

Universidade de Lisboa

Faculdade de Farmácia



E-Commerce no Setor das Farmácias

***Case-study* de desenvolvimento em Portugal**

João Gabriel Mira Calhau de Carvalho Roma

Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas

2019

**Universidade de Lisboa
Faculdade de Farmácia**



E-Commerce no Setor das Farmácias
Case-study de desenvolvimento em Portugal

João Gabriel Mira Calhau de Carvalho Roma

**Monografia de Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas
apresentada à Universidade de Lisboa através da Faculdade de Farmácia**

**Orientador: Doutor Bruno Miguel Nogueira Sepodes, Professor
Auxiliar com Agregação**

2019

Resumo

O crescimento acentuado da penetração e volume do mercado de e-commerce em Portugal e no mundo é uma realidade. Tal verifica-se igualmente no caso específico dos segmentos de produtos à venda em farmácia comunitária.

Este documento debruça-se sobre alguns pontos-chave que é necessário ter em conta no desenvolvimento de um projeto de um e-commerce de uma farmácia comunitária, incluindo o medicamento e outros produtos.

São exploradas as temáticas produto, equipa, integração de sistemas, logística, entrega, métodos de pagamento, plataforma de e-commerce e serviço ao cliente. A sua descrição resulta de um caso de estudo de implementação do projeto de e-commerce do grupo de farmácias Bairro da Saúde, tendo em conta as especificidades do negócio e a legislação de venda eletrónica neste setor.

São ainda enunciadas as principais ferramentas de ativação digital incluídas no desenvolvimento de um plano de marketing digital, essencial à divulgação da loja online, bem como a elaboração de uma projeção financeira que analisa a viabilidade do negócio.

Ao longo do documento são feitas referências a alguns excertos de legislação específica de e-commerce e de venda de medicamentos online, não se tratando de uma revisão extensiva neste aspeto.

Palavras-chave: e-commerce; farmácia; negócio

Abstract

The strong growth of e-commerce sales in Portugal and worldwide is undeniable. The same is valid retail pharmacies e-commerce.

This document describes some key points that should be considered when developing an online sales project of a retail pharmacy, including the sale and delivery of prescribed medicines.

Product, team, system integration, logistics, delivery, payment methods, e-commerce platform and customer service are some of the explored subjects, in result of a case-study of implementation of the e-commerce project “Bairro da Saúde”, which is also the name of the developer chain of pharmacies. It takes into account the specificities and the e-commerce regulation in a pharmacy business.

The document also outlines the main digital activation tools included in the development of a digital marketing plan, essential to the acquisition and loyalty of customers to our online store; and describes the development of a financial forecast – the P&L - that examines the viability of the project.

Throughout the document references are made to some specific e-commerce and online drug sales legislation, though doesn't represent an extensive review in this matter.

Keywords: e-commerce; retail pharmacy; business

Agradecimentos

No que respeita ao desenvolvimento desta monografia de mestrado, o primeiro agradecimento a fazer é à equipa do Bairro da Saúde, o grupo de farmácias com o qual trabalhei no desenvolvimento e implementação do projeto de e-commerce aqui descrito. Dirijo-o em específico à Maria Luisa Martins, farmacêutica e membro da direção do Bairro da Saúde, colega e amiga, e principal responsável pelo projeto e a minha integração no mesmo. Sem ela o tema desta monografia seria outro e 2019 não teria sido um dos melhores anos da minha vida.

Uma grande palavra de agradecimento ao meu orientador, o Prof. Doutor Bruno Sepodes, cujo acompanhamento e grande incentivo foram fulcrais em várias etapas do meu último ano académico na FFULisboa.

A construção desta monografia e a reta final do MICF, enquadradas num regresso à faculdade, após três anos de (quase) distanciamento, foram apenas possíveis devido ao acérrimo incentivo e conselho de várias pessoas que acompanharam o meu percurso académico na FFULisboa, às quais agradeço. Entre elas a Dr.^a Helena Barreira, a Prof.^a Doutora Maria Henriques, a Prof.^a Doutora Matilde Castro, a Prof.^a Doutora Helena Ribeiro e a Susana Xavier.

Dedico o maior agradecimento de todos à minha família. Ao apoio e presença incansáveis durante o meu percurso. Aos meus pais e à minha irmã um grande obrigado. Aos meus tios, Arlete e Mário Galvão, que me deram uma segunda casa em Lisboa, dedico a minha monografia e a conclusão do MICF.

Índice:

1	Introdução	11
1.1	No que consiste o e-commerce de uma Farmácia Comunitária?	11
1.2	Porque lançar um e-commerce de uma Farmácia Comunitária?	12
1.3	Qual a abordagem feita neste documento?	13
2	Produto	14
2.1	Escolha da tipologia de produtos	14
2.1.1	Comercialização de medicamentos	15
2.1.2	Comercialização de outros produtos de saúde	16
2.2	Escolha do portefólio	17
2.2.1	Escolha do portefólio – medicamentos	17
2.2.2	Escolha do portefólio – Produtos de Higiene e Cosmética	18
2.3	Categorização	19
2.4	Recolha de informação	19
2.5	Definição dos preços	20
3	Estrutura organizacional	22
3.1	Fase de desenvolvimento	22
3.1.1	Gestor de e-Commerce	22
3.1.2	Webdesigner	23
3.1.3	Digital Marketeer	23
3.2	Fase de Lançamento	24
3.2.1	Serviço ao cliente	24
3.2.2	Logística	24
3.3	Fase de consolidação	25
3.3.1	Financeiro	25
3.3.2	Gestor de produto	26
4	Automatização e integração de sistemas	27
4.1	Integração do website com o ERP	28
4.2	Pagamentos	29
4.3	Transportadoras	29
5	Plataforma de e-Commerce	31
5.1	Preparação do caderno de encargos	31
5.2	Escolha do parceiro tecnológico	31
5.3	Requisitos legais	32
6	Logística	33
6.1	Gestão de stocks	33
6.2	Pick - Recolha	34
6.3	Pack – Embalamento	34
6.4	Ship - Entrega	35
7	Entrega	36
7.1	Entrega de MSRM	36
7.1.1	Método de entrega e distribuição geográfica	36
7.1.2	Custo	37
7.2	Entrega de outros produtos de saúde	37
7.2.1	Método de entrega e distribuição geográfica	37
7.2.2	Custo das entregas	38
8	Métodos de pagamento	39
9	Serviço ao cliente	40
9.1	As fases do Serviço ao cliente	40
9.2	O atendimento nas redes sociais	41

10	Plano de marketing digital	42
10.1	Definir o orçamento de Marketing	42
10.2	Ferramentas de Marketing Digital para e-commerce.....	43
10.2.1	Benchmarking	43
10.2.2	SEO	44
10.2.3	Google Adwords e Google Shopping	44
10.2.4	Redes Sociais	45
10.2.5	Email Marketing	45
10.2.6	Marketing de Conteúdos	46
11	Projeção financeira – P&L.....	48
11.1	Definir os objetivos de vendas	49
11.1.1	Volume unitário de vendas	49
11.1.2	Valor Médio de Venda.....	49
11.1.3	Vendas Brutas e Líquidas	49
11.2	Calcular as Margens.....	50
11.2.1	Margem Bruta	50
11.2.2	Margem de Contribuição	50
11.2.3	EBITDA	51
12	Conclusões	52
	Referências Bibliográficas	53

Índice de Figuras:

Figura 2.1	Peso de cada segmento em % no canal Farmácia em Portugal (€ SP) MAT Agosto 2019 Mercado farmacêutico (MSRM e MNSRM) e Consumer Health (13)	14
Figura 11.1	Simulação de P&L mensal	48

1 Introdução

1.1 No que consiste o e-commerce de uma Farmácia Comunitária?

E-commerce significa comércio eletrónico ou compra e venda de bens ou serviços através da internet, e a transferência de informação e valor monetário para efetuar estas transações.(1) Quando nos referimos a um e-commerce no setor das farmácias, referimo-nos a um tipo de negócio a retalho B2C (Business to Consumer), ou seja, quando uma empresa (neste caso uma farmácia) vende um bem/serviço a um consumidor (correntemente designado utente).(1)

Importa mencionar as características primárias que tornam único o negócio de uma farmácia comunitária em Portugal, por atribuição legislativa, nomeadamente no que respeita a:

- Alvará de Farmácia Comunitária
- Direção técnica providenciada por farmacêutico, e farmacêutico substituto;
- Exclusividade na comercialização de Medicamentos Sujeitos a Receita Médica, Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica Exclusivos de Farmácia,(2) e outros produtos de saúde que por imposição de fornecimento se limitem à venda em farmácia;
- Regulação pela Autoridade Nacional do Medicamento (INFARMED)

Estas características resultam num conjunto de particularidades associadas ao negócio de uma farmácia comunitária e à dispensa de medicamentos ao consumidor, ao nível dos recursos humanos, compras e gestão de stocks, ato farmacêutico, gestão da qualidade, publicidade ao consumidor, etc.

É este conjunto de particularidades que distinguem a farmácia comunitária e consequentemente um canal de vendas eletrónico de farmácia de outros negócios online.

Ressalvo que o e-commerce de uma parafarmácia é o que mais se assemelha ao de uma farmácia pela comercialização de produtos de marcas à venda em ambas as tipologias de negócio, como grande parte das marcas de cosmética, dispositivos médicos, acessórios e suplementos.

1.2 Porque lançar um e-commerce de uma Farmácia Comunitária?

O e-commerce é um modelo de negócio que compreende várias vantagens, entre elas a disponibilidade permanente da loja online (24 horas por dia, todos os dias do ano), a inexistência das barreiras físicas (dado que podemos colocar a loja online disponível a qualquer parte do mundo), custos de manutenção do espaço mais reduzidos, espaço de visibilidade e informação ilimitado online, bem como flexibilidade de customização (3)

O e-commerce em 2018 cresceu 17,0% em Portugal (mais 4,5 pontos percentuais face a 2017) alcançando um valor total na ordem de 5 mil milhões de euros, com uma penetração de 46% (um crescimento de 10% face a 2017)(4)

Os consumidores portugueses estão cada vez mais a comprar em vários canais, e os segmentos do medicamento e outros produtos de saúde não são exceção. Em 2018, 34% dos portugueses já tinha comprado pelo menos um produto de beleza online no último ano e 55% está a comprar em sites estrangeiros.(5)

O segmento da Higiene e cosmética é o 3º com maior penetração no mercado Português.(4) Os produtos farmacêuticos e artigos de puericultura são os segmentos com menor penetração (com exceção dos produtos frescos), porém registam um crescimento acentuado em 2019 (puericultura a crescer 50%).

