

Análise SWOT de duas farmácias comunitárias durante a pandemia COVID-19

SWOT analysis of two community pharmacies during the COVID-19 pandemic

Paiva C.¹, Paiva P.², Pita, J-R.¹

ARTIGO ORIGINAL | ORIGINAL ARTICLE

RESUMO

Dada a importância estratégica que a farmácia comunitária apresenta no sistema de saúde é, em época de pandemia, essencial que o serviço das farmácias continue a assegurar a qualidade e eficácia a que nos habituaram, continuando a contribuir para o normal acesso à medicação, promovendo o uso racional do medicamento e o bem-estar da comunidade e funcionando também como pontos de informação, podendo diminuir o uso de deslocamentos desnecessários às urgências. Considerando que vivemos tempos diferentes devido à pandemia Covid-19 e que a nova “normalidade” será diferente da que conhecíamos o planeamento estratégico poderá assumir particular importância. Pretende-se com este trabalho realizar a análise SWOT, *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) de duas farmácias comunitárias localizadas em meios distintos. O objetivo é proporcionar às farmácias em análise um momento de reflexão estratégica, que lhes permita encarar os desafios que se preveem para os próximos tempos. Outra finalidade é a identificação das diferenças entre uma farmácia em meio urbano e em meio rural. Como resultado da análise estratégica SWOT houve duas áreas que se salientaram, pela sua transversalidade e pelo sublinhado colocado nas questões pela gestão de topo: a presença reforçada nas redes sociais e no on-line e a procura de serviços complementares para aumentar a oferta e atrair mais clientes. Estas questões, apesar da intenção de as trabalhar independentemente da pandemia do Covid-19, serão aceleradas na análise e implementação, como resultado da pandemia atual.

Palavras-chave: farmácia comunitária, análise SWOT, pandemia, Covid-19.

ABSTRACT

Given the strategic importance that the community pharmacy has in the health system, it is essential, in a time of pandemic, that the pharmacy service continues to ensure the quality and effectiveness to which we have become accustomed, continuing to contribute to normal access to medication, promoting rational use of the drug and the well-being of the community and also functioning as information spots, which can reduce the number of unnecessary visits to the emergency room. Considering that we live in unusual times due to the Covid-19 pandemic and that the new “normality” will be different from what we knew before, strategic planning may assume particular importance. This work intends to analyze SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) of two community pharmacies located in distinct places. The main objective is to provide the analyzed pharmacies with a moment of strategic reflection, allowing them to face the challenges that are expected for the coming time. Another purpose is to identify the differences between an urban pharmacy and a rural one. As a result of the SWOT strategic analysis, there were two areas that stood out, due to their transversal nature and the emphasis placed on issues by the management of the firms: the reinforced presence in social networks and online and the demand for complementary services to increase offer and attract more customers. These issues will be analysed and implemented with more celerity as a result of the current pandemic despite our intention to work on them before and independently of the Covid-19 pandemic.

Keywords: community pharmacy, SWOT analysis, pandemic, Covid-19.

¹ Faculdade de Farmácia; CEIS20 – Universidade de Coimbra.

² ISCAC-Coimbra Business School.

Autor para correspondência: Faculdade de Farmácia da Universidade de Coimbra, Polo das Ciências da Saúde, Azinhaga de Santa Comba, 3000-548 Coimbra; catarina_701@hotmail.com

Submetido/Submitted: 5 de maio de 2023 | Aceite/Accepted: 23 de maio de 2023

INTRODUÇÃO

No dia 31 de dezembro de 2019 foi relatada pela primeira vez ao Escritório da Organização Mundial de Saúde (OMS), na China, uma pneumonia de causa desconhecida detetada na cidade de Wuhan, na China. Um mês depois, a 30 de janeiro de 2020 o surto foi declarado Emergência de Saúde Pública de Interesse Internacional e a 11 de fevereiro de 2020, a OMS anunciou um nome para a nova doença de coronavírus: Covid-19¹. Pela sexta vez na história da organização, a OMS declara uma doença como pandemia, no dia 11 de março de 2020. Tedros Adhanom Ghebreyesus, diretor-geral da OMS, justifica a declaração de pandemia com “níveis alarmantes de propagação e inação”^{2,3}.

A Farmácia de Oficina, nos últimos anos designada também por Farmácia Comunitária, é um setor da saúde com larga tradição assistencial farmacêutica em Portugal e noutros países. As farmácias constituem uma rede bem distribuída de um serviço de saúde com profissionais altamente especializados, ao dispor da comunidade, de forma gratuita e acessibilidade facilitada. As farmácias são, em Portugal, parte integrante do sistema de saúde, e constituem um prolongamento do Serviço Nacional de Saúde (SNS), nomeadamente assegurando a dispensa dos medicamentos prescritos ao utente e promovendo o uso racional dos mesmos⁴. As farmácias de oficina ou comunitárias, em Portugal, são instituições privadas mas que integram o sistema de saúde e que prestam serviços no âmbito do SNS. O farmacêutico, agente de saúde pública e especialista do medicamento é, em muitas ocasiões, o primeiro profissional de saúde a contactar com o

utente, e noutras ocasiões o último a ter esse contacto, sendo o seu papel de relevante interesse público para a promoção de saúde e bem-estar dos utentes.

