

Fundação Instituto de Administração
Faculdade Fia de Administração e Negócios
Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios

Regis Arthur Teixeira

**O futuro da gestão *omnichannel* do cliente no setor farmacêutico brasileiro
em 2030: uma visão prospectiva sobre os desafios e tendências na
comunicação com o cliente**

Mestrado Profissional em Gestão de Negócios

São Paulo
2021

Fundação Instituto de Administração
Faculdade Fia de Administração e Negócios
Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios

Regis Arthur Teixeira

O futuro da gestão *omnichannel* do cliente no setor farmacêutico brasileiro em 2030: uma visão prospectiva sobre os desafios e tendências na comunicação com o cliente

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do **Prof. Dr. Daniel Estima de Carvalho**.

São Paulo

2021

Teixeira, Regis Arthur.

O futuro da gestão omnichannel do cliente no setor farmacêutico brasileiro em 2030: uma visão prospectiva sobre os desafios e tendências na comunicação com o cliente. São Paulo, [s.n.]: 2021. 113 f.: il., tab.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Estima de Carvalho.

Área de concentração: Marketing.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2021.

1. Indústria farmacêutica - Brasil. 2. Propagandista farmacêutico. 3. Omnichannel. 4. Canais de marketing. 5. Setor farmacêutico - Inovações tecnológicas. 6. Representante. 7. Estudo do futuro. I. Carvalho, Daniel Estima de. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

DEDICATÓRIA

À minha esposa Juliana,
Ao meu filho Matheus,
Aos meus pais em memória.

AGRADECIMENTOS

A jornada de mestrado é profundamente transformadora. Novos aprendizados, novas amizades, e novos propósitos. Nada mais é entendido como antes. E, no meio de tudo isso, uma pandemia de COVID-19 a nos mostrar que não existem verdades absolutas nem formas de se fazer algo que não possam ser alterados. Particularmente, um tumor maligno no pulso esquerdo também traz ensinamentos sob a nossa perspectiva, mas sempre temos as pessoas que estão lá por nós.

À minha esposa Juliana, que esteve sempre comigo, suportando, colaborando e por vezes, contribuindo para que eu pudesse concluir com êxito esta obra. Ao meu filho Matheus, minha razão maior de existir, motivo pelo qual estou buscando sempre melhorar, e ser um exemplo melhor.

Aos meus pais na Terra, Tarcísio Terzi e Sueli Mantovani, que me mostraram através dos exemplos de vida, o caminho correto para que pudesse chegar até aqui, meu eterno agradecimento.

Aos meus sogros, Albano e Ana Maria que estiveram próximos nesta fase de pandemia, e seguraram a barra legal enquanto eu podia me dedicar para a conclusão deste projeto, meu eterno agradecimento.

Aos nobres amigos da Biolab Farma, que me ajudaram com as conversas técnicas, prospectivas, concordantes e discordantes, e que foram fundamentais para a realização do trabalho.

Ao meu líder Marcelo Guedes, que me inspirou e sugeriu pela primeira vez a realização deste mestrado como forma de aprimoramento e evolução acadêmica do que produzimos profissionalmente, meu muito obrigado. A Manuela Marques, por todo o conhecimento compartilhado, obrigado!

Aos demais amigos do setor farmacêutico, e os novos amigos que adquiri durante esta trajetória, que também contribuíram de forma técnica e provocativa durante meus estudos.

O mais profundo agradecimento ao meu orientador, prof. Dr. Daniel Estima de Carvalho, e aos professores da banca examinadora, dra. Renata Spers, da FEA-USP, prof. dr. Marcos Gaspar, da Uninove, e prof. Dr. Ivete, que desde os primeiros contatos foram gentis, atenciosos e extremamente comprometidos com a melhor entrega deste trabalho.

Aos professores da banca examinadora, Dra. Renata Spers, da FEA-USP e a Prof. Dra. Ivete, da FIA, cujas contribuições precisas e agregadoras foram fundamentais para este trabalho.

Aos colegas de turma e professores da FIA, fontes de inspiração e correção nesta minha trajetória árdua, porém, recompensadora, do mestrado profissional. Aos funcionários da FIA pela colaboração e carinho de sempre.

“Sessenta anos atrás, eu sabia tudo.

Hoje sei que nada sei.

*A educação é a descoberta
progressiva da nossa ignorância.”*

(Will Durant)

RESUMO

É possível afirmar que o uso de tecnologia para melhorar o desempenho e o alcance das empresas é um tema importante no contexto empresarial em todo o mundo. Com efeito, executivos de todos os setores estão usando avanços digitais, como a *machine learning*, a inteligência artificial (IA), a internet das coisas (IoT), a análise de *big data*, além das mídias sociais e das tecnologias tradicionais, como CRMs, para mudar o relacionamento com seus clientes, transformando assim, tanto seus processos internos, como e a divulgação dos valores das marcas. A indústria farmacêutica não é diferente, pois, com um cliente cada vez mais jovem e conectado digitalmente, garantir a atenção desse público à sua marca de medicamentos, tornou-se um grande desafio aos executivos de marketing. Para responder a estes desafios, uma estratégia recente de gestão de canais e pontos de contato do cliente cada vez mais adotada é a gestão *omnichannel* do cliente. Sendo assim, o presente estudo busca obter uma visão mais clara sobre as tendências e desafios futuros que os executivos administradores de gestão *omnichannel* do cliente enfrentarão em 2030, tanto, sob os aspectos de comunicação, como de transformação digital e adoção de novas tecnologias. Ainda, diante de todas estas inovações e transformação, os executivos de marketing precisam levar em conta o ambiente competitivo do setor farmacêutico brasileiro. Para tanto, esta investigação utilizou o método Delphi para realizar uma pesquisa de futuro, tendo sido realizadas duas rodadas de entrevistas com especialistas do setor farmacêutico, ligados às áreas e departamentos de marketing digital ou *omnichannel*, nas quais foram analisados as tendências, os desafios, os campos de inovação futuros e o papel do propagandista farmacêutico como ponto de contato com o cliente. Como resultado das rodadas com os especialistas, o principal desafio relatado foi a gestão do “*mindset* de silos”, isto é, com departamentos que retém informação, sem compartilhamento de dados *modus operandi* das empresas farmacêuticas precisam mudar para se adaptar à contexto no qual os campos de inovação estarão ligados ao emprego da IA, com uma explosão de aplicativos ligados à área da saúde, sendo que a telemedicina será utilizada em 71% das consultas em 2030. Por outro lado, o propagandista farmacêutico passará a ter pouca relevância na distribuição de amostras, uma vez que seu papel principal estará voltado à prestação de serviços complexos ao médico. Quanto à sua contribuição gerencial, é possível afirmar que este estudo fornece um amplo diagnóstico dos desafios e das tendências que os gestores do *omnichannel* enfrentarão no futuro, ao identificar quais os campos de inovação que deverão receber mais atenção, além de propiciar diretrizes para um novo treinamento específico para os representantes farmacêuticos, de forma a antecipar seu papel cada vez mais complexo, como foi aventado pelos especialistas.

Palavras-chave: Estudo do futuro. Indústria farmacêutica. *Omnichannel*. Papel do representante propagandista. Ponto de contato com os clientes.

ABSTRACT

The use of technology to radically improve the performance of companies - is an important topic for companies worldwide. Executives in all sectors are using digital advances, such as Machine Learning, Artificial Intelligence (AI), Internet of Things (IOT), big data analytics and social media, in addition to improving their use of traditional technologies such as CRMs to change the relationship with customers, internal processes and value propositions. The pharmaceutical industry is no different, with its increasingly young and digitally connected client, ensuring the attention of this public to the drug brand has become a major challenge for marketing executives. To respond to these challenges, a recent strategy for managing customer channels and touch points that has been adopted is the Omnichannel Customer Management. The present study sought to obtain a clearer view on the future trends and challenges that executive administrators of the omnichannel management of the client will face in 2030 under the aspects of communication, digital transformation, and adoption of new technologies in the competitive environment in the Brazilian pharmaceutical sector. This work uses the Delphi study as a research method for the future. Two rounds were held with specialists from the pharmaceutical sector, linked to areas and departments of digital or omnichannel marketing, in which trends, challenges, future fields of innovation were identified, and the role of the pharmaceutical propagandist as a point of contact with the customer. As a result of the rounds with specialists, the main challenge for management is the silos mindset, as field of innovation there is the use of AI with an explosion of health care application, with remote appointments hold is 71% of consultations in 2030, and the medical representatives will have little relevance in the distribution of samples, since its main role will be focused on providing complex services to physicians. As for its managerial contribution, this study contributed to a diagnosis of the challenges and trends that omnichannel managers will face in the future, and which fields of innovation should receive attention, in addition to specific training for representatives to anticipate a more complex role pointed out by specialists.

Keywords: *Customer Touch Points. Medical Representative's Role. Omnichannel. Pharmaceutical Industry. Study of Future.*

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1: organização do trabalho</i>	22
<i>Figura 2: Desenvolvimento da corrente de pesquisa de corporate foresight</i>	25
<i>Figura 3: Nuvens de palavras (resultado de pesquisa)</i>	30
<i>Figura 4: Barreiras para o sucesso à implementação da estratégia</i>	42
<i>Figura 5: Relatório digital anual da IQVIA</i>	45
<i>Figura 6: Descrição das etapas do Delphi</i>	51

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1: Pesquisa em bases acadêmicas de termos com omnichannel.....</i>	<i>21</i>
<i>Quadro 2: Diferenças conceituais: multicanal versus omnichannel.....</i>	<i>30</i>
<i>Quadro 3: Diferenciação dos conceitos de gestão dos canais.....</i>	<i>33</i>
<i>Quadro 4: Caracterização do método de pesquisa</i>	<i>49</i>
<i>Quadro 5: Descrição dos procedimentos metodológicos.....</i>	<i>50</i>
<i>Quadro 6: Matriz de amarração.....</i>	<i>52</i>
<i>Quadro 7: Citações dos respondentes sobre as principais tendências para GOC em 2030 - segunda rodada..</i>	<i>70</i>
<i>Quadro 8: Citações dos respondentes sobre os campos de inovação em GOC em 2030 - segunda rodada.....</i>	<i>71</i>
<i>Quadro 9: Citações dos respondentes sobre os motivos e a frequência de emprego da telemedicina na relação médico-paciente em 2030</i>	<i>74</i>
<i>Quadro 10: Citações dos respondentes sobre os motivos dos desafios apontados na GOC em 2030.....</i>	<i>76</i>
<i>Quadro 11: Citações dos respondentes sobre os principais pontos de contato com os clientes em 2030</i>	<i>77</i>
<i>Quadro 12: Citações dos respondentes sobre os principais pontos de contato com os clientes em 2030</i>	<i>79</i>

