarma, 2016).

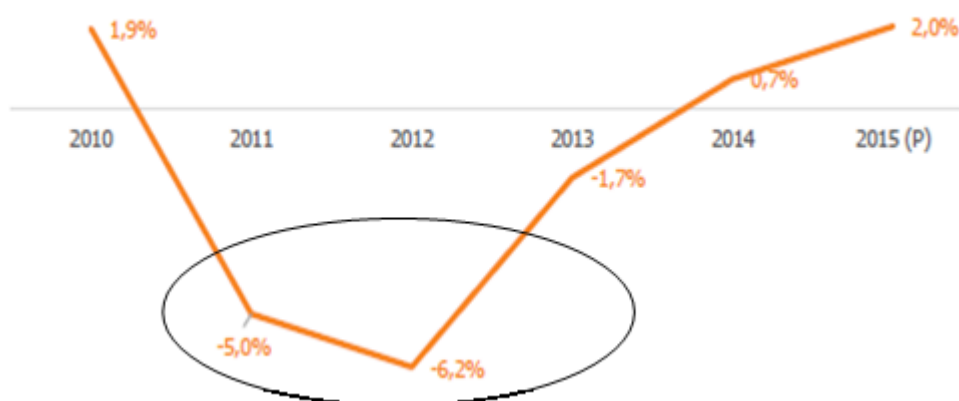


Figura 4- Taxa de crescimento da despesa corrente em saúde, (Apifarma, 2016).

Estabelecimentos de saúde Healthcare establishments	Unidades / Units: Número / Number						Tx. Cresc. 2010-2015 (%)
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Hospitais Hospitals	229	226	229	226	225	n/a	-1,3%
Camas Beds	35.646	35.601	35.815	35.478	34.522	n/a	-0,9%
Farmácias Pharmacies	2.879	2.900	2.910	2.881	2.889	2.892	0,5%
Postos farmacêuticos Pharmaceutical stores	176	174	186	184	196	196	11,4%

Figura 5- Evolução dos Estabelecimentos de Saúde, (Apifarma, 2016).

As alterações sofridas com evolução dos mercados, com as despesa em saúde *per capita*, com a despesa corrente em saúde e com a evolução dos estabelecimentos de saúde levaram a que o mercado farmacêutico se alterasse para que os seus agentes pudessem sobreviver e, posteriormente, ir de encontro às necessidades dos seus consumidores.

As farmácias, sentiram necessidade de anular o conceito que as classificava como meras pontes de ligação entre o laboratório/distribuidor e o consumidor final.

## Capítulo 2- Enquadramento Teórico

### 2.1- Introdução

Tal como descrito no final do capítulo anterior, ao longo deste vão ser abordados diferentes temas que permitirão enquadrar o estudo realizado na Farmácia Central dos Carvalhos, tendo como perspetiva a melhoria dos processos inerentes à atividade diária para que estes possam culminar num serviço de excelência prestado ao cliente.

Assim, numa fase inicial, a abordagem centrar-se-á sobre temas da gestão de operações enquadrados na realidade do retalho, bem como na importância da excelência e diferenciação do serviço prestado ao cliente.

Posteriormente, foi elaborada uma análise sobre as novas tendências tecnológicas associadas às empresas neste setor, nomeadamente a relevância dos sistemas de informação e o crescimento do e-commerce. Por último, uma abordagem sobre perspetivas futuras relacionadas com o cliente, tendências sociais associadas à tecnologia.

### 2.2- Setor do Retalho

“Consumir” tornou-se na principal atividade social e, para a grande maioria o consumo dá-se nos centros comerciais – “*Shopping*”. O espaço comercial é pensado, com pormenor, de forma a promover o consumo e alcançar os lucros desejados pelo retalho. Desde a configuração do espaço à manipulação do estado de espírito, todas as estratégias são analisadas e potenciadas, de modo a que o contexto do retalho se torne cada vez mais rentável.

O retalho transitou da simples compra de bens para a ligação entre os clientes e as suas marcas através de variadas experiências de consumo vivenciadas (Senthil, et al., 2012). Estas experiências, cada vez mais eficazes, tem o poder de apelar à dimensão racional e à dimensão emocional do cliente (Senthil, et al., 2012).

### 2.3- Gestão de Operações

A gestão de operações é atividade que consiste em gerir os recursos que, produzem e entregam produtos/serviços core de uma empresa (Slack, et al., 2010).

As operações têm que ser centrais na medida em que asseguram os produtos e serviços necessários à existência organizacional (Slack, et al., 2010). Assim e segundo os autores Slack, et al., (2010), as operações podem ser definidas como o conjunto de atividades necessárias para o sucesso diário e consequente satisfação das necessidades e requisitos dos clientes.

Deste modo a gestão operacional é, cada vez mais, encarada como um meio de estratégia competitiva para as organizações.

Analisando um caso de referência como é o IKEA, é perceptível a importância da correta gestão das operações, para que estas se tornem o mais eficientes possível. A empresa Sueca percebe o seu mercado e os seus consumidores mas, tão importante quanto isso, percebe e gere com eficácia a rede de operações que elaborou de acordo com as necessidades do negócio. Assim, produz e entrega os seus produtos associados à diferenciação no serviço prestado (Slack, et al., 2010). A visão da empresa passa por “oferecer uma vasta gama de mobiliário funcional e bem desenhado a preços tão baixos, de tal forma que o maior número de pessoas tenha a capacidade de os adquirir” (Ikea, 2016). Com um modelo de negócio inovador e práticas operacionais distintas, a organização Sueca consegue diferenciar-se de todos os seus concorrentes.

O mesmo se passa se redirecionarmos a análise anteriormente realizada para dimensões mais reduzidas, tal como é exemplo o caso de sucesso da Ocado. Trata-se um supermercado online com uma cota de mercado significativa, apesar do seu concorrente de peso, a Tesco. A missão da Ocado é “proporcionar ao seu cliente a melhor experiência de consumo através do serviço prestado, elevada variedade e preços praticados.” (Ocado, 2016). Para concorrer num mercado com elevadas barreiras à entrada e elevada concorrência, a Ocado desenvolveu uma solução *B2C* baseada em propriedade tecnológica. Aproveita a evolução tecnológica e as tendências sociais para beneficiar os seus clientes, parceiros e outras partes interessadas (Ocado, 2016). A logística operacional, desenvolvida por este supermercado online, permitiu uma melhor utilização dos recursos disponíveis e, conseqüentemente, ir ao encontro dos requisitos definidos pelos seus consumidores.

Com os casos enunciados anteriormente, torna-se evidente a importância das operações no sector do retalho, independentemente da dimensão da organização, logo, nenhuma organização consegue sobreviver a longo prazo, caso não consiga satisfazer os seus clientes eficientemente (Slack, et al., 2010).



Figura 6- Principais contributos das Operações (Slack, et al., 2010).

A figura anterior, permite perceber que a orientação para a otimização na gestão dos processos origina:

- Oportunidades de aprendizagem
- Otimização do serviço
- Maior capacidade de utilização dos recursos
- Redução do número de erros e maior resiliência
- Aumento na eficiência do processo

Só assim, com operações orientadas para as necessidades do negócio, as empresas conseguem responder de forma rápida e eficaz perante os problemas e as oportunidades que surgem, não esquecendo que estas serão sempre julgadas apenas pela forma como proporcionam o alcance de sucesso (Slack, et al., 2010).

## 2.4- Serviço ao Cliente

A importância do serviço prestado em qualquer negócio é certa, particularmente nas organizações cujo negócio vive do contacto com o cliente, pelo que a estratégia operacional deve ser elaborada de acordo com as necessidades e requisitos dos consumidores. Em alguns serviços predominam as tarefas mais rotineiras, com escassa exigência em conhecimento, enquanto noutros, predominam tarefas dotadas de conhecimento (*knowledge intensive services – KIS*) (Dantas, 2013). Do mesmo modo, a complexidade da fronteira entre bens e serviços é elevada visto que à entrega de um bem, está sempre associado um serviço (Hoffman & Bateson, 2003; *Cit In*, Dantas, 2013). Ainda no livro supracitado, os autores citados Vargo & Lusch, (2004), consideram o serviço como o elemento determinante do processo de troca e criação de valor.

Proporcionar uma experiência diferenciadora ao cliente, tornou-se um dos principais objetivos da gestão (Lemon & Verhoef, 2016). Isto leva os leitores a concluir que, cada vez mais, os consumidores procuram o benefício

associado ao serviço, tal como é perceptível se analisarmos o caso do Ipod da Apple. O sucesso e elevado impacto deste produto no mercado, lançado pela empresa Americana, deveu-se maioritariamente à possibilidade dos seus clientes alcançarem a possibilidade de descarregarem as músicas que desejam no momento em que consideram adequado (Dantas, 2013). O cliente tem vindo a alterar-se, muito por influência da evolução tecnológica, alterando essencialmente a comunicação que é realizada com as suas marcas. As organizações devem otimizar o uso das tecnologias disponíveis no mercado de forma a redefinir objetivos e melhorar a experiência ao cliente (Barlett, 2016). Assim, embora os serviços possam estar associados a bens físicos tangíveis, os serviços são, acima de tudo, experiências (pessoais ou organizacionais) e, como tal, únicos e intransmissíveis (Dantas, 2013).

#### 2.4.1- Consumer Behaviour

Como fator de aumento da complexidade associada à prestação de serviços, o cliente tem vindo a alterar o seu “*modus operandi*” no que ao consumo diz respeito. Esta alteração deve-se, essencialmente, ao frenético crescimento da tecnologia vendo-se as organizações obrigadas a alterar a sua condição de comunicação com os seus clientes.

As novas tecnologias proporcionaram diversas alterações no comportamento do consumidor, nomeadamente no processo de aquisição (Kopanicova & Klepochova, 2016). A experiência do consumidor deve ser percecionada pelas empresas como uma ação com um início e fim bem definidos (Mckinsey Quarterly, 2016). Atualmente, os clientes possuem mais informação sobre os produtos, mais informação sobre os serviços e os próprios prestadores, maior facilidade de acesso à informação de que necessitam, mais informação sobre o preço, mais classificações referentes ao produto com base em experiência de outros clientes (Kopanicova & Klepochova, 2016). É importante, para as empresas, entenderem que uma experiência excepcional permite o

posicionamento diferenciado face aos seus concorrentes (Mckinsey Quarterly, 2016). Simultaneamente, as decisões de consumo são vigorosamente influenciadas pelas opiniões e comportamentos de pessoas próximas (familiares, amigos, etc.) (Solomon, et al., 2013). Grande parte da informação, bem como das recomendações relativas à adesão ou recusa de uma marca, é transmitida em conversas entre pessoas, obtendo mais impacto do que os meios televisivos, revistas, spots publicitários ou consulta de *websites* (Solomon, et al., 2013). Por sua vez, a variedade associada ao tipo de consumidor existente, é astronómica.

Um fator-chave para o entendimento e a correta gestão dos clientes prende-se com o fato de adquirir a capacidade de monitorar e analisar as reações deste às ofertas da organização, nomeadamente as suas atitudes e percepções (Lemon & Verhoef, 2016). Podemos analisar desde uma criança de seis anos que implora aos seus pais por um boneco, até ao empresário de sessenta anos que decide sobre um sistema de tecnologias de informação que represente milhares de euros para a organização (Solomon, et al., 2013), assim como muitos outros fatores podem ser associados ao momento de consumo, fatores estes que elevam a complexidade da sua análise.

Com o desenvolvimento tecnológico, as organizações obtiveram a capacidade de analisar o seu cliente detalhadamente com vista ao melhor cumprimento das suas necessidades, no entanto, o cliente tornou-se cada vez mais complexo e mais exigente, colocando assim novos desafios para as organizações. As empresas atuais preocupam-se com a criação das suas próprias páginas, o seu próprio canal de comunicação com o cliente (Guo, et al., 2016). O crescimento das redes sociais (Facebook, Instagram, Linkdin, etc.) tornou possível a existência de “comunidades de consumo” onde os utilizadores partilham opiniões e experiências relativas a produtos e serviços, influenciando o comportamento de consumo dos utilizadores presentes (Solomon, et al., 2013). A existência destes canais de comunicação permitem que o consumidor altere o seu paradigma de sujeito que apenas receciona informação para um novo sujeito co-criador (Guo, et al., 2016). O cliente atual, dispõe de mais informação, mais credível e em tempo real.

