



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE

DEPARTAMENTO DE FARMÁCIA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

GESTÃO DE MARKETING E DA INOVAÇÃO NO CONTEXTO DA FARMÁCIA

MAGISTRAL: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE ARACAJU-SE

BRUNO LUCENA DOS SANTOS

SÃO CRISTÓVÃO

2020

BRUNO LUCENA DOS SANTOS

**GESTÃO DE MARKETING E DA INOVAÇÃO NO CONTEXTO DA FARMÁCIA
MAGISTRAL: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE ARACAJU-SE**

Monografia apresentada ao Departamento de Farmácia da Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Farmácia.

Orientador: Prof. Dr. Giuliano Di Pietro

SÃO CRISTÓVÃO

2020

BRUNO LUCENA DOS SANTOS

**GESTÃO DE MARKETING E DA INOVAÇÃO NO CONTEXTO DA FARMÁCIA
MAGISTRAL: UM ESTUDO DE CASO NA CIDADE DE ARACAJU-SE**

Monografia apresentada ao Departamento de Farmácia da Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Farmácia.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Giuliano Di Pietro - Orientador (DFA/UFS)

Prof. Dr. Claudio Moreira de Lima (DFAL/UFS)

Prof. Msc. Grayceane Bomfim Santos de Jesus (PROPADM/UFS)

“O vértice do conhecimento de Deus é alcançado no amor, que ilumina e transforma com a Verdade de Cristo o coração do homem. O homem tem necessidade de amor, precisa da verdade, para não dispersar o frágil tesouro da liberdade.” **São João Paulo II**

AGRADECIMENTOS

“Viver sem uma Fé, sem um patrimônio para defender, sem sustentar a Verdade numa luta contínua, não é viver, mas fingir que se vive”, nos ensina o Feliz Pier Giorgio Frassati e é com esse estilo de vida radical que agradeço a Deus, nosso Sumo Bem e autêntico Amor. Por Ele o desfrutar a vida, o suportar os desafios e o esforço por alcançar suas alegrias em minha vida ao longo dessa jornada. Agradeço-O por tamanha generosidade e amor por mim. Sim, Ele nos ama a nível de entranhas e sela-nos com tua doce paz, nossa alegria.

Aos meus pais, irmãos, tios e avós que investiram seus esforços para a conclusão desta etapa. Não menciono nomes, pois os verdadeiros carregam no silêncio a contemplação deste momento em minha vida e sabem o quanto foram protagonistas através das palavras, do incentivo, das “mesadas” e até aqueles que não torceram me ensinaram a resiliência, a necessidade da paciência e valorizar com mais fervor os esforços despendidos a mim. A todos, minha gratidão!

Ao Movimento Auxilia, minha família, meu lar, meu DNA. Gratidão pelos melhores momentos da minha vida e por serem meu sustento ao longo desses anos. A paciência, a generosidade, o afago e os puxões de orelha. Com vocês eu acredito em um mundo melhor. Construiremos! Gratidão!

A Felipe Bastos, Douglas Batista, Emilly Kedma e Tia Xavier... como vocês são figuras ímpares na minha vida! Se tornaram verdadeiros irmãos e aconchego em todos os momentos da minha vida, principalmente de incertezas e medos. Obrigado por todos os momentos, pelos detalhes, por serem sinais de um mundo melhor. Gratidão!

Ao professor Dr. Giuliano Di Pietro pela oportunidade desta monografia, a qual me fez sentir como profissional farmacêutico como nenhuma outra oportunidade me fez. Poder imergir no segmento magistral sob uma nova perspectiva e ter a liberdade de aprofundar o conhecimento em inovação, design de serviços e gestão farmacêutica sem dúvidas será o meu diferencial no mercado. Gratidão!

Ao SuperTime da LITEC Mayrton Batista, Nicole Pinto, Marcos Rafael, Fabrício Santana, Yeseong Robert e João Neujhar pelos momentos incríveis de labuta, descontração e amizade. A LITEC é mais que uma liga, é o nosso sonho transformado em marca que mesmo tão recente já causa significativo impacto em nosso departamento e no segmento farmacêutico. Gratidão!

Ao Big Boss Prof.^o Lucindo Quintans pela orientação na iniciação científica e estima. Cada partilha e instrução, como também as oportunidades são momentos que carrego em minha memória de forma viva. Fui privilegiado e as minhas não correspondências hoje impulsionam minha admiração pela sua história, forma de fazer pesquisa científica e tecnológica em um país tão desafiador como o nosso. Gratidão!

A Professora Dra. Jullyana Quintans pela maternidade científica. Recordarei de sua acolhida quando pedi uma vaga no LANEF, do primeiro puxão de orelha e sua forma educativa em nos construir para o mundo e de cada partilha em sua sala que sempre tive o desejo de colocar um papel de parede e fazer sumir tantas paredes brancas. Gratidão por tudo!

Aos pós-graduandos do LANEF pelo incentivo, puxões de orelha, capacidade de criar em mim resiliência e partilhas, ocasiões em que tive contato com a fragilidade humana de quem busca seus sonhos ou simplesmente precisa de um sentido para a vida. De forma especial, Débora Mota e Lícia Tairiny por me incluírem em seus trabalhos me permitindo

errar, opinar, buscar... construir o raciocínio científico. Sem as contribuições de vocês em minha formação eu não seria o farmacêutico que o mercado já está à espera. Amo vocês!

Ao Time de IC's do LANEF de 2012 a 2019. Como foi bom conviver com vocês, discutir ciência, resenhar e não medir esforços em busca de potenciais tratamentos. A todos, minha estima e gratidão.

Há uma pernambucana que me inspira a ser determinado e não ter medo de procurar oportunidades pelo mundo afora. Gratidão Prof.^a Dra. Rogéria Nunes por tantas horas de escuta, partilhas, risadas e por incentivar meus sonhos. Saiba que você será a minha admiração dentro do DFA por sua determinação e ousadia. E “quando a vontade me trouxer pelo braço” a visitarei e iremos partilhar o bom da vida.

A cada professor do Instituto Federal de Sergipe que me impulsionou para a jornada acadêmica, de forma especial a Isley Felhberg e Francisco Gumes. Como senti falta dos afetos de vocês durante essa árdua jornada ao longo da graduação! Mas, bastava uma visita, um reencontro e tudo era convertido em amadurecimento e compreensão do tempo presente. De fato, há um jeito IF de ser. Eterna gratidão!!!

Aos meus amigos sacerdotes que no exercício da paternidade espiritual me acolheram quando eu menos sentia merecedor de tamanho amor. Na liberdade envolvida no mistério sacerdotal de cada um pude contemplar a oferta, a paciência e a ternura do Bom Pastor que é capaz de deixar tudo por uma ovelha. Gratidão de forma especial aos padres Anderson Gomes, Giovanni e Frei Cícero Alexandre.

Ao ambiente salesiano por seu envolvente pátio. Minha humanidade traz a essência do que continuo a aprender de Dom Bosco através de cada membro da Família Salesiana, a qual sou grato por tantos momentos felizes.

A Emanuelle Guimarães, Manu. Confesso não ter palavras para descrever a jornada de nossa amizade tão repleta de carinho, espera, mistério e sorvete. Ah, como sua presença me faz bem! Obrigado por cada partilha, por suportar o meu “eu louco”, o “eu com saudades dos meus amigos”, o meu “eu que muitas vezes não sabia ou não queria ofertar a vida”. Obrigado por pacientemente recolher o Bruno em cacos e me recompor com suas palavras, citações e orações.

A João Pedro Neujahr, meu amigo, irmão e afilhado. Nossa amizade é a nível de entranhas, pois mesmo tocando na fragilidade um do outro sempre nos lançamos para o encontro, o diálogo... são quase 10 anos de estrada, longas conversas, uma excursão que nunca saiu, mas lembro-me do dom da minha vida e recorro de ti. Jamais esquecerei do meu pseudo-afogamento no final de 2018 e nosso jeito tranquilo de lidar com as situações. Gratidão, Gratidão, Gratidão!!!

Ao soldado Gustavo Pimentel pela estima e amizade sincera para muito além do ambiente acadêmico. Gratidão aos seus ensinamentos de vida e por mostrar que posso extrair muito mais do meu potencial. A João Goto (Japa) pelos significativos momentos de amizade e profissionais ao longo desses quase 10 anos. Palavras são incapazes de descrever. Gratidão!

Aos companheiros do Centro de Empreendedorismo da UFS, por cada momento de intensidade, criação, incentivo e reuniões produtivas. Devo a vocês a minha formação 4.0. Gratidão!

Aos parceiros da graduação Arielly Vieira, Elindayane Souza, Marcello, Heráclito Menezes, Matheus Gois (Regi), Gisleine Oliveira, Matheus Perete, Gustavo Moura, Maria Angélica e Daniel. Quantos momentos de desespero, estresses (principalmente com Bioquímica), “memes”, esforços e almoços no RESUN, espaço em que nos sentíamos como

galletos na galeteria. Gratidão pela dedicação de vocês e por suportarem o meu cheiro de biotério ao longo dos últimos 4 anos. Gratidão!

A Rayra “Risadinha” Beatriz por ser a minha fiel companheira 365 dias por ano. Suportou meu cheiro de biotério, minha impaciência e minha ausência. Tantos desesperos, indignações, olheiras, horas ao telefone, e-mails, correrias, filas do RESUN, confusões com o calendário de estágios, sintonia nas notas inesperadas e surtos de risadas nas reprovações... obrigado por tudo, tudo, tudo!!!

Aos meus supervisores de estágio e atividades de extensão Fábio Ramalho (HU), Milena Xavier (UGRA/HU), Djane Araújo (HU) e Cristiane Pinto (PlenaPharma) por revelarem em mim a beleza da profissão farmacêutica em seus diversos campos de atuação. Gratidão por cada ensinamento!

A Andressa Raiane (in memoriam) pela amizade tão rica em momentos e por sempre acreditar em mim. Minha graduação é celebração do seu apoio e entusiasmo por minhas vitórias. Gratidão, gratidão, gratidão!

Ao time PlenaPharma pelos ensinamentos, resenhas e por reacender em mim a paixão pela Farmácia Magistral. Gratidão por cada segundo, pelas oportunidades e amizade. Aos Farmacêuticos Wanderson Praxedes, Cristiane e Carla. A Priscila, Petson, Dani, Maylan e Margarete. Aos companheiros de manipulação, refeições, sonhos, sertanejos, jujubas, bolos, sábados... Ju, Jô, Dika, Kátia, Wallace e “Ceará”. #SonhaPamonha kkkkkkkkk. Gratidão!

Ao Departamento de Farmácia, a COPES e a CINTTEC por formarem em mim o espírito investigativo e desejoso pela transformação de realidades através da inovação. Gratidão especial ao Prof.º Antônio Martins e sua equipe por tamanha solicitude em minhas demandas. Sentirei falta das cobranças de Maria “da CINTTEC” kkkk. Gratidão!

A Prof.^a Dulce Marta. Eu não poderia sair da graduação sem me reconciliar com a hematologia, rs. Nesse sentido, agradeço também ao Farmacêutico Daniel Carneiro, pelos ensinamentos técnicos e para a vida.

Agradeço ao CNPq pelas bolsas a mim concedidas durante as iniciações científicas e tecnológica.

Aos tios e tias da equipe de limpeza, do RESUN e da BICEN. Verdadeiros guerreiros e de importância ímpar para nossos confortos e rendimentos. Gratidão!!!!

Aos incontáveis ratos e camundongos que doaram suas vidas em meus experimentos de iniciação científica. Com vocês aprendi as limitações impostas pela dor, pelas impossibilidades e incertezas. Confesso os inúmeros momentos de impaciência, mas tudo hoje me edifica. Obrigado!

A todos que fazem a UFS acontecer com dignidade e revelando seu potencial transformador.

A todos, gratidão!

RESUMO

A farmácia magistral (FM) é o estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, realizando operações e procedimentos em condições de qualidade e rastreabilidade de todo o processo, compreendendo também a atividade de dispensação. Atualmente são escassos os relatos na literatura sobre a atuação do farmacêutico gestor na FM, assim como o seu papel na gestão de marketing e inovação desta e as tendências do mercado, tais como a telefarmácia e a necessidade do farmacêutico tornar-se um “profissional-maker”. Desta forma, a presente monografia apresenta uma revisão da literatura sobre a gestão de *marketing* e a gestão da inovação, buscando enfatizar seu conteúdo para uma aplicação no cenário da FM e aborda um estudo de caso a partir dos resultados das ferramentas análise *SWOT*, *brainstorming* e mapa de empatia, discutindo-os e lançando uma perspectiva para o setor na cidade de Aracaju/SE.

Palavras-chave: farmácia magistral, gestão farmacêutica e ferramentas de gestão.

ABSTRACT

The compounding pharmacy (CP) is the establishment of manipulation of magistral and officinal formulas, of trade in drugs, medicines, pharmaceutical inputs and related items, carrying out operations and procedures in conditions of quality and traceability of the entire process, also comprising the activity of dispensation. Currently, there are few reports in the literature about the role of the managing pharmacist in CP, as well as his role in marketing and innovation management in this and the market trends, such as telemarketing and the need for the pharmacist to become a “professional- maker ”. Thus, this monograph presents a review of the literature on marketing management and innovation management, seeking to emphasize its content for an application in the CP scenario and addresses a case study from the results of the SWOT analysis tools, brainstorming and empathy map, discussing them and launching a perspective for the sector in the city of Aracaju, Sergipe state.