LISTA DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1: Métodos de prospecção de futuro mais praticados</i>	<i>26</i>
<i>Gráfico 2: Distribuição percentual do nível de conhecimento do tema dos respondentes – primeira rodada ..</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico 3: Distribuição em percentual dos cargos dos respondentes – primeira rodada.....</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico 4: Tempo de experiência de mercado – primeira rodada.....</i>	<i>57</i>
<i>Gráfico 5: Percentual de grau de instrução dos respondentes –primeira rodada.....</i>	<i>57</i>
<i>Gráfico 6: Distribuição do segmento de atuação – primeira rodada</i>	<i>58</i>
<i>Gráfico 7: Abordagem atual das empresas – primeira rodada</i>	<i>58</i>
<i>Gráfico 8: Principais tendências em GOC no ano de 2030 – primeira rodada.....</i>	<i>59</i>
<i>Gráfico 9: Desafios na gestão omnichannel do cliente em 2030.</i>	<i>60</i>
<i>Gráfico 10: Campos de inovações tecnológicas em 2030.....</i>	<i>61</i>
<i>Gráfico 11: Principais pontos de contato.....</i>	<i>62</i>
<i>Gráfico 12: Papel a ser desempenhado pelo representante – primeira rodada.....</i>	<i>63</i>
<i>Gráfico 13: Utilização da telemedicina em 203 – primeira rodada</i>	<i>64</i>
<i>Gráfico 14: Motivos para a prática da telemedicina – primeira rodada.....</i>	<i>65</i>
<i>Gráfico 15: Distribuição percentual do nível de conhecimento do tema dos respondentes – segunda rodada.</i>	<i>66</i>
<i>Gráfico 16: Distribuição em percentual dos cargos dos respondentes – segunda rodada</i>	<i>67</i>
<i>Gráfico 17: Tempo de experiência de mercado – segunda rodada.....</i>	<i>67</i>
<i>Gráfico 18: Percentual de grau de instrução dos respondentes – segunda rodada</i>	<i>68</i>
<i>Gráfico 19: Distribuição do segmento de atuação – segunda rodada</i>	<i>68</i>
<i>Gráfico 20: Principais tendências - segunda rodada</i>	<i>69</i>
<i>Gráfico 21: Campos de inovação - segunda rodada.....</i>	<i>70</i>
<i>Gráfico 22: Frequência de utilização de telemedicina em 2030 - segunda rodada.....</i>	<i>72</i>
<i>Gráfico 23: Principais motivos para a prática da telemedicina - segunda rodada.....</i>	<i>73</i>
<i>Gráfico 24: Ações a serem tomadas propiciar mais inovação na operação dos negócios farmacêuticos - segunda rodada</i>	<i>74</i>
<i>Gráfico 25: Desafios na GOC em 2030 - segunda rodada.....</i>	<i>75</i>
<i>Gráfico 26: Principais pontos de contato - segunda rodada</i>	<i>77</i>
<i>Gráfico 27: Papel do representante (propagandista) em 2030 - segunda rodada</i>	<i>78</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Contextualização	14
1.2	Problema de investigação	17
1.3	Objetivos	18
1.3.1	<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>18</i>
1.4	Delimitação do escopo	18
1.5	Justificativa.....	19
1.6	Esquema geral da dissertação.....	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	Do estudo do futuro	23
2.2	Da definição de <i>omnichannel</i>	26
2.3	Pontos de contato com o cliente	31
2.4	Gestão <i>omnichannel</i> do cliente.....	33
2.5	Marketing de <i>omnichannel</i>	35
2.6	Papel do representante propagandista	37
2.7	Desafios a implementação de estratégias de <i>omnichannel</i>	41
3	MÉTODO DE PESQUISA	48
3.1	Sobre o setor estudado.....	49
3.2	Delineamento das etapas da pesquisa	50
3.3	Matriz de amarração	51
3.4	Escolha dos especialistas	52
3.5	Estratégia de coleta de dados	53
3.6	Pré-teste Delphi	53
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	55
4.1	Análise de resultados da primeira rodada.....	55
4.1.1	<i>Perfil dos respondentes - primeira rodada Delphi.....</i>	<i>55</i>
4.1.2	<i>Gestão omnichannel do cliente: primeira rodada Delphi.....</i>	<i>59</i>
4.1.3	<i>Tendências da primeira rodada</i>	<i>59</i>
4.1.4	<i>Desafios da primeira rodada.....</i>	<i>60</i>

4.1.5	<i>Campos das principais inovações - primeira rodada</i>	61
4.1.6	<i>Pontos de contato com o cliente - primeira rodada</i>	62
4.1.7	<i>Papel do representante no futuro – primeira rodada</i>	63
4.1.8	<i>Telemedicina – primeira rodada</i>	64
4.2	Análise de resultados da segunda rodada	65
4.2.1	<i>Perfil dos respondentes – segunda rodada</i>	66
4.2.2	<i>A - Tendências, campos de inovação e telemedicina – segunda rodada</i>	69
4.2.2.1	<i>Tendências - segunda rodada</i>	69
4.2.2.2	<i>Campos de inovação - segunda rodada</i>	70
4.2.2.3	<i>Telemedicina - segunda rodada</i>	71
4.2.3	<i>B - Desafios a implementação da gestão omnichannel do cliente em 2030 - segunda rodada</i>	75
4.2.4	<i>C - Pontos de contato com o cliente e o papel do propagandista em 2030 – segunda rodada</i>	76
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
5.1	Considerações sobre a aplicação do método Delphi	80
5.2	Principais resultados encontrados na pesquisa de campo	80
5.3	Observações sobre os objetivos específicos desta pesquisa	87
5.4	Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros	88
5.5	Conclusões	89
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
	APÊNDICES	97

1 INTRODUÇÃO

Este tópico contextualizará o mercado e o setor atuais em que esta pesquisa está inserida, com foco na temática do *omnichannel*. Em seguida, será formulada a pergunta de pesquisa que se pretende responder para, posteriormente, serem traçados os objetivos geral e específicos que deverão nortear o estudo. Por fim, serão apresentadas as limitações desta pesquisa, a fim de preparar as expectativas de futuros leitores, bem como apresentar a justificativa acerca da relevância do tema estudado e as formas de organização do trabalho.

1.1 Contextualização

Podemos afirmar que uma das mais importantes discussões da atualidade é a transformação digital pelos quais passam todos os setores da economia. Com a tecnologia cada vez mais misturando as fronteiras entre os universos on-line e físico, varejistas e seus parceiros de cadeia de suprimentos terão de repensar suas estratégias competitivas. (cf. BRYNJOLFSSON *et al.*, 2013).

Aubrey e Judged (2012) avaliam que no mundo todo, o conceito “*omnichannel*” vem se transformando e ganhando definições mais atuais. Para Verhoef *et al.* (2015), o varejo multicanal utiliza diferentes canais como forças de vendas: distribuição, lojas físicas, *telemarketing e call center*, venda porta a porta, venda pela TV, lojas em shopping centers, máquinas automáticas de vendas, website e por celulares, isto é, o termo *omnichannel* tem sido utilizado para designar a integração do uso de todos esses canais de vendas.

Por outro lado, Pats e Nyilasy (2015) argumentam que profissionais de marketing têm sido lentos para obter o alinhamento entre os diversos canais de comunicação com as estratégias de mensagem das marcas que são consistentes com os pontos de contato com os consumidores.

Por sua vez, You *et al.* (2014), sustentam que o marketing de multicanal envolve a utilização de diferentes canais (meios de contato) com os clientes, com o objetivo de promoção, venda e distribuição e/ou comunicação.

Em contrapartida, Azoev *et al.* (2019) atestam que as empresas e instituições que atuam na área da saúde estão melhorando suas operações de marketing e de comunicação, por meio de tecnologias digitais, serviços informativos e com plataformas de *Customer Relationship Management (CRM)* [Gestão de Relacionamento com o Cliente].

O mercado farmacêutico, conservador em sua abordagem, sempre se destacou entre outros mercados, como os B2B e B2C, devido a inúmeros fatores, como especificações de serviços, regulação jurídica complicada, até regulações de marketing, bem como restrições de instrumentos de promoção. Nos últimos dez anos, porém, a situação do marketing mudou drasticamente, com empresas farmacêuticas e instituições médicas descobrindo ativamente oportunidades on-line. (AZOEV *et al.*, 2019).

Para a empresa de consultoria e auditoria IQVIA-IMS, o setor farmacêutico seguiu a mesma tendência mundial de outros setores, e diversas empresas implementaram em suas operações o chamado departamento de multicanal, aqui definido como cruzamento de canais de comunicação. Em termos de faturamento em valores, o mercado brasileiro encontra-se na oitava posição. Ademais, segundo a IQVIA-IMS (2019), o mercado brasileiro cresceu 9%, em valores em real, em comparação com o ano anterior, movimentando cerca de 67 bilhões de reais a preço lista.

Como exemplo da transformação digital pela qual vem passando o setor farmacêutico, segundo a base de dados do portal eletrônico do Conselho Federal de Medicina (CFM) (2019), 50% dos médicos (principal cliente), atuantes em 2019, adquiriram o diploma médico nos anos 2.000, e isso leva à uma importante reflexão dos estrategistas da indústria farmacêutica, sobre como se comunicar de forma eficiente com este público-alvo.

A comercialização de medicamentos envolve uma complexa interação entre a indústria, organizações e indivíduos, inerente à atenção à saúde. Os fabricantes farmacêuticos têm como alvo profissionais de saúde e organizações de saúde - seja para gerar vendas diretamente, via marketing para consumidores, médicos, gerentes de farmácia, seguradoras e empregadores e, indiretamente, financiando organizações de defesa dos pacientes e líderes de opinião - que, por sua vez, geram interesses em medicamentos, dispositivos, testes e outros serviços. (SCHWARTZ e WOLOSHIN, 2019).

Para facilitar o entendimento do recorte que se quis estudar, em decorrência dos inúmeros atores influentes na venda de medicamentos como descritos por Schwartz e Woloshin (2019), este trabalho destaca o profissional médico como principal cliente da indústria farmacêutica. Sendo assim, o médico é o principal foco nas relações desta indústria com o mercado consumidor e, conseqüentemente, é o alvo de promoção de produtos.

Neste sentido, abordagens de marketing de multicanal, aqui definido como cruzamento de canais de comunicação, começaram a ter suas incorporações também no tradicional

marketing farmacêutico. Segundo a revista *Guia da Farmácia* (2018), no Brasil empresas como Bayer, Abbott e Novartis lançaram suas plataformas digitais para integrar sua comunicação e abordar seus públicos sob a ótica de *omnichannel*.

Com efeito, o desenvolvimento e a adoção das abordagens *omnichannel* têm papel decisivo no modo de atuação do propagandista farmacêutico (representante de vendas do setor farmacêutico). Nesta esteira, um artigo publicado na revista *Medical Marketing & Media* (2014) atesta, a partir de novos dados das consultorias Capgemini Consulting e QuantiaMd, que está ocorrendo uma nova reviravolta no acesso aos médicos pelos propagandistas, uma vez que este acesso será cada vez mais reduzido, à medida que médicos mais jovens compõem uma proporção cada vez maior de médicos praticantes. Vela destacar que a pesquisa incluiu respostas de quase 3.000 médicos, envolvendo médicos de consultórios particulares, médicos especializados e especialistas hospitalares, além de grupo organizacionais como prestadores de contas, clínicas independentes e organizações hospitalares.