Em Portugal existem já dezenas de lojas online de farmácias comunitárias, parafarmácias e lojas especializadas em dermocosmética ou outras classes de produtos à venda em farmácia.

Seguindo a tendência de crescimento, o e-commerce já é tema junto das empresas farmacêuticas(6), bem como dos laboratórios de cosmética e de outros produtos à venda em farmácia, que começam a dedicar os seus esforços a garantir a visibilidade, presença de conteúdos próprios e o investimento em comunicação dos seus produtos disponíveis nas lojas online das farmácias.

Os consumidores estão online e nunca vão deixar de estar. (5) É premente a expansão da farmácia para o canal online, o que implica a familiarização com ferramentas como o marketing digital e sistemas de gestão de relacionamento com os utentes (CRM).

1.3 Qual a abordagem feita neste documento?

Este documento consiste na descrição da criação e implementação do projeto de e-commerce *bairrodasaude.pt*, o canal de vendas eletrónico das farmácias comunitárias pertencentes ao grupo de Alves Martins Farmácia Lda, que através de um projeto paralelo de *rebranding* adotou a designação Bairro da Saúde.

A abordagem utilizada parte do estudo dos pontos-chave para a criação de um negócio e-commerce, descrita no artigo “Os 8 Pontos-chave na Criação de um Negócio E-commerce” (12), e a sua aplicação:

- No negócio da farmácia comunitária, através da análise da legislação e regulamentação do setor da farmácia comunitária em vigor; de negócios de e-commerce de farmácia comunitária pré-existentes; do conhecimento técnico dos colaboradores do grupo de farmácias Alves Martins Farmácia Lda, e da colaboração do parceiro de desenvolvimento de soluções web contratado para este projeto;
- Ao contexto do Bairro da Saúde, mediante a elaboração do plano de negócios do mesmo, em colaboração estreita com a Direção e colaboradores com inegável experiência de atendimento e dispensa farmacêutica nas farmácias do grupo; bem como a preparação do plano de marketing do negócio de e-commerce, com o apoio da agência de marketing digital.

Ao longo do documento são feitas várias outras referências a disciplinas e ferramentas de gestão e marketing gerais ou específicas de um negócio de e-commerce, indispensáveis à compreensão de um projeto com a tipologia em questão.

É igualmente feita referência a alguma legislação específica de e-commerce. Frisamos a necessidade do estudo extensivo da legislação. É possível a consulta rápida de alguns tópicos essenciais em <https://tsecommerce.com/blog/guia-rapido-legislacao-ecommerce-checklist/>, bem como a legislação que regula a venda de medicamentos no website do INFARMED.

2 Produto

2.1 Escolha da tipologia de produtos

Um dos primeiros passos a dar na criação de um canal de vendas online de um negócio pré-existente será a seleção da tipologia de produtos a comercializar, tendo em conta as classes de produtos disponíveis na loja física, neste caso uma farmácia.

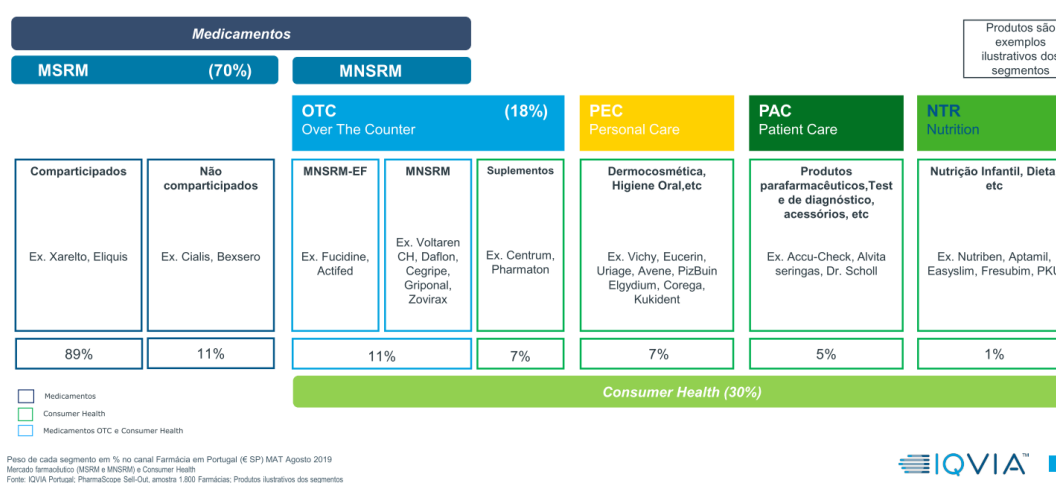


Figura 2.1 Peso de cada segmento em % no canal Farmácia em Portugal (€ SP) MAT Agosto 2019 Mercado farmacêutico (MSRM e MNSRM) e Consumer Health (13)

No universo de e-commerce de farmácias comunitárias em Portugal, podemos distinguir entre

- Aqueles que não comercializam medicamentos, comercializando apenas outros produtos de saúde e acessórios, não estando sujeitos à regulamentação do INFARMED; assemelham-se assim a e-commerce de parafarmácias;
- Comercializam Medicamentos não sujeitos a Receita Médica (MNSRM), e como tal estão sujeitos a regulamentação do INFARMED;
- Comercializam Medicamentos Sujeitos a Receita Médica (MSRM) – sujeitos a regulamentação do INFARMED e a todas as condições de venda eletrónica e entrega ao domicílio mediante apresentação de uma receita médica.

2.1.1 Comercialização de medicamentos

De entre as desvantagens da comercialização de medicamentos, especialmente de MSRM, podemos mencionar:

- A fraca penetração da compra online de produtos farmacêuticos de cerca de 10%(14)
- A adição de várias camadas de complexidade a uma estratégia de e-commerce, fruto da regulamentação e boas práticas relativas à entrega (por pessoal qualificado) e realização do aconselhamento farmacêutico necessário à dispensa (supervisionada por farmacêuticos);
- A margem obtida com a venda de medicamentos. Fruto da regulação e descida de preços e do crescimento da quota de genéricos, a margem percentual e absoluta é diminuta, em comparação com outros produtos de saúde, especialmente notório no caso de cosméticos;
- Os custos envolvidos com a entrega de MSRM, obrigatoriamente realizada por pessoal qualificado inerente à farmácia (estafeta);
- A existência de um catálogo muito extenso de referências, bem como problemas de abastecimento, que dificultam a gestão de stocks;
- As possíveis consequências resultantes de atrasos na entrega de uma encomenda ou mesmo do não abastecimento, no caso de rutura de stock ou falhas no processo, ao nível da saúde dos utentes, e da reputação da farmácia comunitária;

Podemos listar também algumas das vantagens:

- A exclusividade da sua venda em farmácias comunitárias de MSRM, e em farmácias e parafarmácias de MNSRM – protege o mercado de ataques de empresas de outros setores, especialmente grandes retalhistas online;
- Os medicamentos representam um grande mercado nacional e representam o maior volume unitário e de faturação de uma farmácia comum;
- Os colaboradores de uma farmácia têm grosso modo mais experiência na dispensa de medicamentos que na venda de outros produtos de saúde como cosméticos;
- Oportunidade de faturação associada à dispensa de vários medicamentos numa única entrega;

- Os consumidores associam o medicamento ao farmacêutico e à farmácia, sendo que a sua dispensa e entrega credibilizam o negócio online;

As farmácias do Bairro da Saúde são, historicamente, farmácias focadas no aconselhamento farmacoterapêutico, com uma reputação baseada no atendimento próximo e especializado na dispensa do medicamento. Assim, numa lógica de criação de um novo canal de vendas que representasse ao máximo uma extensão do serviço e dos valores associados às farmácias do grupo, tomou-se a decisão da comercialização de MNSRM e MSRM no bairrodasaude.pt.

2.1.2 Comercialização de outros produtos de saúde

Embora a decisão da comercialização de medicamentos, da necessidade de adaptação das operações à mesma e do seu aproveitamento para fins de comunicação, é de frisar que pelas desvantagens referidas acima, os medicamentos não são uma tipologia de produtos apetecível num negócio e-commerce. Poderá vir a ser menos desfavorável financeiramente no caso de se encontrar um modelo que privilegie um volume unitário elevado por entrega, otimizando assim os custos da mesma. No entanto, não se prevê que a sua comercialização online venha a ser tão lucrativa como outros produtos de saúde nos próximos tempos.

Depois dos medicamentos, são os Suplementos e os Produtos de Personal Care (Dermocosmética e Higiene Oral) que representam a maior fatia de faturação de uma farmácia comunitária, cada segmento representando cerca de 7% do valor de faturação das farmácias em Portugal em MAT Outubro 2019.(13) As margens deste segmento são mais apetecíveis, especialmente no caso de negociações feitas em escala diretamente com os laboratórios.

Além disso, a penetração de compra online de produtos de Higiene e Cosmética é de cerca de 30% em 2018 (14), a maior de entre os segmentos do negócio em farmácia comunitária.

Desta forma os produtos de Higiene e Cosmética podem ser considerados a tipologia mais apetecível do ponto de vista de faturação, num negócio de e-commerce de uma farmácia comunitária, devendo constituir o foco do plano de negócios do projeto e da abordagem dos pontos chave feita nesta análise.

Outros produtos de saúde com maior penetração de compra online em Portugal (14) são Produtos e Acessórios para Animais - e Suplementos alimentares, ambos com >15%.

2.2 Escolha do portefólio

Relativamente à escolha do portefólio de produtos e marcas a incluir, podemos referir duas abordagens:

- a) comercializar todas as referências possíveis (em stock na farmácia ou à distância de chegada de uma encomenda a fornecedor – laboratório ou distribuidor), procurando ir de encontro à necessidade/desejo de cada utente
- b) Selecionar as mais vantajosas do ponto de vista de rotação e gestão de stock, margens, negociação com laboratórios, etc.

Embora fosse ideal poder disponibilizar qualquer produto ao consumidor, a qualquer hora é física e financeiramente impossível ter todas as referências em stock. Contudo, as farmácias têm uma grande variedade de substâncias ativas e marcas, tendo em grande parte das situações resposta à necessidade dos utentes. O facto de no Bairro da Saúde ser possível fazer transferências entre 4 farmácias facilita essa tarefa, dado que podemos contar com o stock conjunto das 4.