De acordo com o regime jurídico das farmácias de oficina em Portugal, estas “prosseguem uma atividade de saúde e de interesse público e asseguram a continuidade dos serviços que prestam aos utentes” têm ainda a obrigatoriedade de “garantir e promover a qualidade e melhoria contínua dos serviços prestados aos utentes”⁵.

A relação dos utentes, clientes se usarmos uma linguagem mais comercial, com os profissionais das farmácias caracteriza-se por forte confiança⁶.

Segundo um estudo de 2007 é missão das farmácias portuguesas “a criação de condições de saúde para a comunidade, constituindo-se como um espaço de saúde ao serviço do utente”. Temos que considerar a “sua natureza e funções a desempenhar: um sistema organizado para competir no mercado *versus* um espaço profissional ao serviço da comunidade”⁶. De acordo com o mesmo estudo, as farmácias “são também empresas, com requisitos de estruturação interna, com finalidades de maximização dos resultados e a operar num ambiente concorrencial”⁶.

Sabe-se hoje que as empresas e as organizações devem saber identificar os seus problemas e, simultaneamente, aplicar estratégias para aproveitar as oportunidades entretanto surgidas. Por outro lado, as instituições devem fazer uma reavaliação periódica do seu modo de funcionamento, da estratégia adotada com o objetivo de se melhorar a instituição e contribuir para o seu crescimento. A vulgarmente designada análise SWOT

permite, justamente, a reavaliação referida. Aquela análise é uma ferramenta de planeamento muito utilizada para auxiliar as empresas a identificar problemas e para contribuir para o desenvolvimento de estratégias para que se possam ultrapassar as barreiras surgidas. A análise SWOT permite a análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças⁷.

Fulcral para bons resultados, o planeamento estratégico assume particular importância, sendo a análise SWOT usada em vários setores, nomeadamente na área da saúde⁸. Estes momentos de reflexão estratégica contribuem para que a gestão de topo analise, pense e conceba a estratégia para que a farmácia possa cumprir com a sua missão, refletindo sobre o contexto em que se insere, as competências existentes, as lacunas e ainda na definição e priorização das ações necessárias para alcançar o sucesso.

Deste modo pode referir-se que “realizar uma SWOT - examinar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a uma empresa pode ser um exercício muito esclarecedor – identificando áreas de preocupação e apontando para áreas de desenvolvimento”⁹.

Pretende-se com esta análise SWOT, identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de duas farmácias comunitárias, em plena pandemia Covid-19 e perceber qual o impacto desta na estratégia a definir. Para tal, recorre-se a duas ferramentas de análise estratégica, a análise PESTEL e a análise da Cadeia de Valor para sistematizar o pensamento estratégico no que concerne à análise do contexto externo e à análise das características internas, res-

petivamente.

Foram selecionadas para o estudo, de modo a perceber algumas diferenças inerentes à localização (urbana ou rural), uma farmácia de uma cidade (Águeda) e uma farmácia de uma aldeia (Vila Nova de Monsarros), ambas na Beira Litoral. No estudo definem-se e descrevem-se os principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, com particular atenção para a situação pandémica em curso. Será criado um plano de ação com vista a orientar cada uma das farmácias no seu percurso ao longo dos próximos tempos, para que possam enfrentar os desafios que surgirão a curto/médio prazo.

MÉTODO

Este trabalho baseia-se no estudo de caso de duas farmácias, uma inserida em meio urbano e outra em meio rural, ambas localizadas no distrito de Aveiro, em Portugal. Estes estudos de caso foram efetuados com base em entrevistas aos gestores de topo, em formato de teleconferência, durante o mês de maio de 2020, devido ao estado de calamidade resultante da pandemia Covid-19, e fundamentadas na análise e reflexão sobre parâmetros contidos nas ferramentas PESTEL e Análise da Cadeia de Valor, amplamente utilizadas na análise organizacional. Com base nestas ferramentas de gestão estratégica, fizeram-se as entrevistas que permitiram priorizar os parâmetros relevantes para a construção da análise SWOT, para cada um dos casos analisados.

As entrevistas foram realizadas com base no modelo PESTEL e Análise da Cadeia de Valor, utilizando-se perguntas abertas de forma a que os entrevistados

pudessem explicar a sua visão e análise sobre cada um dos parâmetros. As entrevistas foram guiadas por dois dos autores: um com vinte anos de experiência profissional em sistemas de gestão da qualidade, de acordo com a família de normas ISO 9000 (auditoria e consultoria organizacional) e outro especialista em farmácia comunitária desde 2009. Para a implementação ou verificação de um sistema de gestão da qualidade este tipo de análise é fundamental¹⁰.