Por último, mas não menos relevante na prestação dos serviços, o cliente atual demonstra tendência para adotar o meio online nas suas atividades diárias, obrigando as organizações a criarem estruturas que suportem e que permitam satisfazer os novos requisitos emergentes.

## 2.5- Tendências Tecnológicas nos Serviços

Atualmente as empresas, nos mais diversos setores de atividade, procuram atingir a convergência de duas dimensões fundamentais na sociedade global:

- Diferenciação
- Sustentabilidade

A tecnologia, por si só, gera a diferenciação pretendida ainda que esta nem sempre se verifique sustentável, no entanto, a sustentabilidade é uma condição essencial para a sobrevivência dos negócios em qualquer mercado. Assim a sustentabilidade de uma organização é definida como uma combinação ótima entre os fatores governamentais, sociais e do ambiente (Dovleac, 2015), atendendo que, hoje em dia se valoriza no mundo empresarial a presença da inovação e flexibilidade, conceitos antagônicos quando associados à sustentabilidade, dada a sua consistência no tempo. Consequentemente, a sustentabilidade nos dias de hoje tornou-se temporária e, determinante em períodos “estimados” pelas empresas, sendo que as tecnologias são o seu principal fator potenciador. Tanto o papel destas como a sua importância, continuam a crescer devido ao progresso tecnológico, expandindo a rede disponível, diminuindo os preços e, aumentando as aplicações e conteúdos disponíveis (Nations, 2015), tornando-se a presença das novas tecnologias um fator crucial para o crescimento organizacional.

Analisando e percebendo a importância da dimensão tecnológica para o sucesso dos negócios, é imperativo entender o seu significado. Tecnologia é entendida como a ferramenta/instrumento que permite potencializar a capacidade humana de moldar a natureza e resolver problemas (Vergragt, 2006).

Atualmente, vivemos na época da informação em que esta, neste caso gerada pela atividade empresarial e, pelo próprio cliente, tem um potencial de diferenciação enorme caso seja corretamente processada e, simultaneamente, a informação gerada têm aumentado a um ritmo elevado. Assim, as novas tecnologias permitem uma experiência dinâmica que se adapta ao consumidor em tempo real, promovendo o aparecimento de três principais focos de interesse no tecido empresarial:

- Business Intelligence
- Sistemas de Informação
- E-Commerce

### 2.5.1 – Business Intelligence

As empresas têm revisto e adaptado o seu foco às necessidades e requisitos do mercado, assim uma das tendências tecnológicas mais exploradas pelas organizações é o Business Intelligence (BI), ferramenta responsável por transformar a informação excessiva e diretamente recolhida do cliente em informação útil para a organização, isto é, informação analisada que permite adaptar as decisões às necessidades identificadas nos clientes (Obeidat, et al., 2015), apesar das ainda existentes barreiras à sua implementação, muito devido à sua complexidade (Thamir & Poulis, 2015). Business Intelligence (BI), é um conjunto de metodologias, processos, arquiteturas e tecnologias que transformam os dados brutos em dados com significado e utilidade (Evelson, 2008; *Cit In*, Obeidat, et al., 2015). O autor acrescenta ainda que o BI permite aos agentes, abrangidos pela atividade, a tomada de decisão baseada na

informação em tempo real, surgindo a possibilidade de obtenção de vantagem competitiva face aos seus concorrentes.

Assim, o objetivo principal passa por otimizar o processo de decisão final através de capacidades possibilitadas pela tecnologia (Negash, 2004) potenciando o desenvolvimento de sustentabilidade a longo prazo. O BI, revelou-se crucial nos negócios atuais no que ao desenvolvimento da organização diz respeito, proporcionando a melhoria e a aquisição de vantagem competitiva (Thamir & Poulis, 2015). Já em 2008 de uma forma perceptível a Microsoft justificava o BI como sendo uma ferramenta simplificadora da informação e dotada de capacidade para a analisar, colocando-a à disposição dos agentes responsáveis pela tomada de decisão, de uma forma intuitiva e colaborativa (Microsoft, 2008).

Assim, o business intelligence pode ser caracterizado através de seis principais etapas:



Figura 7- Etapas Comuns no Business Intelligence (Microsoft, 2008)

A implementação do BI, e contemplando as etapas anteriormente exibidas, proporcionam diversas vantagens para a organização. Segundo a gigante tecnológica Americana, a Microsoft, “better decisions start with better business insights”. As empresas, que adotam o business intelligence adquirem a possibilidade de recolher informação continuamente e em tempo real, transformar a informação consoante as necessidades identificadas, aceder à informação disponível através de qualquer dispositivo e em qualquer ocasião, adaptar e modernizar os relatórios emitidos e torná-los interativos de forma a melhorar a tomada de decisão (Microsoft, 2016).

A aplicação das novas tecnologias, revelou importantes alterações nos negócios, tal como é exemplo o mercado de distribuição audiovisual, nomeadamente a empresa Americana Netflix.

A distribuidora de conteúdos audiovisuais Netflix deve o seu sucesso à estratégia diferenciadora que consiste em oferecer um amplo e variado catálogo que dispõe de conteúdo premium na sua oferta base, a presença de um “fee” livre de fidelização que permite o acesso ilimitado aos conteúdos associado a um serviço suportado pela qualidade dos conteúdos, simplicidade na pesquisa e possibilidade de acesso através de diferentes dispositivos (Izquierdo-Castilho, 2015).

A empresa tornou-se uma referência no que diz respeito à análise de informação recolhida diretamente dos seus utilizadores, demonstrando uma utilização flexível e adaptável às necessidades da sua envolvente, com vista à melhoria do processo de tomada de decisão (Manzano, et al., 2016).

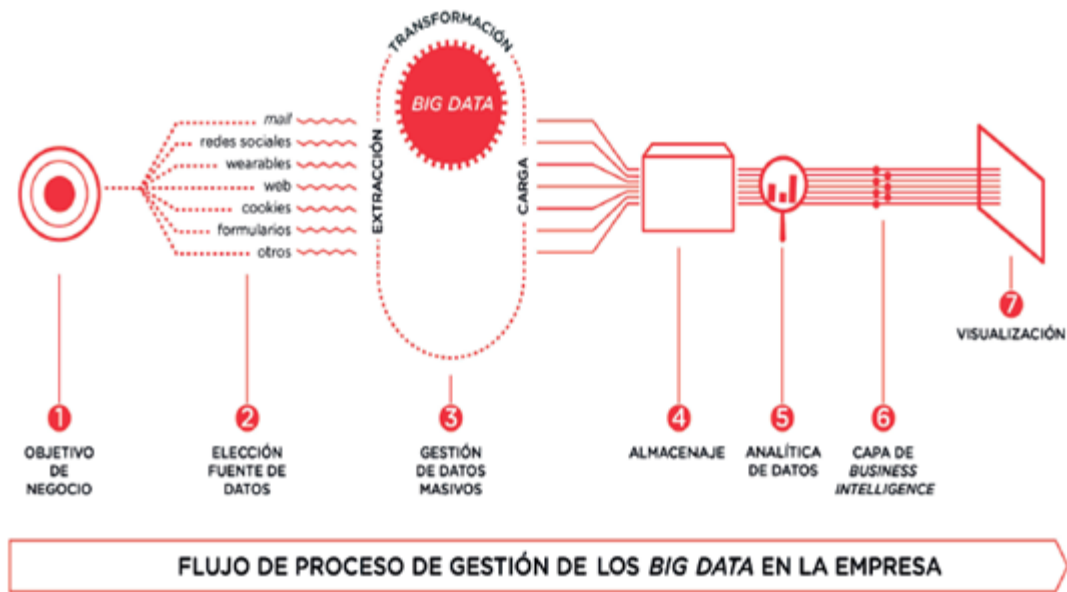


Figura 8- Fluxo de gestão da informação na Netflix (Manzano, et al., 2016).

A informação gerada pela atividade, *Big Data*, é considerada pela organização o fator de sucesso na tomada de decisão, seja para a qualidade do serviço prestado ou para a seleção do conteúdo a incluir no catálogo. A correta gestão da informação permite a eficaz seleção de conteúdos, a forma como estes são apresentados e as quantidades em que devem estar presentes. Simultaneamente, a utilização dos dados disponíveis auxilia nas decisões relacionadas com a produção interna de conteúdos (*Netflix Originals*) (Manzano, et al., 2016).

A lógica da empresa Americana pressupõe o entendimento do utilizador como um agente que gera informação. A Netflix conta com 81 milhões de subscritores no mundo inteiro, o que representa 125 milhões de visualizações por dia. Na prática, cada hora de consumo por parte dos utilizadores é “linkada” a lotes de informação que, quando devidamente analisados, permitem à organização entender o seu nicho, os seus requisitos e necessidades (Manzano, et al., 2016). A Netflix consegue, através das suas aplicações móveis, detetar onde se encontra o cliente e quando interrompeu a visualização de um filme/série, permitindo à empresa conhecer a “intimidade” do seu cliente. O gigante da distribuição audiovisual utiliza este conhecimento para enviar

recomendações em tempo real aos clientes e, para produzir conteúdos que as pessoas adoram (Wessel, et al., 2016).

Tornou-se perceptível, para o mercado da distribuição audiovisual, que a vantagem competitiva na era do digital advém da obtenção de informação diretamente dos seus utilizadores (Manzano, et al., 2016). O mesmo se passa com outros setores de atividade, que vêm a sua vantagem competitiva no aproveitamento da informação gerada pelos seus clientes.

### 2.5.2- Sistemas de Informação

A par da eficiente análise dos dados gerados pela atividade (devido à utilização do business intelligence), as organizações têm também valorizado implementação e melhoria dos seus sistemas de informação. A utilização da *Information Technology (IT)*, é prática comum nas grandes empresas e conceito generalizado nas pequenas e médias empresas ainda que, nem sempre adotado, pelas mais distintas circunstâncias. As tecnologias de informação, nas últimas duas décadas, vivenciaram um crescimento exponencial afetando a vida pessoal, social e pública alterando substancialmente a qualidade de vida (O'Brien & Marakas, 2007).

O IT é entendido como uma unidade tecnológica (hardware, software, etc.) ao qual um indivíduo, inconscientemente se adapta como utilizador final de forma a produzir, armazenar e comunicar informação (Carter & Grover, 2015). Num contexto específico, o organizacional, este tipo de tecnologia auxilia na maximização da utilização de recursos escassos, melhoria na tomada de decisão e coordenação de esforços, tornando o trabalho mais eficiente e maximizando a produção (O'Brien & Marakas, 2007).

O IT, automaticamente, originou o início dos Sistemas de Informação (SI), definido como parte integrante do ser humano na sua automação e identidade profissional (Carter & Grover, 2015). A necessidade associada aos sistemas de informação surge devido à alteração das condições de mercado, aumento da

concorrência, alterações estruturais e organizacionais, levando ao aparecimento de novas práticas de controlo de gestão (Luzia, et al., 2015). Simultaneamente, a introdução de sistemas computadorizados, é encarada por parte das empresas como uma das formas de conseguir informação útil em tempo útil e, conseqüentemente, responder rápida e eficazmente às pressões da envolvente (Vicente et al, 2011; *Cit In* Luzia, et al., 2015). Ainda no artigo citado anteriormente é defendido que o IT e os SI devem ser considerados uma relevante área funcional nas operações das organizações, um campo de estudo por parte da administração e gestão, tornando a tecnologia vital para o sucesso do negócio.

As tecnologias de informação presentes nas organizações são encaradas como uma estratégia dominante, com vista a aumento das receitas, redução dos custos ou afetação de mais do que um objetivo específico (Mithas & Rust, 2016). Paralelamente à necessidade interna das organizações, o cliente alterou-se e, os requisitos são hoje diferentes. Esta evolução do consumidor, preparou a indústria do serviço para uma transformação potenciada pelos sistemas de informação. O embebimento das novas tecnologias na gestão operacional, nomeadamente os sistemas de gestão da informação, permitiram às empresas prestadoras de serviços adquirir a capacidade de fornecer um serviço de alta qualidade e personalizado associado a um custo reduzido, bem como aumentar a rentabilidade do serviço prestado (Piccoli, et al., 2016).