2.2.1 Escolha do portefólio – medicamentos

No que respeita a medicamentos, as farmácias recorrem ao stock de vários armazenistas, facilitando assim o acesso, exceto quando o medicamento se encontre esgotado no país.

Assim, e porque consideramos importante satisfazer as necessidades dos utentes no que respeita aos MSRM, nesta tipologia de produtos optamos pela abordagem a). O utente deverá entregar-nos a sua receita e encontraremos, salvo indisponibilidade em stock e impossibilidade de encomenda em armazenista, a solução mais adequada em tempo útil.

Relativamente aos MNSRM, consideramos importante disponibilizar uma boa variedade de soluções. Dada a impossibilidade de ter todos os produtos equivalentes de todas as marcas em stock, e ser possível obter melhores margens consoante a escala de

compra de produtos de uma marca em cada laboratório, as marcas constituem uma aposta de cada farmácia ou grupo de farmácias. No entanto, existe stock em armazenistas e, a pedido específico de um utente, é possível encomendar com facilidade. Esta situação é pode ser evitada, dada a proeminência do aconselhamento farmacêutico no caso de afeções tratadas com MNSRM.

Os MNSRM disponíveis na plataforma são produtos que se encontram no momento em stock ou foram vendidos no último ano na farmácia-mãe do projeto e-commerce, assemelhando-se à abordagem b). Contudo, dada a abrangência de referências, determinada pela possibilidade de encomenda ao armazenista a pedido específico do consumidor, tende em certa medida para abordagem a). Podemos assim considerar que para MNSRM escolhamos uma abordagem mista.

2.2.2 Escolha do portefólio – Produtos de Higiene e Cosmética

Relativamente a outros produtos de saúde, especialmente a Dermocosmética, verifica-se uma enorme variedade, dado que servem inúmeros propósitos, os produtos são diferentes de marca para marca e existe um sem número de marcas. Existe ainda maior discrepância nos valores negociados consoante a quantidade, e consequentemente o grupo aposta em marcas seleccionadas. Com muito menos frequência, é feita encomenda a armazenista de produtos de marcas que não sejam parceiras do grupo, a pedido dos utentes.

Desta forma, no que respeita a Dermocosmética e outros produtos de saúde, o grupo adota a abordagem b). Os produtos disponíveis na plataforma são produtos que se encontram no momento em stock ou foram vendidos no último ano na farmácia-mãe do projeto e-commerce. É um portefólio considerável, mas reduzido comparativamente a medicamentos, o que facilita o tratamento de informação.

A escolha do portefólio de MNSRM, Suplementos Alimentares, Dermocosmética e outros produtos de saúde, com base nas abordagens acima referidas, é simplificada pelo facto de ser feita uma seleção com base no sistema de faturação de uma das farmácias. Determinando as regras de importação, neste caso a existência de stock e/ou vendas no último ano, obtemos uma lista para importação para a plataforma de e-commerce.

2.3 Categorização

Após escolha do portfólio de produtos a incluir na plataforma de e-commerce, é necessário definir a sua organização na plataforma de e-commerce (exceto para MSRM, que não aparecem no website), de forma a que o utente possa encontrar aquilo que procura ou navegar no website e descobrir produtos que satisfaçam necessidades ou desejos latentes.

Esta organização pode ser feita em vários níveis, e através de vários critérios, como:

- Tipologia de produtos
- Público-alvo
- Local do corpo
- Indicação

Após definição da organização do portfólio, é necessário alocar cada um dos produtos a determinada categoria. Tal pode ser feito através do sistema de faturação da farmácia, neste caso o Sifarma. A desvantagem desta atribuição é que se pode alocar cada produto apenas a uma categoria.

Posteriormente, após exportação da lista do Sifarma, é possível alocar cada produto a categorias adicionais. No caso da categorização do Bairro da Saúde, este passo foi realizado através do *backoffice* da plataforma, de forma a alocar produtos a categorias adicionais e afinar a categorização, dado que realizámos uma revisão referencial a referencial.

2.4 Recolha de informação

Paralelamente à categorização de produtos, pode ser iniciado o trabalho de catalogação, que inclui a recolha e uniformização de toda a informação e imagens dos produtos referenciados. Dada o volume de referências, é indispensável obter a colaboração das marcas de modo a incluir todas as informações consideradas relevantes.

A maior parte dos laboratórios dispõe de documentos com as informações indispensáveis e consideradas pertinentes pela gestão de marketing. Contudo, é importante decidir quais as informações relevantes, dada a organização do nosso

website, forma de comunicar com o nosso público-alvo, e palavras-chave que facilitem a pesquisa no website ou através de motores de busca. Além disso, tal decisão é consonante com um objetivo de uniformização.

Optámos então por preparar um documento Excel com todos os campos que considerámos relevantes e enviar para todos os laboratórios, para que pudessem preencher. A maior parte dos laboratórios a quem nos dirigimos preencheu grande parte do documento, concedendo-nos uma ótima base de trabalho.

Solicitámos igualmente a cada laboratório uma pasta com as imagens de cada produto, sendo que cada imagem deveria ter um registo único como nome, neste caso o CNP. Do mesmo modo, a maior parte dos laboratórios abordados aceitou o pedido, sendo possível ter grande parte das imagens dos produtos referenciados.

2.5 Definição dos preços

Definir o preço dos produtos no website de e-commerce é de especial importância, dado que o preço define se o produto gerará receita e qual a margem necessária para que o negócio se sustente (15).

O preço é uma das variáveis que defini o posicionamento dos produtos na mente do consumidor. Preços muito baixos podem posicionar a nossa loja como local para comprar produtos baratos, e aumentar o volume de vendas, mas reduzir perigosamente a margem de produto.

Preço elevado poderá posicionar o nosso e-commerce como loja de qualidade, mas reduzir o volume de vendas mantendo, no entanto, margens elevadas.

Tendo em conta que se trata de um e-commerce de retalho, com produtos não exclusivos e à venda em inúmeras lojas online, o preço ganha especial importância, dada a facilidade de comparação de preços por parte dos consumidores. Em compras online, a maior razão de compra é o preço mais baixo, referida por 7 em cada 10 Portugueses(14).

Tratando-se de um e-commerce de uma farmácia, dotada de preços, é importante frisar que não será linear o paralelismo de preços entre a loja física e online, dado que

o último canal compete num mercado em que a comparação com a concorrência feroz está à distância de um clique.

De entre as várias estratégias disponíveis, ressalvamos algumas de especial importância:

- Preço de retalho recomendado pelo fabricante(15) – muitos laboratórios recomendam os preços a estabelecer ao consumidor, constituindo uma recomendação que permite ao retalho obter uma margem aceitável e estabelecer um preço razoável ao consumidor. Nas lojas físicas é muitas vezes uma estratégia utilizada;
- Preço menor que o da concorrência(15) – dada a facilidade da comparação de preços online, poderá ser uma boa estratégia pesquisar os preços da concorrência e colocar o nosso igual ou menor que o da concorrência, de modo a retirar a limitação à compra decorrente da comparação por parte do consumidor. Poderá ser uma estratégia utilizada em todos os apenas em alguns produtos-chave. Implica uma constante pesquisa de preços do mercado;
- Preço acima do da concorrência, mas que fique abaixo mediante a implementação de campanhas promocionais – estratégia que implica a operacionalização concertada de campanhas e a comunicação atempada dos produtos incluídos nas mesmas em alturas chave de procura pelo consumidor. As promoções são a terceira razão para compra online, indicada por 6 em cada 10 portugueses (14). A redução de preço ou oferta de extras poderá ser comparticipada ou suportada pelos fabricantes, sendo vantajosa uma negociação nesse sentido;

Deverá também ter-se em conta que há aspetos psicológicos na interpretação do preço por parte do consumidor, existindo vários estudos que comprovam desses fatores na apreciação do preço. Por exemplo, um preço mais elevado pode ser melhor percebido se for o último dígito for ímpar (169€ em vez de 164€). (15)

Por último, na nossa estratégia de definição de preço devemos ter em conta a necessidade de manter margens que sustentem o negócio, conjugando-a com um posicionamento de preço aceitável para os consumidores que representam o nosso *target*.

3 Estrutura organizacional

A definição da estrutura organizacional de um projeto e-Commerce é bastante importante, ainda que grande parte da mesma integre o projeto no futuro, por questões orçamentais. Definir a equipa permite preparar um fluxo de contratação ideal e uma previsão de custos relacionados com os recursos humanos (RH) do projeto, pelo menos no primeiro ano, e idealmente nos primeiros 5.

A previsão de custos de RH deverá ser inserida no balanço de receitas e despesas – *profits and losses* (P&L). Desta forma, é criada uma relação entre a faturação do e-Commerce e o fluxo de contratação. A contratação da equipa deve ser programada em função do volume de trabalho existente, que depende do volume de encomendas, da evolução das variáveis do serviço prestado ao utente, dos objetivos e esforços de marketing, etc.

Cada projeto deverá ter uma equipa adaptada segundo as variáveis acima, definidas pelo responsável pelo projeto e pela Direção da farmácia/empresa. No entanto, podemos definir alguns elementos inerentes a um projeto de e-Commerce, bem como as suas funções e responsabilidades. Estas funções podem ser atribuídas a elementos pré-existentes na estrutura, ser contratados, subcontratados ou atribuídos a equipas externas à farmácia, dependendo do modelo de gestão e expertise que temos ou pretendemos ter *in-house*.(16)

Neste texto descreverei algumas dessas funções, alocando a sua necessidade às fases de desenvolvimento do projeto, lançamento, e após consolidação do projeto.

3.1 Fase de desenvolvimento

3.1.1 Gestor de e-Commerce

A função de gestor de e-Commerce deve ser atribuída no primeiro momento à pessoa responsável pela preparação do plano de negócios e sua implementação, bem como pelo canal de vendas eletrónico após o lançamento.

Dentro e fora da empresa, o Gestor de e-Commerce será o responsável pela gestão deste ramo do negócio: pela sua rentabilidade, estratégia comercial, execução e gestão

da equipa. Trata-se assim de uma função de gestão dentro da empresa, com a responsabilidade de tomar decisões diariamente, sendo necessário estar por dentro de tudo o que se passa no terreno.(16)

O Gestor de e-Commerce deve articular-se com as restantes funções de gestão da farmácia (compras, finanças, marketing, logística, etc), no caso de não existirem elementos com essas responsabilidades alocado especificamente ao e-commerce.