Ainda, esta mesma pesquisa, revelada pela Capgemini e QuantiaMD em 2014, atestou que quanto mais novos forem os médicos já estabelecidos, mais favoráveis são ao contato digital, com 67% de todos os médicos dizendo que preferem informações farmacêuticas digitais a recursos como propagandistas e materiais promocionais e impressos. Dividida por faixa etária, essa preferência atingiu 80% entre os médicos mais novos (menos de 10 anos de formados). Nesta toada, Weinstein (2014) argumenta que isso é mais do que apenas uma questão de idade: é uma questão organizacional também. Por conseguinte, a consultoria Capgemini descobriu que 90% dos novos médicos ingressam nos sistemas de saúde logo após a escola, em comparação com 50% dos médicos estabelecidos, que trabalham independentemente. Essa configuração é significativa, pois os pesquisadores da Capgemini e QuantiaMD descobriram que cerca de 40% dos novos médicos não recebem representantes, principalmente devido às políticas das organizações em que trabalham.

Para se entender melhor o que as empresas farmacêuticas presentes no país esperam da função de propagandista farmacêutico atualmente, realizou-se uma busca na maior rede de oferta de empregos global, o LinkedIn, com cerca de nove empresas ofertantes de vagas para atuação como propagandista farmacêutico. As empresas pesquisadas foram Abbott, GSK, Pfizer, MSD, P&G, J&J, Danone, Sanofi e Merk, e o resultado desta pesquisa trouxe as seguintes descrições e expectativas de atividades:

- a. Promover o aumento de demanda de medicamentos e a penetração de *market share* dos produtos promovidos em seu território, através de visitação presencial a clientes

(médicos) e drogarias (PDV) que seja relevantes para seu negócio, por meio de propaganda presencial e de disponibilização de artigos e mensagens promocionais.

- b.** O propagandista deve cadastrar e avaliar periodicamente o cadastro médico, dentro dos critérios de alvo e de segmentação propostos pela área de produtividade das empresas. Deve ainda promover os medicamentos, junto à comunidade médica, fornecendo informações científicas, tais como os benefícios dos produtos em seu segmento de atuação, discutindo patologias, contexto e mecanismos de ação, além de destacar os benefícios dos medicamentos indicados.
- c.** Realizar o planejamento de visitas, definindo estratégias de atuação, mantendo acompanhamento, utilizando as ferramentas adotadas pela empresa, cumprindo as metas de visitas, de acordo com critérios de frequência e sequência definidos, além de manter os controles e registros definidos pela empresa, elaborando relatórios de suas atividades.
- d.** Participar de congressos e eventos médicos de seu segmento de atuação, buscando otimizar o cadastro e estreitando seu relacionamento com médicos, formadores de opinião e com as sociedades médicas, focos para os negócios. (Fonte: pesquisa elaborada pelo autor, apêndice D)

Neste contexto, o profissional médico, que é o principal alvo da indústria farmacêutica, vem alterando sua forma de obter informações e conceitos de produtos atuais desenvolvidos pela indústria. Ou seja, a mobilidade digital modificou as oportunidades que a indústria tem de transmitir o conceito de um produto, e isto justifica a importância da pergunta sobre o cenário futuro dessas interações, sob a ótica da estratégia de marketing de *omnichannel*.

1.2 Problema de investigação

Diante deste contexto de ampliação do conceito de *omnichannel* nas práticas do setor farmacêutico, mais especificamente no segmento farmacêutico brasileiro, a pergunta que serviu de base para esta pesquisa pode ser compreendida da seguinte forma:

Quais as oportunidades e desafios futuros da gestão omnichannel do cliente no setor farmacêutico brasileiro em 2030?

1.3 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é obter uma visão mais clara sobre as tendências e desafios futuros que executivos administradores da gestão *omnichannel*, para acesso ao cliente, enfrentarão em 2030, com destaque para os aspectos de: comunicação, transformação digital e adoção de novas tecnologias no ambiente competitivo no setor farmacêutico brasileiro.

1.3.1 Objetivos Específicos

Este trabalho busca também responder como desdobramento da pesquisa, os seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar os principais pontos de contato com os clientes da indústria farmacêutica (profissionais prescritores).
- b. Identificar os principais campos de inovação a serem utilizados na gestão *omnichannel* do cliente.
- c. Identificar o papel provável do propagandista farmacêutico em 2030.

1.4 Delimitação do escopo

Este estudo terá os seguintes limites:

- a. Empresas farmacêuticas sem departamento ou práticas de *omnichannel* ou *multichannel*, e ainda, que não desejam implementar qualquer atividade no sentido da integração de canais, não participarão da pesquisa.
- b. O conceito de multicanal será abordado ao longo do estudo, apenas como uma etapa do processo de amadurecimento até o desenvolvimento do *omnichannel*. Não será discutida em profundidade a gestão de canais de compras do setor varejista, pois o foco é explorar a estratégia de gestão *omnichannel* do cliente, no segmento farmacêutico brasileiro, sob os aspectos de comunicação.
- c. Aspectos tecnológicos como IoT (*Internet of Things*), indústrias 4.0 e inteligência artificial serão apenas citados como contexto do *omnichannel*.

- d. Aspectos éticos inerentes ao sigilo dos dados de usuários não serão abordados na implementação do processo de *omnichannel*. (inserir mais LGPD, explicar)
- e. Aspectos técnicos da decisão das ferramentas de softwares utilizados para implementação de departamentos de multicanal também não serão abordados neste estudo, uma vez que o foco se dará em estratégias empregadas no entendimento de modelos usados pelos departamentos de multicanal das indústrias farmacêuticas.

1.5 Justificativa

Apesar do fato do marketing farmacêutico ter aumentado sua popularidade entre estudantes de marketing, existe comparativamente pouca literatura neste campo da pesquisa, uma vez que existem muito poucos estudos de marketing farmacêutico disponíveis que focam instrumentos de evidências teóricas e empíricas (STROS *et al.*, 2014). De fato, Stremersch e Van Dyck (2009) veem a necessidade de futuras pesquisas sobre estratégias de marketing, a fim de gerarem instrumentos que permitam às empresas adaptarem seus conceitos atuais de marketing, baseadas em necessidades do mercado.

Se a tecnologia multiplica as maneiras de interagir com o cliente, é fundamental que os gerentes entendam como aumentar o engajamento pessoal e a confiança na marca. (PAGANI *et al.* 2019) Frente a esta realidade, não é surpresa que muitos gerentes esperem que a transformação digital envolva disrupção de negócios, novos e grandes investimentos em tecnologia, uma completa troca de canais presenciais para virtuais e a aquisição de frentes de propagação de suas marcas (FURR e SHIPILOV, 2019).

O cenário de transformação digital atual proporciona novas abordagens através do surgimento de uma série de novas interações entre indústria e consumidores mediante variados canais, o que geraria inúmeros pontos de contato durante a jornada de compra do consumidor (98% das compras se originam de forma digital, primeiramente). Neste sentido, o relatório anual do principal fornecedor de auditorias do mercado farmacêutico global, *World Review*, da IQVIA-IMS (2019), sustenta que globalmente a indústria farmacêutica concentra investimentos em uma quantidade pequena de canais, são eles: *detailing, samples, meetings, advertising, dtc* (*direct do consumer*), mailing digital entre outros, sendo que o mailing digital inclui o *e-*

detailling, e-mailing e *e-meetings*. Ainda no mesmo relatório, é possível observar uma diminuição do número de representantes de vendas tradicionais utilizados para a promoção dos produtos, à medida que ferramentas digitais vêm ganhando espaço na promoção de marcas.

Por sua vez, Gasparin, Azevedo e Slongo (2018) realizaram uma revisão bibliográfica, especificamente, no que diz respeito às estratégias de *omnichannel* no contexto nacional e internacional, e também identificaram que se trata de um tema pouco explorado, embora seja encorajado pelo Marketing Science Institute (MSI). Para Barreto (2019), as pesquisas mais recentes envolveram o estudo da integração entre canais; das funções de armazenamento físico e da gestão da cadeia de suprimentos e do comportamento do consumidor. Especificamente quanto ao comportamento do consumidor, os autores afirmaram serem promissores os estudos que tratam do processo de escolha do consumidor em múltiplos canais. Além disso, eles argumentam que isso poderia gerar preferência, satisfação e lealdade à marca.

Isto posto, existe pouca literatura sobre o tema de estratégia de marketing de *omnichannel* no setor farmacêutico brasileiro. Portanto, esta seria a segunda justificativa para a escolha desta tema. Por ter escassez de literatura acadêmica sobre o marketing *omnichannel*, é possível aventar que um dos motivos do baixo volume de pesquisas acadêmicas deve -se ao fato de que este assunto abrange diversas áreas de conhecimento, como a distribuição e logística, TI, marketing e comportamento organizacional. (BERMAN, THELEN e SHAWN, 2018). Outro estudo atribui esta escassez de estudos empíricos desses vários pontos de contato à falta de disponibilidade de dados (BAXENDALE *et al.*, 2015). Por fim, Beck e Rygl (2015) argumentam que outro motivo para a escassez desse tipo de pesquisa estaria relacionado à falta consenso entre os acadêmicos sobre onde o multicanal começa e termina.

Com efeito, o quadro 1 retrata este tema de pesquisa em importantes bases de pesquisas acadêmicas, tais como: Ebsco, Google Acadêmico, Direct Science e The Emerald Insights, considerando os termos “*omnichannel*”, “*omnichannel management*”, “*marketing omnichannel*”, “*gestão omnichannel*” e “*pharmaceutical omnichannel*”, demonstrando a recorrência do tema.

Quadro 1: Pesquisa em bases acadêmicas de termos com omnichannel

Bases e termos consultados	EBSCO (texto completo desde 2015)	Google Academico (desde 2015)	Science Direct	Emerelad Insights (desde 2015)	total
"Omnichannel"	2.675	13.000	237	200	16.112
"Omnichannel Management"	78	11.400	203	ZERO	11.681
Marketing Omnichannel	163	10.600	190	204	11.157
Gestão Omnichannel	1	573	2	1	577
"Pharmaceutical Omnichannel"	2	827	14	8	851

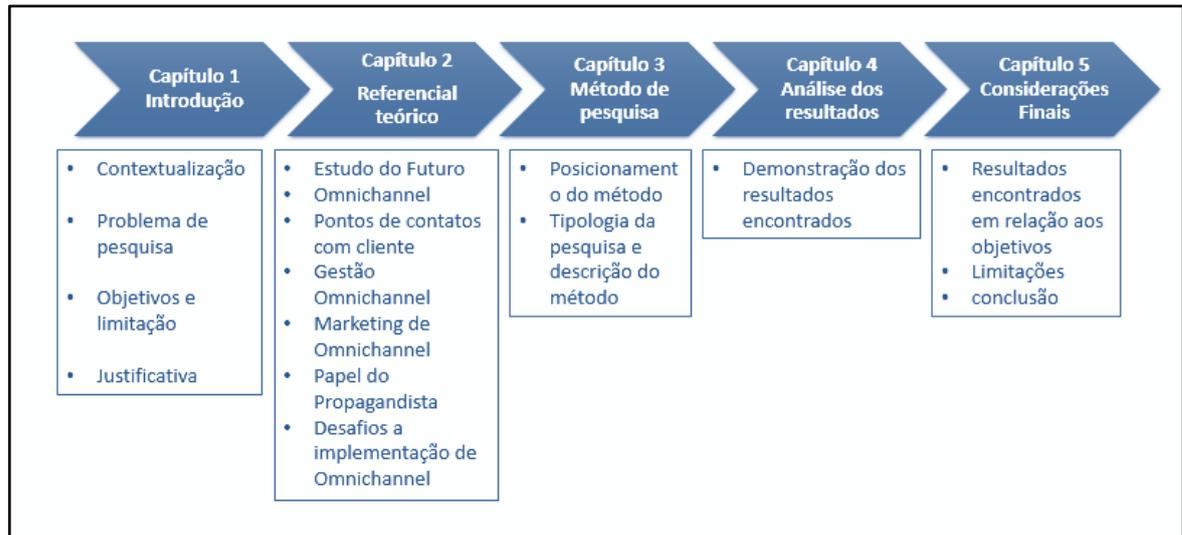
Fonte: elaboração própria.