Como é perceptível, a inovação proporciona a adoção de toda a tecnologia disponível com capacidade para ser associada e aliada do sucesso no tecido empresarial. A inovação foi descrita como a “Religião Industrial do Séc. XXI”, capaz de influenciar a mudança económica, a reestruturação, a concorrência e a forma como as organizações sobrevivem num mundo turbulento e de incerteza (Sharma, 2016). Hoje em dia, de modo atingir o patamar de sucesso desejado, tornou-se fulcral promover uma eficaz relação com o cliente, assim, a empresa do séc. XXI é aquela capaz de alcançar a vida pessoal dos seus consumidores através da utilização de software que gera informação relativa aos hábitos e padrões de consumo. Acentuar esta relação digital permite às empresas ampliarem a intimidade com o seu cliente, proporcionando maior personalização

nas ofertas e melhor gestão na forma como servem os seus consumidores (Wessel, et al., 2016).

Como exemplo disruptivo, a Uber, empresa Norte-Americana, prova que o software transforma as relações estabelecidas com os clientes (Wessel, et al., 2016). Segundo os autores Wessel, et al., (2016), não é uma história acerca do *big data*, mas sim uma história relacionada com a recolha de pequena informação diretamente de cada um dos seus clientes. Consequentemente, a Uber entendeu que não necessitava de quantidades exponenciais de informação relativa à atividade dos táxis, mas sim de informação genuína e em tempo real como por exemplo: “onde se encontra um potencial motorista quando um(a) cliente necessita?”. A maioria das companhias icónicas, com fundação recente, partilham de uma história semelhante à da Uber. A diferenciação que leva ao sucesso nestas organizações reside na capacidade de alcançarem o mundo pessoal dos seus clientes mais rápido do que qualquer um dos seus concorrentes (Wessel, et al., 2016). A empresa Norte-Americana, percebeu como inovar explorando o potencial das novas tecnologias associadas a informação verdadeiramente útil, assim, satisfaz as necessidades e requisitos (em tempo real) dos seus clientes.

Na opinião dos autores Wessel et al, (2016) a era digital permite aos negócios alargar e aprimorar a relação com os clientes o que, paralelamente, requer maior foco sobre arquiteturas que promovam a inovação. A interiorização deste conceito, bem como desta necessidade de mudança, irá obrigar as organizações, independentemente do sector de atividade, a repensarem a sua cadeia de valor. Simultaneamente e como consequência dessas alterações, verificar-se-á um grande impacto na própria indústria.

### 2.5.3- E-Commerce

Numa sociedade global, onde a dimensão digital se encontra oficialmente presente, a questão das organizações não deverá ser “Qual o impacto do E-

Commerce?” mas sim “Qual o impacto de não criar condições à presença do E-Commerce?”. Com a alteração nos negócios, potenciada pelas tecnologias, as organizações devem abraçar o conceito de mudança. Esta, torna-se importante para qualquer que seja a organização, sob o risco de, sem a constante inovação e adaptação aos requisitos impostos pelo mercado, a empresa perder a vantagem competitiva perante os seus concorrentes diretos.

E-commerce (EC), é encarado como a encomenda e pagamento de produtos através de meios eletrónicos, associado a uma entrega através de meios físicos (Henderson, 1999) e atualmente tem-se revelado um meio decisivo nas transações dos negócios globais, na medida em que atribui às empresas a capacidade de produção *just in time* e *just in time delivery* o que, mecanicamente, aumenta a sua vantagem competitiva a nível de vendas e processual (Ngai & Wat, 2002). As empresas, de um modo geral, assimilaram a necessidade de uma nova forma de contacto com os seus clientes. O meio de comunicação alterou-se drasticamente nos últimos anos, provando que, fazer negócio “à maneira antiga” não funcionará bem no futuro (Barlett, 2016).

*“If I have 3 millions customers on the Web, I should have 3 million stores on the Web”*

Jeff Bezos, CEO of Amazon.com

O EC veio possibilitar a elaboração de estratégias de negócio que não seriam nem idealizadas no mundo físico (Schafer, et al., 2001). Assim, as organizações perceberam e aceitaram a necessidade de alteração do mundo antigo, onde vigorava a produção em massa, o produto standardizado, a homogeneização do mercado e o longo ciclo de vida dos produtos para o novo mundo, onde as organizações se baseiam na variedade e customização de produtos standard (Pine, 1993). No mínimo, e como forma de sobreviverem às pressões do mercado em que se inserem, as empresas tinham de adquirir a capacidade de elaborar múltiplos produtos que estivessem de acordo com as multiplas necessidades dos seus consumidores. O E-commerce, não potenciou

a capacidade de elaborar esses “múltiplos produtos”, mas sim a capacidade de aumentar o leque de escolha disponibilizado ao cliente (Schafer, et al., 2001), requisito obrigatório com o crescimento da utilização deste tipo de plataforma.



Figura 9- Evolution of E-commerce Sales in EU (Eurostat, 2016).

A Eurostat, é a organização estatística da Comissão Europeia responsável por produzir dados estatísticos que apoiem na decisão do Banco Central Europeu e nas políticas estruturais na União Europeia. Segundo esta organização estatística e, tendo em conta o gráfico apresentado anteriormente, o crescimento relativo à utilização das plataformas digitais tem sido notável. Assim, não restam dúvidas de que a tecnologia digital está a transformar (ou transformou) o retalho. Os dispositivos alteraram a forma como os consumidores obtêm informação, avaliam, compram, recebem, utilizam e devolvem os produtos (Rigby, 2014). O autor, refere ainda que nos últimos 20 anos as vendas através do EC assistiram a um crescimento que ronda 6% do total de vendas no retalho (excluindo Combustíveis e Restauração).

No entanto, como pode o tecido empresarial presente no retalho abraçar as alterações e tendências tecnológicas atuais? Como podem obter informação quanto aos produtos que os seus clientes viram e não compraram? Os autores Egol & Hodson, (2013), defendem que os consumidores online cedem

involuntariamente uma “pegada digital” no momento de consumo. Assim o foco deve estar na otimização dos *Web Sites*, *mobile apps* e nos media. Alguns retalhistas orientaram os seus esforços para que se consigam ligar com os seus consumidores, ainda antes de estes se dirigirem aos pontos de venda físicos (Egol & Hodson, 2013). Ainda assim, e não obstante à enorme evolução, o foco de qualquer solução apresentada deve ser sempre o cliente (Egol & Hodson, 2013), sendo que cada produto tem a sua especificidade e, como tal, uma complexidade diferente associada às suas ações de marketing (Pogorelova, et al., 2016). Logo, a evolução digital não significa a aniquilação da dimensão física, pelo contrário, a junção das duas (“*digital*”) permite às organizações alcançarem patamares de sucesso elevado, pelo que os negócios que vivem do retalho não devem, em momento algum, ignorar estas alterações e tendências (Rigby, 2014).

No sector da saúde, apesar do diferente contexto, as necessidades mantêm-se. Assim, à medida que o EC vai conquistando significado, o mundo da saúde preocupa-se em adquirir a sua quota (Erdem, et al., 2004). A internet tornou-se, nos últimos anos, o mais recente e mais eficiente modo de acesso, organização e partilha de informação. Uma inovação a par da imprensa, com a capacidade de alterar o conceito relativo ao que é ser um ser humano (Erdem, et al., 2004). Atualmente, na saúde, a gestão preocupa-se com a qualidade do serviço prestado e com a satisfação do cliente e, depois de asseguradas estas dimensões, a presença de plataformas *user-friendly*, onde os seus utentes possam aceder mais facilmente à informação que pretendem (Erdem, et al., 2004).

Em suma a tecnologia torna possível, através da internet, a criação de relações compreensivas e realmente úteis para os agentes envolvidos no processo (Erdem, et al., 2004) bem como o aumento da eficiência e produtividade através da redução de custos, sendo que o mesmo conceito deve ser adotado e adaptado ao sector da saúde.

## 2.6- Conclusão

Tal como descrito na abertura deste capítulo, o objetivo seria enquadrar o caso da Farmácia Central dos Carvalhos através da revisão de literatura e discussão de diferentes temas.

Ao longo do capítulo foram abordadas temáticas como business intelligence, consumer behaviour, sistemas de informação, e-commerce, entre outros. Na análise efetuada, aos temas em destaque, foi constante a preocupação de enumerar exemplos de sucesso para, posteriormente serem comparados com o sector da saúde. Assim, algumas questões são colocadas como consequência da análise da literatura.

É perceptível que o sector da saúde, nomeadamente as farmácias portuguesas e em especial ao vivenciarem uma crise económica, orientaram os seus esforços para duas principais dimensões como a melhoria das técnicas de retalho e a otimização do serviço prestado ao cliente. As farmácias perceberam a evolução do cliente, perceberam os requisitos de mercado, no entanto, os seus esforços diários serão os mais indicados ou os mais eficientes? É importante, para que exista uma atividade profissional e eficaz, a correta valorização das operações bem como a sua constante análise e adaptação. É importante, para além da valorização do serviço ao cliente, entendê-lo e perceber quais os meios disponíveis para promover a comunicação constante. O que quer o cliente da organização? O que valoriza no momento de consumo? São questões cuja reflexão deve incidir. Assim, tanto para a dimensão das operações como para a do cliente, é importante que as farmácias portuguesas abracem a revolução tecnológica e tornem os seus processos cada vez mais digitais. Com as ferramentas enunciadas no capítulo anterior, torna-se possível tornar os processos mais eficientes e reduzir o esforço implícito, culminando numa vantagem competitiva para a organização. A digitalização, atualmente e para que seja possível concorrer, deixou de ser uma opção para ser uma obrigação.

O capítulo posterior pretende transmitir, de forma pertinente, a metodologia de investigação utilizada na realização deste trabalho.

## Capítulo 3- Metodologia de Investigação

### 3.1- Introdução

Neste capítulo é abordada a formulação do problema, os objetivos da investigação e a metodologia utilizada.

O objetivo, inerente ao capítulo, prende-se com o fato de esclarecer o leitor para o tipo de trabalho que foi desenvolvido e o meio utilizado para retirar relações, alcançando determinados resultados referentes ao tema em questão, “Análise e Proposta de Melhoria dos Processos de Negócio em Contexto de Farmácia: Implementação de Sistemas de Informação”.

### 3.2- Objetivos de Investigação

O trabalho desenvolvido, a pesquisa em si, é fundamentada e metodologicamente construída objetivando a resolução ou esclarecimento de um problema. O problema é definido como o ponto de partida, sendo que, da sua formulação dependerá o desenvolvimento da pesquisa (Silva & Menezes, 2005). De outro ponto de vista, o problema é encarado como qualquer questão não solvida e que se torna objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento (Gil, 2008).

Muitos fatores podem estar na origem de escolha de um problema de pesquisa (Rudio, 2000; *Cit In*, Silva & Menezes, 2005), sendo que o autor define algumas perguntas a serem colocadas no momento da escolha:

- O problema é original?
- É relevante a sua resolução?
- Disponho de recursos suficientes para a sua pesquisa?

Torna-se perceptível que, a relevância do problema e a oportunidade intrínseca à sua pesquisa devem ser fatores decisivos para a orientação do foco (Silva & Menezes, 2005).

Atualmente e, segundo a opinião do Doutor Pedro Reimão, as organizações atravessam uma transformação digital dos seus negócios, seja por iniciativa própria ou por necessidade imposta pelo mercado em que atuam. A tecnologia está entrelaçada em todos os aspetos da nossa vida diária (Cray, 2015), assim transformação digital pode ser entendida como a aceleração das atividades de negócio, processos, competências e modelos para maximizar as oportunidades relacionadas com as novas tecnologias e o seu impacto na estratégia organizacional. O estudo da Harvard Business Review demonstra que as empresas estão a abraçar a tendência da transformação digital de modo a alcançarem modelos de negócio inovadores e diferenciadores (Cray, 2015). No mercado Farmacêutico, nomeadamente nas Farmácias Comunitárias, as necessidades e possibilidades são semelhantes, no entanto a realidade é um pouco distinta na medida em que a adoção da tecnologia direcionada para o serviço ao cliente tarda em ser valorizada pelos agentes do sector. O tema de investigação pretende analisar o mercado farmacêutico, especificamente a atividade da Farmácia Central dos Carvalhos e perceber de que forma é que, com a utilização das tecnologias de informação, se podem alterar processos e procedimentos, adaptá-los e agilizá-los de forma a otimizar os processos da empresa para que seja possível obter a desejada vantagem competitiva e, simultaneamente, fornecer ao cliente um serviço diferenciado e acrescido de valor. O trabalho desenvolvido pretende encarar a transformação digital associada ao mercado farmacêutico como transformação do negócio.