No caso de não ser a mesma pessoa, o Gestor de e-Commerce deverá estar em estreita colaboração com o Diretor Técnico da farmácia-mãe do projeto. Legalmente o e-commerce será um canal de vendas da farmácia. O Diretor Técnico será, do ponto de vista legal, o responsável técnico pelas operações, ainda que delegue parte das suas funções ao gestor de e-Commerce. Terá assim de supervisionar e aprovar todos os processos. No caso de existir mais do que uma farmácia envolvida, o Gestor de e-Commerce deverá articular-se com cada um deles.

3.1.2 Webdesigner

Responsável pelo desenvolvimento de conteúdos gráficos para website, redes sociais, newsletters e outros suportes necessários.(16)

A criação de um conceito de comunicação e todos os conteúdos gráficos associados ao website e meios de comunicação foi neste caso alocada a uma agência de comunicação, devido à complexidade do projeto. Numa fase inicial será a agência a desempenhar esta função, dispondo da expertise e dos recursos necessários à criação e desenvolvimento da linha de comunicação escolhida.

No futuro, e tendo em conta a profusão de conteúdos, e a multiplicação de pontos de contacto, poderá planear-se a contratação ou subcontratação de uma pessoa para desempenhar estas funções.

3.1.3 Digital Marketeer

É necessário um digital marketer que seja responsável pelo desenvolvimento de conteúdos em formato de texto para o website, planeamento e gestão de conteúdos para redes sociais e outros meios, de acordo com o plano de Marketing Digital. (16)

Numa fase inicial, o gestor de e-Commerce detém esta função, delegando o desenvolvimento a uma agência de comunicação, à semelhança das funções de web designer.

3.2 Fase de Lançamento

3.2.1 Serviço ao cliente

O atendimento ao cliente é uma função indispensável e muito importante para a satisfação do mesmo, e a sua fidelização. Dependendo dos formatos escolhidos -email, telefone, chat, whatsapp, etc – deverão ser alocados os recursos humanos necessários para dar resposta ao volume de contactos previsto.

Os responsáveis pelo atendimento ao cliente devem ter conhecimento acerca dos produtos¹⁸ e saber responder a questões relacionadas com o processo da compra – incluindo navegação na plataforma, preços, métodos de pagamento, campanhas, e as operações, nomeadamente a preparação e expedição de encomendas, e devoluções, etc. Numa fase inicial, o meio de contacto à disposição dos clientes será o telefone, e o primeiro ponto de contacto um dos colaboradores da farmácia-mãe do projeto, habilitados a responder a questões relacionadas com os produtos e prestar aconselhamento farmacêutico. No caso de dúvidas relacionadas com a compra ou as operações logísticas, deverá encaminhar a chamada para o gestor de e-Commerce, que neste projeto é auxiliado por um elemento da equipa de gestão que acompanhou o desenvolvimento de todo o projeto.

3.2.2 Logística

Elemento responsável pelo desempenho das operações logísticas de picking (recolha dos produtos das prateleiras nos armazéns), packing (embalamento dos produtos consoante o processo definido, o qual poder envolver a faturação das encomendas) e *shipping* (preparação de recolha pelas transportadoras) das encomendas da loja online, bem como a logística inversa de devoluções.¹⁸

Estes processos são em tudo semelhantes aos decorrentes na farmácia, à exceção da interface de compra. Através de uma plataforma de gestão de encomendas interligada com a plataforma de e-commerce, quem desempenha estas funções tem acesso às encomendas e pagamentos, ditando assim o despacho de encomendas.

Numa primeira fase é o gestor de e-Commerce, auxiliado pelos colaboradores da farmácia, a desempenhar estas funções, sendo que a contratação de uma pessoa deverá ser efetuada quando o volume de encomendas assim o justifique.

3.3 Fase de consolidação

Numa fase de consolidação do projeto, a gestão de e-Commerce e a Direção da empresa deverão decidir o fluxo de contratação, com base nas variáveis explanadas. Poderá proceder à contratação de mais pessoas para desempenhar as funções acima, criar posições para desempenho de funções da empresa especificamente alocadas ao projeto de e-commerce, ou criar novas funções de acordo com o plano de negócios do projeto.

3.3.1 Financeiro

Quando o volume de faturação o justificar, será pertinente a contratação de um gestor financeiro, que zele pela consolidação financeira da empresa. ¹⁸

As suas funções, até à sua contratação, devem ser executadas pelos elementos da farmácia e pelo gestor de e-Commerce, nomeadamente: ¹⁸

- gestão da faturação e notas de crédito;
- negociação com as empresas de pagamento online – feita inicialmente aquando da integração com a plataforma de e-Commerce, deve ser renegociada quando o volume de pagamentos o justificar, de modo a reduzir os custos com as transações;

3.3.2 Gestor de produto

A gestão de produto é uma função indispensável a qualquer empresa, e deve ser desempenhada pelo gestor de e-commerce ou por alguém que com ele trabalhe proximamente, do pessoal da farmácia, até que seja possível a contratação de alguém específico para o efeito.

O gestor de produto é responsável pelo produto desde a sua conceção/compra até à sua utilização pelo consumidor. A gestão de produto inclui tarefas imprescindíveis como: ¹⁸

- Estabelecimento de previsões de vendas, com base no desempenho passado, na tendência de vendas atual, lançamentos, campanhas promocionais e de comunicação - este ponto é de excepcional importância pois dele depende o evitar de roturas ou excessos de stock;

- Compras e negociação com fornecedores, com base nas previsões e inventário;

- Definição do preço de venda e promoções;

- Definição de campanhas e destaques no website;

- Gestão da qualidade dos produtos;

Pelas especificidades dos produtos à venda num e-commerce de uma farmácia, é recomendável o desempenho destas funções por alguém com habilitações académicas ou experiência nas áreas de Ciências Farmacêuticas, ou similares na área da saúde. É também aconselhável conhecimentos de Marketing e Gestão.

4 Automatização e integração de sistemas

Em qualquer empresa, é importante definir os processos inerentes a um conjunto de tarefas (especialmente em ações rotineiras), bem como atribuição de funções e responsabilidades de cada um dos intervenientes dos processos.

Num projeto de e-commerce há um conjunto de processos típicos(17), que podemos adaptar ao e-commerce de uma farmácia comunitária:

- Processo de compra e devolução no website pelo utente;
- Processo de atendimento ao cliente, relativo a dúvidas na utilização dos produtos, no processo de compra no website, reclamações, questões de farmacovigilância (que devem ser imediatamente reportadas), etc;
- Processo de preparação e expedição de encomendas, bem como a sua devolução;
- Produção e atualização de conteúdos para website e redes sociais;
- Processos relativos à ativação digital;
- Etc.

Mapear, definir e otimizar os processos de e-commerce é uma tarefa contínua, e visa um desempenho consistente e uma utilização cada vez mais eficiente dos recursos da empresa.

Automatização é a “execução automática de tarefas industriais ou científicas sem intervenção humana intermediária”(18)

Há inúmeros processos que podem ser automatizados, de modo a otimizar os recursos humanos da empresa, bem como aumentar a sua eficiência e rapidez de execução. Para automatizar um processo é muitas vezes necessário investir recursos financeiros e humanos, sendo necessário analisar previamente a possibilidade de automatização (tecnologia disponível, capacidade técnica dos recursos humanos, fundos necessários), bem como o seu retorno, avaliando assim a pertinência dessa mesma automatização.(17)

No caso de um e-commerce de uma farmácia comunitária, começando com o processo de compra, verificamos que se encontra automatizado, ou seja, não é necessária um colaborador da farmácia, já que a interface com o utente é a plataforma

de e-commerce, desde que a pessoa inicia a sua visita até ao último passo do checkout e pagamentos.

Existem vários processos que devem ser automatizados num e-commerce,(17) de modo a que este possa crescer sem ser necessária uma adição proporcional de recursos humanos. No entanto, verificamos que, dadas as circunstâncias inerentes ao setor das farmácias, não é possível automatizar alguns desses processos. De seguida alguns dos projetos de automatização importantes a ter em conta, sendo normalmente necessária a integração de sistemas informáticos

4.1 Integração do website com o ERP

A integração da plataforma de e-commerce com o ERP (o software de gestão da farmácia), permite automatizar processos como a faturação dos produtos comprados na plataforma, atualização de preços na plataforma, atualização de stock na plataforma e na farmácia, integração de fichas de clientes, etc. Esta integração é possível entre uma plataforma de e-commerce e a grande maioria dos softwares de gestão.

Em Portugal, 90% das farmácias utilizam o software de gestão e atendimento Sifarma, desenvolvido e comercializado pela Glintt (19) Após várias comunicações com a Glintt, verificamos que não é possível fazer uma integração abrangente entre a plataforma de e-commerce com o software Sifarma, por impedimento da própria Glintt (não tendo sido providenciada uma explicação para a impossibilidade dessa mesma integração). Como consequência desta impossibilidade, não é possível automatizar, entre outros:

- Faturação de produtos no momento da compra – é necessário um colaborador rececionar a encomenda proveniente da plataforma e proceder à faturação no Sifarma. Trata-se de um processo moroso, que requer muita mão humana, o que poderia ser evitado com;

- Atualização de stock em tempo real simultaneamente na plataforma e no Sifarma – a impossibilidade desta automatização poderá resultar, em picos de compras de determinados produtos, na venda de produtos sem stock, dado que a plataforma integra essa informação em tempo real;

Assim, a ausência de integração coloca várias questões relativamente ao crescimento do volume do negócio. A certo ponto, poderá ser pertinente estudar a mudança do software de gestão (existem outras opções no setor das farmácias cuja integração é possível), de modo a permitir escalar o negócio, sem aumentar proporcionalmente os recursos humanos e a margem de erro humano.

De modo a contornar em certa medida a ausência desta integração, envidaram-se esforços de forma a alimentar a plataforma com alguma informação necessária ao seu funcionamento, nomeadamente o preço dos produtos e o stock dos mesmos. Assim foi possível providenciar a exportação de um ficheiro do Sifarma periodicamente (uma vez por dia), sendo a informação desse ficheiro integrado pela plataforma. Desta forma, os preços e stocks são atualizados uma vez por dia.

4.2 Pagamentos

Os sistemas de pagamentos devem estar integrados com a plataforma de e-commerce, de modo que o utente possa efetuar o pagamento após o checkout, e o pagamento fique registado no backoffice da plataforma.

Caso existisse uma integração com o software de gestão, após o pagamento o sistema deveria proceder à faturação. Não existindo essa integração, o colaborador responsável pela faturação terá visibilidade relativamente ao pagamento, efetuando assim a faturação manualmente no Sifarma.