Finalmente, é importante ressaltar que a prospecção dos aspectos críticos à adoção de estratégias de *omnichannel* é muito relevante no processo de amadurecimento do marketing de *omnichannel* para o planejamento de empresas farmacêuticas. Sendo assim, a escolha da técnica Delphi como método de pesquisa foi feita considerando a falta de histórico ou exploração do tema *omnichannel* em indústrias farmacêuticas. O intuito é que os resultados coletados no presente estudo sejam usados para embasar as decisões de médio e longo prazos nas empresas, considerando as possibilidades que serão levantadas

1.6 Esquema geral da dissertação

O presente trabalho será organizado em cinco capítulos: 1) Introdução; 2) Referencial teórico, 3) Método de pesquisa; 4) Análise de resultados e 5) Considerações finais, e, por fim, as Referências bibliográficas, seguidas do Apêndice. A figura 2 ilustra os temas que compõem cada capítulo:

Figura 1: organização do trabalho



Fonte: elaboração própria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordados: os aspectos teóricos das definições de *omnichannel* e futuros pontos de contato com os clientes; gestão *omnichannel* do cliente; marketing de *omnichannel* e os desafios para implementação do *omnichannel* no contexto do cenário futuro de 2030.

2.1 Do estudo do futuro

Para Marcial e Grumbach (2008), desde os primórdios da humanidade existe uma grande vontade de se conhecer o futuro, e na procura incessante deste conhecimento, a humanidade saiu em busca de informações para mitigar os riscos pela tomada de decisões.

Para Sandra Rech (2013), a expressão de estudos do futuro aborda diversos enfoques e metodologias científicas relacionadas à tentativa ordenada de antecipar ou antever o futuro. Sendo assim, duas importantes especificidades estão postas:

- a) previsão, que possui foco quantitativo e caracteriza-se por estabelecer um futuro à imagem do passado com base em relações estáticas;
- b) prospecção, com foco qualitativo, dinâmico e direcionado para um ou vários futuros.

Atualmente, com o mundo cada vez mais dinâmico e tão interligado economicamente, tecnologicamente e politicamente, pensar o futuro, diante de tantas variáveis, tornou-se extremamente complexo e desafiador. Para Wright, Silva e Spers (2010) é preciso planejar, considerando futuros possíveis e, num país com recursos escassos, escolher uma boa rota, aproveitar oportunidades e precaver-se de escolhas erradas, é essencial.

Hamel e Prahalad (1994) em seu artigo *Competindo pelo futuro*, indagam se os gerentes seniores das empresas tinham compreensão clara e compartilhada de como a indústria pode ser diferente em dez anos. Para esses autores, se os executivos seniores não tivessem respostas razoavelmente detalhadas para as perguntas do "futuro" e se as respostas que eles obtivessem não fossem significativamente diferentes das respostas "de hoje", haveria, então, pouca chance de suas empresas continuarem a liderar seus mercados. Ainda, para Hamel e Prahalad (2014), o mercado que uma empresa domina hoje provavelmente mudará substancialmente nos

próximos dez anos. Não existe tal coisa como "sustentar" liderança: a liderança sempre será regenerada de tempos em tempos.

A aplicação de técnicas prospectivas à formulação de estratégias e definição de prioridades aumentou **drasticamente nos últimos dez anos** (JOHNSTON, 2000), aumentando a complexidade da escolha de estratégias que garantam a sobrevivência das organizações em um ambiente competitivo (OLIVEIRA e FORTE, 2010).

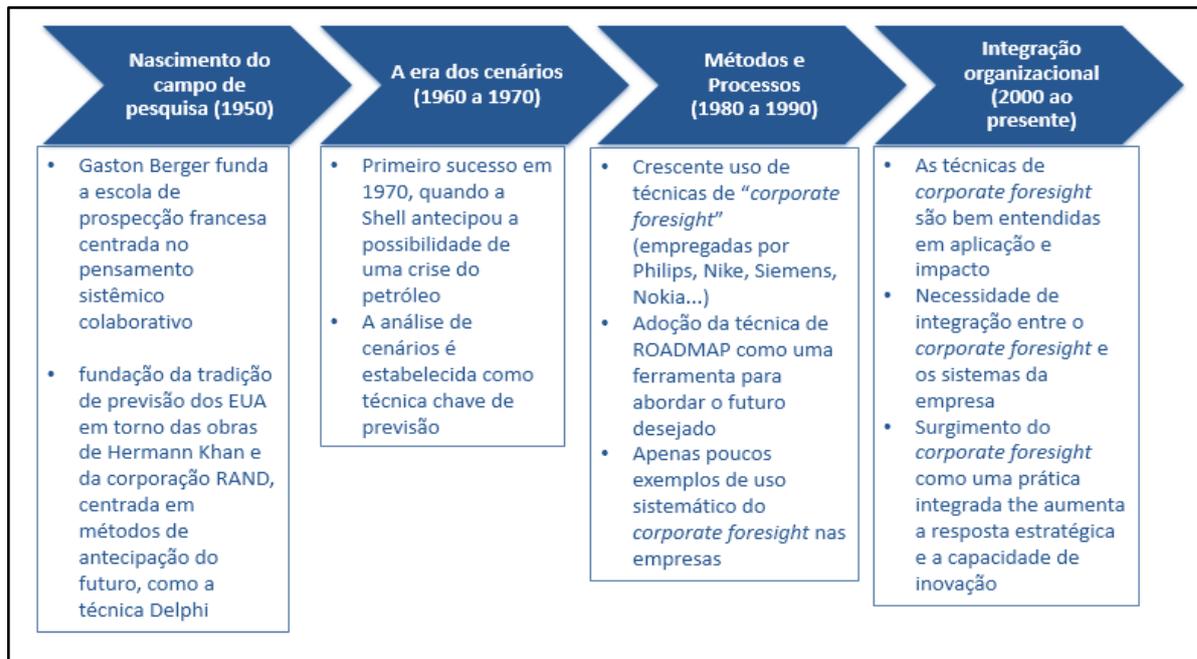
Para Oliveira *et al.* (2018), o processo do estudo de perspectivas futuras está integrado ao processo de tomada de decisão, individual ou em grupo. Por outro lado, o planejamento de cenários tem sido uma ferramenta cada vez mais utilizada para testar e melhorar o desempenho das organizações em ambientes dinâmicos. Por isso, em sua revisão de literatura, Oliveira *et al.* (2018) revelaram que a técnica de cenários prospectivos é usada por muitas organizações para prever o futuro, uma vez que o planejamento se tornou um fator determinante para sobrevivência das organizações.

Por volta de 1980, Irvine e Martin ajudaram a cunhar o termo de previsão ou “*corporate foresight*”. Deste modo, apontaram para o poder processual desta atividade. Este termo é usado no sentido de perspectiva, sem ter a conotação ‘simple previsão’. O “*foresight*” equivale a um conjunto de esforços sistemáticos para olhar para frente e escolher a forma mais eficaz, levando-se em conta que não há um futuro único. Este processo de previsão é uma tentativa sistemática de olhar para o futuro de longo prazo no que diz respeito à ciência, tecnologia, economia e sociedade, com o objetivo de identificar as áreas de pesquisas estratégicas e as tecnologias genéricas emergentes que, provavelmente, produzirão os maiores benefícios econômicos e sociais. Essencialmente, o exercício do *foresight* consiste em tentar antecipar-se aos avanços e posicionar-se de modo a influenciar na orientação das trajetórias tecnológicas, o que do ponto de vista evolucionista, significa lançar-se à frente e garantir a competitividade e a sobrevivência das instituições de pesquisa e, por extensão, dos usuários de seus resultados (ZACKIEWICZ e SALLES-FILHO, 2010).

O conceito de previsão baseia-se nas premissas de que: 1) múltiplos futuros são possíveis (ou seja, que os desenvolvimentos futuros são incertos e imprevisíveis); 2) mudanças (*drivers*) podem ser identificadas e estudadas; e por fim, 3) o futuro pode ser influenciado (BERGER *et al.*, 2008).

Ahuja, Coff e Lee (2005) enfatizam o papel do indivíduo e apontam para uma visão baseada em recursos. Eles argumentam que os gestores precisam prever para adquirir recursos abaixo de seu valor futuro, a fim de criar uma vantagem competitiva para as corporações. Conseqüentemente, eles definem a previsão gerencial como uma capacidade individual, isto é, como uma capacidade de prever como as ações dos gestores podem criar uma vantagem competitiva.