O tema de investigação foi considerado relevante na medida em que a sociedade global está cada vez mais dependente da utilização das capacidades tecnológicas, conseqüentemente, as organizações devem adaptar os seus negócios para que tenham a possibilidade de satisfazer as necessidades dos seus consumidores, bem como para obter vantagem competitiva em processos comuns aos de outros “*players*” de mercado. A transformação digital surge de três principais *market drivers* (Edmead, 2016):

- Inovação Tecnológica
- Comportamento e Procura por parte do Consumidor
- Fatores da Envolvente

A inovação tecnológica conduz as organizações à disrupção nos mercados em que atuam, contudo, esta transformação digital não se pode cingir à inovação mas sim à forma como é aceite e utilizada pelo mercado (Edmead, 2016).

A inovação contínua tornou-se um dos maiores desafios para as organizações, na medida em que estas evoluem consoante os requisitos dos seus consumidores (Malhotra, et al., 2016). Nesta dimensão, é importante que haja um entendimento claro de quais as expectativas do consumidor face à organização, bem como as suas expectativas relativas à tecnologia disponibilizada (Edmead, 2016).

Por último, surgem as influências por parte da envolvente, visto que os desafios globais sentidos pelas diferentes indústrias envolvem economia, sociedade, preocupações com o ambiente (Rajal, et al., 2015), leis, alterações, concorrência do mercado e necessidades dos parceiros de negócio (Edmead, 2016). Torna-se perceptível que a constante evolução tecnológica permite maior produtividade, lucratividade e melhor nível de serviço prestado aos clientes através da otimização dos processos associados às atividades da organização. Assim, a transformação digital das organizações torna-se um desafio da gestão de topo e não apenas dos responsáveis de *IT (Information Technology)*, visto que afeta diferentes dimensões na organização e na própria indústria. Os líderes empresariais devem, com base nas novas tecnologias, satisfazer as necessidades dos seus clientes através de uma experiência diferenciadora e acrescida de valor face aos seus principais concorrentes. Noutra dimensão, não menos importante, a evolução tecnológica permite a existência de uma gestão eficaz da informação associada à entidade empresarial. Assim, as empresas ganham a capacidade de tomar decisões consoante o trabalho desenvolvido anteriormente, evoluindo de análise para análise.

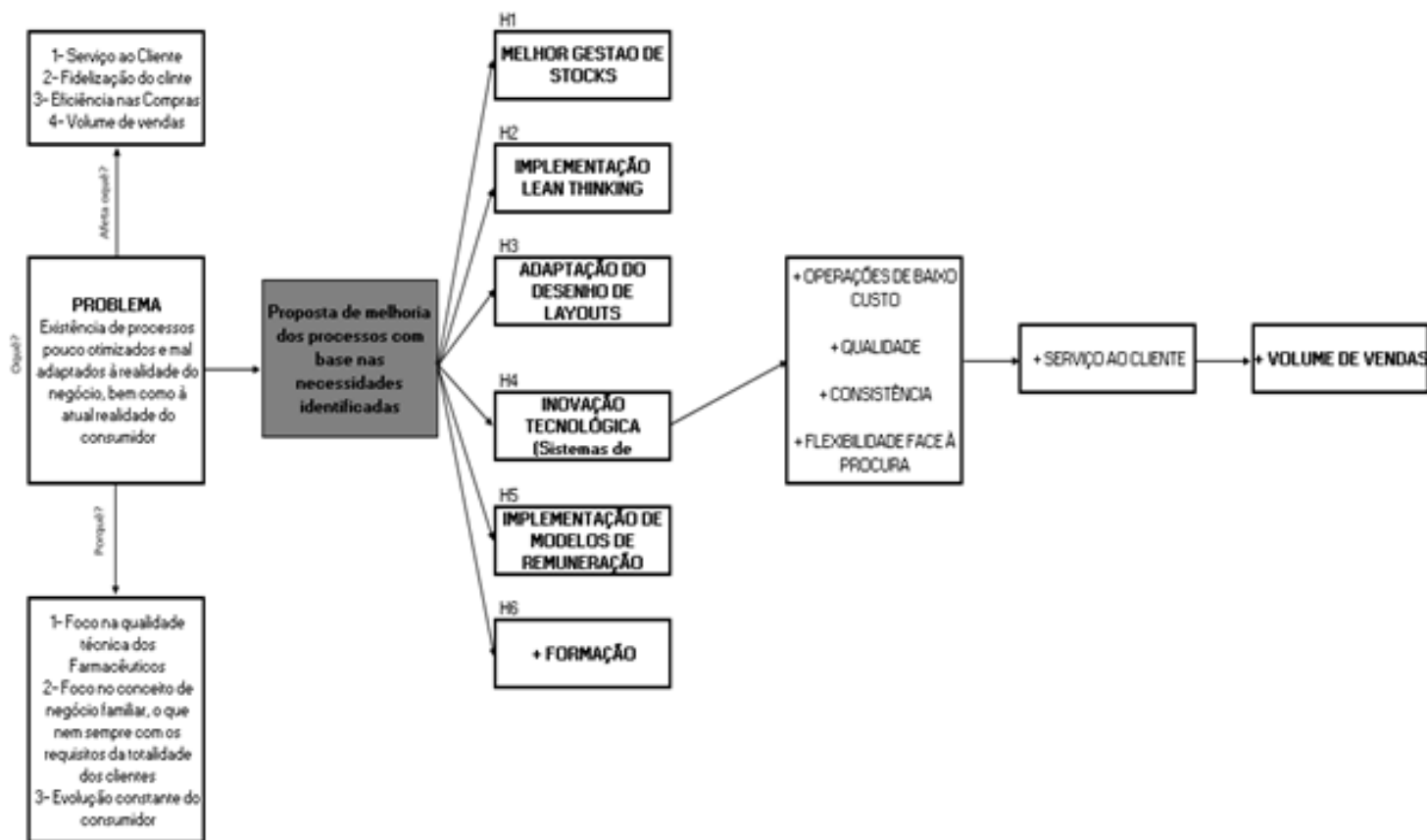


Figura 10- Diagrama do problema inerente à investigação.

O diagrama, exposto na Figura 10, explica a necessidade detetada. São perceptíveis, através do diagrama, as necessidades identificadas bem como os seus meios de resolução.

Assim, no caso das Farmácias Portuguesas, e sendo um negócio relacionado com a Saúde, nunca houve a necessidade de rentabilizar e otimizar ao máximo a atividade, isto porque a necessidade do cliente é constante. Atualmente, e tendo em conta o panorama económico e social, as Farmácias devem explorar as possibilidades existentes para que possam tornar o seu serviço diferenciador, sendo este o objetivo principal da presente investigação.

Concluindo, é objetivo explícito do presente estudo de investigação, a análise e proposta de diferentes soluções tecnológicas que se possam enquadrar nas necessidades da Farmácia Central dos Carvalhos e nos requisitos dos seus clientes de forma a propor melhoria em dimensões como:

- Serviço ao cliente
- Comunicação Interna
- Comunicação Externa
- Armazenamento e processamento da informação
- Iniciação à venda online

O estudo pretende solucionar o problema identificado na organização, relativo ao não processamento da informação e conseqüentemente, através da implementação de um sistema de informação (entre outras soluções informáticas), digitalizar e informatizar os processos de negócio tornando-os mais eficientes para que possam culminar num serviço diferenciador prestado ao cliente, levando a farmácia a adquirir vantagem competitiva face aos seus concorrentes e a melhorar a sua performance no mercado.

### 3.3- Caracterização da Metodologia

Com vista ao desenvolvimento deste trabalho, e de forma a analisar o estudo de caso da Análise e Proposta de Melhoria dos Processos de Negócio em Contexto de Farmácia: Implementação de Sistemas de Informação, averiguou-se a importância de definir qual a melhor estratégia de investigação para o fazer, sendo que após análise das hipóteses disponíveis e posterior reflexão, foi selecionada a estratégia de estudo de caso. Trata-se de uma investigação aplicada na medida em que analisa conhecimento para aplicação prática e dirigido à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. É considerada qualitativa, partindo do pressuposto que a interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são básicas no

processo de pesquisa qualitativa, assim como, não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas (Silva & Menezes, 2005).

Para a elaboração da investigação, o ambiente natural foi a fonte direta para a recolha dos dados através do levantamento de documentos e realização de inquéritos e entrevistas aos agentes intervenientes, sendo o processo de obtenção de dados caracterizado através de documentação direta (Frada, 2005).

Após a definição da estratégia de investigação, foi necessária a inclusão de uma questão de investigação, “ Qual o benefício da informatização dos processos no contexto Farmácia Central dos Carvalhos?”.

Refletindo sobre a atual sociedade tecnológica, o panorama da indústria farmacêutica, bem como o contexto vivenciado na Farmácia Central dos Carvalhos, a questão de investigação passou por identificar e explorar o potencial relativo à implementação de um sistema de informação (entre outras ingressões tecnológicas) como fator impulsionador da informatização dos processos de negócio e na melhoria do serviço prestado ao cliente, através da eficiência alocada à tomada de decisão.

Tendo em conta o contexto vivenciado diariamente, as novas tecnologias permitem agilizar os atuais processos inerentes à atividade diária, bem como, conhecer melhor o cliente para o qual a organização orienta os seus esforços de modo a possibilitar o ajuste constante aos requisitos e necessidades evidenciadas.

Por último, dado que as Farmácias são organizações responsáveis pela promoção da saúde assim como pela prevenção da mesma, logo, a adoção de novas tecnologias que permitam agilizar os processos e melhor entender as necessidades dos seus clientes, pode significar um impacto importante na sociedade atual.

### 3.4- Métodos de recolha de dados

O estudo de caso deve ser entendido como um estudo intensivo de uma unidade singular, com o intuito de elaborar uma proposta de conhecimento que se possa generalizar a unidades semelhantes (Gerring, 2004). Na investigação qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal (Bogdan & Biklen, 1994), sendo que a investigação qualitativa questiona continuamente os sujeitos da investigação, com o objetivo de perceber aquilo que eles experimentam, como interpretam as suas experiências e o modo como eles próprios estruturam o ambiente em que vivem (Psathas, 1973; *Cit In*, Bogdan & Biklen, 1994).

Os investigadores qualitativos frequentam os locais de estudo porque se preocupam com o contexto. Entendem que as ações podem ser melhor compreendidas quando são observadas no seu ambiente habitual de ocorrência, sendo que os locais devem ser entendidos no contexto histórico da instituição a que pertencem (Bogdan & Biklen, 1994).

Grande parte da investigação elaborada, no contexto Farmácia Central dos Carvalhos, teve na sua base o levantamento e análise documental (nomeadamente o manual da qualidade inerente à organização), bem como a recolha e análise de diversas referências bibliográficas. As referências bibliográficas foram analisadas com o intuito de reforçar a importância dos temas abordados ao longo da investigação.

Os documentos no contexto organizacional, como o referido manual da qualidade, foram analisados para que fosse possível obter um *overview* da organização e dos processos instalados. Esta etapa foi decisiva no momento de definição do problema, bem como para que existisse um termo de comparação ao longo da evolução associada ao tema proposto.

Posteriormente, a recolha de referências bibliográficas sobre temas de extrema relevância para o tecido empresarial atual como o business intelligence, consumer behaviour, sistemas de informação e a presença do e-commerce. Estes temas, foram examinados com dois principais objetivos, dar suporte a toda

a investigação realizada e, paralelamente, suportar e justificar a necessidade de adoção de potencialidades tecnológicas na organização. Ainda assim, foram realizados inquéritos e entrevistas de modo a atribuir consistência ao processo de recolha de dados. Os inquéritos foram aplicados aos colaboradores de modo a ser revelado qual o conhecimento existente e qual a necessidade sentida, por parte destes, perante a possibilidade de otimização dos processos de negócio através da implementação de soluções tecnológicas. Simultaneamente as entrevistas, a proprietários e gestores de Farmácias, foram efetuadas de modo a que se tornasse perceptível qual a opinião de quem tem uma visão alargada da organização e uma preocupação constante com a sua otimização.