No total foram despendidas 8 horas de entrevista com cada caso. Após a compilação da informação resultante da análise enviou-se para os respetivos gestores de topo que validaram a informação. As etapas percorridas foram:

1. Identificação do Contexto da Farmácia;
2. Análise PESTEL;
3. Análise da Cadeia de Valor;
4. Análise SWOT;
5. Elaboração de um Plano de Ação.

A etapa 1, **Identificação do Contexto da Farmácia**, consiste em caracterizar cada uma das farmácias para perceber o seu contexto, sabendo que, segundo a Norma ISO 9000:2015, “Compreender o contexto da organização é um processo. Este processo determina fatores que influenciam o propósito, os objetivos e sustentabilidade da organização. Tem em consideração fatores internos tais como valores, cultura, conhecimento e desempenho da organização. Tem também em consideração fatores externos tais como o enquadramento legal, tecnológico, concorrencial, comercial, cultural, social e económico¹¹”.

O conhecimento do contexto, fluído, dinâmico e sujeito a mudanças constan-

tes, por parte dos gestores das farmácias, permite a reflexão sobre os parâmetros sistematizados nas ferramentas usadas nas etapas seguintes.

A etapa 2, **Análise PESTEL**, consiste em fazer a análise aos fatores externos da organização, permitindo identificar ameaças e oportunidades. Esta análise pretende que seja feita uma reflexão sobre os aspetos Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais que a farmácia deve ter em consideração e quais os impactos que podem ter na atividade futura da farmácia¹².

Na etapa 3, **Análise da Cadeia de Valor**, a finalidade é perceber qual o estado da organização relativamente a um conjunto de fatores relacionados com competências internas. Esta análise deve ser feita tendo em consideração a comparação com a atividade conhecida dos concorrentes, para identificar os pontos fracos e fortes¹³.

Os aspetos considerados mais relevantes pela gestão de topo, relativos aos dados apurados nas etapas 2 e 3, darão origem às oportunidades e ameaças (provenientes da análise PESTEL) e aos pontos fortes e pontos fracos (provenientes da Análise da Cadeia de Valor) que serão incluídos na análise SWOT. Desta forma nos “resultados” apresentaremos apenas os que serão transpostos para a análise SWOT.

Na etapa 4, **Análise SWOT**, constrói-se a análise, que sintetiza as reflexões da análise PESTEL e da análise da Cadeia de Valor selecionando os fatores que poderão ter um impacto mais significativo na atividade da farmácia.

Pode ver-se, na tabela 1, um esquema da matriz SWOT, para melhor perceber o método.

Tabela 1 – Análise Swot

Empresa		Análise Interna	
		Forças Em que somos bons? Que fatores internos controlamos	Fraquezas Que fatores internos são relevantes para a atividade e estamos aquém das necessidades?
Análise externa	Oportunidades Identificar fatores externos com potencial para beneficiar a atividade	Q1 Como usar as forças para aproveitar as oportunidades? Estratégias de Desenvolvimento	Q2 Que fraquezas devem ser melhoradas para potenciar as oportunidades? Como aproveitar as oportunidades, apesar das fraquezas? Estratégias de Reforço seletivo
	Ameaças Identificar fatores externos com potencial para prejudicar a atividade	Q3 Como usar forças para minimizar ameaças? Estratégias de Crescimento	Q4 Como usar as ameaças para mitigar as fraquezas? Estratégias de Sobrevivência

Adaptado de¹⁴.

Uma vez realizadas a análise PESTEL e a análise à Cadeia de Valor, e com os parâmetros com maior impacto na atividade da farmácia identificados, podemos descrever na matriz SWOT as oportunidades – fatores externos com potencial para beneficiar a atividade da farmácia; as ameaças – fatores externos com potencial para prejudicar a atividade da farmácia; as forças – fatores internos relevantes para o sucesso da farmácia (que se executam bem, que se controlam e que a organização é reconhecida pela sua boa aplicação); e as fraquezas – fatores internos relevantes para o sucesso da farmácia (relativamente aos quais está aquém das necessidades, não os dominando, ou não tendo as competências relevantes).

Posteriormente deve-se refletir sobre as sugestões e ações que podem surgir na interseção dos fatores internos com os externos:

Oportunidades versus Forças (Q1): Devem ser desenvolvidas ações relacionadas com estratégias de desenvolvimento, ou seja ações que usem as forças identificadas para aproveitar as oportunidades que se perspetivam.

Oportunidades versus Fraquezas (Q2): Devem ser desenvolvidas ações relacionadas com estratégias de reforço seletivo, que permitam beneficiar das oportunidades, apesar das fraquezas.

Ameaças versus Forças (Q3): Devem ser desenvolvidas ações relacionadas com estratégias de crescimento, ou seja refletir e determinar o que pode ser feito para usar as forças de forma a minimizar as ameaças ou, idealmente, para transformar as ameaças em oportunidades.