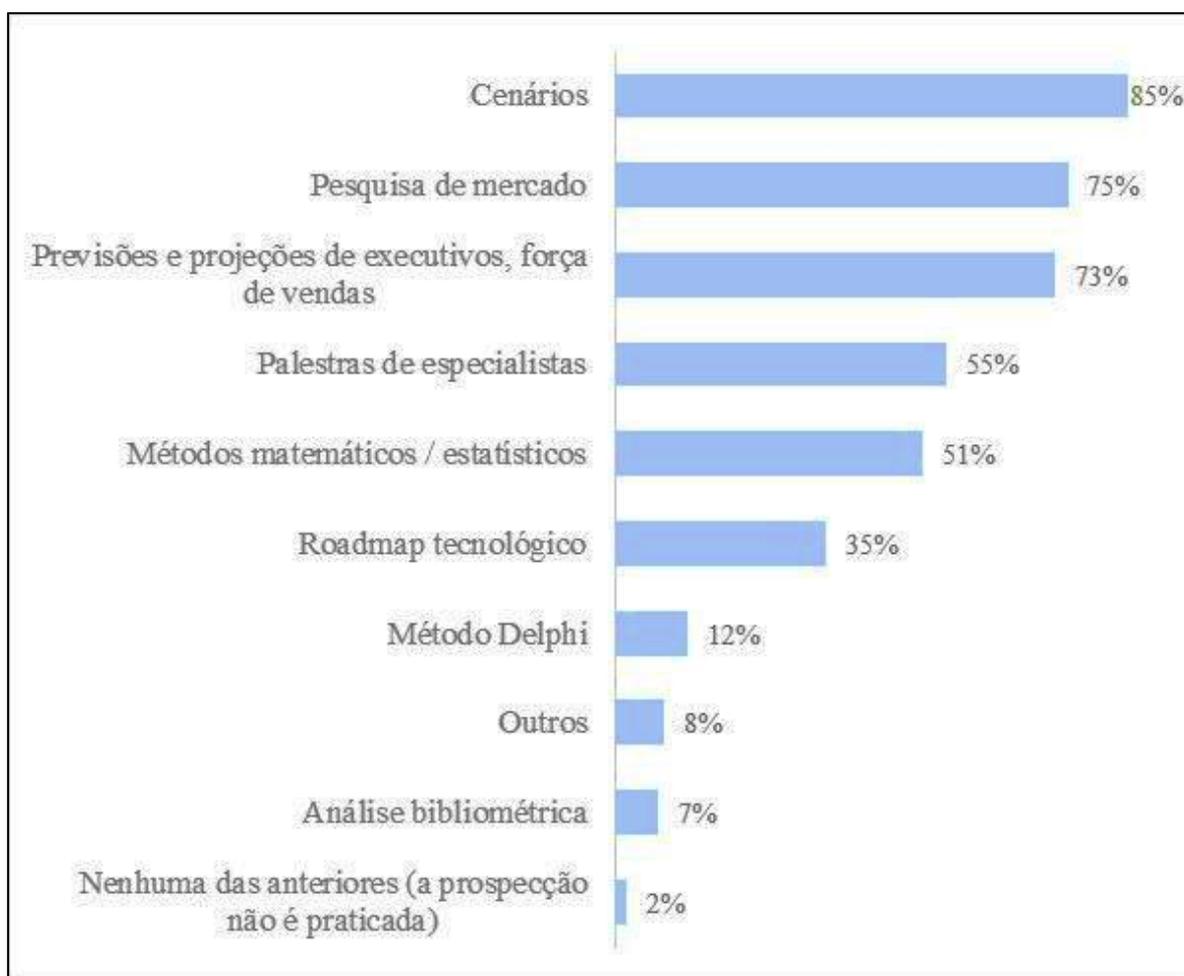
Figura 2: Desenvolvimento da corrente de pesquisa de corporate foresight



Fonte: adaptado a partir de Rohrbeck et al. 2015.

No tocante aos métodos de prospecção do futuro atualmente mais utilizados, Yoshida, Wright e Spers (2013), em sua pesquisa com gestores de diversos segmentos, encontraram os seguintes resultados: 85% em cenários, 75% em pesquisas de mercado, 73% em previsões e projeções de executivos e força de vendas, 55% em palestras de especialistas, 51% em métodos matemáticos/estatísticos, 35% em *roadmap* tecnológico, 12% em Delphi, 8% em outros métodos, 7% em análise bibliométrica, e, por último, equivalente a 2%, não foi praticada nenhuma prospecção, conforme sintetiza o gráfico 2.

Gráfico 1: Métodos de prospecção de futuro mais praticados



Fonte: adaptado a partir de Yoshida, Wright e Spers (2013).

Com efeito, para Yoshida *et al.* (2013), uma vez que os gestores podem não sentir falta de métodos prospectivos disponíveis, a sua prática pode não estar cobrindo todas as possibilidades de benefícios, já que métodos objetivos e estruturados, usados em combinação com os métodos de julgamento, podem facilitar as análises prospectivas.

Vale ressaltar que o método Delphi foi o escolhido para a pesquisa neste trabalho e, portanto, será dedicado um capítulo à frente para sua definição e discussão.

2.2 Da definição de *omnichannel*

A revisão da literatura revela que, possivelmente, a origem do termo “*omnichannel*” teria surgido pela junção dos termos “*click*” e “*mortar*” [click e concreto]. Especificamente,

em 2000, quando Otto e Chung estudaram como as técnicas de comércio eletrônico (“click”) poderiam ser combinadas com o varejo físico tradicional (“mortar” [concreto]), a fim de aumentar o valor da experiência de compra do consumidor.

Segundo Chris Lazaris (2014), o termo multicanal apareceu pela primeira vez em 2000, e começou a ser substituído pelo termo *omnichannel* a partir de 2009. Para ele, o termo “*omnichannel*” provém de profissionais de negócios, mas recentemente também recebeu atenção da Academia. Parker e Hand (2009) e Ortis & Casoli (2009) sugeriram que o “*omnichannel shopper*” é uma evolução do consumidor multicanal que, em vez de usar canais em paralelo, usa todos combinados e simultaneamente. Desde então, o termo permaneceu um “*buzzword*”, até que começou a ganhar maior atenção nos últimos anos pela comunidade acadêmica e pelos praticantes. Rigby (2011) foi um dos primeiros a mencionar o termo “*omnichannel*” na literatura acadêmica, definindo-o como uma experiência de vendas integrada, isto é, uma experiência que pode associar as vantagens de uma loja física com as vantagens da do comércio on-line, enriquecida com possíveis informações extras. (RIGBY, 2011).

Para Beck e Rygl (2015), enquanto várias tentativas ocorreram na área dos negócios para se categorizar o varejo de multicanal, relativamente pouco esforço foi realizado na academia para classificar sistematicamente sua diversidade (consequentemente, podem ser identificados em artigos acadêmicos, os usos indiscriminados de expressões como “*multi-*”, “*cross-*”, “*omni-*” e “*channel-*”.)

Em 2005, Bendoly *et al.*, sustentaram que o conceito de integração de canais, assim como o grau em que diferentes canais interagem entre si, poderiam ser chamados de *omnichannel*, sendo que o termo canal significa um ponto de contato com o cliente, ou um meio pelo qual a empresa pode interagir com os clientes. Para Brynjolfsson *et al.* (2013), é impossível que a definição de *omnichannel* não aborde antes o tema multicanal, ficando evidente a necessidade de esclarecermos os dois temas e suas definições.

Segundo Simone e Sabbadin (2017), estudos anteriores têm considerado separadamente canais off-line (tijolos e argamassa [*brick & mortar*]), e canais on-line, como sites de comércio eletrônico, lojas web, canais tradicionais de marketing direto, catálogos etc. (VERHOEF *et al.*, 2007). Posteriormente, a experiência de compra tornou-se cada vez mais multicanal. Os

consumidores não só compram em lojas de “tijolo e argamassa” [*brick & mortar*], mas também através de vários canais digitais, como smartphones, aplicativos e catálogos (GANESAN *et al.*, 2009 apud MCCORMICK *et al.*, 2014).

Desenvolvendo esta definição, Simone e Sabbadim (2017) argumentam que a proliferação de canais criou vários desafios para as empresas, que devem gerir este novo ambiente de forma eficaz e eficiente. Portanto, é possível inferir que a gestão multicanal e as relações com os clientes tornam-se desafios fundamentais para as empresas e gestores com o objetivo de melhorar suas tomadas de decisão. Para tanto, Neslin *et al.* (2006) propuseram uma interessante definição de gerenciamento de clientes multicanal (MCM), ao associar as ideias de concepção, implantação, coordenação e avaliação em um conjunto de ações integradas, que unem empresas e clientes de maneira sinestésica, permitindo, assim, o aumento do valor agregado do produto que chega ao cliente no ato de compra e de escolha.

O surgimento desses novos canais digitais, e particularmente, do canal de aplicativos móveis (XU *et al.*, 2014), resultou em mudanças disruptivas no contexto de varejo (RIGBY, 2011). Tanto os clientes, quanto as empresas, usam diferentes canais e pontos de contato constantemente, simultaneamente e alternadamente, a fim de facilitar a experiência do cliente de varejo. Por este motivo, é necessário se falar não mais em estratégias multicanal, mas em estratégias *omnichannel* (cf. BRYNJOLFSSON *et al.*, 2013; NESLIN *et al.*, 2014).

Sendo assim, *omnichannel* pode ser definido como o fenômeno para o qual os clientes consideram todos os canais de vendas e marketing do varejista como uma entidade, e a experiência de compra pode ser completa, independentemente de quais canais o cliente usa (HERHAUSEN *et al.*, 2015). Os clientes *omnichannel* usam simultaneamente todos ou muitos canais de vendas disponíveis durante seu processo de compra, enquanto o cliente multicanal usa diferentes canais de vendas em paralelo (LAZARIS e VRECHOPOULOS, 2014). Assim, o varejo *omnichannel* seria o conceito de integração completa de todos os canais (cf. RIGBY, 2011; KLOSEK, 2012; FRAZER e STIEHLER, 2014). Em suma, os mundos digital e físico estão se misturando sem distinções entre eles, seja na perspectiva do cliente ou na da empresa (RIGBY, 2011).

Enquanto multicanal implica uma divisão entre a loja física e on-line, no contexto *omnichannel* os clientes se movem livremente entre os dispositivos on-line, aplicativos móveis

e loja física, tudo dentro de um único processo de transação (ROSENBLUM e KILCOURSE, 2013). Para Simone e Sabbadine (2017), os clientes mudaram seus padrões de compras e essas mudanças são impulsionadas por tecnologias inovadoras, como dispositivos móveis, smartphones, tablets, softwares inovadores, aplicativos móveis, pagamentos móveis, e-cupons, folhetos digitais, bem como *beacons*, serviços baseados em localização e realidade aumentada (ROSENBLUM e KILCOURSE, 2013). Portanto, os estrategistas devem considerar essas tecnologias, ao projetar suas novas estratégias (cf. BRYNJOLFSSON *et al.*, 2013; FRAZER e STIEHLER, 2014). Logo, pode-se concluir que todas as novas mudanças tecnológicas permitem um custo reduzido, além de mais acesso à tecnologia, em termos de coleta e análise de big data, bem como a ampliação da possibilidade de computação em nuvem (ROSENBLUM e KILCOURSE, 2013).

Sendo assim, no contexto *omnichannel*, os clientes se movem livremente entre o online, dispositivos celulares e ambientes físicos, tudo dentro de um único processo de transação. No entanto, a jornada deve ser regular e deve proporcionar uma experiência unificada e perfeita pelo cliente, independentemente dos canais utilizados. Por isso, como os canais são gerenciados em conjunto, a interação percebida não é com o canal, mas com a marca (ROSENBLUM e KILCOURSE, 2013).

Segundo Koelle e Isis (2019), a estratégia *omnichannel* deve ser discutida de forma ampla, considerando a gestão da experiência completa dos consumidores durante sua jornada de compra, independente do canal e dos múltiplos pontos de contato. Deve ser considerada a visão externa da empresa, ao contrário do que é feito na multicanal. Ainda, para os autores, os consumidores não fazem mais distinção entre os canais e os pontos de contato com a marca em seu relacionamento de compra. Para Brynjolfson *et al.* (2016), há uma expectativa por parte dos clientes de que as empresas utilizem seus sistemas de forma integrada entre eles, para conhecer melhor as suas preferências e, assim, tornar a experiência de compra cada vez mais fluida, única e personalizada.

Isto posto, o quadro 2 apresenta uma comparação entre multicanal e *omnichannel*, descritos a partir dos seguintes aspectos: foco, abordagem, estrutura, métrica, integração de dados, papel da central telefônica e desafios.