A recolha de dados foi uma etapa fulcral no desenvolvimento do presente documento, visto que a pesquisa em si deve ser interpretada como um questionamento sistemático crítico e criativo, associado à intervenção competente na realidade, bem como o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático (Demo, 1996; *Cit In*, Silva & Menezes, 2005), obtendo contribuições efetivas para o conhecimento da realidade, isto é a correta articulação entre uma teoria e a realidade (Minayo, 1993).

### 3.5- Conclusão

Ao longo deste capítulo foi possível segmentar a metodologia utilizada nas diferentes fases de recolha e análise de dados efetuada ao longo do trabalho de investigação, para que o leitor possa entender o seu propósito e enquadramento no contexto. Assim, tornou-se perceptível a importância do levantamento de documentos na empresa Farmácia Central dos Carvalhos, bem como a realização dos inquéritos e entrevistas a agentes do sector para que fosse possível identificar tendências, necessidades e requisitos.

Com a associação da informação recolhida em contexto real ao suporte académico, foi possível a elaboração de soluções para o problema identificado

e direcionadas para cada dimensão analisada. A estratégia selecionada permite, na sua natureza, a análise do contexto e a implementação de soluções piloto.

No próximo capítulo, através da apresentação dos resultados, foi estudado aprofundadamente o caso Farmácia Central dos Carvalhos e, conseqüentemente, apresentadas as soluções associadas aos problemas identificados e temas abordados no decorrer do trabalho de investigação.

Foi objetivo, responder e solucionar a questão de estudo deste documento, isto é, perceber a importância das novas tecnologias na otimização dos processos de negócio bem como na melhoria do serviço prestado ao cliente.

## Capítulo 4- Resultados – Caso Farmácia Central dos Carvalhos

### 4.1- Introdução

Na elaboração dos capítulos anteriores, foi contínua a preocupação em enquadrar vários temas com o intuito de, posteriormente, discutir a análise e proposta de melhoria dos processos de negócio em contexto de farmácia, com especial foco na implementação de um sistema de gestão da informação.

Neste capítulo, e tendo em conta a revisão da literatura realizada no capítulo 2 foi analisado o potencial associado à implementação de um sistema de informação, como forma de otimizar os processos de negócio e o serviço prestado ao cliente. Assim, neste capítulo pretende-se responder à questão subjacente ao trabalho de investigação e, simultaneamente, descrever as soluções encontradas.

Paralelamente à implementação de um sistema de gestão de informação, apresentam-se outras ideias de inovação associadas às novas tecnologias. Assim, o capítulo aborda três principais tópicos:

- Implementação de um Sistema de Gestão da Informação
- Proposta de melhoria no processamento da informação recolhida do cliente
- Otimização do sítio da Farmácia na Internet

### 4.2- Implementação de um Sistema de Gestão da Informação no Caso Farmácia Central dos Carvalhos

A origem do atual trabalho de investigação prendeu-se com a necessidade, evidente na Farmácia Central dos Carvalhos, de otimizar a gestão

da informação associada à atividade profissional. Atualmente, a Farmácia possui um ERP (Primavera – Business Software Solutions, S.A.) orientado apenas para a otimização do módulo de contabilidade, no entanto o negócio evoluiu e as necessidades diversificaram-se. Hoje em dia, a Farmácia sente a necessidade de otimizar os processos inerentes a duas principais dimensões:

- Processos relacionados com a prestação do serviço ao cliente
- Comunicação interna

O problema identificado prende-se acima de tudo com a ineficiência no tratamento da informação bem como com a sua transmissão a nível interno. Foi identificada a incapacidade de a Farmácia evoluir e adaptar os seus processos através da informação proveniente dos seus clientes e da sua própria atividade.

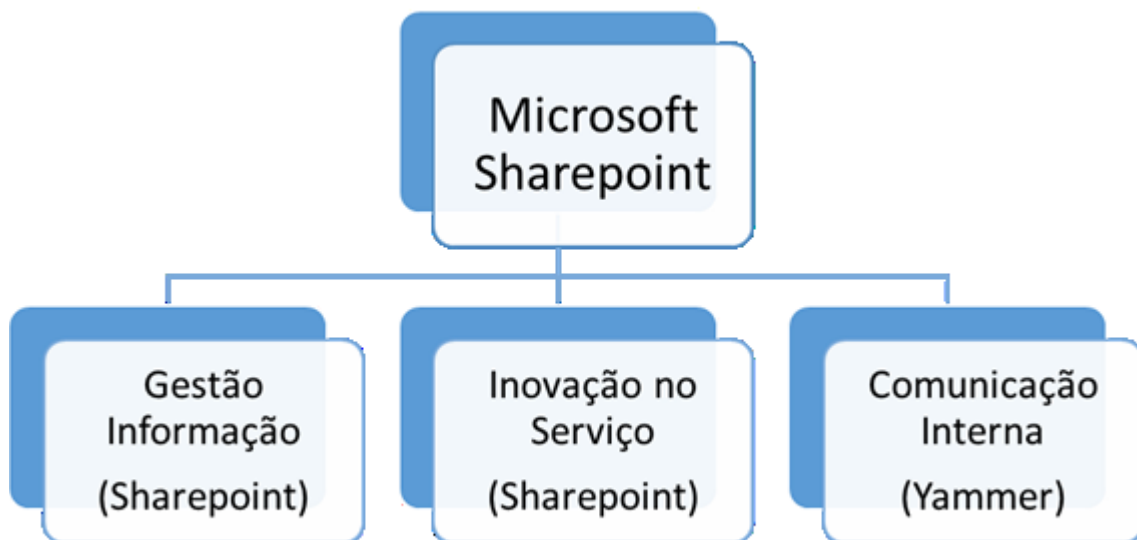
Apesar da liderança de mercado na área de atuação (resultado de um excelente trabalho ao longo dos anos), é perceptível um pequeno atraso tecnológico no que diz respeito à digitalização dos processos orientados para determinadas áreas. Os requisitos, de forma a solucionar a dificuldade sentida, seriam melhorar a transmissão de informação, a sua portabilidade, controlo e processamento da informação gerada. É de referir que, os colaboradores inquiridos, revelaram uma tendência otimista no que diz respeito à adoção de novas tecnologias que possibilitem tornar a gestão cada vez mais digital. Paralelamente, a maioria dos gestores e proprietários entrevistados assumiu como “Muito Importante” a presença de novas tecnologias para o sucesso do negócio. Assim, a solução idealizada (em implementação atualmente), teria que otimizar a comunicação interna, o serviço prestado ao cliente e a tomada de decisão com base na informação processada.

#### 4.2.1- Proposta para implementação de um Sistema de Informação

A Farmácia Central dos Carvalhos optou por, após análise das suas necessidades, aderir ao Office 365 Microsoft.

O Office 365 corresponde a um plano de subscrição que inclui o acesso a aplicações do office e outros serviços de produtividade ativados através da internet (*Cloud Service*). Por sua vez este plano da Microsoft, permite aceder a uma funcionalidade designada de *Sharepoint* que corresponde a um serviço baseado na nuvem, alojado pela Microsoft, para empresas de qualquer dimensão. Permite obter um local seguro para armazenamento da informação, organização, partilha e acesso em tempo real e a partir de qualquer dispositivo, tornando o negócio mais produtivo e seguro.

A exploração desta solução, o Office 365, promove a melhoria a três principais níveis, tal como pode ser analisado no seguinte esquema.



*Esquema 1- Potencialidades de melhoria Microsoft Sharepoint*

A utilização do Sharepoint, presente no Office 365, vai permitir à farmácia manter os ficheiros numa localização central, à qual qualquer um dos colaboradores pode aceder (consoante acessos predefinidos pelos administradores). Do mesmo modo, e tendo em conta que uma grande percentagem das tarefas diárias é partilhada entre colaboradores, torna-se possível a criação comum, partilha e gestão de ficheiros a nível coletivo. Assim, o ambiente tornar-se-á mais híbrido e, conseqüentemente, mais flexível e preparado para as oportunidades e ameaças inerentes ao negócio.

De uma forma específica, a introdução do Office 365 foi encarada como uma solução para a implementação do conceito de necessidade tecnológica e como otimização dos processos de registo e comunicação. A ideia inicial passa por desabituar a utilização do papel e, conseqüentemente, que todos os registos se tornem digitais. Do mesmo modo, a comunicação interna será agilizada e serão diminuídos os erros e atrasos associados a esta.

Por outro lado, e ainda utilizando as potencialidades do Sharepoint, foi possível melhorar o serviço prestado ao cliente inovando a forma como a informação é recolhida e, posteriormente, transmitida. Todos os registos de medições efetuadas (serviços prestados) eram efetuados em papel e arquivados, sendo que a informação adquirida não era processada de forma a melhorar o serviço. Hoje, e devido às potencialidades do Sharepoint, os registos são realizados em suporte digital e em tempo real, permitindo à farmácia o tratamento dos dados e a transmissão de um histórico aos seus clientes. A ideia (ainda não finalizada), pretende associar os registos obtidos ao espaço de cada utilizador no site da Farmácia, para que estes possam obter a sua informação pessoal em qualquer local e em qualquer momento do dia.

Título   
 Data \*   21:   
 Operador \*   
 Ação \*   
             
             
             
             
             
             
             
             
 N\_Cartao   
           Cartão Farmácia Central  
           

Figura 11- Layout do registo de medições em suporte digital

A inovação tecnológica estendeu-se ainda às encomendas dos clientes, que eram registadas em papel (muitas vezes extraviado), e que agora se registam em suporte digital. Assim, os colaboradores usam um documento único para as encomendas deixando um lembrete para os próximos colegas, minimizando os erros e aumentando a eficiência do processo. As tarefas continuadas nas trocas de turnos, o cumprimento de datas estipuladas, a organização da informação bem como o seu controlo são exemplos fulcrais da potencialidade desta solução para criar um sistema controlado, eficaz e extremamente produtivo.

Ao nível da comunicação, o Office 365 trouxe à Farmácia Central dos Carvalhos o Yammer. Trata-se de uma rede social privada, que ajuda os colaboradores da organização a estarem continuamente conectados, partilhando informações e organizando “projetos” internos. Apenas os colaboradores da organização têm autorização para incorporar a rede.

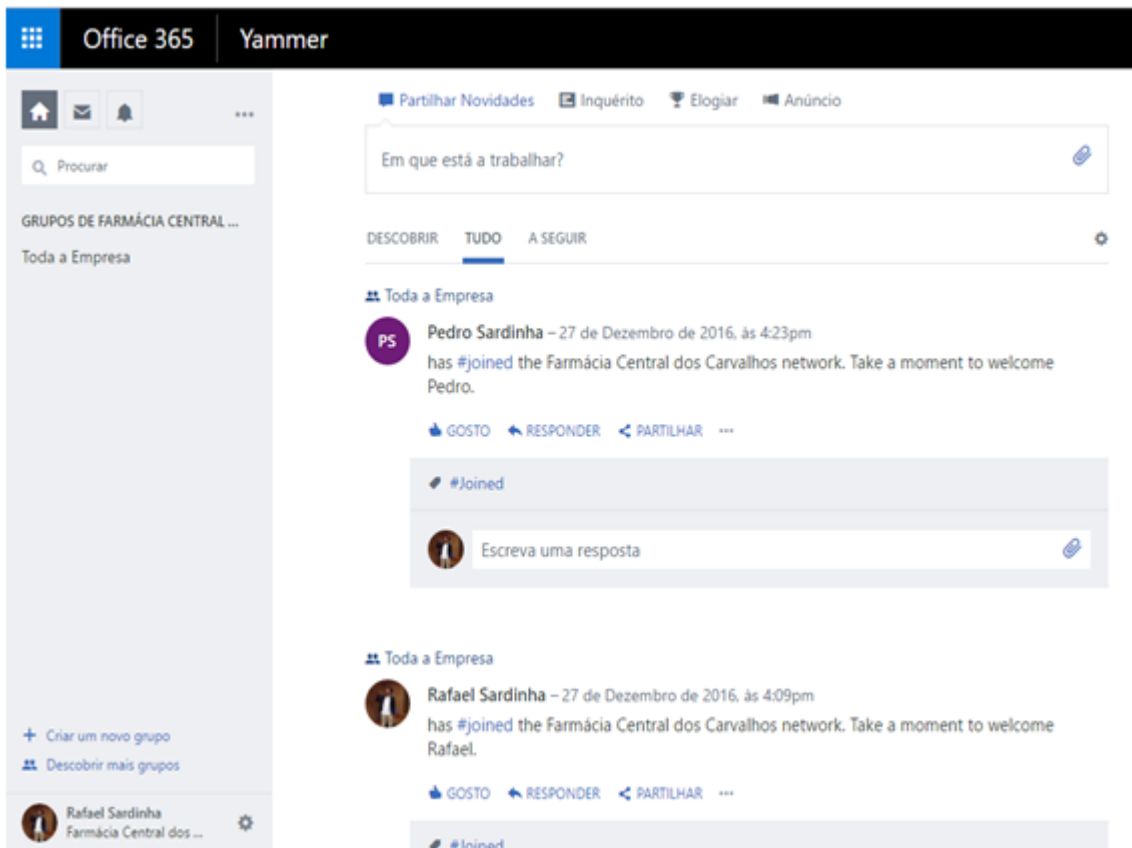


Figura 12- Layout do Yammer - Rede Social Privada

O Yammer, apesar de estar numa fase de teste na farmácia, torna possível ações como:

- Compartilhar ideias, dúvidas e atualizações com os colaboradores
- Fazer o upload de arquivos, fotos e vídeos enquanto se debate sobre eles
- Criar grupos para projetos específicos
- Conexão contínua através de qualquer dispositivo

Assim, toda a comunicação associada à atividade da farmácia acaba por se tornar mais inteligente e cooperativa.