Keywords: compounding pharmacy, pharmaceutical management and management tools

LISTA DE FIGURAS

- Figura 01-** Fluxo da gestão a partir do marketing estratégico. Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2019) para fins desta monografia a partir da fundamentação apresentada por Kotler e colaboradores (2009). 23
- Figura 02-** Relação entre a expressão de uma necessidade por parte do cliente e a prestação de serviços por uma empresa. Fonte: Elaborado pelo autor (2019). 25
- Figura 03-** Gráfico com o número de pedidos de registro de marcas de Farmácias de Manipulação no período 2014-2019. Dados obtidos em março de 2020 através de busca no banco de dados do INPI. 28
- Figura 04 -** Mapa de Empatia. Fonte: SEBRAE, 2018. 37

LISTA DE QUADROS

Quadro 01- Análise de SWOT da PPFM.	39
Quadro 02- Resultado obtido nas fases crítica e criativa do brainstorming realizado com os colaboradores da PPFM.	40
Quadro 03- Mapa de empatia aplicado com clientes da PPFM.	45

LISTA DE ABREVIATURAS E NOMES ESTRANGEIROS

Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)

Análise de forças,oportunidades, fraquezas e ameaças (FOFA)

Associação Nacional de Farmacêuticos Magistrais (ANFARMAG)

Blockchain

Blogs

Brainstorming

Case

Conselho Federal de Farmácia (CFF)

Design Thinking

E-commerce

Farmácia(s) de Manipulação (FM ou FMs)

Fast food

Food and Drug Administration (FDA)

Feedback

Instagram[®]

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

Home care

Motoboy

Movimento maker (MM)

Networking

Opportunities

Personal trainer

Plenapharma Farmácia e Manipulação (PPFM)

Profissional-maker

Resolução de Diretoria Colegiada (RDC)

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)

Serviços em Inovação e Tecnologia do SEBRAE (SEBRAETEC)

Soft skills

Stands

Stakeholder

Startups

Strengths forças

Supermed[®]

Threats

Trade marketing

Vírus SARS-CoV-2

Weaknesses

Whatsapp[®]

Zipdose[®]

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
2. GESTÃO FARMACÊUTICA: REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1. GESTÃO DE MARKETING NO AMBIENTE DA FARMÁCIA MAGISTRAL	21
2.2. GESTÃO DA INOVAÇÃO NO AMBIENTE DA FARMÁCIA MAGISTRAL	26
2.2.1. "Farmacêutico-maker": uma necessidade para os tempos atual e futuro	30
3. OBJETIVOS	33
3.1 OBJETIVO GERAL	33
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	33
4. METODOLOGIA	34
4.1 ESTUDO DE CASO	34
4.2 ANÁLISE SWOT	35
4.3 <i>BRAINSTORMING</i>	36
4.4 MAPA DE EMPATIA	36
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	38
6. CONSIDERAÇÕES	>..... 51
8. REFERÊNCIAS	54

1. INTRODUÇÃO

A Farmácia é o estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo também a atividade de dispensação (BRASIL, 2007), constituindo um dos principais canais de distribuição de medicamentos para a população brasileira. Os serviços exclusivos deste estabelecimento se destacam pela busca da excelência e agregação de valor, estratégias importantes frente a acirrada competitividade (CUKIER, 2017).

As farmácias de manipulação (FM) representam um espaço de grande atuação do profissional farmacêutico, resgata a prática de preparar, conservar, manipular com qualidade e segurança formulações individualizadas, além de dispensar o medicamento, valorizando, dessa forma, o prescritor, melhorando a relação prescritor-paciente e permitindo um equilíbrio da fórmula para o paciente que, como pessoa única e individual em seu estado de saúde, nem sempre se adapta a formulações já estabelecidas (BONFILIO, R. *et al.*, 2010).

Dessa forma, o farmacêutico magistral estabelece o diálogo entre as partes e pode propor novas soluções, evitar equívocos de possíveis interações e/ou incompatibilidades, se propor ao desenvolvimento de novas formulações, materiais de apoio aos prescritores e pacientes, promovendo assim benefícios a saúde do paciente para suas necessidades médicas únicas e alcançando sucesso na terapêutica (STORPIRTIS e CONSIGLIERI, 1995; ANSEL, POPOVICH e ALLEN, 1999; MIGUEL *et al.*, 2002; GUDEMAN *et al.*, 2013).

Segundo o Panorama Setorial 2018, apresentado pela Associação Nacional de Farmacêuticos Magistrais (ANFARMAG), são 7.545 farmácias magistrais no Brasil, sendo a região Nordeste apontada como destaque no período de 2014 a abril de 2017 com crescimento de 18,4%. O faturamento ao término de 2017 foi de R\$ 5,75 bilhões, sendo 62,3% representado pela região Sudeste e o Nordeste contribuindo com 8,7%. O estudo também aponta a abertura de shoppings e o avanço das farmácias para essas localidades, com destaque para a região Nordeste como a segunda região com o maior número de shoppings no Brasil, sendo 25,6% concentrados na Bahia, estado que registrou alta de 26,4% no número de farmácias de manipulação de dezembro de 2014 a abril de 2018 (ANFARMAG, 2019).

Para que os serviços sejam implementados com sucesso, os farmacêuticos e a equipe por ele treinada devem aumentar seus esforços no desenvolvimento de um plano de comercialização dos serviços no ambiente da farmácia, fazendo-se necessária a adoção do *marketing* em sua filosofia e estratégias na construção de planos de ação de impacto (KOTLER, SHALOWITZ e STEVENSON, 2009; GENNARO, 2014; KOTLER e ARMSTRONG, 2015).

Uma ação de *marketing* em dias específicos, visando promoção de produtos ou serviços, assim como a negociação com fornecedores, é capaz de reverter quadros em que o faturamento encontra-se abaixo da meta, porém, tratando-se de um estabelecimento de saúde que dispensa medicamentos conforme necessidades dos pacientes, as campanhas devem estar voltadas a produtos não-medicamentosos, por exemplo (SEBRAE, 2005). Os artigos 36 e 38 da Resolução de Diretoria Colegiada 96 (RDC, 2008) corroboram com essa afirmação ao dispor da regulamentação dos requisitos para construção de materiais informativos de medicamentos manipulados e a atuação do propagandista para a respectiva distribuição. Neste mesmo documento, afirma-se a impossibilidade das empresas em outorgar, oferecer, prometer ou distribuir brindes, benefícios e vantagens aos profissionais prescritores ou

dispensadores, aos que exerçam atividade de venda direta ao consumidor, bem como ao público em geral e a proibição de fazer propaganda ou publicidade em blocos de receituários médicos.

A inovação no cenário farmacêutico segundo o SEBRAE (2005) se dá a partir do entendimento do estabelecimento, as possibilidades de exploração em prestação de serviços e desenvolvimento de produtos e a capacidade de tornar constante o processo de atualização, tornando esses aspectos sempre visíveis aos clientes.

Dessa forma, a competitividade entre o setor é gerada a partir do perfil de cliente, suas necessidades, a criatividade do empreendedor e o potencial de inovação dos colaboradores, visando dessa forma a consolidação de novas estratégias. Como consequência, acentua-se a concorrência e um maior número de ações do setor são realizadas (SEBRAE, 2005). Nessa ótica, planos de ação voltados ao *marketing* da FM e estratégias para a inovação são instrumentos norteadores e efetivos para a fidelização dos clientes/pacientes e prospecção de novos.

As Farmácias de Manipulação (FMs) em seus serviços prestados nos âmbitos tecnológicos e clínicos necessitam de um perfil de gestão de acordo com o segmento saúde e identidade da empresa, visando assim a consolidação da marca, capacidade de retenção e atração de clientes em potencial e ser motivada à inovação constante, tornando-se assim competitiva em meio à concorrência sempre estratégica e veloz.

Atualmente, a literatura revela-se escassa ao apresentar os modelos e setores de gestão aplicados à FM, bem como o papel do profissional farmacêutico nesses campos de atuação. Diante da escassa literatura no tema e da urgente necessidade das FMs em constituir e estabilizar suas estratégias, a presente monografia apresenta uma revisão da literatura da gestão voltada para os campos do marketing e da inovação e suas respectivas correlações

com o cenário magistral e descreve um estudo de caso de uma FM da cidade de Aracaju/SE enfatizando esses dois pilares, fazendo-se uso de ferramentas de gestão e lançando perspectivas para esse tema tão carente nos ambientes acadêmicos e mercadológicos.

Para tanto, foram utilizadas as ferramentas análise *SWOT*, *brainstorming* e mapa de empatia com as finalidades de compreensão do ambiente em que a organização está inserida, gestão da inovação e gestão de *marketing*, com foco no *marketing* de relacionamento com o cliente, respectivamente, abordando dessa forma as temáticas sugeridas.

2. GESTÃO FARMACÊUTICA: REVISÃO DA LITERATURA

Uma FM é capaz de produzir medicamentos alopáticos (cápsulas, cremes, pomadas, xampus, xaropes, géis, soluções orais, loções cremosas, supositórios e óvulos), homeopáticos (tinturas, glóbulos, comprimidos, pomadas e fórmulas líquidas), antroposóficos e produtos não medicamentosos, tais como os produtos de higiene, compreendendo os sabonetes, xampus, dentifrícios, enxaguatórios bucais, antiperspirantes, desodorantes, produtos para barbear e após o barbear, estípticos e outros (BRASIL, 2007). Neste cenário, exige-se um profissional habilitado para gerenciar o controle de produção e sua qualidade, o atendimento, o desenvolvimento de estratégias e os aspectos de natureza administrativa (CRÓSTA, 2000; BONFILIO *et al.*, 2010).

A gestão farmacêutica conforme a Resolução do Conselho Federal de Farmácia nº 572 (CFF, 2013) é uma linha de atuação do profissional farmacêutico comportando em sua

dimensão as seguintes especialidades: assuntos regulatórios; auditoria em saúde; avaliação de tecnologia em saúde; empreendedorismo; garantia da qualidade; gestão ambiental; gestão da assistência farmacêutica; gestão da qualidade; gestão de farmácias e drogarias; gestão de risco hospitalar; gestão e controle de laboratório clínico; gestão em saúde pública; gestão farmacêutica; gestão hospitalar; logística farmacêutica e *marketing* farmacêutico.

Diante das atuais possibilidades de atuação, é urgente a necessidade de farmacêuticos capacitados e abertos ao constante aprimoramento de suas habilidades em gestão, para que o serviço aconteça de forma sustentável e resultados financeiros e de melhoria dos indicadores de saúde individuais e coletivos possam ser apresentados (RAMOS, 2020). Santos, Vilela e Antunes (2017) identificaram dez competências necessárias ao farmacêutico atuante na gestão em saúde, sendo elas: ser capaz de gerir pessoas, demonstrar liderança, dominar conhecimento da área de gestão, demonstrar compromisso, dominar as leis que regem a área de atuação, ser capaz de empreender, demonstrar firmeza nas decisões, demonstrar disciplina, saber ouvir e ser capaz de articular ideias.

A literatura reporta a estratégia, liderança, *marketing*, inovação e os respectivos impactos destas frentes de atuação voltados principalmente para o ramo da indústria farmacêutica, posicionando outros profissionais e pouco discutem sobre a influência do profissional farmacêutico nesta parte da cadeia produtiva (BARROS, 1983; ALMEIDA, 2010; SOTOMAYOR, 2010; HEKIS *et al.*, 2014; YAMAGUISHI, 2014). No ambiente da FM, a escassez de publicações científicas sobre a vertente da gestão revela uma lacuna superficialmente preenchida através de publicações informais ou conteúdo meramente informativo (SEBRAE, 2005; ALMEIDA, 2010; SOTOMAYOR, 2010; HEKIS *et al.*, 2014; YAMAGUISHI, 2014). Desta forma, os próximos tópicos apresentarão o papel do farmacêutico gestor frente às necessidades de *marketing* e inovação para a FM e o posicionará na tendência do “profissional-maker”.

2.1. GESTÃO DE *MARKETING* NO AMBIENTE DA FARMÁCIA MAGISTRAL

O *marketing* consiste em uma filosofia para o alcance dos objetivos da empresa, exercido em caráter multiprofissional, fazendo-se necessários planejamento e execução de funções, a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais, sendo concebido de forma teórica e processual ou administrativa (PEREIRA, TOLEDO e TOLEDO, 2009; CHURCHILL e PETER, 2012). O *marketing* quando adotado como ferramenta para divulgação de produtos e serviços consiste em um recurso de competitividade e estratégia da empresa, sendo indissociado da relação de trocas voluntárias e da busca em satisfazer necessidades e desejos (CHURCHILL e PETER, 2012).

O *marketing* é fundamentado segundo Kotler (1998) em 04 pilares, sendo eles: mercado alvo (seletividade para as relações de troca gerando um plano de ação definido), necessidade dos consumidores (consiste no mapeamento por parte da empresa das reais necessidades dos seus clientes), *marketing* integrado (caráter multiprofissional do *marketing* e o foco das ações de todos os colaboradores no cliente) e rentabilidade (alcance e mensuração das metas). Adiante, será apresentada a relação destes 04 pilares com as possibilidades de atuação do farmacêutico gestor, principalmente na geração de planos de ação viáveis, prospecção de clientes em potencial e mapeamento das necessidades do consumidor.

No contexto de uma FM, a atuação do farmacêutico segue conforme a resolução nº 467 (CFF, 2007) e em sintonia com as atividades administrativas que competem a empresa. Adicionalmente, o farmacêutico está engajado na liderança das reuniões de alinhamento e

capacitações, podendo estas estarem de acordo com os resultados obtidos pela gestão de *marketing*, sendo de maior destaque sua atuação no *marketing* de relacionamento frente aos demais pilares (FUTRELL, 2003), principalmente quando o objetivo é o recebimento de *feedbacks* a respeito da experiência do usuário e sua fidelização, o que consiste em uma ação direta pós-venda (BRITO, 2018). Uma vez ocorrendo a satisfação, é possível a fidelização e criação de vínculo com a marca (KOTLER e KELLER, 2006; GARCIA, 2015).

O *marketing* de relacionamento atual não é mais baseado na tradicionalidade de atrair novos clientes sem o estabelecimento de vínculo (KOTLER, 2015), mas busca a fidelização a longo prazo através de recursos para um relacionamento comprometido (FRUTELL, 2003), sendo o vínculo criado um diferencial competitivo (KOTLER, 2015). Uma vez gerado o vínculo, o cliente e/ou paciente passa a ser um *stakeholder* experiente da marca e dos serviços usufruídos, ou seja, este revela-se interessado no que é oferecido pela empresa e por sua experiência é capaz de propagá-la; e para a empresa constitui em um público estratégico, pois as decisões gerenciais tomadas, podem atingi-lo de forma definitiva (KOTLER, SHALOWITZ e STEVENSON, 2009; MOTA, 2016).

O fluxo resumidamente apresentado na figura 01 conforme Kotler e colaboradores (2009), expõe eixos de atuação de profissionais habilitados e treinados para a gestão de *marketing*, com utilização de ferramentas apropriadas, inclinando a sequência de ações para alcance de resultados significativos, ocorrendo entre a empresa e seus clientes. Em uma era de disputas agressivas e estratégicas entre concorrentes, com rápidas mudanças de modos de compra e preferências e surgimento de novas necessidades e perfil de empoderamento do consumidor, a gestão em fluxo e com objetivo de elevar o faturamento consiste um pilar fundamental para o sucesso de uma organização (YANAZE, 2011), sendo de crucial importância a atuação do farmacêutico gestor para inibir a veiculação de publicidades e quaisquer outras comunicações veiculadas sobre medicamentos contendo algum tipo de

infração legal, por qualquer meio de comunicação, conforme inferido no trabalho de Carsoni e Avigo Junior (2018).