Ameaças versus Fraquezas (Q4): Determinar ações relacionadas com estratégias de sobrevivência, muitas vezes relacionadas com desinvestimentos, sair de um negócio, descontinuar um produ-

to ou família de produtos, entre outros. Deve-se definir claramente o que fazer para que as ameaças não possam prejudicar a empresa.

A etapa 5, **Elaboração de um Plano de Ação**, pressupõe a definição de um plano estratégico, com base nas ações determinadas em cada quadrante. Nesta fase, deverá ser definida a ação a desenvolver, mas também os prazos para a ação, bem como os responsáveis e os recursos necessários para a eficaz implementação da ação.

RESULTADOS

Análise SWOT

Estudo de caso 1 – Farmácia em meio urbano:

Caracterização do contexto da Farmácia - A Farmácia selecionada para este estudo de caso está localizada na cidade de Águeda. O concelho de Águeda tem uma população residente de 46.163, segundo dados da Pordata 2018, sendo constituída por uma população com 12,2% de jovens, 64,5% de pessoas em idade ativa e 23,3% de pessoas acima dos 65 anos¹⁵. É servida por um Hospital e 14 farmácias. A farmácia está numa zona central da cidade, onde serve para além das pessoas da cidade, muitas pessoas das povoações do concelho que, frequentemente se deslocam à cidade para resolver diversos assuntos.

Águeda é uma cidade com um poder de compra de 86.5, tomando como referência o valor 100 para Portugal, o que a coloca no 90.º lugar no ranking do poder de compra dos municípios portugueses¹⁶. É uma cidade com uma atividade industrial significativa. Neste momento encontra-se a reestruturar e recuperar alguns setores que perderam o seu fulgor durante as últimas décadas, como o setor da metalomecânica ou o setor das bici-

cletas.

A partir das entrevistas feitas aos gestores das farmácias, obtiveram-se os resultados apresentados:

- Forças (Análise interna) - 1. Políticas e gestão de compras e aprovisionamento; 2. Capacidade financeira e de financiamento; 3. Ligação a grupos profissionais; 4. Imagem de rigor, qualidade e reputação organizacional; 5. Orientação para o cliente; 6. Capacidade de modernização e automação de processos, infra-estruturas e equipamento; 7. Sistemas de informação.
- Fraquezas (Análise interna) – 1. Procedimentos de Recursos Humanos; 2. Motivação de Pessoal; 3. Pensamento estratégico e de mercado; 4. Atividades de prospeção, segmentação e diferenciação em vendas e publicidade; 5. Canais de vendas e distribuição; 6. Tempo dedicado a atividades de gestão e estratégia.
- Oportunidades (Análise externa) – 1. Integração em Equipas Multidisciplinares para intervenção na sociedade; 2. Nova medicação proveniente de novas doenças; 3. Aumento de consumo no comércio local; 4. Serviços de acompanhamento ao domicílio; 5. Definir, captar e manter segmentos importantes (Grávidas, etc.); 6. Métodos alternativos de vendas; 7. Entrega de medicamentos hospitalares.
- Ameaças (Análise externa) - 1. Diminuição do poder de compra da população; 2. Diminuição de grupo populacional representativo na faturação; 3. Rateamento de medicamentos ou outros produtos, com decréscimo de confiança no farmacêutico; 4. Restrições ao funcionamento (quan-

tidade de pessoas, horários, etc); 5. Possibilidade/Necessidade de ter colaboradores a fazer trabalho à distância; 6. Quebras de produtos sazonais (protetores solares, ou outros); 7. Orientações políticas dos governos com prioridades distintas; 8. Concorrência; 9. Locais substitutos para venda dos produtos ou prestação dos serviços.

Estudo de caso 2 – Farmácia em meio rural:

Caracterização do contexto da Farmácia - A Farmácia selecionada para este estudo de caso está localizada numa aldeia do concelho de Anadia. A aldeia fica situada entre Anadia e a vila do Luso. É uma população de características rurais e a sua população é de 1713 pessoas, sendo a freguesia com a segunda mais baixa densidade populacional do concelho de Anadia, tendo 72,22 hab/km² ^{17,18}. O emprego é residual e a população em idade ativa desloca-se para fora da aldeia para trabalhar. Não existem outros serviços de saúde para além da farmácia. A farmácia está no centro da aldeia e foca-se no serviço à comunidade local. A população, no geral, recorre ao centro de saúde de Anadia. A farmácia tem um papel importante na literacia em saúde da população local.