#### 4.2.2- Discussão

As farmácias portuguesas não devem temer, e muito menos rejeitar as potencialidades das novas tecnologias. Devem procurar diminuir o seu atraso tecnológico e a sua valorização excessiva relativa à dimensão técnica dos seus colaboradores para que, posteriormente, possam dotá-los de recursos que lhes permitam tornar as suas atividades diárias mais relevantes para o cliente. Do mesmo modo, e tendo em conta o crescimento individual da organização, será importante a reflexão perante os meios de comunicação interna existente, visto que se esta não for corretamente efetuada, a probabilidade de ocorrência de erros é substancialmente maior.

Porque não seguir as pisadas de casos de sucesso no retalho, independentemente do sector de atividade, que viram os seus negócios otimizados pelas possibilidades tecnológicas existentes no mercado?

#### 4.3- Melhoria do processamento da informação recolhida do cliente

Até ao ano de 2008/2009 aquando do aparecimento da crise da dívida pública europeia, as farmácias eram um negócio autossustentável, necessitando apenas do “mínimo” funcionamento dos seus pontos de venda. Hoje, e como na maioria dos setores, as entidades necessitam de acrescentar valor aos seus produtos para que consigam alcançar os seus objetivos. Surgiu a necessidade de criar uma experiência diferenciadora para o consumidor apesar de os produtos disponibilizados serem semelhantes ou exatamente iguais aos dos seus concorrentes. As novas tecnologias, tal como referido anteriormente, permitem conhecer o cliente para o qual a organização direciona esforços, desenvolver novos meios de contacto, novas formas de entrega do produto e, acima de tudo, tratar a informação gerada na totalidade do processo (desde a produção à entrega), permitindo ajustes constantes às necessidades e requisitos do mercado. Tanto os gestores como os próprios colaboradores, consideram que

a informação recolhida dos clientes é importante para a implementação de melhoria no processo de tomada de decisão.

Consequentemente, a solução para implementação de melhoria no processamento da informação diretamente relacionada com o cliente, estaria associada à eficaz utilização do cartão de fidelização bem como à sua adaptação às necessidades evidenciadas pelos clientes.

#### 4.3.1- Proposta de melhoria do processamento da informação recolhida do cliente

A Farmácia Central dos Carvalhos possui um cartão de fidelidade próprio, no entanto, as suas potencialidades não são exploradas na totalidade. Uma das soluções apresentadas, no decorrer desta investigação científica, passou pela otimização do cartão fidelidade bem como do programa que lhe está associado, o YClient. Cada venda está associada a um cartão de fidelidade, criando um registo automático do perfil dos clientes, dos produtos mais vendidos, do histórico de visitas à farmácia, etc. Esta informação, quando devidamente tratada, permite conhecer detalhadamente os clientes (e cada cliente) e fornecer respostas personalizadas consoante as suas necessidades, bem como, direcionar o marketing consoante os perfis identificados.

Atualmente, a informação apenas é atualizada para a preparação do *mailing* associado a campanhas e informações institucionais, contudo, a ideia passa por personalizar o atendimento em tempo real e, conseqüentemente, aumentar a venda média por atendimento.

O correto processamento da informação disponível pode aumentar exponencialmente o sucesso do colaborador no momento de contacto com o cliente, bem como demonstrar tendências de consumo que possam influenciar a forma como a farmácia adquire os seus produtos no contacto com os laboratórios.

#### 4.3.2- Discussão

Atualmente, e insistindo na importância da informação relacionada com o cliente, as organizações devem ter meios próprios que permitam fazer esta análise. É importante conhecer os requisitos do cliente, bem como ter a capacidade de antecipar e adaptar a alterações no seu comportamento.

As organizações cuja atividade se centra no retalho, têm que, no mínimo, obter a capacidade de segmentar os seus clientes e, em cada segmento, perceber detalhadamente quais as suas necessidades. Só assim, será possível obter uma satisfação constante do consumidor e, conseqüentemente, posicionar corretamente a organização no mercado.

#### 4.4- Otimização do Site Farmácia Central dos Carvalhos

Tal como referido na revisão da literatura, as organizações não se devem preocupar com o impacto do e-commerce, mas sim com o impacto de não criar condições à presença do mesmo.

Vivemos numa sociedade que, depende das potencialidades tecnológicas para as suas funções diárias, seja em contexto profissional ou pessoal. As farmácias, simultaneamente, não devem desprezar o impacto tecnológico mas sim entender as tendências existentes de forma a repensar e adaptar a sua estratégia de negócio.

A Farmácia Central dos Carvalhos possui um site, gerido por uma entidade independente, no entanto, a sua utilização e as suas capacidades de interação com o cliente são residuais. De que serve um site institucional cuja interatividade com os seus utilizadores é nula.



Figura 13- Layout Site Farmácia Central dos Carvalhos (Imagem 1)



Figura 14-Layout Site Farmácia Central dos Carvalhos (Imagem 2)

Atualmente, o cliente pode utilizar o site da farmácia para:

- Consulta de campanhas
- Consulta de serviços disponíveis
- Consulta de contactos e localização
- Conhecimento da história da farmácia
- Conhecimento da equipa

Deste modo torna-se perceptível que o valor oferecido ao cliente, através da utilização do site, é quase nulo.

#### 4.4.1- Proposta de otimização do Site Farmácia Central dos Carvalhos.

Após análise da literatura referenciada, bem como da opinião de vários proprietários de farmácias, julgou-se que seria proveitoso para as farmácias promoverem a sua presença em plataformas de venda online.

No caso específico da Farmácia Central dos Carvalhos, iniciou-se um projeto de reformulação do site que irá acrescentar duas principais áreas:

- Consulta do produto
- Interação com o farmacêutico



Figura 15- Layout Site Farmácia Central dos Carvalhos após Reformulação

O meio de comunicação entre as organizações e os seus clientes está a alterar-se e, no sector da saúde, as necessidades são idênticas. A farmácia pretende, na reformulação do seu site, inserir uma área onde o cliente possa consultar os produtos disponíveis em loja (ainda que não estejam definidos quais os tipos de produtos a apresentar), bem como encomendá-los de imediato. Com a consulta disponível torna-se essencial a criação da segunda área referida, a interação com o farmacêutico.

# FALE CONNOSCO

■

Coloque-nos já as suas questões!

Nome
E-mail
Assunto
Mensagem

Enviar

Ligue já ao seu Farmacêutico!

Faça já a sua encomenda!

LIGAR

ENCOMENDE

Figura 16- Layout Site Farmácia Central dos Carvalhos - Interação Farmacêutico

A ideia passa por permitir ao cliente interagir com a sua farmácia através de diferentes canais e consoante as suas necessidades momentâneas. Foi também idealizada uma área do utilizador, onde a informação associada à atividade na farmácia estará presente.

Os proprietários e gestores de farmácia entrevistados, referiram não ver um impacto significativo na otimização do site, isto numa perspetiva a curto prazo. Contudo defenderam que devem ser criadas condições e estruturas para que a farmácia possa estar presente nessas dimensões, quando solicitado pelo cliente.

#### 4.4.2- Discussão

Talvez, de todas as propostas de melhoria apresentadas, a que tenha menor impacto a curto prazo. Contudo, e tendo em conta a bibliografia referenciada será, para as organizações, a presença nas plataformas de venda online um fator de sucesso a longo prazo.

A sociedade é cada vez mais digital, os *millenials* não se identificam com a folha e, as tendências apontam para a diminuição do consumo presencial bem como para a total alteração na forma de comunicação. Assim, as organizações em geral, e as farmácias em específico devem procurar entender quão preparadas estão para satisfazer estas recentes necessidades? Quão recetivas a estas questões estão as entidades reguladoras do setor? Que tipo de estrutura necessitam de idealizar e aplicar para que seja possível a “obrigatória” presença nas plataformas de venda online?

Estas questões serão, talvez, das mais importantes a obter resposta num futuro próximo.

#### 4.5- Conclusão

O estudo realizado permitiu aferir que a Farmácia Central dos Carvalhos, apesar de líder de mercado, apresenta algumas falhas no que diz respeito aos processos inerentes à atividade diária do negócio, muito devido à residual utilização das potencialidades tecnológicas existentes no mercado. O atraso tecnológico sentido deve-se, maioritariamente, à facilidade de negócio sentida no período anterior à crise Europeia. As farmácias portuguesas, geriam o seu negócio com base numa necessidade constante, bem como num elevado poder de consumo do cliente sendo que nunca se sentiram “obrigadas” a otimizar as suas atividades e a disputar os clientes existentes.

Os inquéritos e entrevistas efetuadas a gestores e proprietários de farmácias permitiram perceber que estes valorizam dimensões como a eficiente gestão operacional da organização, eficiente comunicação interna, excelência no serviço prestado ao cliente e a transformação para uma organização tecnológica sendo que, a única dimensão desvalorizada é a do e-commerce. Simultaneamente, foi possível perceber que os gestores e proprietários têm, na sua maioria, apenas como formação base a área farmacêutica o que, pode ser considerado fator condicionador em alguns momentos de decisão, visto que o seu foco é habitualmente direcionado para a vertente técnica. Assim, foi possível concluir que apesar da incapacidade de implementação de novas soluções tecnológicas, por motivos financeiros ou desconhecimento da solução, os gestores e proprietários de farmácias sentem essa necessidade e encaram a sua aplicação como um potencial fator de melhoria.

É fulcral, para o sucesso das farmácias, entender que o cliente se altera continua a alterar-se, e paralelamente, a sociedade é cada vez mais influenciada pela exponencial evolução tecnológica, sendo que estas se devem dotar de recursos para que possam concorrer no mercado e tenham a capacidade de construir uma posição diferenciadora face aos seus concorrentes. Só assim, será possível fidelizar um cliente que se caracteriza por ser “especialista” dos produtos que consome.

As diferentes etapas percorridas ao longo do estudo, demonstraram que seria vantajoso para a farmácia a implementação de melhoria em três principais áreas: gestão da informação, processamento da informação, interatividade e serviço prestado ao cliente. São consideradas áreas fulcrais para o sucesso do negócio, visto que este depende do contacto constante e da excelência no serviço.

É importante referir que, outras soluções, nomeadamente não tecnológicas como a implementação da metodologia Lean Thinking, a maior oferta de formação, a implementação de modelos de remuneração variável, entre outras, foram também consideradas, no entanto, a via tecnológica prevaleceu devido à sua panóplia de soluções e possibilidades de aplicação, devido ao seu baixo custo de aquisição e ao seu enquadramento social

vivenciado atualmente. A dimensão da empresa em questão não permitiu a aquisição inicial de um sistema sofisticado que, por si só, permita resolver o problema identificado nas diversas dimensões da organização, contudo, as soluções apresentadas verificaram-se um excelente teste piloto e, principalmente, soluções otimizadoras da atividade de negócio para que a Farmácia Central dos Carvalhos possa evoluir e preservar a sua liderança de mercado. Foram consideradas soluções com baixo custo de implementação e reduzida rejeição por parte dos colaboradores, visto que muitas delas integram as suas atividades diárias. Assim, considera-se que foram soluções ótimas para um período de teste e corretamente enquadradas nas necessidades da farmácia.