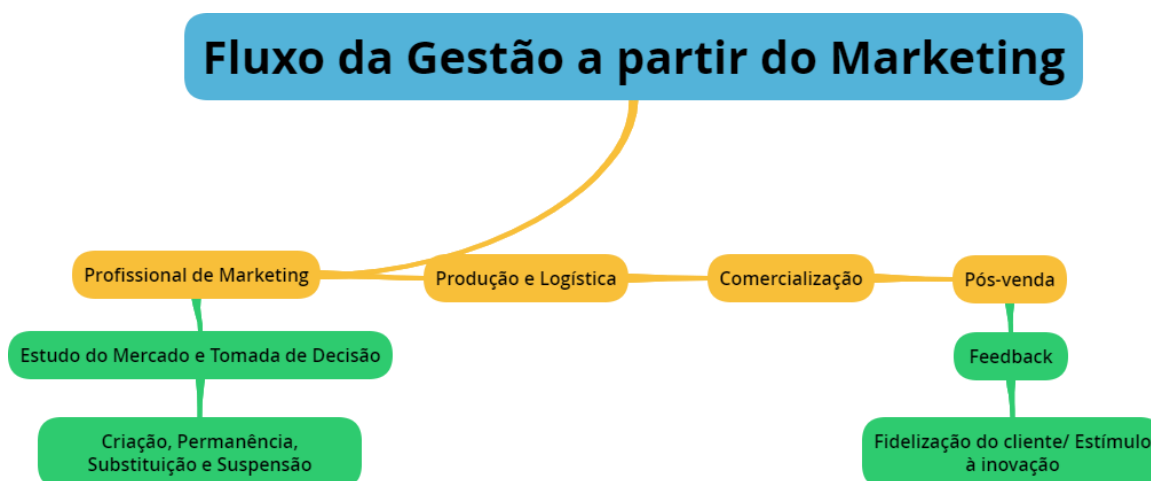


Figura 01- Fluxo da gestão a partir do *marketing* estratégico. Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2019) para fins desta monografia a partir da fundamentação apresentada por Kotler e colaboradores (2009).

A respeito da fidelização e retenção de clientes em FMs da cidade de João Pessoa/PB, Lima Júnior e colaboradores (2010) concluíram o caráter imaturo da gestão de relacionamentos com o cliente, tendo como justificativa a não exploração das informações contidas no banco de dados. Conforme o estudo realizado, *feedback* dos clientes e registro de solicitações diferenciadas não constavam no banco de dados das empresas, e os dados armazenados não eram utilizados para estratégias competitivas, tais como programas para clientes preferenciais, links computacionais para gerenciamento de pedidos e serviços adicionais pela compra de determinados produtos (LIMA JÚNIOR *et al.*, 2010). Nessa perspectiva, Masiero e Reichelt (2018) demonstraram ser um erro a implantação de modelos

comuns como estratégias de relacionamento e fidelização, pois estes são incapazes de reagir conforme a necessidade do cliente atual e os descontos tornaram-se pouco significativos, principalmente se comparados aos descontos de planos de saúde, ou mesmo se comparados ao preço original do medicamento em outras farmácias com foco em preço baixo.

Além do marketing de relacionamento, é cabível também a menção do endomarketing, também conhecido como marketing interno, definido como um conjunto de ações de marketing institucional dirigidas para seu público interno (funcionários, contratados, fornecedores, acionistas, revendedores, etc) capaz de aumentar a produtividade e agregar valor aos produtos de uma organização de maneira estratégica através de um maior comprometimento de seus colaboradores (MARINS *et al.*, 2010).

Para a construção de planos de *marketing* voltados aos serviços farmacêuticos, a compreensão das necessidades e anseios do paciente são pontos essenciais para o desenvolvimento, implementação e avaliação do impacto gerado, demonstrando para o paciente ser o produto oferecido adaptável à sua necessidade, item importante para o estímulo à experiência (GENNARO, 2014). Nesse aspecto, o conhecimento aprofundado no segmento farmacêutico e os serviços oferecidos somados à linha de atuação do *marketing* e suas frentes, permitem o desenvolvimento de estratégias competitivas para o estabelecimento.

Associando o objetivo desta monografia ao trabalho realizado por Lucieto e colaboradores (2015), a figura 02 demonstra o cliente e/ou paciente que exclama uma necessidade ao estabelecimento, e este ao interpretá-la deve dentro do seu portfólio e nicho de atuação comunicar os serviços necessários para suprir esta demanda, de forma a provocar a adesão e por fim receber o *feedback* de eficiência, revelando o cliente e/ou paciente como protagonista desta relação. Nesta configuração, exige-se um sólido *marketing* de

relacionamento para atuação coordenada e estratégica objetivando alcance de resultados (LUCIETTO *et al.*, 2015).



Figura 02- Relação entre a expressão de uma necessidade por parte do cliente e a prestação de serviços por uma empresa. Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Nesse contexto, as estratégias de *marketing* voltadas para ações publicitárias de medicamentos no Brasil é regido pela resolução RDC nº 96/08 da ANVISA que se aplica à propaganda, publicidade, informação e outras práticas que objetivem a divulgação ou promoção comercial de qualquer tipo de medicamento, sendo regulamentados todos os materiais que utilizam técnicas de comunicação com o objetivo de promover e/ou induzir à prescrição, dispensação, aquisição e utilização de medicamentos.

Diante da necessidade de profissionais farmacêuticos atuantes na publicidade de medicamentos (CARSONI e AVIGO JUNIOR, 2018), engajados nas ações estratégicas de *marketing* e alinhados com as profundas mudanças nos cenários de trabalho e os impactos provocados nos segmentos farmacêuticos, a APSEN FARMACÊUTICA® (2020) começou a disponibilizar vagas para acadêmicos de Farmácia realizarem estágio na área de *trade*

marketing, visando a excelência na execução e comunicação com a força de vendas. *Trade marketing* trata-se de um novo modelo de gestão que interage com o universo do *marketing* e de vendas, objetivando responder ao ambiente de mercado e ao complexo processo de negociação em tempos de globalização, destacando-se nesse cenário frequentes mudanças nas estruturas dos canais de distribuição, processo decisório de compra (produto, preço, promoção, ponto de venda, inclusive ações de venda, instrumentos de gestão e métricas quantitativas, qualitativas e de custo do *trade marketing*) e o ciclo de vida do produto (ALVAREZ, 2007).

2.2. GESTÃO DA INOVAÇÃO NO AMBIENTE DA FARMÁCIA MAGISTRAL

A inovação consiste em um construto complexo, com diferentes concepções, dimensões e contextos de aplicação, visando melhoria de desempenho e vantagem competitiva (BRUNO-FARIA e FONSECA, 2014), sendo classificada em radical quando provoca mudanças conceituais e em paradigmas estabelecidos, transformando a posição competitiva (CHRISTENSEN, 1997) com novas características de desempenho (LEIFER *et al.*, 2000) ou incremental nas situações em que se propõe a uma melhoria contínua através de otimizações ou aperfeiçoamentos de produtos ou processos já existentes (CHRISTENSEN, 1997). Considera-se também a inovação disruptiva, modelo de processo escalável que permite acesso a produtos e serviços de forma acessível, independente do poder financeiro aquisitivo (CHRISTENSEN, 2006), propondo diversificação de mercado, expansão para futuros negócios e de crescimento, provocando a necessidade de adequação nos modelos de negócios tradicionais (BENCKE, GILOLI e ROYER, 2018).

No Brasil, a Lei nº 10.973 de 02 de dezembro de 2004, conhecida como Lei de Inovação, dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, e dessa forma estimula e propõe meios para a participação ativa de empresas na construção e consolidação de ecossistemas empresariais com vertentes tecnológicas e para inovação, sendo tais oportunidades demonstradas em editais e chamadas que proporcionam aos gestores das FMs possibilidades de submissão de propostas para modernização de sua estrutura através da aquisição de novos equipamentos e estabelecimento de termos de cooperação com outras instituições, por exemplo. Dentro deste contexto, existem iniciativas como o SEBRAETEC e a atuação de agentes locais de inovação, cujo objetivo é garantir aos seus clientes o acesso a serviços tecnológicos para inovação, por meio da melhoria de processos, produtos e serviços ou da introdução de inovação nos mercados (SEBRAE, 2018). Ainda assim, a inovação e sua gestão como função institucionalizada nas organizações é ainda um fenômeno pouco explorado (ROLFINI e MALUF FILHO; MASCARENHAS BISNETO e LINS, 2016).

A gestão da inovação segundo o SEBRAE (2018) consiste na criação de condições para que ocorra o processo contínuo e permanente de produção de inovações na empresa, sendo considerados os processos de inovação em produtos e processos, inovação organizacional e inovação no modelo do negócio. A gestão da inovação é processual (compreendendo os processos de prospecção, ideação, construção da estratégia, mobilização de recursos, implementação e avaliação) e por isso é desafiada pelo caráter multidimensional da performance inovativa, sendo esta caracterizada pelas dificuldades internas para inovação e a complexidade dos elementos humanos, organizacionais, tecnológicos e mercadológicos (STEFANOVITZA e NAGANO, 2014).

Mesmo diante de apoio legal e suas iniciativas oriundas e a disponibilidade de metodologias, ferramentas e profissionais que venham a contribuir com o apoio e adoção da

inovação nas empresas, GUPTA (2018) demonstra em revisão de literatura que esta jornada não é fácil, porém é capaz de desenvolver novos produtos, ideias, processos, tecnologias e de se aventurar em novos mercados.

O incentivo aos colaboradores para a solução de problemas de forma inovadora, levando-os a pensar "fora da caixa" deve ser uma das atividades do farmacêutico gestor e em posição de liderança, alcançando assim a motivação da equipe, geração de ideias, experimentação e implementação (FAVORETTO, 2020), realidade essa inserida na metodologia do *design thinking* que é o processo de "desenhar" a jornada de resolução de um problema, em etapas bem definidas, de forma colaborativa, multidisciplinar e inclinada à inovação (BROWN, 2010).

A gestão da inovação em uma FM necessita de estabelecimento de indicadores para identificação dos avanços e alcance de metas, como proposto por Mascarenhas Bisneto e Lins (2016) que afirma o uso de indicadores como valioso instrumento para mensurar, monitorar, controlar e avaliar as atividades desenvolvidas nas organizações. Conforme buscas realizadas em bases de dados, existe uma lacuna de pesquisa na determinação de indicadores precisos e eficazes para a gestão de uma FM, revelando uma necessidade de exploração para acadêmicos e profissionais inseridos neste segmento.

Um dos fatores desencadeadores da inovação é a proteção da propriedade intelectual, ação esta que permite a divulgação dos conhecimentos, equilibrando os interesses do titular e acarretando benefícios para a sociedade, sendo a marca um dos itens possíveis de serem registrados (ARAÚJO *et al.*, 2010), ou seja, torna-se indicador de propriedade intelectual e item indispensável para agregação de valor aos produtos e serviços (ARAÚJO *et al.*, 2010; INPI, 2015). No caráter da inovação, os dados apresentados pela Anfarmag (2019) sobre o

crescente número de FMs no Brasil é acompanhando por um número crescente de marcas registradas como propriedade intelectual, conforme apresentado na figura 03.

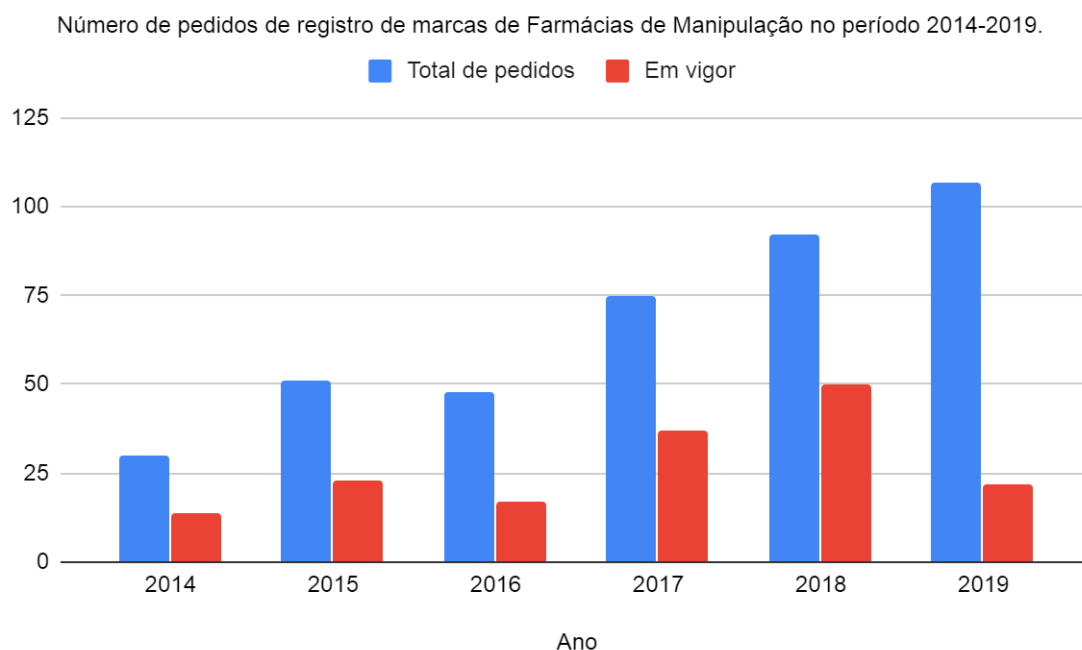


Figura 03- Gráfico com o número de pedidos de registro de marcas de Farmácias de Manipulação no período 2014-2019. Dados obtidos em março de 2020 através de busca no banco de dados do INPI.

Existem FMs a exemplo da INNOVATION COMPOUNDING (2020) nos Estados Unidos que compõe o seu site como cartão de visita para o contato direto com prescritores e pacientes, sinaliza o cuidado farmacêutico por problema de saúde e expõe conteúdo informativo que venham de encontro com a realidade clínica do paciente, fazendo-o buscar os serviços farmacêuticos e adquirir os produtos manipulados da rede. No Brasil, em 2017, a Farmácia Clinic Pharma foi reconhecida pelo Conselho Regional de Farmácia de

Pernambuco como a primeira FM com serviços clínicos disponibilizados, ação essa apoiada pelas Resoluções nº 585/2013 (Regulamenta as atribuições clínicas do farmacêutico) e 586/2013 (Regula a prescrição farmacêutica) do CFF (CFF, 2017). Em Minas Gerais, a Santa Terezinha Farmácia de Manipulação, participante do Programa SEBRAETEC, modernizou suas instalações e com a entrada de um novo sócio na área de gestão inovou nas suas estratégias de *marketing* e prestação de serviços, consolidando o atendimento clínico farmacêutico nas instalações do estabelecimento e no modo *home care*, propostas estas que buscam a fidelização do cliente (PORTAL DE NOTÍCIAS G1, 2018). Em levantamento sobre a atuação dos Agentes Locais de Inovação do SEBRAE em FMs localizadas em Rondônia, Lima e Muller (2017) diagnosticaram estar a inovação presente nas diferentes estratégias competitivas, sendo em função de recursos e competências, e apresenta uma visão realística do cenário caracterizada por inovação mais incremental e adaptativa, e menos radical e disruptiva.