4.3 Transportadoras

No início do projeto, é vantajoso efetuar manualmente a marcação das recolhas de encomendas pelas transportadoras, bem como a impressão manual de guias de transporte. Desta forma ficamos a conhecer o processo e prazos associados(17)

Com o crescimento do volume de encomendas, atingir-se-á um limiar em que será benéfico algum nível de integração entre a plataforma de e-commerce (ou o seu backoffice) com a plataforma de gestão da transportadora.

Tal integração poderá permitir que a transportadora receba automaticamente, sempre que uma encomenda está pronta para despachar, a informação da morada para

entrega e informações como o peso da encomenda. Será ainda possível disponibilizar um código para que o utente tenha visibilidade relativamente ao estado do despacho da sua encomenda.(17)

Com o avançar do projeto, será vantajoso a integração com software de gestão de clientes, gestão de campanhas, *marketplaces*, entre outros.

5 Plataforma de e-Commerce

A escolha da plataforma de e-commerce é uma decisão fulcral, dado ser a interface com o utente, e o tempo e recursos financeiros necessários ao seu desenvolvimento.

5.1 Preparação do caderno de encargos

Dada a importância desta decisão, deve ser tomada quando temos uma visibilidade total do projeto, nomeadamente:(20)

- Integrações necessárias
- Número e tipologia de produtos
- Volume de encomendas esperado
- Países, língua e moeda
- Tipo de conteúdos
- Etc

Convém idealizar o tipo de website pretendido, em termos de funcionalidade e design, bem como analisar a concorrência, procurando referências para cada uma das áreas do website a desenvolver, desde a homepage ao checkout. (20)

Todos os pontos acima devem ser incluídos na preparação de um Caderno de Encargos(20) com todas as características desejadas, bem como as especificidades de todo o projeto de e-commerce, refletindo os tópicos abordados nesta tese de mestrado. O Caderno de Encargos deverá ser uma demonstração das características ideais do projeto. Poder-se-á fazer ajustes futuramente.

De seguida, de acordo com os recursos financeiros disponíveis e os objetivos de faturação, deverá decidir-se a margem de orçamento para o desenvolvimento de todo o projeto, no qual se incluirá a verba para desenvolvimento da plataforma.

5.2 Escolha do parceiro tecnológico

O próximo passo será a procura de um parceiro tecnológico que consiga desenvolver a plataforma esperada dentro do orçamento. Existem inúmeras empresas em Portugal que oferecem serviços de desenvolvimento de websites à medida, ou customização de plataformas de e-commerce mundialmente distribuídas.

Existem ainda algumas empresas que já desenvolveram vários websites de e-commerce específicos no setor farmacêutico, que podem providenciar aconselhamento não apenas relativamente à plataforma de e-commerce, mas no âmbito de todo o negócio.

5.3 Requisitos legais

A plataforma de e-commerce que inclua a venda de medicamentos com entrega ao domicílio deverá respeitar alguns requisitos legais, nomeadamente no que respeita a:

- Informações disponíveis no website requeridas pelo INFARMED: preço dos serviços relacionados com a entrega; formas de pagamento; tempo de entrega provável e área geográfica e nome do Diretor Técnico da Farmácia(21);
- O website deverá ser previamente comunicado ao INFARMED(21) e obter a sua aprovação, através de um pedido de licenciamento efetuado pela farmácia no Portal de Licenciamento do INFARMED(22);
- As farmácias que disponibilizem MNSRM para venda a residentes noutros Estados Membro da União Europeia deverão conter o logotipo comum (facultado pelo INFARMED), que permite confirmar que o local de venda se encontra devidamente licenciado. O logotipo comum deverá ter um link para a página do website da autoridade competente (INFARMED) onde se encontra a lista de locais autorizados(23);
- Várias informações e requisitos solicitados legalmente, a consultar no anexo - Informações obrigatórias a incluir em lojas online;

A farmácia deverá assim providenciar a definição das variáveis comunicadas nas informações obrigatórias, preparação dos respetivos textos e a sua colocação na plataforma, de modo a obter aprovação atempada por parte do INFARMED.

6 Logística

A logística de uma loja online deve ser sempre adaptada ao modelo de negócio de cada empresa e envolve a integração de informação (sistemas), transportes, stock, armazenamento, embalagem e expedição do produto.(4)

É o conjunto de processos que visa entregar o produto ou serviço ao consumidor final à hora certa no local correto.

A indefinição ou ineficiência dos processos logísticos têm um impacto negativo elevado no resultado das vendas (4) Como tal é importante, em primeiro lugar, conhecer os nossos processos logísticos, sendo os mais conhecidos o *Pick, Pack & Ship* – Recolha, Embalamento e Entrega.

6.1 Gestão de stocks

A gestão de stocks é uma tarefa fulcral para garantir que temos os produtos disponíveis em loja, aquando da sua encomenda por parte do consumidor, não perdendo oportunidades de vendas, bem como evitar a acumulação de excessos de stock, que se poderá tornar obsoleto.

Desta forma, é necessário ter em conta:

- A definição clara da política de stocks (4)– volume unitário de cada produto em stock, periodicidade de reposição, gestão de produtos de rotação lenta e obsoletos, disponibilidade de produtos no website conforme o stock, entre outras questões;
- Implementação de sistema de controlo de stock (4) – neste caso o Sifarma, que permite definir o mínimo a manter de cada produto;
- Realização de inventários (4) – que permitam a verificação do stock.
- Planeamento de vendas, que se refletirá nas compras efetuadas a fornecedores.

No caso de um projeto de e-commerce de uma farmácia o stock será, à partida comum à mesma, sendo obrigatória uma boa gestão e controlo de stock que permita o bom funcionamento de ambos os canais.

No início do projeto, o stock dever-se-á limitar ao stock habitual da farmácia, com a adição de stock em alguns produtos de aposta, desde que sejam comunicados através do marketing digital ao consumidor.

Com o decorrer do tempo, será possível identificar produtos mais vendidos, que em conjunto com as campanhas promocionais deverão influenciar as previsões de vendas e as compras.

6.2 Pick - Recolha

O processo de *picking* consiste na separação e preparação dos pedidos (4). Esta é uma das etapas do processamento das encomendas, que pode influenciar o tempo entre a receção e a entrega ao utente.

A *picking* é influenciado pela organização do armazém, que pode ser feita pela classe de produtos, ordem alfabética de marcas, de acordo com a rotação (quando há outra forma de localização dos produtos, etc. Depende ainda do tipo de recolha: através da mão humana ou de sistemas automatizados, *robots*, já instalados em várias farmácias portuguesas.

6.3 Pack – Embalamento

A embalagem na qual é entregue o produto é o primeiro contacto físico que o consumidor tem com o serviço prestado pela nossa loja online, sendo um dos pontos essenciais à criação de uma boa impressão e relacionamento com a nossa marca(4).

Por esse motivo, há várias características a ter em conta ao desenvolver o material de embalamento, de acordo com as especificações do produto, valores da marca e expectativas do consumidor. Destaco algumas tidas em conta no desenvolvimento da embalagem do Bairro da Saúde:

- Resistência – o consumidor espera receber os produtos intactos, numa embalagem não danificada. Optou-se por uma caixa de cartão simples;
- Comunicação – etiqueta com os elementos de *branding* do Bairro da Saúde;
- Preocupação ecológica – caixa feita de cartão reciclado; com uma asa (para ser reutilizada como saco); enchimento de papel triturado (reutilizado);

A embalagem a utilizar deve ser uma decisão ponderada tendo ainda em conta a variável do custo, que deve ser minimizado ao máximo, sabendo que é nosso intuito exceder as expectativas do cliente, pois é umas das formas de diferenciar o nosso e-commerce e fidelizar.

6.4 *Ship* - Entrega

A entrega é das variáveis mais decisivas na decisão de compra e fidelização do consumidor. Explorada no Capítulo 7. Entrega.

7 Entrega

7.1 Entrega de MSRM

Segundo a legislação Portuguesa, a entrega ao domicílio de MSRM: (21)

- deve ser feita sob a supervisão de um farmacêutico, no caso de farmácia;
- não dispensa a apresentação de receita médica;
- deve respeitar as boas práticas de distribuição do medicamento;
- é responsabilidade do Diretor Técnico garantir o aconselhamento farmacêutico.

Desta forma, torna-se necessário estabelecer uma forma de distribuição própria afeta à farmácia, por forma a garantir que a correta dispensa, entrega e aconselhamento farmacêutico ao utente.

7.1.1 Método de entrega e distribuição geográfica

A necessidade de criar um método de entrega afeta à farmácia, para permitir a venda de MSRM, leva à contratação de um estafeta, que opere com a supervisão do Diretor Técnico ou de outro farmacêutico a quem este delegue essa função. O estafeta deve

- receber formação de modo a respeitar as normas de distribuição de medicamentos, bem como regras de interação com o utente;
- receber a receita médica referente aos medicamentos entregues, e entregar a mesma à farmácia;
- dispor de equipamento próprio ao acondicionamento de medicamentos, inclusive medicamentos com necessidade de armazenamento a temperaturas baixas;

Poderá ser efetuada a subcontratação de um estafeta através de empresa especializada, desde que sejam garantidos os pontos acima.

Não sendo o estafeta farmacêutico ou técnico de farmácia, será necessário que um desses quadros da farmácia estabeleça contacto telefónico aquando da entrega, por forma a garantir o aconselhamento farmacêutico ao utente.

De acordo com a legislação, a entrega de MSRM está limitada ao município onde a farmácia está localizada e aos municípios limítrofes.

7.1.2 Custo

Deverá ser efetuado o cálculo do custo médio unitário de entrega através de estafeta. No caso de o serviço representar uma despesa mensal fixa, divide-se essa despesa pelo volume de entregas médio mensal, ou o volume esperado após estabilização do negócio. De notar que a entrega de MSRM é obrigatoriamente efetuada por estafeta, mas este poderá fazer a entrega de todos os produtos de saúde no município onde está localizada a farmácia e municípios limítrofes. Todas as entregas, independentemente da tipologia de produto, devem contar para o cálculo do custo unitário.

De seguida, tendo avaliado o custo médio da entrega atual, ou em fase de estabilização do negócio, poder-se-á:

- Cobrar diretamente esse custo ao utente;
- Calcular um custo inferior, desde que a diferença seja coberta pela margem absoluta obtida com a venda dos produtos;

7.2 Entrega de outros produtos de saúde

A entrega de MNSRM, Dermocosméticos e outros produtos de saúde é permitida em território nacional e em outros Estados Membro da União Europeia, sendo a dispensa de MNSRM alvo de licenciamento e confirmação através da inclusão de um logotipo comum.