A partir das entrevistas feitas aos gestores da farmácia, obtiveram-se os resultados a seguir apresentados:

- Forças (Análise interna) – 1. Confiança (vão à farmácia antes de ir ao médico para obter conselhos sobre saúde); 2. Proximidade e disponibilidade; 3. Rapidez de resposta na entrega e/ou resolução de problemas; 4. Forte relacionamento com clientes e atendimento personalizado ao público;
- Fraquezas (Análise interna) – 1. Organização do espaço (atendimento, receção de encomendas); 2. Dependência de equipa reduzida; 3. Dimensão do mercado atual; 4. Foco em apenas um ou dois fornecedores para manter alguma capacidade de negociação; 5. Não existe planeamento estratégico. Há atenção ao contexto e capacidade de adaptação/resposta.
- Oportunidades (Análise externa) – 1. Localização em comunidade “isolada”; 2. Mudança de hábitos (mais pessoas por casa e em teletrabalho); 3. Serviços de entrega ao domicílio; 4. Redes Sociais; 5. Reforço dos serviços farmacêuticos ao domicílio (injetáveis, pensos, etc.); 6. Inexistência de serviços de saúde do SNS na povoação.
- Ameaças (Análise externa) - 1. Vendas On-line; 2. Número de habitantes reduzido; 3. Inexistência de serviços de saúde, SNS, na povoação; 4. População de baixo estrato social e baixa literacia em saúde; 5. Serviços farmacêuticos prestados e não pagos; 6. Locais de trabalho fora da povoação; 7. Baixas margens dos medicamentos; 8. Desregulamentação do mercado (Covid-19), com novos atores não acreditados; 9. Liberalização das farmácias.
- Definição de ações

- Anteriormente foram identificadas as forças e fraquezas das farmácias (urbana e rural, respetivamente) bem como as oportunidades e ameaças. Do cruzamento destes fatores chega-se aos quadrantes Q1, Q2, Q3 e Q4 (ver tabela 1) que contêm as ações a ser implementadas, definidas pela gestão de topo de cada farmácia.

Estudo de caso 1 – Farmácia em meio urbano

Na farmácia urbana, foram identificadas várias ações a ser implementadas.

No quadrante Q1, que relaciona os pontos fortes com as oportunidades, a gestão de topo identificou as seguintes ações:

A. Identificar segmentos de valor acrescentado e trabalhar os mesmos comercialmente. Uma comunicação orientada para segmentos específicos e com interesses particulares pode ajudar a melhorar a eficácia da comunicação e, conseqüentemente o desempenho da farmácia. Aproveitando a notoriedade e o rigor, ao atrair os clientes destes segmentos abre-se um potencial de vendas cruzadas significativo.

B. Explorar redes sociais para servir clientes em canais alternativos com conteúdo essencialmente informativo, reforçando o papel da farmácia na sociedade. O Covid-19 veio abrir portas para os processos on-line. Apesar de estar no horizonte da farmácia desenvolver a sua presença no mundo digital, esta fase de confinamento veio acelerar o processo. Neste momento, é uma mais valia analisar o seu posicionamento nas redes sociais, sabendo que este é um passo importante para um objetivo de longo prazo que passa por ter vendas noutros países.

No quadrante Q2, que relaciona as oportunidades com as fraquezas, a gestão de topo identificou as seguintes ações:

A. Reforçar políticas de motivação, envolvimento e alinhamento de Recursos Humanos (RH). Apesar de haver um desempenho bom, que se reflete no desempenho da farmácia em várias áreas, a gestão de topo tem expectativas elevadas e considera que o desempenho dos seus colaboradores fica aquém das suas potencialidades. A excelência é um objetivo da gestão de topo nas várias dimensões da farmácia. Desta forma, os colaboradores da farmácia são considerados elementos fundamentais para o sucesso. Assim, a gestão de topo pretende desenvolver as políticas e procedimentos necessários para que haja uma maior motivação, envolvimento e alinhamento das pessoas.

B. Integração de RH em equipas multidisciplinares. A integração em equipas multidisciplinares na área da saúde, com a finalidade de aumentar a oferta de serviços farmacêuticos disponíveis para quem deles necessita, é um tema em análise e depende das condições que esta prestação de serviços possa ter.

C. Identificar serviços complementares de interesse comunitário que possam servir de atração para clientes. Programas de adesão à terapêutica, de reconciliação terapêutica, serviços de apoio a diabéticos, entre outros já previstos legalmente, podem ser integrados na farmácia, após análise de custos e benefícios associados^{19,20}.

D. Analisar viabilidade de serviços de acompanhamento ao domicílio (delegando responsabilidade pelo serviço) e decorrente da análise, implementar. Há uma vontade de estar na linha da

frente na prestação de serviços farmacêuticos ao domicílio. Este tipo de serviços vai estar sempre dependente das políticas governamentais e da sua posição relativamente à sua contribuição para os serviços prestados, nomeadamente através do pagamento da prestação dos serviços.

No quadrante Q3, que relaciona as forças com as ameaças, a gestão de topo identificou as seguintes ações:

A. Reforçar a utilização de software de *Customer Relationship Management* (CRM) para alcançar outros grupos populacionais e promover campanhas bem segmentadas. Os clientes recebem imensas solicitações de vários setores de negócio. Há uma saturação crescente em relação a mensagens promocionais. Desta forma, a identificação clara dos clientes e das suas necessidades e gostos é fundamental para assegurar que são enviadas mensagens relevantes para um segmento particular. Uma ferramenta CRM é um ótimo apoio para as atividades de serviço e apoio aos clientes.