As FMs organizadas em franquias buscam na inovação a estratégia competitiva e seus índices de produtividade, expansão e portfólio de serviços revelam o comprometimento no alcance de metas. Neste contexto, destaca-se o case da ROVAL - FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO® (2020), uma empresa pernambucana que atua há 30 anos no segmento magistral, sendo mais de 50 unidades situadas em todo o Nordeste, além de uma central de negócios em São Paulo. A ROVAL® (2020) investe em ciência, tecnologia e inovação, compreendendo o desenvolvimento de novas formulações a partir do uso de banco de dados acadêmicos, acordos de cooperação científica com universidades nacionais e investimento na qualificação do corpo de farmacêuticos, sendo a inovação presente nos aspectos de processos, aparelhagens, desenvolvimento de produtos, canais de atendimento e prestação de serviços farmacêuticos, concretizando o objetivo de proporcionar impacto positivo na terapia dos pacientes.

Mais recentemente com o acontecimento da pandemia provocada pelo vírus SARS-CoV-2, o Brasil regulamentou as ações de telemedicina em caráter excepcional e temporário mediante a Portaria nº 467 de 20 de março de 2020, autorizando por meio deste instrumento o atendimento pré-clínico, de suporte assistencial, de consulta, monitoramento e diagnóstico, por meio de tecnologia da informação e comunicação, no âmbito do SUS, bem como na saúde suplementar e privada. A telemedicina já é descrita e prospectada para diversas áreas médicas (BURKE e HALL, 2015; SALEEM *et al.*, 2020; MATIAS-GUIU *et al.*, 2020; ABBOTT *et al.*, 2020).

Para o cenário farmacêutico, fala-se em telefarmácia e seu futuro no Brasil deverá auxiliar na prestação de serviços farmacêuticos de forma remota, tornando robustas as disposições da RDC nº 44, de 17 de agosto de 2009 da ANVISA, como também a possibilidade de inserção do profissional farmacêutico como consultor direto por esse meio para condutas médicas racionais no tangente ao uso de medicamentos. Em artigo de revisão, BALDONI e colaboradores (2019) apresenta a telefarmácia como forma de assistência farmacêutica estratégica adotada para fornecer serviços para áreas carentes e para enfrentar o problema da escassez de farmacêuticos, sendo a redução de custos para estabelecimentos e pacientes, a agilidade dos atendimentos e consultorias e a acessibilidade são fatores estimulantes para a sua inserção no mercado, inclusive no portfólio de FMs.

2.2.1. “Farmacêutico-maker”: uma necessidade para os tempos atual e futuro

O Movimento *Maker* (MM) é uma extensão tecnológica da cultura do “Faça você mesmo”, que estimula as pessoas comuns a construir, modificarem, consertarem e

fabricarem os próprios objetos através de práticas criativas e tecnológicas unindo interação, proatividade e aprendizagem em prol da resolução de problemas do cotidiano (SILVEIRA, 2016). Inserindo o consumidor e/ou paciente como centro da experiência, o MM pode fornecer soluções inovadoras e transformadoras para os cuidados de saúde, e dessa forma atua com um triplo objetivo: melhorar a saúde das populações, melhorar a experiência do paciente no sentir-se cuidado (qualidade e satisfação) e reduzir o custo per capita dos cuidados em saúde (AWORI e LEE, 2016).

Para Browder e colaboradores (2019), o MM, compreende um aspecto ou cenário do empreendedorismo teórico ou empírico a ser aprofundado e prenúncio da nova revolução industrial, sendo caracterizado centralmente pelos espaços de criação e compartilhamento de conhecimento nas realidades físicas ou virtuais, promovendo acesso a recursos e a descentralização de informações, devendo estimular a formação de equipes, de preferência diversa e disposta ao compartilhamento de ideias, projetos e soluções, em vez de proteger a propriedade intelectual. Os autores também sinalizam a importância da acessibilidade e engajamento dos participantes para a promoção do *networking* e o alcance de impacto social e tecnológico através do protagonismo e desenvolvimento de projetos inovadores.

O MM representa um cenário de desafios e oportunidades, como também tem se revelado um modelo atraente para o avanço do sistema de assistência médica com o desenvolvimento de inovações de baixo custo, impulsionadas pela tecnologia e na criação de oportunidades de colaboração e envolvimento com pacientes, cuidadores e comunidades, objetivando a criação de ferramentas, tecnologias e sistemas personalizados para a saúde levando à soluções mais inovadoras e transformadoras (AWORI e LEE, 2016). Em 2020, o movimento tornou-se evidente com a pandemia provocada pelo vírus SARS-CoV-2, envolvendo profissionais e voluntários na construção de suprimentos críticos e equipamentos de proteção individual, respiradores e outros itens clínicos, usando ferramentas e técnicas

como impressão 3D, costura, reaproveitamento de equipamentos de fábrica e outras habilidades e maneiras de pensar, promovendo desta forma inovação em ritmo acelerado (APPLIN, 2020).

O uso de novas tecnologias em modelos de negócios e infraestrutura foi impulsionado em parte pela Internet, processo de globalização, mudanças nas formas de trabalho, e ultimamente pela quarta revolução industrial, proporcionando assim otimização de uma organização, instrumento para propostas de soluções e formas para conectar cidadãos, instituições e polos para o impulsionar das economias (ZHUHADARA, L. *et al.*, 2017; PICCAROZZI, AQUILANI e GATTI, 2018). Dessa forma, as presentes modificações nos cenários do trabalho exigem do profissional farmacêutico a disposição para a inovação, seja na estratégia em promover o engajamento do paciente e/ou cuidadores e familiares, tornando-os responsáveis diretos pelo estado de bem-estar, seja também no desenhar otimizações e atualizações de processos e metodologias tecnológicas.

Em revisão sistemática sobre gestão no contexto 4.0, Piccarozzi *et al.* (2018) descrevem a Quarta Revolução Industrial conhecida como "Indústria 4.0" em termos dos novos desenvolvimentos nos processos de produção e na automação aplicada. Os autores referem-se ainda à gestão como um meio para profundas mudanças no negócio, desde a mentalidade até as diferentes habilidades e competências. Estas, são capazes de projetar estratégias em um quadro diferente e em constante mudança, criando outros recursos, ferramentas, processos e combinações deles, a fim de garantir uma boa implementação da estratégia envolvendo toda a empresa, sendo o engajamento dos seus colaboradores um fator absolutamente necessário. (PICCAROZZI *et al.*, 2018). A exploração das tecnologias emergentes da Indústria Farmacêutica 4.0 facilita a criação sustentável de valor, leva a uma indústria farmacêutica mais ágil, inteligente e personalizada e, assim, a longo prazo, permite que as empresas farmacêuticas obtenham vantagens competitivas (DING, 2018).

Com a tecnologia e crescente automatização dos processos, os profissionais burocratas se tornarão cada vez menos relevantes, fazendo-se necessário farmacêuticos humanizados e digitais para pacientes com necessidades individuais e engajados digitalmente (RAMOS, 2020). No âmbito do universo digital, deve-se pensar na realidade dos clientes, no cenário do varejo, no ponto de venda e nas tecnologias que venham a resolver problemas complexos de forma simples, tais como o uso de inteligência artificial, algoritmos ou *blockchain*, por exemplo (RAMOS, 2020). A tecnologia torna-se uma aliada ao profissional, promovendo atendimentos de excelência e engajamento do paciente (RAMOS, 2020).

No perfil de profissional *maker*, Vieira e colaboradores (2016) desenvolveram o SUPERMED[®], protótipo eletrônico projetado sobre a plataforma Arduino e programação desenvolvida em linguagem C para a promoção do uso personalizado e controlado de medicamentos. A criatividade é relatada como uma ponte para conectar o paciente ao profissional de saúde e outros serviços, promovendo também aprimoramento organizacional e mudança positiva de comportamento (FELDMAN, RUTHES e CUNHA, 2008). No segmento de divulgação de novos produtos e iniciativas, a criatividade é necessária para a criação de ferramentas de apoio e novas estratégias de comunicação, desenvolvendo ferramentas visuais para uma melhor atuação do propagandista farmacêutico (PEREIRA, BRITO e BEKER, 2012).

Entre as tendências do mercado farmacêutico que adentram ao cenário *maker*, Ramos (2020) cita as gôndolas inteligentes para reposição automática de itens, automação no estoque, softwares para farmácia clínica e prescrição eletrônica, desenvolvimento de aplicativos para auxiliar na indicação correta de produtos cosméticos e identificação de possíveis patologias e personalização do tratamento com medicamentos produzidos via impressão 3D. A este último exemplo, Dumitrescu e colaboradores (2018) aponta como vantagens de obter medicamentos por tecnologias de impressão 3D a capacidade de

personalizá-los e também a possibilidade de alterar facilmente as características de liberação do princípio ativo, mas, conforme abordado por Warsi e colaboradores (2018), ainda é necessário explorar os aspectos de custo, flexibilidade e bioequivalência. Em 2015, a Food and Drug Administration (FDA) autorizou o SPRITAM (leviracetam) como primeiro medicamento produzido por impressão 3D através da tecnologia *ZipDose*[®], plataforma para dosagem em orodispersíveis para uma ampla faixa de compostos farmacêuticos e nutracêuticos (WEST e BRADBURY, 2018).

Chen e colaboradores (2005) já abordava a necessidade de atividades práticas e modificações metodológicas do ensino de farmácia para cultivar a capacidade criativa dos discentes, o que os iriam tornar diferenciados na atuação no mercado ou no desempenho durante a pós-graduação. Griebel (2017) aponta a criatividade científica do farmacêutico como antídoto para os problemas de pesquisa e desenvolvimento no segmento farmacêutico e deve ser buscada como estratégia para a inovação e construção de *cases* de sucesso para as organizações.

Um grande desafio no processo de formação de um profissional na área da saúde com as competências e habilidades exigidas é a ausência de inclinação do corpo docente para inovação desde metodologias de ensino, uso de ferramentas e prospecção, limitando assim o poder de criatividade e expressão dos alunos (TRINDADE e VIEIRA, 2009). Diante do novo cenário em proposta *maker* das profissões e as oportunidades de utilização dos recursos tecnológicos deste movimento, torna-se imprescindível a atualização dos currículos das universidades de medicina e farmácia nos níveis de graduação e pós-graduação com cursos sobre *software* de modelagem 3D e tecnologias de impressão 3D, pois esses métodos revelam-se promissores para o futuro da assistência médica (DUMITRESCU *et al.*, 2018).

Diante do exposto, no cenário da FM, o alinhamento do modo de trabalho proposto pela nova revolução industrial, as tendências de mercado e o perfil de clientes cada vez mais empoderados e dotados de informação, cabe aos farmacêuticos e equipe associada o alinhamento das expectativas com a regulamentação do mercado e identidade da empresa.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a gestão de marketing e da inovação em uma Farmácia Magistral da cidade de Aracaju/SE, a fim de apresentar perspectivas para o setor.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar o cenário de farmácias magistrais sob a ótica da gestão de *marketing* e inovação;
- Utilizar de ferramentas de gestão voltados ao marketing e inovação para realizar um estudo de caso aprofundado de uma Farmácia Magistral da cidade de Aracaju/SE/Brasil;
- Propor perspectivas para o impulsionar do segmento magistral a partir da revisão literária realizada e do *case* analisado.

4. METODOLOGIA

4.1 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi elaborado a partir da experiência de imersão durante estágio supervisionado com duração total de 510 horas na PlenaPharma Farmácia e Manipulação (PPFM) e a partir do uso de ferramentas estratégicas para coleta das informações necessárias, sendo elas *brainstorming*, matriz de SWOT e mapa de empatia para lançar perspectivas para o cenário a partir de todo o estudo relatado. As iniciativas sugeridas de forma específica para a PPFM foram alinhadas de acordo com os resultados obtidos e com informações do Anuário Estatístico 2018 (Ano base 2017) da Secretaria Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão da Prefeitura de Aracaju, tornando-se assim soluções fundamentadas, viáveis e com potencial efetivo para a empresa.

A PPFM, localizada na Rua Campo do Brito, 314, 13 de Julho, Aracaju/SE, 49015-460, proporciona em seu cenário laboral o posicionamento do acadêmico em farmácia na atuação de gerenciamento de laboratórios, liderança, realização de análises de controle de qualidade, capacidade de emissão de laudos técnicos, interação com equipe de técnicos e profissionais responsáveis pela prescrição e conferência das ordens de manipulação e produto final.

Com atividades iniciadas no dia 02 de maio de 2019, a PPFM conta com uma unidade matriz com 03 divisões de espaços, sendo eles; (1) Recepção para atendimento de clientes e fornecedores, Sala Administrativa, Banheiro, Laboratório de Controle de Qualidade, Estoque de Embalagens, Sala de Lavagem de Vidrarias e obtenção de água purificada por osmose reversa; (2) Vestiários, Recebimento de ordens de manipulação e Conferência de itens,

Laboratórios de Manipulação de Sólidos, Semissólidos, Homeopáticos e Hormônios; (3) Sala de reuniões, copa e armazenamento de arquivos.

O quadro de colaboradores é composto pelos seus proprietários (em número de três, sendo as áreas originais de formação: farmácia, direito e administração), um farmacêutico responsável técnico, um farmacêutico responsável pelo laboratório de controle de qualidade, três assistentes administrativos responsáveis pelo atendimento e atividades logísticas, uma representante comercial, uma técnica em química, uma técnica em farmácia, uma técnica em enfermagem, uma auxiliar de serviços gerais e dois *motoboy*s, totalizando 15 colaboradores participativos e engajados na estruturação da empresa, promovendo o impulsionamento da marca e consolidação da identidade PPFM.

4.2 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT (FOFA, em português) vem dos termos em inglês: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) e possui como objetivo verificar os ambientes internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) da organização através da comparação de recursos existentes ou ausentes quando em relação a outros ambientes (NOGUEIRA, 2015). Sendo uma ferramenta de gestão que permite uma visão acurada da situação da empresa e seu autoconhecimento e da sua concorrência para o planejamento estratégico objetivando a não estagnação da organização e o aprimoramento de processos, gerando competitividade e liderança no respectivo mercado (ALBUQUERQUE et al., 2017; COSTA et al., 2018).

As informações para preenchimento da Matriz de *SWOT* foram obtidas a partir do processo de imersão na organização, escuta de colaboradores e análise comparativa com empresas concorrentes.

4.3 BRAINSTORMING

O *brainstorming* é uma ferramenta de inovação que valoriza a produtividade e a criatividade dos envolvidos na busca pela resolução de problemas através da geração de ideias, sendo as diretrizes propostas: não criticar ideias; quanto mais ousada a ideia, melhor; gerar o maior número de ideias; combinar e melhorar ideias (OSBORN, 1957; ROWATT et al., 1997). O processo de geração de ideias é uma etapa fundamental no processo de inovação, estímulo à criatividade dos envolvidos e na obtenção de soluções viáveis para resolução de problemas e causas de improdutividade (KOHN, PAULUS e CHOI, 2011; NÓBREGA, NETO e SANTOS, 1997).