Analisando o contexto do estudo efetuado, as características das soluções apresentadas e tendo em conta o fator tempo, não é possível a inclusão de resultados concretos no documento apresentado. Não obstante, é importante referir que no curto período de utilização das soluções apresentadas foi sentida uma melhoria significativa na receção ao cliente e no próprio atendimento (fruto da eficaz análise da informação) e essencialmente, ao nível da comunicação interna, o que permite à organização uma maior eficiência associada às atividades diárias e conseqüentemente, um serviço ao cliente otimizado. No que diz respeito à implementação do E-commerce, esta é sem dúvida uma decisão que antecipa necessidades futuras visto que o cliente do futuro será, a par da sua presença física, um consumidor digital. Assim sendo, a Farmácia Central dos Carvalhos ver-se-á obrigada a repensar e adaptar a sua estrutura.

Como conclusão, as novas tecnologias e tendo em conta as suas potencialidades e baixo custo de investimento, devem ser consideradas como solução nos problemas enunciados, bem como em futuras reflexões e adaptações às necessidades impostas pelo mercado.

## Capítulo 5- Considerações Finais

O principal objetivo deste estudo foi identificar o potencial associado à implementação de um sistema de informação, como meio de otimização dos processos de negócio e, paralelamente, como meio proporcionador de um serviço de excelência para os clientes. Após identificadas as necessidades, foram exploradas as opções passíveis de se tornarem solução. Posteriormente foram distribuídos inquéritos aos colaboradores para que fosse possível identificar uma tendência perante a utilização das novas tecnologias e, definir uma posição relativa à implementação destas na farmácia. Paralelamente, foram realizadas entrevistas com gestores e proprietários de farmácia para entender qual a opinião de quem lidera a organização.

Após a recolha da informação associada ao estudo de investigação, é necessário perceber o cliente como um dos principais beneficiários da inclusão das novas tecnologias. Na perspetiva da Farmácia Central dos Carvalhos, os esforços devem ser orientados para os agentes envolvidos na totalidade do negócio, sendo o cliente uma prioridade contínua. Verificou-se que, as soluções apresentadas e, ainda que numa fase de teste, evidenciam um elevado potencial para constituírem um fator importante associado à implementação de melhoria na organização.

Alargando o foco para as restantes farmácias Portuguesas, e numa perspetiva de desenvolvimento do próprio setor farmacêutico, será importante a adoção de novos conceitos, novas tecnologias, novas ferramentas que permitam às organizações reformularem a sua estratégia de negócio e, conseqüentemente, corresponder às necessidades e requisitos de um cliente que se encontra em constante evolução e cada vez mais árduo na sua satisfação. O setor farmacêutico deve, tornar-se menos dependente de um passado glorioso e orientar os seus processos para um futuro tecnológico.

## 5.1- Propostas para o Futuro

Tal como definido neste capítulo, a via tecnológica foi a solução encontrada para a melhoria na organização na Farmácia Central dos Carvalhos. Contudo, e perspetivando o futuro do setor farmacêutico, penso que seria vantajoso a reflexão sobre duas outras áreas de relevo como a otimização da gestão dos stocks, a valorização de metodologias como o Kaizen e Lean Thinking.

As farmácias devem entender que o mercado em que coabitam, já não se rege da mesma forma, muito devido a alteração dos requisitos dos seus consumidores. Assim, devem ser continuamente exploradas novas soluções que permitam a constante adaptação às tendências de mercado.

A correta gestão dos stocks, bem como a implementação das metodologias anteriormente referenciadas devem ser áreas do conhecimento das farmácias portuguesas na medida em que promovem:

- Redução dos custos nas operações
- Aumento da qualidade no serviço
- Aumento da consistência nos processos
- Atribuição de flexibilidade e capacidade de adaptação aos processos de negócio

Estes aspetos são e continuarão a ser fulcrais para o sucesso das organizações atuais.

## 5.2- Limitações ao Estudo

No decorrer do presente estudo foram sentidas três principais dificuldades.

Primeiro, a dificuldade em encontrar bibliografia que relacionasse a potencialidade das novas tecnologia, nomeadamente os sistemas de informação, com o setor da saúde. O setor da saúde, evidencia claramente algumas particularidades que o atrasam na adoção deste tipo de sistemas.

Posteriormente e como se trata de um estudo de caso, em que as soluções propostas foram testadas ao longo da investigação, foi sentida numa fase inicial alguma resistência por parte de alguns colaboradores. Os colaboradores com menor facilidade no que diz respeito às novas tecnologias, nem sempre conseguem perceber o potencial das tecnologias quando embebida nos processos de negócio de uma organização.

Por último, mas não menos significativo, o fator tempo. As soluções propostas a analisar, carecem de um elevado período de teste para que seja possível a obtenção de resultados o que, num estudo de investigação torna morosa a comparação entre o antes e o depois.

No futuro e, em estudos semelhantes, será vantajoso:

- Dar prioridade à realização dos testes piloto
- Direcionar o foco para pequenas áreas da organização

## Bibliografia

Apifarma, 2016. *A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA EM NÚMEROS*, Lisboa: Apifarma - Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica.

Barlett, A. R., 2016. A New Era in Client Communications after the Fiduciary Rule. *Journal of Financial Service Professionals*, pp. 47-54.

Bogdan, R. C. & Biklen, S. K., 1994. *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.

Brajer-Marczak, R., 2014. *Employee engagement in continuous improvement of processes*. s.l.:De Gruyter Open.

Carter, M. & Grover, V., 2015. Me, My Self, and I(T): Conceptualizing Information Technology Identity and Its Implications. *MIS Quarterly*, pp. 931-957.

Cray, P., 2015. The Digital Transformation of Business. *Harvard Business Review*.

Dantas, J., 2013. *Inovação e Marketing em Serviços*. Lisboa: LIDEL - Edições Técnicas, Lda..

Dantas, J., 2013. *Inovação e Marketing em Serviços*. Lisboa: LIDEL - Edições Técnicas Lda..

Dias, J. P. S., 2016. *História da Farmácia em Portugal*. [Online] Available at: [http://www.ordemfarmaceuticos.pt/scid//ofWebInst\\_09/defaultCategoryViewOne.asp?categoryId=1900](http://www.ordemfarmaceuticos.pt/scid//ofWebInst_09/defaultCategoryViewOne.asp?categoryId=1900)  
[Acedido em Dezembro 2016].

Dovleac, L., 2015. Innovation and new technologies - pillars for a business sustainable development. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, Novembro, pp. 385-390.

Edmead, M., 2016. *CIO*. [Online] Available at: <http://www.cio.com/article/3063620/it-strategy/digital-transformation-why-its-important-to-your-organization.html>  
[Acedido em Dezembro 2016].

Egol, M. & Hodson, N., 2013. *To Compete with E-commerce, Retailers Need to Leverage Mobile*. [Online] Available at: <https://hbr.org/2013/12/to-compete-with-e-commerce-retailers-need-to>

## Leverage-mobile

[Acedido em Novembro 2016].

Erdem, S. A., E.James, K. & E.Clow, K., 2004. E-Commerce Issues in Healthcare Marketing. *Services Marketing Quarterly*, pp. 55-69.

Eurostat, 2016. *E-commerce Sales*. [Online] Available at: [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc\\_ec\\_eseln2&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_ec_eseln2&lang=en)  
[Acedido em Outubro 2016].

Farmacêutica, A. - A. P. d. I., 2014. *A Indústria Farmacêutica em Portugal - Saber Investir, Saber Inovar*. s.l.:s.n.

Frada, J., 2005. *Novo guia prático para pesquisa, elaboração e apresentação de trabalhos científicos e organização de currículos*. Lisboa: Setecaminhos.

Gerring, J., 2004. What is a Case Study and What Is It Good for?. *The American Political Science Review*, Maio, pp. 341-354.

Gil, A. C., 2008. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª ed. São Paulo: Atlas S.A.

Guo, L., Zhang, M. & Wang, Y., 2016. Effects of Customer Psychological Characteristics on Their Engagement Behavior in Company Social Networks. *Social Behavior and Personality*, Volume 44, pp. 1661-1670.

Henderson, K., 1999. *Electronic Commerce in the On-line and Electronic Publishing Industry: a Business Model for Web Publishing*. Glasgow, s.n., pp. 37-50.

Ikea, 2016. *Company Information*. [Online] Available at: <http://www.ikea.com/ms/en JP/about-the-ikea-group/company-information/>  
[Acedido em Dezembro 2016].

Izquierdo-Castilho, J., 2015. El Nuevo Negocio Mediático Liderado por Netflix: Estudio del Modelo Y Proyección en el Mercado Español. *El profesional de la Información*, Volume 24, pp. 819-826.

Kopanicova, J. & Klepochova, D., 2016. Consumers in New Millenium: Attitudes towards Adoption of New Technologies in Purchasing Process. *Studia Commercialia Bratislavensia*, pp. 65-74.

Lemon, K. N. & Verhoef, P. C., 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing: American Marketing Association*, Volume 80, pp. 69-96.

Luzia, J. M. S., Silva, R. F. B. d., Silva, P. M. L. d. & Balloni, A. J., 2015. Management Information Systems and Technologies in Public Hospitals. *The International Journal of Management Science and Information Technology*, pp. 21-38.

Malhotra, N., Smets, M. & Morris, T., 2016. Career Pathing and Innovation in Professional Service Firms. *Academy of Management Perspectives*, pp. 369-383.

Manzano, E., Neira, E. & Clares-Gavilán, J., 2016. DATA MANAGEMENT IN AUDIOVISUAL BUSINESS: NETFLIX AS A CASE STUDY. *El profesional de la información*, Agosto, pp. 568-576.

Mckinsey Quarterly, 2016. The CEO Guide to: Customer Experience. *Mckinsey Quarterly*, pp. 32-39.

Microsoft, 2008. *What is business intelligence?*. [Online] Available at: [https://technet.microsoft.com/en-us/library/cc811595\(v=office.12\).aspx](https://technet.microsoft.com/en-us/library/cc811595(v=office.12).aspx) [Acedido em Outubro 2016].

Microsoft, 2016. *SQL Server*. [Online] Available at: <https://www.microsoft.com/en-us/sql-server/business-intelligence> [Acedido em Outubro 2016].

Minayo, M. C. S., 1993. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?. *Cadernos de Saúde Pública - Rio de Janeiro*, Julho, pp. 239-262.

Mithas, S. & Rust, R. T., 2016. How Information Technology Strategy and Investments Influence Firm Performance: Conjecture and Empirical Evidence. *MIS Quarterly*, Março, pp. 223-245.

Nations, U., 2015. *The Millennium Development Goals Report 2015*. s.l.:s.n.

Negash, S., 2004. Business Intelligence. *Communications of the Association for Information Systems*, pp. 177-195.

Ngai, E. & Wat, F., 2002. A literature review and classification of electronic commerce research. *Information & Management*, pp. 415-429.

O'Brien, J. A. & Marakas, G. M., 2007. Management Information Systems. *Dias Technology Review*.

Obeidat, M. et al., 2015. Business Intelligence Technology, Applications, and Trends. *International Management Review*, pp. 47-56.

Ocado, 2016. *Ocado*. [Online] Available at: <http://www.ocadogroup.com/who-we-are/ocado-at-a-glance.aspx> [Acedido em Dezembro 2016].

Oliveira, A. & Capriotti, P., 2013. Gestión estratégica de los públicos en museos. De la identificación a la comunicación.. *El profesional de la información*, 17 Maio, pp. 210-214.

Pharmacy, A. -. A. C. o. C., 2008. *Clinical Pharmacy Defined*. [Online] Available at: <http://www.accp.com/about/ClinicalPharmacyDefined.aspx> [Acedido em Novembro 2016].

Piccoli, G., Lui, T.-W. & Grun, B., 2016. The impact of IT-enabled customer service systems on service personalization, customer service perceptions, and hotel performance. *Tourism Management*, pp. 349-362.

Pine, J. B., 1993. *Mass Customization - The New Frontier in Business Competition*. 2ª ed. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Pinto, A. S. C. M., 2014. *Análise da evolução do mercado do medicamento em Portugal*. Porto: Faculdade de Economia do Porto.