Quadro 2: Diferenças conceituais: multicanal versus omnichannel

Crítérios	Multicanal	Omnichannel
Foco	Operacional: oferecer diversos canais	Estratégico: agregar serviços e experiência
Abordagem	Interna: sucesso dos silos corporativos	Externa: experiência dos clientes em sua jornada com a empresa, independentemente do canal
Estrutura	Diversos canais, cada um com sua equipe, operando em paralelo	Completamente integrada: independentemente do canal ou ponto de contato, mesmo com equipes dedicadas
Métricas	Performance de vendas por canal	Performance de vendas por canal, total e indicadores de satisfação de experiência do cliente
Integração de dados	No canal	Em todos os canais e pontos de contato
Papel da central telefônica (call center)	Mais um canal na jornada de decisão do cliente	Canal para promover lealdade, pois trata de assuntos complexos, quando todas as abordagens digitais não satisfizeram o cliente.
Desafios	Conflitos de estratégia e operação	Tecnológico: interligação de sistemas em tempo real

Fonte: adaptado a partir de Koele, Isis (2019).

Na figura 3 Farias (2019) trouxe em sua revisão bibliográfica em forma de representação gráfica das palavras-chave dos autores que mais publicaram artigos, tendo sido aplicada a lei de Zipf para a obtenção da relações. Como resultado, o termo *omnichannel* é o que mais se destaca, acompanhado do termo “*retailing*”.

Figura 3: Nuvens de palavras. (resultado de pesquisa)



Fonte: Farias (2019).

Considerando outro foco em outros setores, Lazaris e Vrechopoulos (2014) sustentam que *omnichannel* é uma evolução da prática de marketing multicanal partindo-se da expansão e adoção de inovadoras tecnologias. No contexto dos negócios, Osterwander e Pigneur (2013) definem canal como interfaces de comunicação, distribuição e vendas entre as empresas e seus consumidores, sendo que os canais são pontos de contato extremamente importantes na criação de experiência do consumidor, seja físico ou digital.

Frederik Briel, (2018), em seu estudo de tendências, conclui que os resultados podem ser organizados sob quatro temas amplos de *insights* fundamentais, a saber: experiência do consumidor, capacidade humana, digitalização e operações de negócio. Por conseguinte, as organizações deverão olhar para os clientes de forma holística, e não mais individualizada, sendo que as organizações terão de mudar seu modelo mental de atuação. A alta administração terá que reconhecer e aceitar a mudança da natureza dos pontos de contato e repensar sua visão tradicional dos consumidores e serviços, a fim de desenvolver as estratégias omnichannel perfeitas para clientes exigentes.

2.3 Pontos de contato com o cliente

Os pontos de contato refletem a variedade de contatos individuais entre a marca da empresa e os clientes ao longo da jornada do cliente, que servem a um propósito, como a coleta de informações, pagamentos, serviços e uso (HOMBURG, JOZ'IC e KUEHNL, 2017; LEMON e VEHOEF 2016). Esses pontos de contato são fundamentais para a formação da experiência do cliente com a marca, pois sem qualquer interação real ou imaginada acontecendo, não pode haver experiência do cliente (HOFFMAN e NOVAK, 2018). Os pontos de contato variam em termos de controle, natureza e o estágio da jornada do cliente.

A importância dos pontos de contato dos clientes para as marcas está crescendo a um ritmo meteórico (QUESENBERRY *et al.*, 2012). Para Wind e Hays (2016), isso se deve a cinco forças de mudança: avanços tecnológicos; proliferação de mensagens midiáticas; consumidores céticos e imponderados; um mundo turbulento e hiperconectado e modelos disruptivos de novos negócios.

Para Wind e Hays (2016), pontos de contato com o cliente podem ser definidos como sendo cada ponto de interação que uma pessoa tem com uma marca, incluindo aqueles que estão fora do controle da publicidade e do marketing. As marcas de hoje devem fornecer a experiência perfeita que as pessoas estão acostumadas a esperar, inspiradas pelos avanços da tecnologia.

Os pontos de contato do consumidor foram conceituados de várias maneiras, por exemplo, Baxendale *et al.* (2015) definiríamos como um ponto de contato do consumidor como uma conexão direta ou indireta do cliente com uma determinada marca. Reconhecendo o potencial integrativo desses pontos de contato, Wind e Hays (2016) definem a criação de valor do ponto de contato, como sendo a orquestração contínua e sinérgica. Sendo assim, eles concluem que a otimização de toda a criação de valor do ponto de contato entre uma empresa e as pessoas em sua rede, além dos contatos entre as empresas e as sociedades e culturas em que elas existem, são responsabilidade das empresas.

Os profissionais de marketing há muito reconhecem o valor da segmentação de mercado, e direcionam pontos de contato adequados para cada mídia e público. Por exemplo, pesquisas mostram que os esforços integrados de comunicação de marketing [*integrated marketing communication* (IMC)] permanecem importantes para se comunicar efetivamente com diferentes segmentos e especialistas (FALL e LUBBERS, 2009).

Fundamentalmente, a comunicação integrada de marketing envolve o uso de mensagens consistentes entre pontos de contato e plataformas de mídia do cliente (MORIARTY e SCHULTZ, 2012). Do ponto de vista teórico, o marketing *omnichannel* combina esse princípio da comunicação integrada, com o uso interativo de múltiplos canais (ou seja, marketing multicanal) para melhorar o engajamento do cliente, por meio de uma experiência transversal e sincronizada (RANGASWAMY e VAN BRUGGEN, 2005; CUMMINS *et al.*, 2016).

Assim, o marketing *omnichannel* permite que os profissionais de marketing ofereçam mensagens consistentes, independentemente dos pontos de contato que os clientes usam para se envolver com uma marca ou causa social. Recentemente, o conceito de pontos de contato *omnichannel* tem atraído maior atenção dos profissionais de marketing, dado o seu potencial em entregar mensagens consistentes e apresentar uma experiência de marca unificada, em todos os canais e estágios do “ciclo de vida” do cliente (BELL *et al.*, 2014).

Apesar desse aumento da atenção, os profissionais de marketing muitas vezes não conseguem desenvolver campanhas que aproveitem totalmente os pontos de contato *omnichannel*, a fim de aumentar o engajamento dos clientes (OTS e NYILASY, 2015). Além disso, o crescimento explosivo das mídias digitais alternativas e das tecnologias de comunicação relacionadas, apresenta novos desafios para os profissionais de marketing, na identificação de estratégias de mensagens adequadas, e na garantia da consistência dessas mensagens (HENNIG-THURAU *et al.*, 2013).

2.4 Gestão *omnichannel* do cliente

Segundo Mirsch *et al.* (2016), a partir de uma revisão de literatura especializada, eles constataram um consenso sobre a estratégia de gerenciamento ideal para canais múltiplos, isto é: a abordagem *omnichannel*. No entanto, os estudos consultados deixaram questões em aberto (por exemplo: como obter a visão perfeita de integração de canais?). Ou seja: eles aventam que o caminho para esta integração total não está claro para muitos profissionais. Os estudos também questionam se existe, de fato, a melhor abordagem para gerenciar vários canais. Para entender melhor a abordagem, sob o ponto de vista da gestão do *omnichannel*, segue o quadro 3, adaptado da pesquisa apresentada por Mirsch *et al.* (2016).

Quadro 3: Diferenciação dos conceitos de gestão dos canais

CARACTERÍSTICAS	MULTICHANNEL	CROSS-CHANNEL	OMNICHANNEL
Meio do serviço, produto ou informação	Canais	Canais e pontos de contato com o cliente	Canais e pontos de contato com o cliente
Integração	Não é possível troca entre os canais	Alternância entre determinados canais e pontos de contato.	Alternância perfeita entre todos os canais e pontos de contato possíveis
Gestão	Separada por canais	Por canal, ou conectada a canais e pontos de contato	Por todos os canais e pontos de contato
Metas	Por canal	Por canal, ou conectada aos canais e pontos de contato	Por todos os canais e pontos de contato
Interação	Dois tipos	Qualquer tipo	Qualquer tipo
Dado	Dados não são distribuídos entre os canais	Dados são parcialmente distribuídos entre os canais	Dados são distribuídos entre todos os canais e pontos de contato

Fonte: adaptado de Mirsch *et al.* (2016).

Sabe-se que uma estratégia de marketing bem-sucedida requer um *mix* de marketing adaptado às necessidades do mercado (SHANKAR, 1997; TRIM e PAN, 2005). No segmento farmacêutico não é diferente, e o aumento do conhecimento do produto e da marca por consumidores resulta do aumento da magnitude e duração de vantagens pioneiras (KARDES e KALYANARAM, 1992), resultando na formação de hábitos.

Para Heuchert *et al.* (2019), e tomando-se por base o profissional prescritor como principal cliente do segmento farmacêutico, devido aos vários fluxos de pesquisa sendo conduzidos em campos separados, diferentes noções surgiram sobre a gestão *omnichannel* do cliente. Embora as publicações em marketing, varejo e ciência de serviços façam uso de várias noções centrais de gestão *omnichannel*, os laços entre os *constructos* permanecem confusos.

Por sua vez, vale destacar que esta pesquisa não tem a pretensão de explorar o conceito de varejo *omnichannel*, mas valer-se deste referencial para aprofundar-se na gestão *omnichannel* do cliente, sob os seguintes aspectos: marketing *omnichannel* no setor farmacêutico; digitalização da informação de saúde e seus possíveis impactos no papel do propagandista farmacêutico.

Para Kotler *et al.* (2017), a tecnologia afeta tanto o mundo on-line quanto o off-line, tornando possível a derradeira convergência, e as características dos novos consumidores levam a percepção de que o futuro do marketing será uma mescla de experiências on-line e off-line. Assim, Herhausen *et al.* (2015), sustentam que a gerenciamento *omnichannel* do cliente prevê uma gestão sinérgica dos muitos canais disponíveis e pontos de contato do cliente com uma determinada marca, para que a experiência dos clientes, através de vários canais, seja otimizada.

Com efeito, os pontos de interação do cliente com as empresas pertencem a um canal específico, e Neslin (2008) define canal como o meio através do qual o cliente e a empresa interagem de alguma forma. Antigamente, os clientes ficavam em um único canal, mas a era digital transformou esta relação e a consequente tomada de decisão pelo cliente, ou seja: os clientes podem pesquisar informações por meio de um canal, comprar através de outro e recuperar o produto através de um terceiro canal, implicando que o gerenciamento de clientes de forma *omnichannel* significa gerenciar clientes à medida que eles progridem através de seu processo decisório na utilização de cada canal durante a etapa de relação com a empresa.

Em suma, é possível definir *omnichannel* como um termo de marketing, que significa integração mútua de canais de comunicação, gerido por um sistema de informações unificado, com o objetivo de se obter uma comunicação perfeita com o cliente. Na definição dos autores Azoiev *et al.* (2019), o uso de múltiplos canais de interação, e precisamente do uso de um sistema de informações unificado, faz com que os clientes vejam sua interação com uma marca ou empresa de forma ininterrupta.