A dispensa destes produtos não obriga à apresentação de receita médica nem a supervisão farmacêutica. De qualquer forma, tratando-se de uma farmácia, todos os processos são alvos de supervisão farmacêutica tal como os MSRM.

7.2.1 Método de entrega e distribuição geográfica

Existem várias empresas, nacionais e internacionais, que possibilitam a entrega em território nacional e em outros Estados Membros da União Europeia. As mesmas fazem a recolha periódica de encomendas na farmácia e entregam nos territórios escolhidos.

A escolha deverá depender de variáveis como o tempo de entrega, sendo importante em território nacional o serviço expresso, com tempo de entrega entre 24 a 48h.(24)

Outras variáveis importantes são, por exemplo, o custo negociado (de acordo com o volume esperado), a qualidade do serviço de entrega e as ferramentas à disposição da farmácia, como a interface para preparação de guias de entrega e marcação de recolhas, e a notificação do estado da entrega ao utente.

7.2.2 Custo das entregas

O custo unitário de entrega de MNSRM e outros produtos de saúde que não MSRM será negociado com o parceiro de distribuição. A atribuição de um valor de entrega para o consumidor deverá ser feita:

- Cobrando a o custo de entrega ao consumidor;
- Cobrando um valor reduzido, habitualmente um valor “psicológico”, inferior ao valor arredondado (ex.: 3,90€ ao invés de 4€);
- Oferecendo o valor do envio, no caso de a margem obtida com a venda suportar esse custo;

De salientar que os portes grátis são bastante valorizados pelo consumidor, sendo que 40% dos compradores online refere que os envios gratuitos são fator para comprar novamente no mesmo website, e igualmente 40% refere que o custo das entregas representa uma dificuldade nas compras online (14).

No entanto, de salientar que os portes não devem ser oferecidos caso o custo de entrega seja superior à margem obtida com a venda. Dado que a margem absoluta obtida é geralmente superior consoante o valor faturado com a venda, é habitual oferecer os portes acima de determinado valor de venda (ex: portes grátis acima de 50€).

8 Métodos de pagamento

É importante ter o maior número de métodos de pagamento, de modo a obter mais conversões e fidelizar o cliente.(25) Os consumidores esperam ter a possibilidade de utilizar os métodos de pagamento possíveis e da sua preferência, sendo um passo limitante na compra.

Em Portugal há alguns métodos indispensáveis, sendo dos mais utilizados na compra online(14)(25):

- Referência multibanco (5 em cada 10 compradores online)
- Pay Pal
- Cartões bancários (Visa, Mastercard, etc)
- MBWay

Após a escolha dos métodos de pagamento, o próximo passo é a decisão das empresas de pagamento parceiras, que no seu conjunto deverão abranger os métodos escolhidos.

As plataformas de pagamento solicitam um conjunto de dados necessários ao estabelecimento dos contratos de fornecimento de serviços, sendo importante iniciar o contacto com antecedência considerável em relação ao lançamento da plataforma.

Após firmar o contrato e aceder a cada uma das plataformas, deverá ser obtido, através das mesmas ou mediante solicitação às empresas de pagamentos, um conjunto de linhas de código denominadas Interface de Programação de Aplicações (API's). Cada API, ao ser introduzida no website de e-commerce, permite assim a integração dos pagamentos no check-out.

9 Serviço ao cliente

Diz-se que um cliente fidelizado traz 10 vezes mais retorno que um potencial cliente. Um cliente fidelizado compra com mais frequência e é menos sensível ao preço.(26)

Uma das ferramentas indispensáveis para a fidelização, por revestir o produto fazendo parte do serviço que o consumidor está a comprar, é o serviço de atendimento ao cliente. Um bom atendimento pode fazer a diferença, enquanto um mau atendimento ou a dificuldade em comunicar com a empresa é um fator negativo que raramente pode ser ultrapassado e resulta no impedimento à compra ou recompra.

O consumidor digital não espera menos que um atendimento rápido e multicanal (26). Há, no entanto, que conjugar as hipóteses de canais de atendimento com os recursos da empresa de modo a oferecer meios de comunicação concertados.

9.1 As fases do Serviço ao cliente

Com base no Customer Service Life Cycle (CSLC), desenvolvido pelo professor Blake Ives, existem quatro fases de interação com o consumidor sobre a qual a estratégia de serviço ao cliente se deve debruçar. (26)

- A procura de informação, durante a qual a empresa se deverá mostrar disponível para responder a questões sobre produtos e esclarecer relativamente ao processo de compra. Nesta fase a farmácia coloca à disposição o contacto telefónico da mesma, em local visível do website, bem como um endereço de email para comunicação escrita. Será uma aposta futura a criação de um chat que permita a comunicação online *on-time*, quando as condições estruturais da equipa o permitirem;
- O processo de aquisição, em que nos devemos certificar que as variáveis do serviço como a data e as condições de entrega são cumpridas e averiguar a satisfação do cliente para com as mesmas;
- A utilização do produto, durante a qual podemos contactar o consumidor por email de modo a esclarecer a eventuais questões ou sugerir utilizações, ou fazê-lo reactivamente;

- A devolução, sendo que no caso de um e-commerce de uma farmácia a especificidade dos produtos condicionam a possibilidade de devoluções. No caso se medicamentos, a devolução não pode ser efetuada, pois não é garantida a cadeia do medicamento. No caso de produtos cosméticos ou outros produtos de saúde, a mesma não poderá ser efetuada se o produto tiver sido utilizado ou danificado, a não ser que se evidenciem problemas de qualidade. No entanto, sempre que a devolução se justifique, deveremos certificar-nos que o cliente é devidamente ressarcido e poderá receber alguma compensação extra como um desconto ou uma oferta. A mesma estratégia pode ser utilizada caso o cliente não fique satisfeito com o produto, quer consideremos que a responsabilidade da escolha recaiu apenas sobre o utente ou foi influenciado pela farmácia.

9.2 O atendimento nas redes sociais

Uma das formas mais rápidas de entrar em contacto com as marcas, qualquer que seja a fase do ciclo do consumidor em que este se encontre, é através das redes sociais, nas quais podemos encontrar a maioria ou mesmo todos nossos consumidores(27).

As nossas redes sociais devem estar adaptadas ao tipo de cliente que pretendemos e devemos estar conscientes da probabilidade de sermos procurados para responder rápida e de forma informada às suas questões.

Importa ser transparente e informar na rede qual o horário de atendimento, definir listas de perguntas comuns e se possível, responder de forma personalizada a cada consumidor.(27)

De ressaltar ainda que a comunicação nas redes sociais pode ser feita de forma proactiva, sendo para isso necessário monitorizar as menções à marca e interagir de forma pertinente e positiva. É vantajoso, por exemplo, identificar os brand advocates (defensores da marca) e comunicar com eles através das redes, contribuindo para gerar conteúdo e opinião positiva acerca da marca nas redes sociais.

10 Plano de marketing digital

Construída a plataforma, integrados todos os sistemas, estabelecidos todos os processos e negociados todos os parceiros, a plataforma de e-commerce está pronta para receber consumidores e que estes se tornem clientes, efetuando compras. Isso significa que teremos automaticamente vendas? Não, de todo. Há milhares de plataformas de e-commerce a operar em Portugal, e mesmo várias dezenas de plataformas ligadas a farmácias comunitárias.

Além do mais, o nosso website será um em milhões de websites, todos a concorrer pela atenção dos consumidores, pelas mais variadas razões, e não apenas intenção de venda direta.

Desta forma, temos de ter uma estratégia para levar os consumidores à nossa nova loja, e dado que a mesma se localiza online, é através do Marketing Digital que podemos atingir esse objetivo.

Como mencionado anteriormente, a função de Digital Marketeer deve ser executada internamente ou delegada a uma agência de marketing digital. O Digital Marketeer deverá então elaborar o Plano de Ativação, tendo em conta vários fatores como:

- objetivos de negócio (faturação dos diferentes segmentos);
- orçamento de marketing;
- estratégias de marketing – ter em atenção a necessidade de estratégias centradas na notoriedade da marca e na conversão em vendas;
- campanhas promocionais e lançamentos;
- sazonalidade de produtos;
- planos de ativação da concorrência;
- recursos para produção de conteúdos;
- etc...

10.1 Definir o orçamento de Marketing

Uma das decisões mais difíceis quando se constrói o orçamento de uma empresa é o valor de investimento em marketing. O desenvolvimento na plataforma de e-commerce é apenas parte do investimento. Há vários negócios de e-commerce que,

mesmo num mercado significativo, com uma plataforma bem construída, boas promoções, etc., ainda assim não vingam, porque não investem o suficiente em Marketing para obter o retorno esperado (20).

Contudo, se se investe muito, o retorno pode não ser proporcional ao calculado, e acabamos com um resultado do negócio muito inferior ao esperado. Tudo depende do custo médio de aquisição de clientes (CAC) calculado e da elasticidade das ferramentas de marketing para trazer clientes, mantendo esse custo.

A vantagem do marketing digital é que podemos medir facilmente o retorno do nosso investimento, saber quantos clientes são provenientes de determinada ferramenta, o valor desses clientes, o valor investido na sua aquisição, e muitos outros indicadores. Assim, o importante é testar o investimento nas várias ferramentas, com diferentes conteúdos e até mesmo diferentes targets, de modo a encontrar a fórmula que resulte num CAC inferior, bem como na fidelização de clientes. De seguida poder-se-á aumentar o investimento consoante essas premissas, testando a elasticidade do investimento, ou seja, o valor até ao qual o retorno do investimento continua a ser o esperado.

Considera-se que o investimento em Marketing deve representar entre 10% a 20% da faturação, de acordo com as especificidades do negócio(20). No entanto importa referir que o retorno em faturação, no início, será muito inferior.

10.2 Ferramentas de Marketing Digital para e-commerce

Existem algumas estratégias e ferramentas que importa mencionar na construção da estratégia de Marketing Digital(28) sendo o foco da ativação de grande parte dos e-commerce de farmácias e parafarmácias em Portugal.

10.2.1 Benchmarking

O benchmarking é de grande importância, pois trata-se do processo de análise daqueles que consideramos ser os nossos competidores líderes de um determinado segmento(28). Deve ser efetuado por toda a equipa do projeto, bem como agência de marketing, de modo a encontrar os melhores elementos e estratégias, que deverão ser posteriormente aplicadas de forma customizada à nossa estratégia.