O processo de *brainstorming* é composto por duas fases, criativa e crítica, respectivamente. Na primeira, a partir da instigação do moderador os participantes geram ideias sem o objetivo de analisá-las e posteriormente, na segunda fase os participantes filtram as ideias a partir de suas exposições individuais sobre o conteúdo gerado (ABREU, 1991). A aplicação da ferramenta ocorreu em dias diversos, em blocos de 20 minutos, tendo como questionamento norteador o seguinte problema: "Qual o potencial de expansão dos serviços e produtos fornecidos pela PPFM em seu espaço estratégico de localização e como consolidar a marca empresarial como unidade prestadora de cuidados? Os colaboradores podem contribuir de forma direta neste processo ou apenas a diretoria da empresa é capaz de

vislumbrar e discernir os passos para o crescimento do negócio? Quais as ações possíveis?". Todas as ideias geradas e contribuições críticas foram registradas pelo moderador, conforme as fases de utilização da ferramenta.

4.4 MAPA DE EMPATIA

A empatia é um construto multidimensional que requer a habilidade de perceber e entender a perspectiva do outro, bem como sentir seu estado emocional (PEIXOTO e MOURA, 2020). O mapa da empatia (figura 04) é um método que ajuda a projetar e analisar modelos de negócios que estejam em fase inicial ou de reestruturação de acordo com as perspectivas do cliente por meio do desenvolvimento de uma compreensão melhor do ambiente, dos comportamentos, das aspirações e preocupações do cliente, sendo uma estratégia adotada para estímulo do desenvolvimento de empatia (CÂNDIDO e BERTOTTI, 2019; PEIXOTO e MOURA, 2020). Sua aplicação permite identificar de forma simples e rápida os perfis de clientes, dispô-los em categorias, analisar as características da experiência do usuário e desta forma a organização pode ofertar algo que apresente valor agregado (CÂNDIDO e BERTOTTI, 2019).

A ferramenta foi aplicada com clientes usuários de produtos de Farmácias de Manipulação oriundos dos bairros circunvizinhos, conhecidos e recomendados ao serviço da PPFM, em caráter exploratório e com o objetivo de preenchimento da ferramenta e obtenção de *feedback* sobre a experiência com os serviços usufruídos.

Nome: _____ Idade: _____

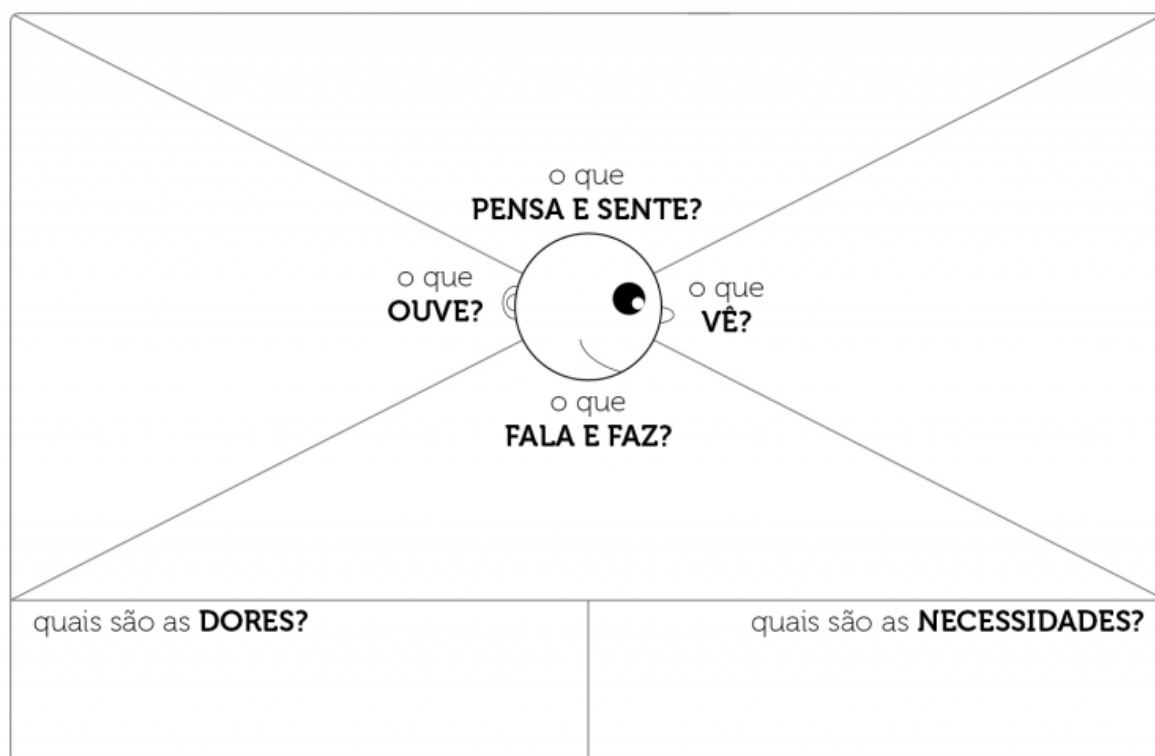


Figura 04 - Mapa de Empatia. Fonte: SEBRAE, 2018.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A cidade de Aracaju conforme os dados emitidos no anuário de 2018 (base 2017), conta com uma população de 650.106 habitantes, observando-se um aumento quando comparado ao Censo do IBGE 2010 em que se tinham 571.149 habitantes, sendo 46% homens e 54% mulheres. O bairro 13 de Julho, localidade em que se situa a PPFM, possui como números, 8.328 habitantes (42,81% homens e 57,19% mulheres) e taxa de crescimento de -3,39%, com interessante distribuição entre as faixas etárias economicamente ativas e estratégicas para desenvolvimento de campanhas específicas voltadas à promoção da saúde

e bem-estar. Destes, 7.957 são moradores em domicílios particulares permanentes, com os seguintes percentuais de rendas mensais em salários mínimos: 16,77% (+ de 5 a 10), 15,42% (+ de 10 a 15), 16,07% (+ de 15 a 20), 18,96% (+ de 20 a 30) e 21,59% (+ de 30), com renda média mensal domiciliar de R\$ 10.098,86. Cabe destacar também os importantes órgãos públicos, comércio, empresas e clínicas localizados na região e seus espaços de lazer capazes de proporcionar qualidade de vida através de práticas culturais e esportivas, pontos estratégicos para campanhas visando a atração de novos clientes. Além disso, é pertinente ressaltar a população flutuante na região para atividades laborais, financeiras, e práticas esportivas, consistindo assim em potenciais alvos para disseminação da marca e dos seus serviços.

A Farmácia em estudo consiste de uma unidade matriz comportando todos os serviços essenciais de uma farmácia de manipulação, e visto a sua recente instalação, exige-se estratégias efetivas e eficazes na busca por novos clientes e sua consolidação no mercado. O estudo de caso colaborou no processo de conhecimento da organização através do uso de ferramentas, sendo os resultados obtidos itens necessários para iniciar o desenvolvimento de estratégias competitivas. Tal estudo pode ser dividido em duas etapas, consistindo no diagnóstico segundo a percepção dos colaboradores nos níveis interno e externo, por meio da Análise *SWOT*; o *feedback* de alguns clientes como aspectos para construção da persona e análise da percepção de externos à organização, com uso do Mapa de Empatia; e por fim, a última etapa utilizando-se do *brainstorming* como ferramenta de inovação e a análise criteriosa dos dados coletados para a proposta de um plano estratégico com visão para o *marketing* e inovação. No quadro 01 é apresentado a análise *SWOT* realizada com os colaboradores.

Quadro 01- Análise *SWOT* da PPFM.

Forças (ambiente interno) - Equipe técnica experiente no segmento magistral; - Formulações desenvolvidas pelos farmacêuticos, inseridas no portfólio e de adesão significativa pelos prescritores; - Serviço de entrega com preço acessível ou disponibilizado gratuitamente.	Fraquezas (ambiente interno) - A prospecção ainda não é uma estratégia consolidada de competitividade; - Equilibrar a política de precificação, tornando o preço atrativo aos clientes e garantindo segurança financeira para a empresa; - Ausência de eventos próprios de educação em saúde e promoção da marca.
Oportunidades (ambiente externo) - Localização possível de ser explorada; - Uso da marca como recurso de impacto para o impulsionamento de vendas; - Parceria incisiva com patrocinados para realização de eventos de prospecção.	Ameaças (ambiente externo) - Investimento significativo em cortesias, realização de eventos e publicização da marca por parte da concorrência; - Farmácias concorrentes com localização estratégica (localizadas em avenidas e próximas às clínicas).

Fonte: Elaboração própria (2019).

Cada aspecto apontado na análise de *SWOT* exige reflexão cautelosa por parte da gestão, e os colaboradores podem ser envolvidos na busca por soluções, visto ser esta ferramenta, na abordagem de Albuquerque e colaboradores (2017), útil para a coleta de informações e relevante para a elaboração de um planejamento estratégico vantajoso e eficaz.

A análise de *SWOT* da PPFM revelou a capacidade técnica dos colaboradores na percepção de fatores internos, externos e variáveis para consolidação da organização e alcance de objetivos, tais como aumento no número de vendas, retenção de clientes e reforço da credibilidade do estabelecimento. Os fatores variáveis compreendem a disponibilidade de

matéria-prima e embalagens, disponibilidade do motoboy para entrega, preço de insumos e frequência de recomendações por parte dos prescritores. Os resultados devem ser refletidos pela gestão e utilizados como iniciadores de novas estratégias, visando o fortalecimento da organização em seus aspectos intrínsecos e capacidade suficiente para a competitividade, conforme discutido em trabalhos semelhantes na literatura (GENNARO, 2014; NOGUEIRA, 2015; ALBUQUERQUE *et al.*, 2017; COSTA *et al.*, 2018).

Através da aplicação do *brainstorming* como forma de obtenção de pontos de partida para a construção do plano de ação, foram obtidas ideias oriundas da percepção e experiência dos colaboradores e possíveis soluções apontadas e debatidas entre os colaboradores e o moderador. No quadro 02 os dados referidos são apresentados.

Quadro 02- Resultado obtido nas fases crítica e criativa do brainstorming realizado com os colaboradores da PPFM.

FASE CRÍTICA	FASE CRIATIVA
Participação dos colaboradores no desenvolvimento da empresa	-Adoção de metodologias ativas para o desenvolvimento da equipe, busca por melhorias estruturais e processos de trabalho como características de originalidade e identidade da marca.
Portfólio competitivo	-Possibilidades de armazenamento dos produtos manipulados em embalagens diferenciadas e de acordo com as preferências do cliente/usuário (Ex: embalagens sustentáveis).
Farmacêutico ativo e disponível nas ações de cuidado	- <i>Marketing</i> de atendimento e treinamento dos atendentes realizados pelo farmacêutico; -Aplicação do <i>marketing</i> de relacionamento: entrar em contato com o cliente/paciente em momentos oportunos do tratamento ou de uso do produto.

	-Utilizar-se de <i>software</i> para auxiliar tal finalidade; -Farmacêutico capacitado para atuação frente as necessidades clínicas dos pacientes, podendo intervir racionalmente.
Eventos de impacto e retorno	-Veiculação da marca em <i>designs</i> padronizados e coerentes com a respectiva ação.
Tornar a localização estratégica	-Realização de eventos com foco de expansão de clientes na região geográfica, consolidando a marca e os serviços prestados pelo estabelecimento. Ex: atividades físicas com <i>personal trainer</i> ao ar livre; roda de palestras com temas voltados a educação e saúde; publicidade e propaganda de acordo com a RDC 96/2008.
Inovar em estrutura e serviços	-Promoção de ações e prestação de serviços em horários compatíveis com os dos clientes em potencial da região (servidores públicos, adeptos de atividade física etc.); -Sala de atendimento farmacêutico e educação em saúde, visando o desenvolvimento de vínculo (fidelização) com o cliente/paciente e o estímulo do protagonismo no autocuidado; -Utilização de meios digitais para promoção de ações estratégicas, impulsionamento da marca e manutenção do vínculo com o cliente/paciente; -Busca de oportunidades para submissão de propostas visando a transformação do conhecimento científico teórico dos farmacêuticos e equipe técnica em desenvolvimento tecnológico e inovador visando inserção de novos produtos ao portfólio; -Visionar a PPFM como <i>case</i> de sucesso no ramo magistral por sua performance em gestão para inovação; -Atendimento personalizado e de acordo com os segmentos do portfólio; -Busca assídua por editais.

Fonte: Elaboração própria (2019).

O *brainstorming* é uma ferramenta de inovação utilizada em diversos cenários, tendo sua aplicação nos estabelecimentos de saúde já consolidada para resolução de conflitos, tomada de decisões, treinamentos e inovação (NÓBREGA, NETO e SANTOS, 1997;

SHIREY, 2011; SEEGER *et al.*, 2018; LANOUE *et al.*, 2019; RISING *et al.*, 2019). A fase crítica do *brainstorming* gera propósitos e objetivos passíveis de serem alcançados, pois foram gerados a partir do engajamento dos colaboradores, o que segundo Lima e Muller (2017) é um processo inovativo aberto, estruturado e faz surgir competências necessárias à cultura de inovação de uma empresa, e dessa forma é capaz de integrar os anseios de colaboradores e clientes.

Do ponto de vista dos colaboradores, a contribuição na fase de ideação torna-se imprescindível, como demonstrado pela aplicação do *brainstorming*. Sendo a ideação a fase de obtenção de "matéria-prima" e alinhamento com as oportunidades identificadas, é possível gerar propostas que rompam a fronteira entre o existente e o desejável (STEFANOVITZA e NAGANO, 2014). A análise *SWOT* potencializou os resultados a serem obtidos no *brainstorming*, inclinando as necessidades para as competências de uma gestão de prospecção e voltada à inovação.

Os dados obtidos na aplicação das ferramentas apontam para a necessidade de uma cultura intraempreendedora, na qual aporta o *endomarketing*. O SEBRAE (2017) entende por intraempreendedorismo o ambiente de trabalho e seus profissionais como atores interativos, proativos, criadores de solução e aptos para surpreender com suas iniciativas. No setor farmacêutico, a TEUTO® (2018) mostra-se consolidada na promoção do *endomarketing* e em sua utilização de forma estratégica, estimulando o desenvolvimento de projetos voltados ao *endomarketing* compreendendo a explanação das novidades da indústria, recolhimento e análise de *feedbacks* e orientações para publicações corporativas.