De acordo com Bitner *et al.* (2008), um ponto de contato da marca ou empresa com seus clientes é semelhante a um encontro do cliente com os serviços oferecidos por determinada empresa. Fatores fora do controle da empresa também moldam a experiência do cliente e, portanto, devem ser incluídos para a avaliação dos estrategistas dessa gestão. (VERHOEF *et al.* 2008).

Segundo Baxandale *et al.* (2015), profissionais de marketing enfrentam o desafio de alocação de recursos nos diferentes pontos de contato com o cliente; logo, é importante entender o impacto relativo de cada canal com cada cliente (para tanto, a integração de informações entre departamentos pode ajudar nesta gestão.)

Por fim, Mirstch *et al.* (2016), comentam que tal abordagem é uma resposta para um novo comportamento do consumidor, e não o resultado de um planejamento pensado, de forma metódica, sobre estratégias e gestão de canais. Para esses mesmos autores, a gestão *omnichannel* do cliente deve abordar problemas e mudanças multifacetados, relacionados à tecnologia, tornando o papel da TI ainda mais importante, pois é a TI que combina o gerenciamento *omnichannel* com as estratégias de negócios.

2.5 Marketing de *omnichannel*

Segundo Piotrowicz e Cuthbertson (2014), em um ambiente *omnichannel*, a interação mais crítica não é com o canal, mas com a marca. Buscando maximizar o relacionamento com os clientes, Verhoef *et al.* (2015) definiram a gestão *omnichannel* como uma gestão sinérgica de inúmeros canais disponíveis e pontos de contato do cliente, de tal forma que a experiência dos clientes entre os canais e o desempenho por canais é otimizada. Combinadas, essas definições operacionalizam o marketing por *omnichannel*, com base em duas áreas-chave, a

saber: como os clientes obtêm as informações e como as transações marca-cliente são implementadas (BELL *et al.*, 2014).

Uma crítica fundamental, tanto ao marketing multicanal, quanto à comunicação integrada entre os canais, é a existência de silos organizacionais entre as funções de marketing e vendas, dificultando a busca de uma solução unificada em resposta à mudança de comportamento do cliente na sua integração de canais, impactando a jornada de compra (CAO, 2014). A evolução de uma orientação multicanal para *omnichannel* é, portanto, vista como um meio através do qual o marketing e as vendas podem aumentar conjuntamente o engajamento com o cliente, a partir de uma sinergia de comunicação, proporcionando uma experiência de marca unificada (HANSEN e SIA, 2015).

Em vez de considerar os canais de comunicação variados como um conjunto de escolhas de empresas de clientes e fornecedores, o marketing *omnichannel* baseia-se na crença de que toda a gama de ferramentas e plataformas disponíveis faz parte de um ambiente de escolha única, no qual os participantes se movem livremente. (RIGBY, 2011)

O marketing farmacêutico se difere de outros tipos de marketing por ser direcionado a um cliente indireto - o médico - e não ao paciente. Ele envolve uma complexa rede de interações entre indústria, organizações e indivíduos relacionados à assistência da saúde. Fabricantes de produtos farmacêuticos e de dispositivos visam impactar profissionais e organizações de saúde, e essas empresas visam vários grupos que envolvem os cuidados de saúde, para gerar vendas diretas (a clínicas, profissionais prescritores, gestores de benefícios de farmácia, seguradoras e empregadores) e indiretamente (através da defesa de grupos de pacientes e líderes de opinião que, por sua vez, geram interesse em medicamentos, dispositivos, testes e outros serviços) (SCHWARTZ, 2019).

Para Ching *et al.* (2019), a riqueza e a complexidade do mercado de prescrição de medicamentos presentes é, talvez, o desafio mais importante enfrentado pelos pesquisadores da área. Embora uma droga nova seja um produto de R&D intensivo e possa envolver uma proteção de patente, não é geralmente a única droga disponível para tratar uma condição dada. Devido à influência dos custos de troca ou da incerteza sobre a qualidade da droga, entre outros, novas drogas, muitas vezes, enfrentam obstáculos desafiadores para ganhar aceitação por médicos e pacientes. A fim de penetrar no mercado, os pacientes e médicos precisam ser

convencidos de que a droga nova tem características superiores com relação às alternativas disponíveis. (CHING; HERMOSILLAS; LIU, 2019).

Stros e Lee (2015) concluem que quatro fatores são decisivos para o sucesso da indústria farmacêutica: 1) a marca do fabricante; 2) a ordem de entrada no mercado; 3) o esforço promocional e; 4) o perfil de eficácia e segurança da droga, sendo dois desses fatores ligados diretamente com a orquestração da comunicação com o cliente profissional prescritor.

2.6 Papel do representante propagandista

Esta profissão é regulamentada desde 1975 através da lei número 6224, sendo posteriormente regulamentada através de normas pela RDC nº 96 de 2008, em seu artigo 38. Segundo a agência sanitária nacional, os propagandistas deverão transmitir informações à classe médica, de forma idônea e imparcial, a fim de obter promoção de prescrição de medicamentos, de forma adequada e condizente com Política Nacional de Medicamentos (ANVISA, 2008).

O contato presencial do propagandista com o profissional prescritor não pode interferir na assistência farmacêutica, nem na atenção aos pacientes, e não deve ser realizada na presença de pacientes e seus respectivos acompanhantes, ficando a critério das instituições de saúde a regulamentação das visitas dos propagandistas (ANVISA, 2008).

Ching *et al.* (2012), em sua revisão crítica da pesquisa econométrica estrutural, sugere que as escolhas de prescrição de drogas resultam da deliberação conjunta de um paciente e seu médico, o que torna este mercado único, uma vez que os usuários finais (pacientes) não são os únicos tomadores de decisão. As empresas usam publicidade indireta ao consumidor (conscientização da doença) e publicidade direta ao médico (*detailing*, através de segmentação individual), para informar todos os potenciais tomadores de decisão sobre os benefícios terapêuticos de um novo medicamento. A segmentação individual é particularmente importante para o último tipo de publicidade, pois os médicos são heterogêneos em termos de receptividade de mensagens de detalhamento e sua própria influência sobre os outros (líderes de opinião).

O papel exercido por propagandistas, ou *detailing*, para Ching *et al.* (2012) é, de longe, a ferramenta de marketing mais comumente usada para a promoção de medicamentos (alguns pesquisadores também chamam este tipo de atividade como “*direct-to-physician*” [direto ao médico]). Sem dúvida, a publicidade direta aos médicos, através de representantes ou *detailing*, desempenha um papel crucial na educação e na influência das decisões de prescrição dos médicos.

Um debate de longa data atinente à propaganda médica, é que os mecanismos em que se baseiam para promoções de medicamentos prescritos são de natureza persuasiva ou informativa. Naturalmente, sugere-se que os propagandistas tenham como objetivo fornecer informações sobre as drogas aos médicos (os autores consultados indicam que essa ação tenha, de fato, um efeito informativo.) No entanto, também é bem conhecido que os representantes de vendas, muitas vezes, dão presentes ou oferecem aos médicos refeições caras, e estes procedimentos contribuiriam para a produção de efeito persuasivo. Ching *et al.* (2012), sustentam, ainda, que os adversários do *detailing* preocupam-se principalmente com o efeito persuasivo, sugerindo que esta prática leve ao aumento de custos para se vender uma droga nova, assim como também, elevaria o preço final. Já os defensores dessa prática, argumentam que o banimento ou a restrição do *detailing* poderia diminuir ou desacelerar a taxa de adoção de drogas mais novas e melhores, dado o seu papel informativo e disseminador.

Nesta esteira, Huang *et al.* (2018) explicam que as empresas farmacêuticas gastam enormes recursos para promover seus produtos. Por exemplo, em 2003, a indústria farmacêutica dos EUA gastou cerca de US\$ 6 bilhões em *detailing*, i.e., em visitas promocionais de representantes de empresas de medicamentos aos consultórios médicos e hospitais. (SCHWEITZER, 2007).

Até o século XX, as ferramentas mais tradicionais utilizadas pela indústria farmacêutica para comunicar mensagens de produtos aos profissionais de saúde [*Health Care Providers* (HCPs)] eram ajuda visual [*visual aid*], “*detailing*” e a literatura impressa, designada, em inglês, pela expressão “*leave behind content*” (LBC). Estas são as ferramentas promocionais utilizadas como documento pelos propagandistas para comunicar a mensagem do produto relativo a uma doença ou a uma área de terapia. Isto posto, é possível afirmar que a promoção presencial, ou o “*detailing*” do produto, é a ferramenta promocional dominante pelas empresas

farmacêuticas, de equipamentos médicos e de biotecnologia, muitas vezes compreendendo de 60 a 70% de seu orçamento promocional total nos Estados Unidos, por exemplo.

Outros estudos demonstram que os gastos promocionais farmacêuticos representaram US\$ 24 bilhões entre outubro de 2009 e setembro de 2010. Vale ressaltar que, embora as empresas gastem uma quantidade considerável de dinheiro em “*detailling*”, elas estão enfrentando barreiras rígidas nos últimos tempos. Para o representante, o “*detailling*” dura apenas alguns minutos, mas a preparação e o tempo de espera nas antessalas é muito longo. Para os médicos, este processo exige uma boa quantidade de interesse e de envolvimento. (BANERJEE e DASH, 2011).

Banerjee e Dash (2011) informam que o retorno sobre o investimento (ROI) do “*detailling*” diminuiu pelo menos 42% no período de 1994 a 2003, ao mesmo tempo que há uma tendência crescente de usar a internet para promover os produtos farmacêuticos para os médicos. Atualmente, os popularmente conhecidos “*e-detailling*”, “*detailling* eletrônico” ou “*detailling* interativo” envolvem desde a disponibilização de informações em vídeo até postagens em fóruns on-line de médicos.

De acordo com Bates *et al.* (2002), o “*detailling* eletrônico” é uma das tecnologias digitais que permite a interação com os médicos e informa os prescritores sobre os produtos ou as doenças. Com a ajuda do “*detailling* eletrônico”, as empresas farmacêuticas visam médicos específicos, com grande precisão, e agregam o maior número de formatos e canais possíveis. Em suma, o “*detailling* eletrônico” pode ser definido como o uso do canal on-line e de tecnologia da informação para promover produtos farmacêuticos. Banerjee e Dash (2011) sustentam que o crescimento das tecnologias relacionadas à internet está oferecendo aos fabricantes de produtos farmacêuticos novas oportunidades para influenciar as expectativas dos consumidores, em relação à saúde e às práticas de prescrição.

De acordo com o relatório do Grupo de Estratégias de Saúde, no que diz respeito à tendência global, de cada 100 representantes de vendas que visitam a clínicas ou hospitais, apenas oito poderão realmente falar com um médico presencialmente. Nos Estados Unidos, apenas 7% das visitas dos representantes duram mais de dois minutos, enquanto metade das chamadas de vendas duram menos de dois minutos, e um total de 43% das visitas nunca passam da recepcionista.