Sugere-se proceder em primeiro lugar à análise das plataformas de e-commerce, do ponto de vista de todas as variáveis de e-commerce.

De seguida é importante perceber o tráfego (visitas) da plataforma, e quais as origens. Há ferramentas online que permitem análises bastante detalhadas. Uma das ferramentas que gratuitamente oferece uma análise geral bastante interessante está disponível em <https://www.similarweb.com/>.

Retiram-se bastantes informações também das redes sociais dos nossos competidores, principalmente a forma como comunicam com o target e qual a sua estratégia de produção de conteúdos.

10.2.2 SEO

Seis em cada dez e-sellers indica que a principal origem do tráfego online para as suas lojas são os motores de busca(14). Ao proceder ao benchmark de vários concorrentes no setor de produtos de Higiene e Cosmética, verificamos precisamente a importância do tráfego originado em motores de pesquisa.

O SEO – *Search engine optimization* – consiste num conjunto de técnicas de otimização de um website que visam uma melhor posição nos resultados dos motores de pesquisa como o Google, o Yahoo e o Bing(29).

O website, através das técnicas SEO, deve ser otimizado de forma a que, quando os nossos potenciais clientes pesquisam determinadas palavras ou expressões, indicativas da intenção de compra dos produtos à venda do nosso website, o mesmo aparece nas primeiras pesquisas.

10.2.3 Google Adwords e Google Shopping

Como referido acima, há um grande número de pesquisas relacionadas com temas e produtos de Higiene e Cosmética. Outra das grandes vantagens, é que os consumidores que fazem as pesquisas já têm, normalmente, intenção de compra.

Assim, ao comunicar com os consumidores em resultados de pesquisas, estamos a falar diretamente com potenciais interessados nos nossos produtos, e não a realizar

publicidade a uma audiência que pode não ter essa intenção neste momento, ou nunca vir a ter.

Tais factos tornam o investimento neste tipo de comunicação mais efetivo que outros. Muitas vezes o nosso website não aparece nos primeiros lugares de pesquisas, apesar de esforços SEO (habitualmente morosos e com resultados a longo prazo), sendo que podemos investir em anúncios que aparecem nos primeiros lugares.

O investimento em determinadas palavras ou expressões, associados a links para o nosso website, resulta na criação de anúncios nas páginas de pesquisa dos motores de busca, sob a forma de texto – Google Adwords, ou como imagens de produtos no topo ou lateral da página, com indicação de preço – Google Shopping.

10.2.4 Redes Sociais

Três em cada dez *e-sellers* referem as redes sociais como a principal origem do tráfego para o seu website, sendo que esta origem é mais relevante para os pequenos *e-sellers*.(14)

Não é novidade hoje em dia a necessidade de estar presente nas redes sociais. É habitual os consumidores procurarem o perfil das marcas, que lhe transmite confiança, a personalidade da marca, e dá a conhecer os produtos ou serviços comercializados.

Não é necessário estar presente em todas as redes, mas sim naquelas em que os consumidores *target* do nosso e-commerce estão presentes. Paralelamente à escolha das redes, deve ser desenvolvida uma estratégia de conteúdos específica.

A utilização das redes sociais vai muito além do alcance orgânico.(28) É possível investir em anúncios pagos, em redes como Facebook e Instagram, segmentando a audiência para o nosso *target*, de modo a alcançar milhares de potenciais clientes.

10.2.5 Email Marketing

O email marketing é uma das ferramentas de marketing digital que oferecem um melhor retorno do investimento, se for corretamente implementada. De salientar que

uma boa estratégia envolve a comunicação com clientes (que já efetuaram compras no nosso website), e a potenciais clientes.

As taxas de conversão de emails enviados para bases de dados de contactos não segmentadas, e que desconheçam e não tenham demonstrado interesse no nosso e-commerce (à partida com pouca notoriedade numa fase inicial) são muito baixas, não sendo esse rumo muito indicado. Além disso o envio para bases de dados externa envolve o pagamento a terceiros, reduzindo o nosso retorno do investimento.

É por isso muito importante começar a contruir uma base de dados própria, dentro das imposições do RGPD (Regulação Geral da Proteção de Dados), através da recolha de endereços de email de clientes, subscrições de newsletter no website, entre outros.

Uma das opções de recolha de contactos é na própria farmácia, através da criação de fichas de cliente no Sifarma.

De ressaltar a diferença entre a ficha de cliente no Sifarma, criada pelos colaboradores que atendem ao balcão (e cujos contactos conseguimos utilizar), e a base de dados das Farmácias Portuguesas, construída através da utilização do cartão Saúde. A última base de dados pode ser utilizada para divulgação de newsletter da farmácia, mas não, por imposição da ANF (Associação Nacional das Farmácias), para comunicações referentes a websites de e-commerce das farmácias.

Para construir uma boa base dados de clientes é importante segmentar os clientes de modo a enviar emails o mais personalizados possível, ter uma boa estratégia de conteúdos, delinear um calendário coerente e avaliar constantemente os resultados para otimizar a estratégia.

10.2.6 Marketing de Conteúdos

O marketing de conteúdos é a ferramenta de marketing focada na criação e distribuição de conteúdos ricos, relevantes e consistentes para atrair e reter uma audiência definida e, por último, desencadear o comportamento da compra por parte do consumidor(30).

Uma boa estratégia de conteúdos faz a diferença no marketing de retalho. Os produtos vendidos pela farmácia não são exclusivos, e uma boa forma de diferenciação é o conteúdo utilizado para comunicar com os consumidores.

A estratégia de criação de conteúdos passa por conhecer bem os nossos consumidores, quais as suas preocupações e questões relacionadas com a utilização dos nossos produtos, definindo posteriormente um conjunto de variáveis (29):

- Definição de objetivos
- Definição da estratégia editorial e gráfica
- Escolha dos canais de comunicação
- Planeamento tático e execução;
- Análise de resultados e otimização de futuros conteúdos.

O marketing de conteúdos deverá ser aplicado a todas as ferramentas de marketing utilizadas (SEO, Redes Sociais, Email Marketing, ...) e tipologia de conteúdo (texto, imagem, vídeo, ...).

11 Projeção financeira – P&L

Todas as empresas utilizam determinadas ferramentas de análise financeira e contabilidade. Uma ferramenta das ferramentas obrigatórias é o sumário, num determinado período de tempo, de receitas e despesas – Profit and Losses (P&L).

A P&L permite a previsão de receitas e despesas variáveis associadas, bem como os custos fixos, calculando assim as várias margens até chegar ao resultado líquido do negócio.(31)

Em qualquer projeto de e-commerce a P&L deverá fazer parte do plano de negócios, e ser atualizada com periodicidade definida, bem como otimizada de acordo com os objetivos, que variam com o tempo.

Existem diversos layouts de P&L online e cada empresa deve construir a sua de acordo com as especificidades do negócio. De seguida insere-se um exemplo de construção, baseado no modelo utilizado no Bairro da Saúde. Os valores dos objectivos de vendas, custos e diferentes margens são fabricados para efeitos do exercício.

	Janeiro
Volume de vendas (unidades)	200
VMV	100 €
Vendas brutas (PVP)	20 000 €
Descontos %	10%
Vendas líquidas	14 634 €
Total Custo Stock (sem IVA)	8 049 €
Margem Bruta	6 585 €
Margem Bruta %	33%
Logística e Distribuição	1 140 €
Custo Total Entregas	800 €
Custo Embalagem Total	200 €
Custo pagamentos	140 €
Margem de Contribuição 1	5 445 €
Margem de Contribuição 1%	27%
Marketing	2 400 €
Margem de Contribuição 2	3 045 €
Margem de Contribuição 2%	15%
Despesas Fixas (Pessoal, Infraestruturas,...)	2 000 €
EBTDA	1 045 €

Figura 11.2 Simulação de P&L mensal

11.1 Definir os objetivos de vendas

11.1.1 Volume unitário de vendas

O primeiro passo na construção da P&L (priori ao lançamento do negócio) é a definição do volume de vendas, de acordo com benchmarks de outros negócios online, consoante o valor de investimento de marketing, etc.

De notar que num negócio de e-commerce o volume inicial de vendas é bastante baixo, pois o website não tem notoriedade, não tem clientes, nem aparece nas pesquisas orgânicas nos motores de pesquisa online.

O volume de vendas permite-nos orçamentar vários gastos variáveis, dado que cada venda representa um custo médio de entrega (se não for cobrado ao cliente), um conjunto de material de embalamento, a taxa de transação da plataforma de pagamento, etc.

11.1.2 Valor Médio de Venda

O valor médio de venda (VMV) é uma previsão, feita, com base em vários fatores, como

- VMV da farmácia;
- VMV do segmento de mercado em foco no website;
- Valor acima dos quais há portes grátis no website;
- Outros *benchmarks* encontrados online

11.1.3 Vendas Brutas e Líquidas

Para calcular o valor de vendas brutas (a faturação), multiplica-se o volume unitário pelo Valor Médio de Vendas (VMV).

$$\text{Vendas Brutas} = \text{Volume Unitário de Vendas} \times \text{Valor Médio de Vendas}$$

O valor das vendas líquidas é calculado subtraindo às vendas brutas as devoluções, os impostos e os descontos comerciais. Este valor representa a receita real com as vendas.

$$\text{Vendas Líquidas} = \text{Vendas Brutas} - \text{Descontos Comerciais} - \text{Devoluções} - \text{IVA}$$

11.2 Calcular as Margens

11.2.1 Margem Bruta

Às Vendas Líquidas subtrai-se o custo dos produtos vendidos e obtém-se assim a Margem Bruta. A Margem Bruta é indicativa da rentabilidade do negócio em si.

$$\text{Margem Bruta} = \text{Vendas Líquidas} - \text{Custo dos Produtos}$$

$$\text{Margem Bruta \%} = \text{Margem Bruta} / \text{Vendas Brutas}$$

Com base num Estudo Económico/Financeiro do Setor das Farmácias em Portugal, em 2013, a Margem Bruta Média das Farmácias em Portugal é de 26% (32). De notar que a maior fatia do negócio em farmácia comunitária é o medicamento, com margens inferiores, em regra, às margens da venda de produtos de Higiene e Cosmética.

11.2.2 Margem de Contribuição

Subtraindo à Margem Bruta todos os gastos variáveis envolvidos na venda, obtém-se a Margem de Contribuição.