Marins (2010) compreendem o *endomarketing* como uma ferramenta estratégica e eficiente que visa através da valorização das necessidades de seu público interno, garantir a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes externos, adotando como prioridades um

maior comprometimento e rendimento dos funcionários, com o intuito de promover ganhos em produtividade, competitividade e eficiência para a empresa. Ainda nestes pontos, o farmacêutico gestor com competências e habilidades para atuação na gestão de *marketing*, pode criar projetos em consonância com a RDC nº 96/08 da ANVISA, promovendo uso da linguagem, imagem e *design* da propaganda adequados para a promoção, educação em saúde e *marketing* do portfólio e estabelecimento em si.

A criação de listas de transmissão personalizadas e outras funcionalidades para *marketing* e propaganda através do uso da conta corporativa do *WhatsApp*® por farmácias é legítimo, desde que o cliente e/ou paciente tenha consentido em ser abordado por este canal e se ele mesmo tiver fornecido o número de celular à empresa, que sejam tomados cuidados para proteger os direitos dos clientes e não se utilize do serviço para fins ilegais, voltados à promoção da comercialização de fármacos (SOUZA e SIMÕES, 2020).

É interessante destacar a experiência profissional dos colaboradores no ramo farmacêutico (Farmácia comunitária ou magistral), atuação em unidades clínicas e a própria formação técnica e superior (cursando Farmácia), o que os fazem perceber de forma amadurecida o atual contexto do mercado, bem como a agilidade para resolução de problemas.

Os resultados até então abordados também afirmam o entendimento da equipe na necessidade de ações centralizadas no cliente/paciente e a continuidade do processo de venda, demonstrando alinhamento com o exposto por Brito (2018) ao enfatizar que farmácias de manipulação que utilizam serviços de pós-venda como estratégia para fidelização do cliente e influência em sua escolha são preferidas pelos clientes, pois estes sentem-se valorizados.

O serviço de Farmácia Clínica está em ascensão no cenário magistral, sendo de grande importância em decorrência da personalização da terapia, necessitando que o

farmacêutico atue de forma cooperativa com os prescritores e outros profissionais da saúde ou cuidadores envolvidos para o alcance de resultados satisfatórios (VASCONCELOS *et al.*, 2016). A sua ascensão, o contexto da pandemia provocada pelo SARS-CoV-2, as mudanças velozes no mercado e no comportamento dos clientes e o perfil de vendas das FMs, irão impulsionar a utilização de recursos digitais para o cuidado em saúde e maior participação do profissional farmacêutico no cuidado do paciente, revelando assim um nicho promissor de atuação em jus ao preconizado em resoluções do CFF.

Como exemplo de cenário promissor para a PPFM, encontra-se o segmento de usuários de suplementação, justificado pela região favorecida para prospecção de adeptos de atividades físicas e potenciais clientes. Nesse sentido, Nascimento e colaboradores (2013) identificaram que o conhecimento em nutrição esportiva de instrutores de musculação do município de Aracaju/SE é deficitário, mesmo assim, um percentual significativo destes profissionais orientam nutricionalmente seus alunos baseados em relatos pessoais e dados empíricos, consistindo dessa forma uma prática irracional e campo para atuação de profissionais devidamente capacitados.

Dessa forma, respaldado pela Resolução nº 661 (CFF, 2018), o profissional farmacêutico pode contribuir realizando cuidado farmacêutico relacionado a suplementos alimentares e demais categorias de alimento. O estímulo ao consumo desordenado de produtos polivitamínicos e poliminerais, os quais são comercializados muitas vezes desrespeitando a legislação vigente e consumidos sem orientação adequada, aponta para uma atuação mais incisiva e educativa por parte do profissional farmacêutico. Logo, o segmento de usuários de suplementação e praticantes de atividades físicas aeróbicas se revela um nicho promissor para a inovação em serviços e portfólio (AGAPITO, D'ÁVILA e SILVA, 2008).

Segundo estudos realizados pelo DISTRITO (2019), a inovação não é algo relacionado apenas à tecnologia, mas também às dores e mudanças da sociedade. No setor da saúde, execução de estratégias tecnológicas para atender pacientes em lugares distantes, proporcionando atendimento mais personalizado e econômico, possui um percentual significativo da adesão dos pacientes, em vista dos seus hábitos e rotina, o que na falta de recursos acessíveis sacrifica-se o cuidado na saúde pessoal.

Para o desenvolvimento de ações, produtos e personalização dos serviços, as empresas devem-se utilizar da ferramenta mapa de empatia como exercício contínuo para compreensão dos seus clientes atingidos, dos que desejam prospectar e tratar com melhor acurácia e receptividade os *feedbacks* recebidos. Os resultados obtidos com a aplicação desta ferramenta estão contidos no quadro 03.

Quadro 03- Mapa de empatia aplicado com clientes da PPFM.

CLIENTE	MAPA DE EMPATIA
Fernanda, 23 anos, noiva, residente em Aracaju e formanda em curso na área da saúde.	O que fala e faz? -Suas atividades estão concentradas em estudar para o término da graduação e aprovação em concurso público; -Possui interesse em temas relacionados à saúde, mesmo que encontre limitações em sua agenda para a prática de atividade física e alimentação em horários regulares; -Possui conhecimento sobre medicamentos e sabe procurar fontes de informações confiáveis. O que pensa e sente? -Considera-se feliz pelo relacionamento estável, conclusão do curso de graduação e possíveis propostas de emprego; -Em alguns momentos sente-se apreensiva quando não consegue dar conta de suas demandas e nesses momentos sempre reflete sobre qualidade de vida; -Possui planos de construção familiar, mas ainda não sabe como se organizar e o tempo favorável para concretização. O que vê? -Julga os medicamentos e itens de cuidados à saúde como “produtos caros”; -Não sente a criação de vínculos com o farmacêutico e/ou farmácia, e isso lhe causa resistência para tirar algumas dúvidas ou confirmar pedidos; -Informações suspeitas de não serem verídicas e relatos de casos forjados para fins de publicidade. O que ouve? -Inúmeras recomendações de medicamentos fitoterápicos e modos de uso; -Opiniões sobre seus planejamentos e escolhas pessoais; -Indicação de médicos a partir da experiência de amigas e familiares e geralmente acompanha-se de descontos na consulta por recomendação, promoção ou outras iniciativas. Dores -Tempo limitado para cuidado da sua saúde pessoal; -Credibilidade fragilizada em alguns estabelecimentos e seus respectivos produtos. Necessidades -Medicamentos e produtos para cuidado pessoal com preços mais acessíveis; -Profissional de saúde acolhedor e com capacidade para acompanhamento, visto seu receio de adquirir alguma

	doença crônica; -Informações claras, precisas e ágeis.
Juliana, 25 anos, solteira, residente em Aracaju, psicóloga e em processo de adaptação a treinamentos físicos e dieta.	O que fala e faz? -Atende pacientes durante a semana e procura atividades de lazer e engajamento na Igreja de forma contínua; -Costuma realizar suas refeições em redes de <i>fast food</i>; -Gosta de conversar sobre moda, esportes e assuntos da própria família; -Possui opiniões firmes e se organiza para cumprir o que fala; -Uso de suplementos alimentares adquiridos por recomendação de amigos. O que pensa e sente? -Sente-se feliz, mesmo diante de algumas situações de saúde e familiares; -Possui anseios de consolidação da carreira profissional; -Sente-se atraída a atividades físicas e dietas, mas é uma prioridade “volante” em meio aos seus compromissos diários. O que vê? -O esforço de pessoas em busca de sucesso profissional e o empenho na construção do corpo perfeito; -Facilidade de aquisição de produtos suplementares e o excesso de informação sobre o tema; -Pessoas próximas melhorando seu condicionamento físico a partir da disciplina, suplementação e mudança de hábitos. O que ouve? -Suplementos adquiridos em farmácias de manipulação são mais caros do que os vendidos em <i>stands</i>; -Relatos de vendedores, profissionais de academias e amigos com opiniões pessoais sobre produtos de suplementação e algumas vezes a respeito de fitoterápicos auxiliares; -Indicação a profissionais de saúde, sempre com opiniões sobre seu possível quadro clínico. Dores -Possui problemas renais e sobrepeso, o que a incomoda quando em crises dolorosas; -O preço de produtos manipulados e a acessibilidade das farmácias que lhe são recomendadas mostram-se inacessíveis diante da sua rotina. Necessidades -Acompanhamento de um profissional de saúde e esclarecimentos sobre correta utilização de suplementação; -Ajustar o uso de suplementos caso haja interferência no quadro renal, visto outros medicamentos utilizados e dieta prescrita por nutrólogo, a qual menciona não estar se adaptando.

Pedro, 20 anos, solteiro, universitário e residente em Nossa Senhora do Socorro.	O que fala e faz? - Trabalha com empreendedorismo de modo informal; - Não adepto de atividades físicas, porém, com um porte físico atlético mantido por dieta balanceada; - Discute sobre temas rurais, vendas, economia e relacionamentos. O que pensa e sente? - Insatisfação com alguns pontos da sua realidade social e com sua aparência; - Motivação para mudança, desde que compatíveis com as suas atuais condições; - Pensa na possibilidade de procurar pequenas consultorias gratuitas ou recomendações de profissionais nas plataformas digitais; - Ansiedade ocasionada pela jornada acadêmica. O que vê? - Aparência de pessoas bem sucedidas profissionalmente. - Preços de consultas dermatológicas e tratamentos estéticos inacessíveis; - Conteúdo digital sobre disciplina, empreendedorismo e mudança de hábitos para alcance de bem-estar e saúde. - <i>Blogs</i> de entretenimento (humor e regional). O que ouve? - Podcasts sobre economia; - Necessidade de autocuidado para manutenção da performance física e visibilidade pessoal e profissional; - Cobranças de familiares por sucesso profissional. Dores - Limitações financeiras para consultas e tratamentos médicos; - Aparência das acnes faciais; - Desejo por ter um corpo de ótima performance física e saudável. Necessidades - Estabilidade financeira; - Desempenho acadêmico considerável e conciliável com as atividades de trabalho; - Melhorar índices de saúde.
Maria Luiza, 57 anos, viúva, aposentada, residente em Aracaju e acometida de hipertensão arterial, arritmia cardíaca, gastrite e	O que fala e faz? - Recebe indicações de medicamentos e alternativas terapêuticas de conhecidos, assim como realiza buscas na internet; - Não é adepta de atividades físicas, porém encontra em bailes uma oportunidade para compensar;

infecções urinárias recorrentes.	- Costuma sair com pouca frequência; - Gosta de cozinhar, alimentando-se de forma variada, porém, na maioria das vezes de forma conflituosa ao seu quadro de saúde; -Ingestão de bebidas alcoólicas esporadicamente. O que pensa e sente? - Receio de iniciar um acompanhamento disciplinado em saúde; - Ausência de credibilidade na atuação do profissional farmacêutico; - Desconfortos gástricos, dores em membros inferiores e ansiedade; - Sentimento de desorganização e apatia com seus tratamentos médicos. O que vê? - Redes sociais, rádio e televisão, com preferência para programas religiosos, realty shows e de culinária; - Fake news, porém, deposita credibilidade até que alguém desminta; - Falecimento de familiares e pessoas próximas por não adesão do tratamento ou não adoção de hábitos saudáveis. O que ouve? - Noticiários alertando sobre os índices de morbimortalidade decorridos de doenças crônicas; - Reclamações do filho cobrando-a cautela na alimentação e obediência às orientações médicas. Dores - Sentimento de insatisfação com seu estado de saúde; - Medo das consequências por não tratar as questões de saúde como prioridade. Necessidades - Normalização de parâmetros bioquímicos; - Reconhece a necessidade de acompanhamento diário e “cobrança” para uso dos medicamentos; - Participação em atividades esportivas e lúdicas para a terceira idade.
---	---

Fonte: Elaboração própria (2019).

A organização que busca fidelizar novos clientes precisa desenvolver estratégias para inserir-se na realidade do usuário. Com esse objetivo, o mapa de empatia dos quatro clientes registrados permite a construção de personas e desenvolvimento da jornada do usuário pensando-o como cliente e paciente por tratar-se de um estabelecimento de saúde, indicando assim pontos favoráveis para o lançamento de serviços e ações específicas, explorando o ambiente da FM e valorizando o profissional farmacêutico através do exercício das suas atribuições e *soft skills* em favor dos usuários e desenvolvimento da organização. No campo da aquisição de medicamentos e outros produtos manipulados via telefone, *whatsapp* ou *instagram*, a telefarmácia pode ser um precioso recurso para prestação das orientações necessárias e promoção do uso racional de medicamentos.

A quarta revolução industrial tem revelado uma entrada gradual e incisiva dos processos de automação e digitalização das operações, e conforme apresentado por Araújo e colaboradores (2019), a Farmácia de Manipulação não ficará isenta dessa transformação, mas, se transformará em Farmácia Digital acompanhando o ritmo da indústria farmacêutica e das práticas médicas. Desta forma, a Telefarmácia proporcionará ao ambiente farmacêutico novas possibilidades de serviços, tais como novos modelos para o seu ciclo de atendimento e continuidade do acompanhamento, assim como a produção de formulações ainda mais personalizadas através da impressão 3D, obtendo dosagens flexíveis com diferentes formas, múltiplos ingredientes farmacêuticos ativos e cinética de liberação modulada (ARAÚJO, 2019).

A prospecção consiste no exercício de captação e entendimento das tendências de mudança do estado presente (STEFANOVITZA e NAGANO, 2014), necessitando ser eficiente, visar a expansão e desenvolver estratégias ágeis conforme a sua validade. O conhecimento obtido a partir da aplicação das ferramentas e do levantamento bibliográfico

realizado deve culminar para o desenvolvimento de planos de ação proativos e vantajosos quando comparados às ações da concorrência, prospectando dessa forma clientes em potencial e novos espaços no mercado para atuação.

A elaboração de planos de *marketing* condizentes com a análise efetuada visando implementação de estratégias podem produzir melhoria da imagem da empresa diante do público, aumentar sua participação no mercado, contribuindo para alavancar a competitividade da organização no setor, agregar valores significativos aos produtos e serviços ofertados, com resultados financeiros significativos para a instituição (COSTA *et al.*, 2018).

Conforme a obra de Kotler e colaboradores (2009), o *marketing* para os serviços de saúde devem ser pensados de forma estratégica e abordar o número efetivo de vendas como consequência de uma relação de troca construída e perceptível, onde as necessidades e desejos do cliente são satisfeitas e toda a cadeia produtiva (produção e logística, comercialização e pós-venda) são centrados no cliente.

Associando os princípios do *marketing* em saúde e as necessidades do mercado com um perfil ainda mais exigente nas competências e habilidades profissionais, percebe-se a necessidade de um exercício de *marketing* em âmbito multiprofissional, ou seja, todos da organização devem ser engajados no cuidado da imagem da empresa, na criação de valor para marca e no desenvolvimento da marca na mente do consumidor, atuando em suas respectivas funções com um propósito estratégico para tais fins, impulsionando a empresa em seu segmento e aperfeiçoando o processo de tomada de decisões da organização (KOTLER e KELLER, 2006; KOTLER, SHALOWITZ e STEVENSON, 2009; KOTLER e ARMSTRONG, 2015).