B. Parcerias com entidades para reforço de notoriedade (Instituições públicas, associações e clubes, etc) – processo contínuo. Há alguma dificuldade em criar estas relações de parcerias, devido ao facto de a gerência da farmácia não ser da cidade ou do concelho, e as relações sociais desenvolvidas são mais fortes nas suas povoações de origem. Este é um tópico que será reforçado durante o próximo período.

C. Aproveitar potencialidades das redes sociais para vendas noutros países. Esta ação está muito ligado à ação Q1-B.

No quadrante Q4, que relaciona as fraquezas com as ameaças, foram analisa-

dos detalhadamente os vários parâmetros e a farmácia concluiu que não há ações a desenvolver.

A.N.A. (não aplicável) – Apesar da reflexão feita sobre este tema, a farmácia considera que os produtos de pouca rotatividade podem ser uma mais-valia na captação de clientes, pois há situações em que os clientes vão com as suas necessidades satisfeitas, depois de terem percorrido outras farmácias em que os produtos estavam esgotados. Assim, produtos com baixa rotatividade e que, numa análise puramente financeira seriam deixados de comercializar, acabam por ser um fator de aumento de competitividade para a farmácia.

Estudo de caso 2 – Farmácia em meio rural:

Na farmácia em meio rural, foram identificadas várias ações a ser implementadas.

No quadrante Q1, que relaciona os pontos fortes com as oportunidades, a gestão de topo identificou as seguintes ações:

A. Identificar e disponibilizar serviços farmacêuticos de valor acrescentado, sendo importante perceber quais os serviços mais necessários pela população local, para adequar a oferta às necessidades.

B. Implementar serviços de enfermagem. Numa primeira fase os serviços simples de enfermagem como o tratamento de feridas, serão prioritários.

C. Formação específica na área de pensos. Reforçar as competências e conhecimentos nesta área vai permitir alargar os serviços à população e criar maior proximidade com os utentes.

D. Reforçar presença em redes sociais com camadas mais jovens. Esta

questão é fundamental, porque permite atingir novos públicos e, de alguma forma, permite fidelizar alguns clientes que estão mais abertos à tecnologia.

No quadrante Q2, que relaciona as fraquezas com as oportunidades, a gestão de topo identificou as seguintes ações:

A. Alterar espaço da farmácia, com a finalidade de o tornar mais comercial.

O espaço mantém-se com poucas alterações desde a sua abertura. Havia determinados requisitos na época que foram sendo alterados. Durante o presente ano haverá obras para dar uma relevância maior ao cliente e à sua possibilidade de circular pelo espaço da farmácia.

B. Identificar nichos de mercados e atuar sobre eles. Esta atividade é feita de forma não sistematizada. A farmácia está atenta às oportunidades e aproveitá-las, quando surgem.

No quadrante Q3, que relaciona as forças com as ameaças, a gestão de topo identificou as seguintes ações:

A. Aumentar serviços farmacêuticos disponibilizados. Esta ação é relevante também para fazer face às ameaças, pois o aumento destes serviços pode criar vínculos acrescidos entre farmácia e clientes. Aumenta a relação de confiança e diminui a necessidade de sair da aldeia para recorrer a determinados serviços.

B. Reforçar aconselhamento personalizado e de proximidade. Esta ação está relacionada com a anterior, e procura suprir a necessidade de informação que muitas vezes existe. O papel de consciencialização para a saúde é fundamental e assegurar que se está onde é preciso, mesmo que seja no domicílio dos clientes, só é conseguido com este tipo de atendimento, personalizado e com disponibilidade de tempo para atender

aos pedidos e questões colocadas.

O quadrante Q4, que relaciona as fraquezas com as ameaças, foi analisado detalhadamente. A gestão de topo definiu a seguinte ação a desenvolver:

A. Analisar linhas de produtos para retirar. A decisão sobre quais as linhas de produtos a manter em stock ou a retirar, é importante. Esta escolha é feita regularmente na empresa. A equipa pequena e familiar permite a versatilidade na tomada de decisão, sendo frequentemente debatidos os assuntos. Neste momento está em curso a retirada de uma linha de produtos como consequência de uma análise mais profunda ao produto e respetivo fornecedor.

DISCUSSÃO

Como proposto inicialmente, foram identificadas e analisadas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades em duas farmácias comunitárias, em plena pandemia Covid-19.

Foi tido em consideração o impacto do Covid-19, as ações e recomendações determinadas por autoridades competentes e a legislação decorrente deste período. O Covid-19 tem impacto na resposta imediata que as farmácias têm que dar para segurança das comunidades e proteção dos colaboradores da equipa. Verifica-se que a pandemia não teve grande impacto nas ações definidas, no entanto há exceções visto que o Covid-19 pode ter acelerado a preocupação em estar presente nas redes sociais, bem como a distribuição de medicamentos habitualmente dispensados em farmácia hospitalar.