Consoante a divisão efetuada das despesas, poderão existir várias Margens de Contribuição, como no exemplo dado neste documento. A Margem de Contribuição 1 calcula-se subtraindo as despesas variáveis com embalagem, entrega e pagamento. A Margem de Contribuição 2 obtém-se após a subtração do investimento de marketing.

A última margem de contribuição indica o valor das receitas após os custos variáveis, sendo portanto o valor que resta para cobrir os custos fixos da empresa, como custos com infraestruturas, gastos com recursos humanos efetivos, etc.

$$\text{Margem de Contribuição} = \text{Margem Bruta} - \text{Despesas Variáveis}$$

11.2.3 EBITDA

O EBITDA (*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) significa Lucros antes dos Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações.(33)

Para o EBITDA ser positivo é necessário que a Margem de Contribuição (neste caso a 2) seja superior aos custos fixos. O ponto de equilíbrio entre os dois valores denomina-se *Break Even Point*, a partir do qual se considera que a empresa começa a ser lucrativa.

$$\text{EBITDA} = \text{Margem de Contribuição} - \text{Despesas Fixas}$$

12 Conclusões

Tendo em conta a tendência de evolução positiva esperada para o e-commerce, verificado no caso dos medicamentos e outros produtos de saúde à venda em farmácia comunitária, é crucial apostar o quanto antes numa estratégia de expansão e criação de um canal de vendas online.

Existem diferenças importantes no desenvolvimento dos pontos-chave do e-commerce, ao nível dos MSRM, MNSRM, produtos de Higiene e Cosmética e outros produtos à venda em farmácia, o que implica, em alguns temas, uma estratégia diferenciada.

É possível o desenvolvimento de um projeto de e-commerce de uma farmácia comunitária alocando apenas uma pessoa ao projeto, sendo aconselhável que se dedique em exclusivo caso seja pretendida a criação de um projeto sólido em menos de 6 meses.

Existem em Portugal alguns parceiros com experiência no desenvolvimento de projetos de e-commerce no contexto da farmácia comunitária, bem como ativação de marketing digital.

O nível de integração da loja online com o sistema de gestão da farmácia Sifarma, da Glintt, é mínima e impeditiva de automatização de vários processos logísticos relacionados com a faturação e gestão de clientes, o que poderá representar uma dificuldade à evolução do volume do negócio.

Todo o projeto de e-commerce deve ser idealizado tendo em conta os pontos-chave contidos neste documento antes da sua implementação, pois entrecruzam-se e devem estar bem definidos antes da construção da plataforma e lançamento do canal online. Há muita informação disponível online, que deve ser sempre complementada com a revisão da legislação relativa ao e-commerce e venda de medicamentos através da internet.

Uma boa estratégia de marketing digital será o principal motor de entrada de clientes na nossa loja online, pelo que deverá ser cuidadosamente planeada, implementada, avaliada e otimizada tendo em conta os objetivos do negócio.

Tendo em conta todos os pontos-chave, é imprescindível fazer uma projeção financeira, que entenda a viabilidade do projeto e permita racionalizar o investimento.

Referências Bibliográficas

1. Ecommerce Definition - What is Ecommerce [Internet]. [cited 2019 Sep 7]. Available from: <https://www.shopify.com/encyclopedia/what-is-ecommerce>
2. Gonçalves E, Marcelo A, Vilão S, Silva JA da, Martins AP. Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica de Dispensa Exclusiva em Farmácia em Portugal. Rev Port Farmacoter [Internet]. 2016;8(2):39–50. Available from: <http://revista.farmacoterapia.pt/index.php/rpf/article/view/117>
3. E-commerce - As vantagens de ter uma loja online - LOBA Blog [Internet]. [cited 2019 Sep 7]. Available from: <https://www.loba.pt/blog/e-commerce-as-vantagens-de-ter-uma-loja-online/>
4. A logística para ecommerce é um dos factores chaves do sucesso. [Internet]. [cited 2019 Nov 18]. Available from: <https://tsecommerce.com/blog/logistica-ecommerce-um-dos-fatores-chave-de-sucesso/>
5. A transformação digital das farmácias já começou – Observador [Internet]. [cited 2019 Sep 7]. Available from: <https://observador.pt/2018/04/12/a-transformacao-digital-das-farmacias-ja-comecou/>
6. O e-commerce já é tema junto das farmacêuticas | Notícias | Jaba Recordati [Internet]. [cited 2019 Sep 7]. Available from: <https://www.jaba-recordati.pt/noticias/o-e-commerce-ja-e-tema-junto-das-farmaceuticas>
7. Why Every Pharmacy Needs an E-Commerce Website [Internet]. [cited 2019 Sep 7]. Available from: <https://dinarys.com/blog/pharmacy-e-commerce>
8. The implications of e-commerce for community pharmacy | News | Pharmaceutical Journal [Internet]. [cited 2019 Sep 7]. Available from: <https://www.pharmaceutical-journal.com/the-implications-of-e-commerce-for-community-pharmacy/20003296.article?firstPass=false>
9. E-commerce and community pharmacy | News | Pharmaceutical Journal [Internet]. [cited 2019 Sep 7]. Available from: <https://www.pharmaceutical-journal.com/e-commerce-and-community-pharmacy/20003042.article>
10. What do the pharmacies of the future look like? They're digital and they're

- experts in e-commerce - Morning Future [Internet]. [cited 2019 Sep 7]. Available from: <https://www.morningfuture.com/en/article/2018/11/05/pharmacy-future-digital-ecommerce-new-professions/462/>
11. Cosmética: setor pretende melhorar a saúde e a autoestima dos consumidores - Distribuição Hoje [Internet]. [cited 2019 Sep 7]. Available from: <https://www.distribuicao hoje.com/insights/cosmetica-setor-pretende-melhorar-a-saude-e-a-autoestima-dos-consumidores/>
 12. Os 8 pontos chave na criação de um projeto de ecommerce [Internet]. [cited 2019 Sep 7]. Available from: <https://tsecommerce.com/blog/os-8-pontos-chave-na-criacao-de-um-projeto-de-ecommerce/>
 13. Evolução do mercado no canal Farmácia em Portugal (Unidades e Valor, Eur SP) | MAT Acumulado 12 meses | YTD Acumulado = Janeiro a Outubro 2019. 2019.
 14. CTT_ECOMMERCE_2018.pdf [Internet]. [cited 2019 Nov 7]. Available from: https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/9fd00eb5-6b28-46f4-90d5-28b98e36ed44/ficheiro/CTT_ECOMMERCE_2018.pdf?byInode=true
 15. Guia de E-commerce: Definindo um preço para o meu produto [Internet]. [cited 2019 Sep 7]. Available from: <https://jumpseller.pt/learn/price-of-my-product/>
 16. Equipa para Gestão de projetos em eCommerce | Tudo Sobre eCommerce [Internet]. [cited 2019 Sep 7]. Available from: <https://tsecommerce.com/blog/equipa-para-gestao-de-projetos-de-ecommerce/>
 17. 6 processos a automatizar no seu projeto de ecommerce | Tudo Sobre eCommerce [Internet]. [cited 2019 Sep 7]. Available from: <https://tsecommerce.com/blog/6-processos-a-automatizar-no-seu-projeto-de-ecommerce/>
 18. Consulte o significado / definição de automatização no Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, o dicionário online de português contemporâneo. [Internet]. [cited 2019 Oct 17]. Available from: <https://dicionario.priberam.org/automatização>
 19. Sifarma [Internet]. [cited 2019 Oct 17]. Available from: <https://www.glintt.com/pt/o-que->

- fazemos/ofertas/SoftwareSolutions/Paginas/Sifarma.aspx
20. Ecommerce: Como escolher a sua plataforma de vendas online [Internet]. [cited 2019 Oct 18]. Available from: <https://tsecommerce.com/blog/cinco-questoes-para-escolher-a-sua-plataforma-de-ecommerce/>
 21. Portaria 1427/2007, 2007-11-02 - DRE [Internet]. [cited 2019 Nov 2]. Available from: <https://dre.pt/home/-/dre/629431/details/maximized>
 22. Portal Licenciamento : Autenticação [Internet]. [cited 2019 Nov 2]. Available from: <https://extranet.infarmed.pt/LicenciamentoMais-fo/>
 23. Dispensa de medicamentos ao domicílio ou através da Internet - INFARMED, I.P. [Internet]. [cited 2019 Nov 2]. Available from: https://www.infarmed.pt/web/infarmed/entidades/licenciamentos/farmacias/servicos-aos-utentes/dispensa_domicilio_internet
 24. Qual é o melhor método de envio para lojas online? | Tudo Sobre eCommerce [Internet]. [cited 2019 Nov 2]. Available from: <https://tsecommerce.com/blog/melhor-metodo-de-envio-para-lojas-online/>
 25. [Lista] Métodos de Pagamento Online | Tudo Sobre eCommerce [Internet]. [cited 2019 Nov 2]. Available from: <https://tsecommerce.com/blog/metodos-pagamento-ecommerce/>
 26. Serviço de apoio ao cliente em ecommerce | Tudo Sobre eCommerce [Internet]. [cited 2019 Nov 2]. Available from: <https://tsecommerce.com/blog/servico-de-apoio-ao-cliente-customer-care-em-ecommerce/>
 27. O atendimento ao cliente nas redes sociais para ecommerce | Tudo Sobre eCommerce [Internet]. [cited 2019 Nov 6]. Available from: <https://tsecommerce.com/blog/o-atendimento-ao-cliente-nas-redes-sociais-para-ecommerce/>
 28. Marketing digital para E-commerce - Blog Li-Nó Design [Internet]. [cited 2019 Nov 6]. Available from: <https://www.lino-design.com/pt/marketing-digital-para-e-commerce-2/>
 29. Marketing digital para E-commerce - Blog Li-Nó Design [Internet]. [cited 2019 Nov 8]. Available from: <https://www.lino-design.com/pt/marketing-digital-para-e-commerce-2/>

30. What is Content Marketing? [Internet]. [cited 2019 Nov 8]. Available from: <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>
31. Profit and Loss Statement (P&L) Definition [Internet]. [cited 2019 Nov 6]. Available from: <https://www.investopedia.com/terms/p/plstatement.asp>
32. Sumário Executivo 2 Estudo Económico/Financeiro-Setor das Farmácias-2013.
33. O que é EBITDA? - Dicionário Financeiro [Internet]. [cited 2019 Nov 7]. Available from: <https://www.dicionariofinanceiro.com/ebitda/>