Os planos de *marketing* de uma FM não devem mirar o processo de vendas sem estruturar as ações de forma estratégica. Sendo a PPFM um novo negócio no segmento, seus planos de *marketing* voltados a produtos, serviços ou campanhas em saúde devem ser construídas mediante estudo do público-alvo, desenvolvimento da jornada de compra e atenção ao mix de *marketing* correspondente à intenção, estabelecendo prazos e designando funções, ou seja, promovendo o engajamento de todos os colaboradores em alguma etapa do processo. Para tal fim, os dados do Anuário da Cidade de Aracaju (2018) podem contribuir com detalhes para prospecção de clientes e instituição de parcerias estratégicas.

Alinhando os planos de *marketing* com as especificações anteriormente citadas e as necessidades de compreensão da evolução da empresa, a adoção da mensuração como indicador do impulsionamento do estabelecimento através de novas adesões, fidelidade dos clientes e impacto no mercado deve ir além da coleta de dados não financeiros, mas interpretar os resultados para análise da criação de valor, necessidades de investimentos e adequações (ECCLES e MAVRINAC, 1995), revelando assim pontos favoráveis para a inovação.

A gestão da inovação é um importante fator para a competitividade (STEFANOVITZA e NAGANO, 2014), sendo importante que as organizações identifiquem qual tipo de inovação pode ser iniciada ao invés de copiar as iniciativas de empresas concorrentes, identificando as áreas de nicho que podem ser exploradas ou onde existem mais oportunidades, podendo fazer uso até mesmo de uma intervenção acadêmica no campo da gestão da inovação para o desenvolvimento de um ambiente organizacional favorável à inovação e capaz de fomentar iniciativas criativas e o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável (GUPTA, 2018).

A respeito da gestão de inovação, a revisão de literatura abordada nesta monografia demonstra ser a busca constante por melhorias e consolidação no mercado, fatores indispensáveis para o processo inovativo. A inovação pode ser alcançada a partir do compartilhamento de ideias entre os colaboradores partindo de uma percepção do mercado, do *feedback* de clientes e das necessidades particulares da empresa, devendo fazê-la de acordo com as normas vigentes e alinhada aos princípios éticos da profissão farmacêutica. Em termos de referência, a inovação em portfólio de produtos pode ser idealizada a partir de um estudo das necessidades clínicas de seus clientes e possibilidades de como a organização pode personalizar a terapia medicamentosa e o acompanhamento, fazendo-se necessária a parceria com o prescritor. Canais de comunicação de indústrias produtoras de insumos farmacêuticos ativos, *startups* em saúde, serviços de apoio às empresas constituem espaços para atualizações e estímulos para a necessidade/possibilidade de inovação.

Por fim, notou-se que são raros os artigos e trabalhos técnicos que relacionam processos de gestão aplicados ao contexto das FMs e o impacto gerado após implementação, sendo os *cases* publicados e discutidos de forma informal nas mais diversas mídias sociais. Entretanto, os *cases* de sucesso e a notoriedade do ramo demonstra um interesse pela atualização constante e aponta para a necessidade da formação de farmacêuticos gestores com ênfase em inovação e estratégias centralizadas no cliente/paciente.

6 CONSIDERAÇÕES

A gestão enquanto linha de atuação do farmacêutico, em especial no cenário magistral, revela-se inserida e em diálogo com o eixo desenvolvimento e controle de

fármacos e medicamentos, assim como proporcionador da compreensão do dinâmico e necessário papel deste profissional no âmbito magistral nas esferas de desenvolvimento, controle e gestão. Como apresentado por Santos e colaboradores (2017), as competências para o farmacêutico atuante na gestão necessitam de aprofundamento, fazendo-se necessários novos estudos qualitativos acerca do tema, visto a escassez literária sobre o mesmo.

Como ações futuras, Lima e Muller (2017) impulsionaram FMs à criação de *site* com plataforma *e-commerce*, plataforma de coleta de ideias dos colaboradores e participação em feiras/congressos/seminários do setor, todas as atividades com obediência às regras de funcionamento de uma FM e de veiculação de sua marca e aqui citadas como atividades acessíveis e potenciais para a PPFM.

As ferramentas de gestão utilizadas mostraram-se fidedignas aos objetivos de diagnóstico situacional e alinhadas ao desejo de novas soluções estratégicas por parte das organizações frente aos desafios de gestão de marketing e inovação. Os dados obtidos encontram-se de acordo com os escassos relatos da literatura, e, quando a PPFM é comparada com tais, considerando ter sido avaliada no início das suas atividades, a PPFM revela-se promissora.

Sobre as modificações na PPFM ocorridas desde o período de imersão que motivou esta monografia e sua escrita, algumas melhorias podem ser vislumbradas pelo mercado, mesmo sem contato direto com os serviços ou infraestrutura graças a presença nas redes sociais e feedback de clientes, colaboradores e parceiros. Dentre as melhorias, destacam-se: aumento no número de colaboradores, ampliação do portfólio, prospecção e fidelização de novas parcerias, criação de um *site* como canal de vendas e opção para atendimento farmacêutico e programação de educação em saúde no *instagram*.

O atual estado pandêmico causado pelo vírus SARS-CoV-2 além de impulsionar a importância da FM na cidade de Aracaju como estabelecimento de saúde, acelerou mudanças e motivou desenvolvimento de novas estratégias de *marketing* publicitário e de relacionamento pela PPFM. Como abordado na revisão de literatura, a atuação do farmacêutico ainda se restringe ao marketing de relacionamento na maioria das vezes, mas a pandemia veio revelar necessidades latentes no mercado de uma exploração cada vez maior dos demais pilares por parte deste profissional.

Quanto às perspectivas, o estudo de caso apresentado pode ser adotado por demais estabelecimentos do segmento e assim, após acurada avaliação de seus processos, identidade, capacidade de expansão e apreço pela qualidade se proporem a: treinamentos para todos os colaboradores voltados para o desenvolvimento de *soft skills* e potencial de inovação e capacitação para atuação multidisciplinar do profissional farmacêutico; consolidação do serviço de atenção farmacêutica no cenário magistral visando a satisfação do paciente, visto o tratamento individualizado e a valorização do profissional; prospecção de novas parcerias.

No que se refere à instigação ao setor, espera-se que entidades competentes possam criar indicadores e métricas para avaliação do segmento magistral, bem como o desenvolvimento de campanhas educativas para promoção da FM. Além disso, analisar os modelos de gestão e estratégias adotadas pelas FMs da Bahia (Estado que mais expandiu o segmento de 2014 a abril de 2018, apontando crescimento de 26,4%) e Pernambuco (Estado de maior número de contratações no mesmo período - 32%) revela-se uma atividade interessante, cujo objetivo deve ser o desenvolvimento de planos de ação para as FMs sergipanas inspirando-se em evidências de impacto mercadológico.

Ainda sobre a instigação ao setor, algumas ações podem impulsionar o crescimento dos estabelecimentos e sua notoriedade para além de suas localidades, tais como: inserção

do segmento magistral sergipano no cenário de inovação do Estado, a exemplo de protagonismo ativo nas ações do Projeto Inova+Sergipe e lançamento de propostas em editais de desenvolvimento tecnológico e inovação; desenvolvimento de ferramentas ou adequação das já existentes para a gestão de *marketing* e inovação das farmácias magistrais alinhadas às resoluções regulamentadoras; adoção de uma metodologia de mensuração de resultados (fidelidade do cliente e satisfação; rendimento do colaborador e realização profissional) para o setor.

Por fim, para sugestões de novos estudos propõe-se um artigo de prospecção para discutir os dados da ANFARMAG diante dos dados de registro de marcas do INPI e produção de referencial bibliográfico de impacto sobre o tema, consolidando *cases*, ferramentas e metodologias acerca do assunto. A respeito do impacto acadêmico gerado, o estímulo ao desenvolvimento de uma nova geração de farmacêuticos, enfatizando o perfil *maker* para o suprimento das novas demandas do mercado revela-se como aspecto ímpar desta monografia.

8 REFERÊNCIAS

ABBOTT, L.M. et al. Practice guidelines for teledermatology in Australia. *Australas J Dermatol*. May (3), 2020.

ABREU, R.C.L. CCQ, Círculos de controle de qualidade: integração- trabalho- homem- qualidade total. 2. ed. Rio de Janeiro: Quality mark, p. 175,176. 1991.

AGAPITO, N.; D'AVILA, N.M.; SILVA, M.A.S. Orientação farmacêutica a praticantes de atividade física de endurance: um estudo de caso. *Revista Eletrônica de Farmácia*. Vol. V (3), 09 - 22, 2008.

ALBUQUERQUE, J.V. et al. Utilização da análise swot para a elaboração da estratégia mercadológica. *Revista Maiêutica, Indaial*, v. 5, n. 1, p. 221-234 2017.

ALMEIDA, M. O futuro de uma atividade em constante transformação. Revista Up Pharma - GRUPEMEF, São Paulo, ano 32, nº 120, pgs 16-23, julho/agosto 2010.

ALVAREZ, F.J.S.M. Trade marketing: a conquista do consumidor no ponto de venda. Editora Saraiva, São Paulo-SP, 2007.

ANFARMAG. Panorama setorial 2018: dados socioeconômicos das farmácias de manipulação. São Paulo - SP, 2019.

ANSEL, H. C.; POPOVICH, N. G., ALLEN JR, L. V. Farmacotécnica: formas farmacêuticas e sistemas de liberação de fármacos. 6a ed., São Paulo: Premier, 1999.

APPLIN, S. Maker culture's DIY spirit is helping us get through this pandemic. FAST COMPANY. Disponível em: <<https://www.fastcompany.com/90489974/the-maker-faire-spirit-is-helping-the-world-tackle-the-covid-19-crisis>>. Publicado em 15/04/2020. Acessado em 16/04/2020.

APSEN FARMACÊUTICA. Disponível em <<https://www.linkedin.com/jobs/view/1731085849/>>. Estagiário de Trade Marketing. Atualizado em 03/03/2020. Acesso em 05/03/2020.

ARAÚJO, E.F. et al. Propriedade intelectual: proteção e gestão estratégica do conhecimento. R. Bras. Zootec., v.39, p.1-10, 2010 (supl. especial).

ARAÚJO, M.R.P. et al. The digital pharmacies era: how 3D printing technology using fused deposition modeling can become a reality. Pharmaceutics 2019,11, 128.

AWORI, J.; LEE, J.M. A maker movement for health: A new paradigm for health innovation. JAMA Pediatr. 2017 Feb 1;171(2):107-108. Published online December 19, 2016.

BALDONI, S.; AMENTA, F.; RICCI, G. Telepharmacy services: present status and future perspectives: a review. Medicina (Kaunas). 2019 Jul; 55(7): 327.

BARROS, J.A.C. Estratégias mercadológicas da indústria farmacêutica e o consumo de medicamentos. Rev. Saúde Pública vol.17 no.5 São Paulo Oct. 1983.

BENCKE, F.F.; GILOLI, R.M.; ROYER, A. Inovação disruptiva: uma análise das pesquisas empíricas publicadas no Brasil. Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation v.5, n.2, Janeiro/Abril – 2018.

BONFILIO, R. *et al.* Farmácia Magistral: sua importância e seu perfil de qualidade. Rev Baiana Saúde Pública. v.34, n.3, p.653-664 jul./set. 2010.

BRASIL. LEI Nº 10.973, DE 2 DE DEZEMBRO DE 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm#view>. Acesso em 25/03/2020.

BRITO, S. Serviço pós-venda e fidelização de clientes: estudo de caso numa Farmácia Magistral. Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP. Volume 4. Número 1. 2018.

BROWN, T. Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas idéias . Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRUNO-FARIA, M.F.; FONSECA, M.V.A. Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, art. 1, pp. 372-396, Jul./Ago. 2014.

BURKE, B.L.; HALL, R. W. (2015). Telemedicine: pediatric applications. PEDIATRICS, 136(1), e293–e308.

CÂNDIDO, A.C.; BERTOTTI, P.P.S. Mapa de empatia para os estudos de usuários da informação: proposta de abordagem interdisciplinar. Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação, v. 33, n. 1, p. 94-111, jan./jun. 2019.

CARSONI, L.M.M.; AVIGO JUNIOR, D. Marketing farmacêutico: relação das publicidades televisivas com a automedicação. Visão Acadêmica, Curitiba, v.19n.4, Out. -Dez./2018.

CHEN, A. *et al.* Stressing practical teaching to cultivate pharmaceutical creative talents. Pharmaceutical Education, v. 04, 2005.

CHRISTENSEN, C. M. O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. 1. ed. São Paulo: M.Books, 1997.

CHRISTENSEN, C. M. The ongoing process of building a theory of disruption. The Journal of Product Innovation Management, 23(1), 2006. p. 39-55.

CHURCHILL, G.A.J.; PETER, P.J. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2012.

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA. CRF-PE certifica primeira farmácia de manipulação com serviços clínicos farmacêuticos. Disponível em: <<http://www.cff.org.br/noticia.php?id=4471&titulo=CRF-PE+certifica+primeira+farm%C3%A1cia+de+manipula%C3%A7%C3%A3o+com+servi%C3%A7os+cl%C3%ADnicos+farmac%C3%AAuticos>> . Disponibilizado em 24/05/2017. Acessado em 01/03/2020.

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA. RESOLUÇÃO Nº 585 DE 29 DE AGOSTO DE 2013. Ementa: Regulamenta as atribuições clínicas do farmacêutico e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.cff.org.br/userfiles/file/resolucoes/585.pdf>>. Acessado em 17/03/2020.

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA. RESOLUÇÃO Nº 586 DE 29 DE AGOSTO DE 2013. Ementa: Regula a prescrição farmacêutica e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cff.org.br/userfiles/file/noticias/Resolu%C3%A7%C3%A3o586_13.pdf>. Acessado em 17/03/2020.

CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA. RESOLUÇÃO Nº 661, DE 25 DE OUTUBRO DE 2018. Dispõe sobre o cuidado farmacêutico relacionado a suplementos alimentares e demais categorias de alimentos na farmácia comunitária, consultório farmacêutico e estabelecimentos comerciais de alimentos e dá outras providências. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=31/10/2018&jornal=515&pagina=122&totalArquivos=127>>. Acessado em 22/04/2020.

COSTA, A.C. *et al.* Estratégias de marketing para o posicionamento competitivo: estudo de caso da farmácia de manipulação magistral pharma. *Inter scientia*. Vol. 6, Nº 2, 2018.

CRÓSTA, V. M. D. Gerenciamento e qualidade em empresas de pequeno porte: um estudo de caso no segmento de farmácia de manipulação. 2000. 96f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, Campinas, SP. Disponível em: <<http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/306061>>. Acesso em: 11 ago. 2020.