Pogorelova, E., Yakhneeva, I. V., Agafonova, A. N. & Prokubovskaya, A. O., 2016. Marketing Mix for E-commerce. *International Journal of Environmental & Science Education*, Volume 11, pp. 6744-6759.

Porter, M. E. & Millar, V. E., 2011. *How Information Gives You Competitive Advantage*. [Online] Available at: <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage> [Acedido em 3 Fevereiro 2017].

Rahimi, F., Moller, C. & Hvam, L., 2016. Business process management and IT management: The missing integration. *International Journal of Information Management*, pp. 142-154.

Rajal, R., Westerlund, M. & Lampikoski, T., 2015. Environmental sustainability in industrial manufacturing: re-examining the greening of Interface's business model. *Journal of Cleaner Production*, Volume 115, pp. 52-61.

Ram, S. et al., 2015. Pharmacists as Managers: what is being looked for the sector in New Zeland community pharmacy?. *Asia Pacific Journal of Health Management*, pp. 36-45.

Riaz, M. N. & Khalili, M. T., 2014. Transformational, Transactional Leadership and Rational Decision Making in Services Providing Organizations: Moderating Role of Knowledge Management Processes. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, pp. 355-364.

Rigby, D. K., 2014. *E-Commerce Is Not Eating Retail*. [Online] Available at: <https://hbr.org/2014/08/e-commerce-is-not-eating-retail> [Acedido em Outubro 2016].

S.Fogarty, R., 2016. *The Future of Museums: Challenges and Solutions*. Yellow Springs(Ohio): Antioch Review,Inc..

Sangle, S. S., 2015. Proposed re-conceptualization of IT business value benefits. *Business Process Management Journal*, 7 Novembro, pp. 522-545.

Santos, P., 2012. *O modus operandi de um Departamento de Scouting de Futebol*. Porto: FADEUP.

Sardinha, P., 2016. *As Farmácias da Sociedade Global* [Entrevista] (20 Julho 2016).

Schafer, J., A.Konstan, J. & Riedl, J., 2001. E-Commerce Recommendation Applications. *Data Mining and Knowledge Discovery*, pp. 115-153.

Senthil, M., Chandrasekar, K. & Selvabaskar, S., 2012. "Experiential Retailing" as a Strategic Tool for Retail Store Differentiation and Brand Association - A Conceptual Approach. *SIES Journal of Management*, Vol.8(1), pp. 92-102.

Sharma, N., 2016. Management of Innovation: The Case of IT and Pharmaceutical SMEs. *IUP Journal of Knowledge Management*, pp. 61-75.

Shea, S. & Gillette, G., 2016. The Art and Science of Scouting. *Baseball Digest*, Julho, pp. 38-41.

Silva,A, 2009. *A gestão dos Centros de Treino dos Clubes de Futebol - Dissertação apresentada com vista à obtenção do segundo ciclo de estudos (Mestrado em Gestão Desportiva)*. s.l.:s.n.

Silva, E. L. d. & Menezes, E. M., 2005. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: s.n.

Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R., 2010. *Operations Management*. England: Prentice Hall.

Solomon, M. R., Russel-Bennet, R. & Previte, J., 2013. *Consumer Behaviour*. Australia: Pearson Australia.

SportsEconAustria, S. -, 2012. *Study on the Contribution of Sport to Economic Growth and Employment in the EU*. Austria: s.n.

Stojkic, Z., Majstorovic, V., Visekruna, V. & Zelenika, D., 2014. Application of Lean Tools and xRM Software Solutions in Order to Increase the Efficiency of Business Processes. *Procedia Engineering*, pp. 41-48.

Thamir, A. & Poulis, E., 2015. Business Intelligence Capabilities and Implementation Strategies. *International Journal of Global Business*, Volume 34, pp. 34-45.

Vergragt, P. J., 2006. *How Technology Could Contribute to a Sustainable World*. Boston: s.n.

Wessel, M., Levie, A. & Siegel, R., 2016. The Problem with Legacy Ecosystems. *Harvard Business Review*, pp. 68-74.

Woodward, S., 2012. Funding museum agendas: challenges and opportunities. *Managing Leisure*, pp. 14-28.

## **Anexos**

## **Anexo 1 – Imagens Farmácia Central dos Carvalhos**



*Figura 17- Armazém Farmácia Central dos Carvalhos*



*Figura 18- Corredor Backoffice Farmácia Central dos Carvalhos*



*Figura 19- Laboratório Farmácia Central dos Carvalhos*



*Figura 20- Escritório Farmácia Central dos Carvalhos*



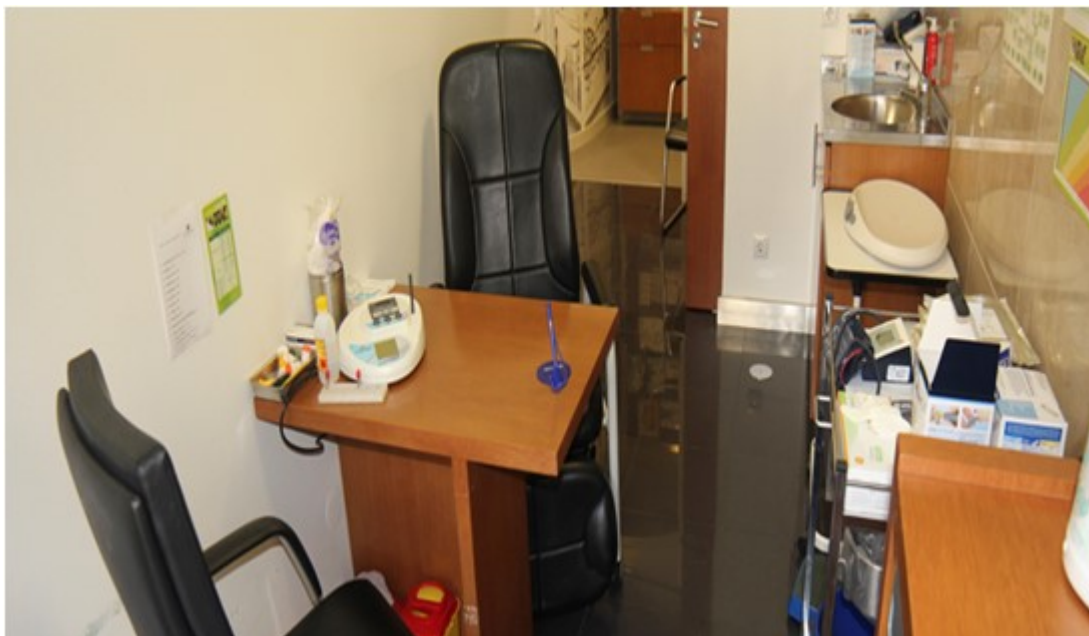
*Figura 21- Copa Farmácia Central dos Carvalhos*



*Figura 22- Área Comercial Farmácia Central dos Carvalhos*



*Figura 23- Gabinete (1) de Medições*



*Figura 24- Gabinete (2) de Medições*

## **Anexo 2 – Inquérito aos Colaboradores**

# Recolha de Tendência Colaboradores

O presente inquérito foi elaborado no âmbito da Tese de Mestrado em Gestão na Católica Porto Business School.

É pretendido, com a recolha dos dados solicitados, identificar tendências dos colaboradores da Farmácia Central dos Carvalhos face às novas tecnologias, bem como a sua posição perante a possibilidade de implementação destas no contexto de trabalho.

O inquérito pretende, especificamente, entender aceitação dos colaboradores relativamente à implementação de um Sistema de Informação, isto é, um sistema que permite a gestão eficaz de toda a informação gerada na organização e, conseqüentemente, a melhoria do serviço prestado ao cliente através da otimização dos processos de negócio.

## \*Obrigatório

1. Endereço de email \*

.....

2. 1- Idade \*

Marcar apenas uma oval.

- <20 anos
- 20 - 30 anos
- 30 - 40 anos
- 40 - 50 anos

50 - 60 anos

3. 2- Género \*

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino

4. 3- Anos de experiência profissional como farmacêutico(a) \* Marcar apenas uma oval.

- <5 anos
- 5 - 10 anos
- 10 - 15 anos
- >15 anos

5. 4- Habilitações literárias \* Marcar apenas uma oval.

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

6. 5- No seu entender, qual a importância da correta gestão operacional da organização?  
\* Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nada importante      Muito importante

7. 6- No seu entender, qual a importância de uma eficaz comunicação interna? \* Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nada importante      Muito importante

8. 7- No seu entender, qual a importância do serviço prestado ao cliente? \* Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nada Importante      Muito Importante

9. 8- No seu entender, qual a importância da informação recolhida das atividades diretamente relacionadas com o cliente? \* Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Nada Importante      Muito Importante

---

10. 8.1- Considera que esta informação, posteriormente, é corretamente processada de forma a melhorar o processo de tomada de decisão? \* Marcar apenas uma oval.

Sim  
 Não

11. 9- Refletindo na sua vida pessoal e profissional, como classifica a presença da tecnologia nas suas funções diárias? \* Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Nada presente      Muito presente

---

12. 10- Enuncie, consoante a sua opinião, o benefício obtido pela organização com a implementação de uma gestão de processos com base nas novas tecnologias. \* Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Nenhum benefício      Muito benefício

---

13. 11- Enuncie, consoante a sua opinião, o benefício obtido pela organização com a implementação de tecnologias para auxiliar e melhorar o serviço prestado ao cliente. \* Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Nenhum benefício      Muito benefício

---

14. 12- Quão importante considera a criação de estruturas internas que permitam as vendas online na organização? \* Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

---

Nada importante      Muito importante

---

## **Anexo 3 – Inquérito/Entrevista aos Proprietários de Farmácia**

# Questionário gestores/proprietários Farmácia

\*Obrigatório

## 1. 1- Idade \*

Marcar apenas uma oval.

20 - 30 anos

30 - 40 anos

40 - 50 anos

>50 anos

## 2. 2- Género \*

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

## 3. 3- Anos de experiência profissional no setor farmacêutico \*

Marcar apenas uma oval.

<5 anos

5 - 10 anos

10 - 15 anos

>15 anos

## 4. 4- Habilitações literárias \* Marcar apenas uma oval.

Ensino Básico

Ensino Secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

5.

Muito Fraco      Muito Forte



1 2 3 4 5

6. 5- No seu entender qual o impacto da correta gestão operacional da organização? \* Marcar apenas uma oval.

7. 6- No seu entender qual o impacto de uma eficaz comunicação interna? \* Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Muito Fraco      Muito Forte

8. 7- No seu entender qual a importância do serviço prestado ao cliente? \* Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nada Importante      Muito Importante

9. 8- No seu entender qual a importância da informação recolhida das atividades diretamente relacionadas com o cliente? \* Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nada Importante      Muito Importante

10. 8.1- Considera que esta informação, posteriormente, é corretamente processada de forma a melhorar o processo de tomada de decisão? \* Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

11. 9- Considere o possível benefício, para a organização, com implementação de uma gestão de processos mais tecnológica? \* Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Nenhum benefício      Muito benefício

12. 10- Considere o possível benefício, para a organização, com implementação de tecnologias para auxiliar e melhorar o serviço prestado ao cliente? \* Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5  
Nenhum benefício      Muito benefício

13. 11- Quão importante considera a criação de estruturas internas que permitam as vendas online na organização? \* Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5  
Nada importante      Muito importante

14 Como caracteriza a evolução da indústria farmacêutica nos últimos 10 anos?

[Redacted]

[Redacted]

15. Caracterize na sua opinião e, de forma sucinta, o setor farmacêutico. Atribua especial foco ao contexto vivenciado nas farmácias.

[Redacted]

[Redacted]

16. Na sua opinião, qual o papel das tecnologias na evolução do setor farmacêutico?

[Redacted]

.....

17. Considera que as farmácias usufruem corretamente das potencialidades tecnológicas existentes no mercado?



18. Que importância atribui à utilização de sistemas de informação com vista à melhoria dos processos de negócio?



19. Que tecnologias de gestão da informação utiliza nas atividades diárias da sua farmácia?



20. Gostaria de ver implementado na sua farmácia, um sistema de gestão de informação que proporcionasse a otimização dos processos de negócio e o serviço prestado ao cliente?



21. Por último, emita uma breve opinião sobre a presença das farmácias em plataformas de venda online.



Com tecnologia