No que respeita às diferenças entre **meio rural** e **meio urbano** verificou-se que:

- O número de ações propostas pela

farmácia em meio rural, é menor do que as da farmácia em meio urbano.

- A equipa da farmácia em meio rural é menor do que a da farmácia em meio urbano.
- Na gestão da farmácia em meio rural, algumas ações acabam por se integrar na gestão corrente da farmácia.
- O número de clientes e potenciais clientes é muito menor na farmácia em meio rural, comparativamente à farmácia em meio urbano.
- A farmácia em meio rural não sente concorrência, propriamente dita. Permite um trabalho minucioso e dedicado à população, que é estável. Na farmácia em meio urbano há concorrência forte e que obriga a uma atenção constante ao que se está a passar com as outras farmácias.

Ao longo do estudo verificou-se que há vários pontos comuns, decorrentes de um trabalho integrado numa rede nacional, onde a Associação Nacional de Farmácias (ANF) tem um papel relevante. Recorde-se que a ANF é uma associação que representa a maioria esmagadora das farmácias portuguesas. Do trabalho realizado pela ANF junto das farmácias destaca-se que:

1. O cliente/utente é o centro da atuação das farmácias;
2. A disponibilização de serviços farmacêuticos equiparados, nas duas farmácias;
3. A consciência do serviço de saúde pública fundamental prestado e do rigor, profissionalismo e proximidade, que se refletem num serviço de excelência. Esta excelência é reconhecida pela população, que valoriza o serviço, o profissional e confia na farmácia e na sua equipa, fidelizando-se.

4. A responsabilidade social que nas duas farmácias é um tema forte e valorizado pela gestão de topo.

As ações definidas como consequência desta reflexão estratégica por parte de cada farmácia, carecem de dois momentos posteriores a este trabalho: a implementação do plano e a verificação da eficácia das ações. Em caso de necessidade, ao longo do acompanhamento, deve-se reformular o plano para responder à nova realidade.

Uma das dificuldades que ocorre com frequência nas análises SWOT é a implementação das ações determinadas. Este desafio fica em aberto, recomendando-se que os gestores das farmácias definam os tempos e os prazos em que pretendam ver as ações implementadas, bem como os seus responsáveis. Este plano de ação pressupõe o acompanhamento da implementação das ações definidas, bem como a eficácia das mesmas ou a identificação das necessidades de alterações em relação ao planeado. A periodicidade de acompanhamento do plano de ação, preferencialmente com dia, hora e duração claramente definidas é essencial.

Os gestores foram questionados, no final da análise, sobre o decorrer e a importância do trabalho para a sua atividade.

Relativamente a estas ações de pensamento estratégico, foi considerado pelos responsáveis participantes nas entrevistas, que são fundamentais para garantir o acompanhamento às alterações do contexto e o ajuste à realidade. No entanto, é primordial para quem está neste negócio uma atenção profunda e constante aos clientes, pois as suas estratégias passam claramente pela aposta no

serviço de qualidade, e na diferenciação pela proximidade e confiança.

Foi referido ainda que estes momentos são importantes para a consciencialização de problemas e a atitude a ter face aos mesmos. Permitem pensar o negócio de forma sistematizada, organizando a informação. Com a identificação dos problemas de forma metódica, escrevendo-os num documento, pensando e registando ações e soluções a implementar, faz com que não fiquem esquecidos. Os responsáveis reconhecem que as reflexões estratégicas são feitas com regularidade, nem sempre desta forma personalizada, abrangente e estruturada, mas através da participação em ações de formação é-lhes proporcionada a oportunidade para refletir sobre alguns destes temas. A gestão corrente da farmácia é absorvente e consome muito tempo, assim o pensamento estratégico permite sair do mundo da farmácia para pensar sobre o mundo da farmácia. É reconhecido que a implementação é sempre a fase mais complicada.

Foram identificadas algumas limitações a este estudo:

- as entrevistas foram feitas apenas aos gestores de topo, não envolvendo toda a equipa;
- período de grande stress e incertezas, associado ao início da pandemia e ao excesso de trabalho decorrente da situação;
- possibilidade de viés de desejabilidade social;

Foram igualmente identificados alguns pontos fortes, como o recurso à análise SWOT, utilizada regularmente em diversas áreas, nomeadamente na área da saúde⁸. Apesar da amostra incluir apenas duas farmácias, o momento em que o es-

tudo foi realizado – início da pandemia Covid-19 - representou uma análise pioneira relativa a uma época muito específica e desafiante em que os profissionais estavam focados nas questões operacionais e nem sempre com disponibilidade para a análise estratégica.

CONCLUSÃO

As estratégias para a farmácia em meio rural estão muito orientadas para um serviço personalizado, com a aposta num relacionamento farmácia-cliente como essencial para a sustentabilidade do negócio. A farmácia em meio urbano, apesar de dar grande importância a este aspeto, tem que o complementar com um maior foco na promoção das vendas no estabelecimento, de forma a assegurar a sua sustentabilidade.