CUKIER, R. Competitive dysfunction in pharmacies compounding: a brazilian experience. *Brazilian Journal of Operations & Production Management* 14 (2017), pp 327-337

DING, B. Pharma industry 4.0: literature review and research opportunities in sustainable pharmaceutical supply chains. *Process Safety and Environmental Protection*. Volume 119, October 2018, Pages 115-130.

DISTRITO. Tendências do setor da saúde para os próximos anos. Disponível em: <<https://distrito.me/tendencias-setor-da-saude/>>. Última atualização em outubro de 2019. Acessado em 25/02/2020.

DUMITRESCU, I.B. *et al.* The age of pharmaceutical 3D printing. Technological and therapeutical implications of additive manufacturing. *FARMACIA*, 2018, Vol. 66, 3.

ECCLES, R. G.; MAVRINAC, S. Improving the corporate disclosure process. *Sloan Management Review*, 36, 1995.

FAVORETTO, L. Quatorze dicas para manter a motivação da equipe em 2020. *Guia da Farmácia*. Revista dirigida aos profissionais de saúde, São Paulo, Ano XXVII, Nº326, janeiro de 2020.

FELDMAN, L.B.; RUTHES, R.M.; CUNHA, I.C.K.O. Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem. *Rev. bras. enferm.* vol.61 no.2 Brasília Mar./Apr. 2008.

FENG, S. *et al.* Constructing multi-modules practice teaching model to improve the training of pharmaceutical creative talents. *Research and Exploration in Laboratory*, v. 01, 2011.

FUTRELL, C. M. *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão*. São Paulo: Saraiva, 2003.

GENNARO, A.R. *Remington - A ciência e a prática farmacêutica*. Trad.: Penildon Silva. 20 ed. Editora Guanabara, Rio de Janeiro, 2014.

GRIEBEL, G. Creativity in large pharmaceutical research organizations: unleash the hungry drug hunter. *Br J Pharmacol*. Jul; 174(13): 2152–2153, 2017.

GUDEMAN, J. *et al.* Potential risks of pharmacy compounding. *Drugs R D*. Mar; 13(1): 1–8, 2013.

GUPTA, M. (2018) ‘The innovation process from an idea to a final product: a review of the literature’, *Int. J. Comparative Management*, Vol. 1, No. 4, pp.400–421.

HEKIS, H.R. *et al.* A indústria farmacêutica e a importância estratégica dos propagandistas de medicamentos: estudo com colaboradores em Natal/RN. HOLOS, Ano 30, Vol. 4, 2014.

INNOVATION COMPOUNDING. Página de serviços oferecidos pela Farmácia de Manipulação "INNOVATION COMPOUNDING" dos Estados Unidos. Disponível em: <<https://innovationcompounding.com/patients-slim/>>. Acesso em 01/03/2020.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL – INPI. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/servicos/perguntas-frequentes-paginas-internas/perguntas-frequentes-marca#marca>> Última atualização em 12/06/2015. Acesso em: 03/03/2020.

KOHN, N. H.; PAULUS, P. B. CHOI, Y. Building on the ideas of others: An examination of the idea combination process. *Journal of Experimental Social Psychology*, v. 47, p. 554–561, 2011.

KOTLER, P.; SHALOWITZ, J.; STEVENSON, R. Marketing estratégico para a área da saúde. Editora Bookman, São Paulo, 2009.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. São Paulo: Pearson. Education do Brasil, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. Administração de marketing: a bíblia do marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LANOUE, M. *et al.* Eliciting patient- important outcomes through group brainstorming: when is saturation reached? *J Patient Rep Outcomes*. 2019 Feb 4;3(1):9.

LEIFER, R. *et al.* Radical innovation: how mature companies can outsmart upstarts. Cambridge: Harvard Business School Press, 2000.

LEITE JÚNIOR, M. S. *et al.* Retenção de Clientes: O Caso de Farmácias de Manipulação. In: V Congresso de Pesquisa e Inovação da Rede Norte e Nordeste de Educação Tecnológica, 2010, Maceió. V CONNEPI, 2010.

LIMA, V.A.; MULLER, C.A.S. Inovação como estratégia competitiva de pequenas empresas: estudos de casos com farmácias participantes do programa agentes locais de inovação em Rondônia. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.

LUCIETTO, D.A. *et al.* Marketing para a saúde: conceitos, possibilidades e tendências. *Revista Tecnológica* / ISSN 2358-9221, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 30-50, aug. 2015.

MARINS, C.S. *et al.* Endomarketing: uma ferramenta estratégica para o aumento da produtividade. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. Artigo completo. São Carlos, SP, Brasil, 12 a15 de outubro de 2010.

MASCARENHAS BISNETO, J.P.; LINS, O.B.S.M. Gestão da inovação: uma aproximação conceitual. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation* v.3, n.2, Janeiro/Abril – 2016.

MATIAS-GUIU, J. *et al.* Will neurological care change over the next 5 years due to the COVID-19 pandemic? *Neurologia* Abr, 2020.

MIGUEL, M. D. *et al.* O cotidiano das farmácias de manipulação. *Visão Acadêmica*, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 103-108, Jul.-Dez./2002.

MOTA, F.B. *et al.* Gestão estratégica: públicos, stakeholders e líderes de opinião. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro- Oeste – Goiânia - GO – 19 a 21/05/2016.

NASCIMENTO, M.V.S. *et al.* Conhecimento em nutrição de instrutores de musculação do município de Aracaju/SE. *Rev. Bras. Ciênc. Esporte*, Florianópolis, v. 35, n. 4, p. 1051-1070, out./dez. 2013.

NÓBREGA, M.M.; NETO, D.L.; SANTOS, S.R. Uso da técnica de brainstorming para tomada de decisões na equipe de enfermagem de saúde pública. *R. Bras. Enferm.*, Brasília, v. 50, n. 2, p. 247-256, abr./jun 1 997

NOGUEIRA, C. S. Planejamento estratégico. São Paulo: Pearson, 2015

OSBORN, A. F. *Applied imagination* (rev. ed.). New York: Scribner's, 1957.

PEIXOTO, J.M.; MOURA, E.P. Mapa da empatia em saúde: elaboração de um instrumento para o desenvolvimento da empatia. *Rev. bras. educ. med.* vol.44 no.1 Brasília 2020.

PEREIRA, C.B.; TOLEDO, G.L.; TOLEDO, L.A. Considerações sobre o conceito de marketing: teoria e prática gerencial. *o&s - Salvador*, v.16 - n.50, p. 519-543 - Julho/Setembro - 2009.

PEREIRA, R.A.; BRITO, R.R.; BEKER, J. Marketing farmacêutico, o propagandista e o medicamento genérico no composto de produtos da indústria farmacêutica no Rio de Janeiro e São Paulo. Artigo completo. IX SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012.

PICCAROZZI, M.; AQUILANI, B. GATTI, C. Industry 4.0 in management studies: a systematic literature review. *Sustainability* 2018, 10, 3821

PORTAL DE NOTÍCIAS G1. Farmácia inova com atendimento personalizado. Disponível em: <<https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/especial-publicitario/sebrae-historias-de-sucesso/noticia/farmacia-inova-com-atendimento-personalizado.ghtml>>. Atualizado em 02/07/2018. Acessado em 01/03/2020.

BRASIL. PORTARIA Nº 467, DE 20 DE MARÇO DE 2020. Dispõe, em caráter excepcional e temporário, sobre as ações de Telemedicina, com o objetivo de regulamentar e operacionalizar as medidas de enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional previstas no art. 3º da Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, decorrente da epidemia de COVID-19. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-467-de-20-de-marco-de-2020-249312996>>. Acesso em 05/05/2020.

RAMOS. K. Farmacêutico 4.0 na revolução digital. Guia da da Farmácia. Revista dirigida aos profissionais de saúde, São Paulo, Ano XXVII, Nº326, janeiro de 2020.

RESOLUÇÃO DE DIRETORIA COLEGIADA – RDC Nº 44, de 17 de agosto de 2009. Dispõe sobre Boas Práticas Farmacêuticas para o controle sanitário do funcionamento, da dispensação e da comercialização de produtos e da prestação de serviços farmacêuticos em farmácias e drogarias e dá outras providências. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/documents/10181/2718376/RDC_44_2009_COMP.pdf/2180ce5f-64bb-4062-a82f-4d9fa343c06e>. Acesso em 05/05/2020

RESOLUÇÃO Nº 467 DE 28 DE NOVEMBRO DE 2007. Ementa: Define, regulamenta e estabelece as atribuições e competências do farmacêutico na manipulação de medicamentos e de outros produtos farmacêuticos. Conselho Federal de Farmácia. Disponível em: <<http://www.cff.org.br/userfiles/file/resolucoes/467.pdf>>. Acesso em 16/03/2020.

RESOLUÇÃO Nº 572 DE 25 DE ABRIL DE 2013. Ementa: Dispõe sobre a regulamentação das especialidades farmacêuticas, por linhas de atuação. Disponível em: <<http://www.cff.org.br/userfiles/file/resolucoes/572.pdf>>. Acesso em 01/03/2020.

RESOLUÇÃO nº 96, de 17 de dezembro de 2018. Dispõe sobre a propaganda, publicidade, informação e outras práticas cujo objetivo seja a divulgação ou promoção comercial de medicamentos. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2008/rdc0096_17_12_2008.html>. Acesso em 15/03/2020.

RISING, K.L. *et al.* The power of the group: comparison of interviews and group concept mapping for identifying patient-important outcomes of care. BMC Med Res Methodol. 2019 Jan 8;19(1):7.

ROLFINI, M.; MALUF FILHO, W.M. Inovação como diferencial competitivo: proposta de práticas de gestão para indústrias do setor automotivo. IJKEM, INT. J. KNOWL. ENG. MANAGE., v.5, n.11. MAR/JUN. 2016. ISSN 2316-6517. p. 70-91.

ROVAL - Farmácia de Manipulação. Quem somos. Disponível em: <<https://www.farmaciaroval.com.br/quem-somos>>. Acessado em 23/03/2020.

ROWATT, W.C. *et al.* Perceptions of brainstorming in groups: The Quality Over Quantity Hypothesis. Journal of Creative Behavior . Volume 31 Number 2 Second Quarter 1997.

SALEEM, S.M. *et al.* Oftalmologia virtual: telemedicina em uma era COVID-19. American Journal of Ophthalmology.2020.

SANTOS, I.M.S.; VILELA, R.B.; ANTUNES, D. Competências para o farmacêutico atuante na gestão em saúde: um estudo Delphi. Atas CIAIQ 2017. Investigação Qualitativa em Saúde. Volume 2, pgs 1186- 1197.

SEBRAE. Caderno técnico SEBRAETEC – Versão 4.0. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. Brasília-DF, 2018. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RR/Artigos/Caderno%20T%C3%A9cnico%204.0.pdf>>. Acesso em 05/03/2020.

SEBRAE. Comece certo - farmácia e drogaria - 2ª edição - Sebrae-SP - 2005.

SEBRAE. Cultura do intraempreendedorismo e produtividade nas empresas. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/cultura-do-intraempreendedorismo>>

rismo-e-produtividade-nas-empresas,b3d1d31f6f10b510VgnVCM1000004c00210a RCRD > Atualizado em 2017. Acessado em 2/03/2020.

SEBRAE - Serviço Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Conheça o mapa de empatia e saiba como usar. Disponível em: <<https://inovacao.sebrae.org.br/conheca-o-mapa-da-empatia/>>. Disponibilizado em 22/08/2018 Acessado em 12/08/2020.

SEEBER, I. *et al.* Beyond brainstorming: exploring convergence in teams. J Manag Inf Syst. 2018 Jan 2;34(4):939-969.

SHIREY, M.R. Brainstorming for breakthrough thinking. J Nurs Adm. 2011 Dec;41(12):497-500.

SILVEIRA, F. Design e educação: novas abordagens. p. 116-131. In: MEGIDO, Victor Falasca (Org.). A revolução do design: conexões para o século XXI. São Paulo: Editora Gente, 2016.

SOTOMAYOR, F.L. O que significa "propagandista"? Revista Up Pharma - GRUPEMEF, São Paulo, ano 32, nº 120, pgs 60-61, julho/agosto 2010.

SOUZA, F.S.V.; SIMÕES, P. Farmácias e o uso do whatsapp na relação com clientes. Guia da Farmácia. Revista dirigida aos profissionais de saúde, São Paulo, Ano XXVII, Nº326, janeiro de 2020.

STEFANOVITZA, J.P.; NAGANO, M.S. Gestão da inovação de produto: proposição de um modelo integrado. Production, v. 24, n. 2, p. 462-476, Apr./June 2014.

STORPIRTIS, S.; CONSIGLIERI, V.O. Biodisponibilidade e Bioequivalência de medicamentos: Aspectos fundamentais para o planejamento e execução de estudos. Revista Farm. Bioquim. Univ. São Paulo, v.31, no 2, p.63-70, 1995.

TEUTO. Há sete anos, programa de endomarketing otimiza e estimula comunicação em indústria farmacêutica. <https://www.teuto.com.br/imprensa_releases_noticias.php?leitura=sim&slug=ha-sete-anos-programa-de-endomarketing-otimiza-e-estimula-comunicacao-em-industria-farmaceutica&data=2018-12-04#.XnuiFepKjIV> Atualizado em 04/12/2018. Acessado em 25/03/2020.

TRINDADE, L.M.D.F.; VIEIRA, M.J. Curso de medicina: motivações e expectativas de estudantes iniciantes. Rev. bras. educ. med. vol.33 no.4 Rio de Janeiro Oct./Dec. 2009.

VASCONCELOS, T.Y.L. *et al.* A farmácia clínica no âmbito da farmácia magistral. Journal of Applied Pharmaceutical Sciences. 2016.

VIEIRA, L.B. *et al.* Desenvolvimento de um dispositivo eletrônico para organizar medicamentos e promover a adesão medicamentosa. Brief communication. Rev Panam Salud Publica 39 (4) Abr 2016.

WARSI, M.H. *et al.* 3D printing methods for pharmaceutical manufacturing: opportunity and challenges. Current Pharmaceutical Design, 2018, 24, 1-8.

WEST, T. G.; BRADBURY, T. 3D printing: a case of zipdose® technology - world's first 3D printing platform to obtain FDA approval for a pharmaceutical product. 3D and 4D Printing in Biomedical Applications, 53–79, 2018.

YAMAGUISHI, S.H. Gestão da inovação na indústria farmacêutica no Brasil: estudo de múltiplos casos. Tese de doutorado - Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares. São Paulo. 237 páginas. 2014.

YANAZE, M.H. Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações. SARAIVA, 2ª edição, 2011, 782 páginas.

ZHUHADARA, L. *et al.* The next wave of innovation—review of smart cities intelligent operation systems. Computers in Human Behavior. Volume 66, January 2017, Pages 273-281.