Como desafio futuro, que poderá potenciar o pensamento, o planeamento e a implementação da estratégia adequada, propomos a definição de cenários. Esta análise estratégica pressupõe uma atitude prospetiva na identificação de situações, mais ou menos prováveis. Este exercício enriquece o pensamento estratégico e poderá ser fonte de vantagem competitiva, quando a realidade se altera substancialmente, relativamente ao previsto. Também neste exercício de criação de cenários, a análise SWOT surge como uma ferramenta relevante para criar planos de ação que respondam aos cenários previstos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. World Health Organization - Atualizações sobre a doença do coronavírus COVID-19; 2020; [Consult. 9 mai. 2020]. Disponível em <https://www.who.int/news-room/updates/covid-19>

who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/events-as-they-happen.

2. Alderman, Chris - Pharmacy Services and the Novel Coronavirus. The Senior Care Pharmacist. ISSN 2639-9636. 35:2020; 146–147. doi: 10.4140/tcp.n.2020.146.

3. Serviço Nacional de Saúde - Organização Mundial da Saúde declarou hoje doença como pandemia; 2020; [Consult. 9 mai. 2020]. Disponível em <https://www.sns.gov.pt/noticias/2020/03/11/covid-19-pandemia/>.

4. Santos HJ, Cunha IN, Coelho PV, Cruz P, Botelho R, Faria G, et al. Boas Práticas Farmacêuticas para a farmácia comunitária (BPF). 3ª edição; 2009; Conselho Nacional da Qualidade da Ordem dos Farmacêuticos.

5. Decreto-Lei n.º 307/2007 de 31 de Agosto do Ministério da Saúde. Diário da República, 1.ª série; (07- 6083–6091. Disponível em <https://dre.pt/application/file/a/641053>.

6. Duarte A, Nunes F, Martins L - Responsabilidade Social no Sector das Farmácias em Portugal. Gest-IN/ISCTE. Ordem dos Farmacêuticos.

7. Topor DR, Dickey C, Stonestreet L, Wendt J, Woolley A, Budson A. Interprofessional health care education at academic medical centers: using a SWOT analysis to develop and implement programming. MedEdPORTAL. 2018;14:10766;1-9.

8. Ghazinoory S, Abdi M, Azadegan-Mehr M. SWOT Methodology: a state-of-the-art review for the past, a framework for the future. Journal of Business Economics and Management. 2011; 12:1; 24–48. ISSN 16111699. doi:

10.3846/16111699.2011.555358.

9. Hamil A, Santhosh S S. SWOT Analysis on Retail Medical Trade. International Journal of Research in Applied, Natural and Social Sciences. 2014; 2:7; 77–94. ISSN 2321-8851.

10. Comité Técnico ISO/TC 176. Norma Portuguesa - Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos (ISO 9001:2015). 4ª edição. Instituto Português da Qualidade. 2015.

11. Comité Técnico ISO/TC 176. Norma Portuguesa - Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e vocabulário (ISO 9000:2015). 3ª edição Instituto Português da Qualidade 2015. Disponível em: https://files.isec.pt/DOCUMENTOS/SERVICOS/BIBLIO/Documentos de acesso remoto/NP-EN-ISO-9000_2015-3ed.pdf.

12. Johnson G, Scholes K, Whittington R. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. 7ª edição. [Consult. 28 mar. 2022]. Disponível em: https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=8KS4gKNgLYsC&oi=fnd&pg=PA1&ots=ZGWST9iDSv&sig=8dpNoF1ksLQjkiYJzGfNiqNreg&redir_esc=y#v=onepage&q=pestel&f=false. ISBN 0273731564.

13. Cardoso L. Gestão estratégica das organizações - Ao encontro do 3o milénio. 2ª Edição ed. Lisboa - São Paulo. ISBN 972-22-1680-5 120405.

14. Freire A. Estratégia - Sucesso em Portugal. Lisboa - São Paulo. ISBN 972-22-1829-8 110155.

15. PORDATA - O seu município em números - Águeda [Consult. 9 mai. 2020]. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Municipios/Quadro+Resumo/Águeda-251555>.

16.PORDATA - Rendimentos e poder de compra. [Consult. 9 mai. 2020]. Disponível em:<https://www.pordata.pt/Municipios/Poder+de+compra+per+capita-118>.

17.Instituto Nacional de Estatística. Censos - Resultados Definitivos. Região Centro. 2011. 2012. [Consult. 9 mai. 2020]. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOES-pub_boui=156644135&PUBLICACOES-modo=2.

18.Município de Anadia - Dados Estatísticos. Concelho de Anadia [Consult. 9 mai. 2020]. Disponível em: <https://www.cm-anadia.pt/pages/525>>.

19.Portaria nº1429/2007 de 2 de Novembro. Diário da República, 1ª série-No211. Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/629418>.

20.Portaria nº 97/2018 de 9 de Abril, da Saúde. Diário da República, 1ª série-No 69. Disponível em https://www.iasaude.pt/attachments/article/4201/portaria_97_2018_servicos_farmaceuticos_farmacias.pdf.