Uma pesquisa do Nacional Center of Biotechnological Information mostra que o intervalo de atenção humana médio caiu de 12 segundos, em 2000, para 8 segundos em 2013. Isso pode ser atribuído ao volume maciço e esmagador de mensagens, que constantemente bombardeiam os dispositivos móveis conectados e demandam atenção simultânea. (KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN, 2017). Para Kotler *et al.* (2017), os profissionais de marketing precisam estabelecer um diálogo com a marca em comunidades de consumidores, apesar de não terem muito controle sobre estes resultados. Esses profissionais precisam se certificar que, quando os consumidores consultarem outros sobre uma determinada marca, haverá defensores fiéis, que farão a decisão pender a favor dela.

Além disso, as empresas estão sendo instadas a entender a sinergia entre os vários elementos do *mix* de marketing, como a promoção médica eletrônica e o *direct to consumer* (DTC), a fim de alavancar o impacto das interações. Ou seja, *e-detailling* é um resultado dos esforços colocados por companhias farmacêuticas para identificar uma ferramenta de comunicação mais eficaz, que economize tempo. Nos Estados Unidos, há um grande salto no uso de *e-detailling* por profissionais de saúde, de apenas 4% em 2000 a 56% em 2002.

No que diz respeito ao *e-detailling*, Hoffman (2012) sustenta que ele pode ser definido através de duas palavras: virtual e interativo. Isto é, o *e-detailling* interativo ou virtual representa um autosserviço [*self-service*] de conhecimento do produto, pelo qual os médicos e profissionais de saúde podem acessar as informações no momento que desejarem. Esses módulos interativos abrangem informações de produto, informações dos sintomas, diagnósticos, e resultados dos estudos das medicações propagadas. O objetivo principal é ajudar os profissionais de saúde a adquirir informação de forma mais conveniente.

Para Velthoven *et al.* (2019), as organizações tradicionais de saúde perceberam que precisam mudar a forma como trabalham (por exemplo, ao longo dos dois anos, a maioria das grandes empresas farmacêuticas começaram a empregar um *chief digital officer* [gerente digital].) Contudo, ainda há grandes incertezas sobre como digitalizar processos e quais são as diferentes opções para alavancar seus potenciais. De fato, há diferenças na cultura e nas abordagens para o desenvolvimento e para o modo de operação entre as organizações tradicionais de saúde e as *startups* farmacêuticas. As empresas farmacêuticas tradicionais estão acostumadas ao alto custo e ao longo período de pesquisa no desenvolvimento de suas drogas, adotando, assim, uma maior aversão ao risco que envolve o uso de ferramentas digitais na área

da saúde, e que ainda não mostraram um claro retorno sobre o todo de seus investimentos em pesquisa.

2.7 Desafios a implementação de estratégias de *omnichannel*

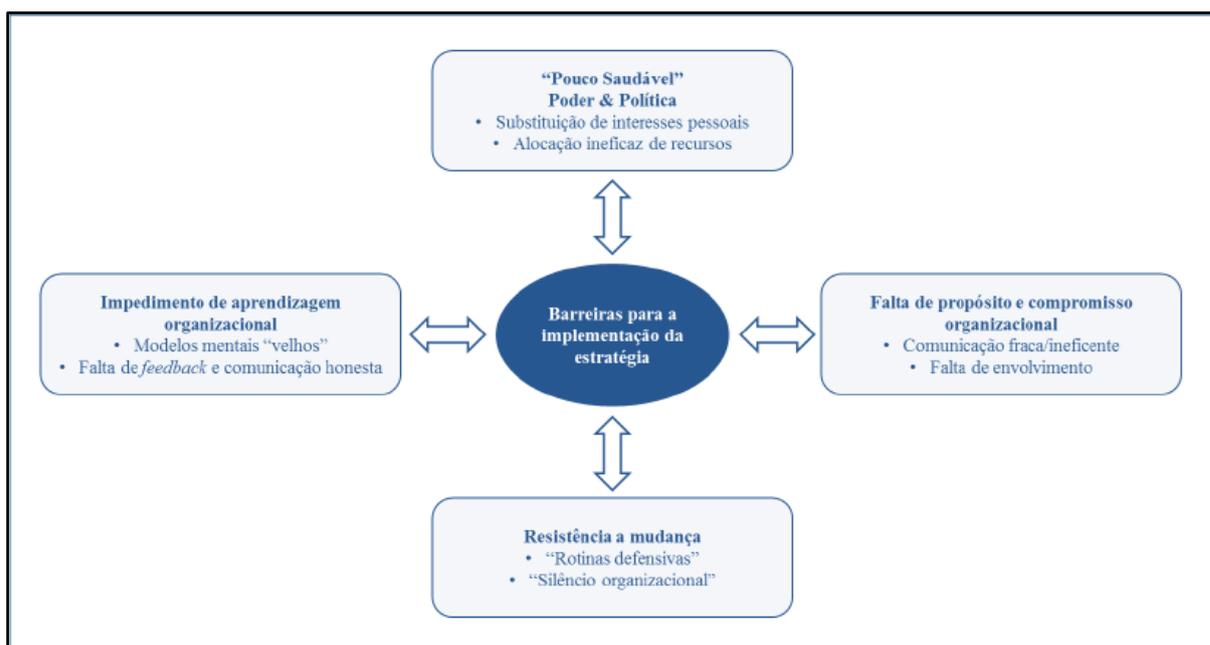
Um recente estudo de Sull e Spinosa (2015) abordou mais de 400 CEOs [*Chief Executive Officer*] globais, revelando que a excelência na execução é o principal desafio apontado para os líderes da Ásia, da Europa e dos Estados Unidos, à frente de uma lista de cerca de 80 problemáticas. O estudo ainda revela que de 66% a 75% das organizações lutam para implementar suas estratégias.

A adoção de uma abordagem de estratégica de *omnichannel* passa por processo de implementação e de planejamento estratégico. Segundo Fischmann (1987), no contexto da implementação, a execução é o cumprimento do que foi definido, e para um bom andamento da operação, as ações de controle e de avaliação são as ações que devem compor todas as etapas do processo, pois auxiliam no acompanhamento e na correção do que não está de acordo com o plano.

Por sua vez, para Ranjbar *et al.* (2014), a falta da cultura de execução de estratégias cria problemas para estabelecer prioridades e dificulta o alcance das metas organizacionais, uma vez que um dos fatores principais que podem contribuir para as falhas na implementação é que os líderes não investem a mesma quantidade de tempo, energia e recursos na gestão da execução estratégica, como investem na formulação da estratégia em si (RADOMSKA, 2014; CARUTH; HUMPHREYS, 2008; NEILSON *et al.*, 2008).

Mobilizar a organização para uma análise sistêmica do cenário em que ela se encontra e engajar todos os envolvidos para o desenvolvimento de um planejamento integrado, com o objetivo de implementações de mudanças, é uma tarefa desafiadora (BEER *et al.*, 2005). Por este motivo, Beer *et al.* (2005), apresentam um panorama constituído por quatro diferentes domínios, demonstrado na figura 4.

Figura 4: Barreiras para o sucesso à implementação da estratégia



Fonte: Beer *et al.* (2005, p.450, tradução nossa).

Beer *et al.* (2005, p. 450) jogam luz em uma primeira barreira, que consiste na dificuldade de implementação atrelada ao que eles chamam de “poder e política”, uma vez que esta fase está totalmente atrelada à política, ao poder e à resistência dos colaboradores. A segunda barreira diz respeito à “falta de propósito e de compromisso organizacional”, sendo que a liderança deve se identificar com os propósitos da estratégia desenvolvida, tendo cuidado para estabelecer uma comunicação efetiva com seus liderados, para certificar-se de que haverá uma boa execução. A terceira barreira definida por Beer *et al.* (2005, p.450) é a “resistência a mudança”, uma vez que os gestores e suas equipes assumem posturas inflexíveis, e “defendendo suas rotinas” ao ponto de não aceitarem mudanças. Por fim, a quarta barreira descrita pelos autores supracitados, é constituída dos modelos mentais obsoletos e pela dificuldade de retroalimentação sincera, por meio de uma comunicação efetiva, o que acaba “impedindo a aprendizagem organizacional” (Ibidem, p.450).

Nessa esteira, Hansen e Sia (2015) observaram que as empresas devem se concentrar em mudanças na infraestrutura tecnológica e nas práticas organizacionais, para se transformarem com sucesso em agentes empregadores da gestão *omnichannel* do cliente. Adicionalmente, Hansen e Sia identificaram quatro aprendizados-chave durante este processo, a saber:

1) Deve-se promover uma forte relação com os parceiros dos canais, pois estes devem ser sensibilizados em relação à estratégia *omnichannel*, integrando-se a ela.

2) É preciso reconhecer que implementar uma gestão *omnichannel* requer mudanças profundas, observando que a transformação para uma abordagem *omnichannel* não é simplesmente somar canais, mas comprometer-se com as mudanças tecnológicas, organizacionais e de mentalidades.

3) É necessário alavancar o papel estratégico do diretor digital, reforçando a mentalidade *omnichannel*, a ser estabelecida em todas as áreas da empresa.

4) O último aprendizado de Hansen e Sia (2015) consiste em evoluir o papel do CIO na habilitação de uma estratégia *omnichannel*, referindo-se à extensão dos limites da TI para liderar o processo de transformação para a gestão *omnichannel*, pois ao fazê-lo a empresa beneficia-se aumentando as vendas, tornando a marca mais visível e criando uma imagem única entre os clientes.

Não obstante, apesar das tendências emergentes e das mudanças tecnológicas, as empresas percebem a integração dos canais como um grande desafio e alguns deles são restritos por uma falta de consenso em relação ao futuro dos canais digitais. (SIMONE e SABBADIN, 2017). Pois, se por um lado, algumas empresas, de fato, acreditam que o estabelecimento de uma estratégia *omnichannel* pode aumentar a complexidade da gestão das operações e da cadeia de suprimentos, por outro, em relação à gestão operacional, a integração *omnichannel* requer enormes investimentos em tecnologias (HERHAUSEN *et al.*, 2015). Ademais, a fim de construir uma estratégia *omnichannel* bem-sucedida, as empresas terão de envolver pessoal qualificado de TI (tecnologia da informação) na reengenharia dos processos de negócios (FRAZER e STIEHLER, 2014).

Dentro desse fluxo de pesquisa em implementação de gestão *omnichannel* do cliente, o foco está nos obstáculos durante a fase de implantação ou de manejo e benefícios da abordagem *omnichannel*. Para tanto, Lewis *et al.* (2014), Neslin *et al.* (2006), Goersch (2002) e Stone *et al.* (2002) elaboraram desafios que devem ser enfrentados para que as empresas se beneficiem de uma estratégia *omnichannel*. Com efeito, Lewis *et al.* (2014), Neslin *et al.* (2006) e Stone *et al.* (2002) enfatizaram esses obstáculos para entender a necessidade de adquirir e alterar

recursos de integração de canais intimamente conectados. Outros obstáculos são: a implementação de uma experiência de consumo perfeita e consistente em todos os canais; a partilha de recursos comuns; a geração e a integração de dados analisáveis em todos os canais; o alcance de uma visão perfeita do cliente e o uso de certas sinergias de canais.

Sendo assim, é possível aventar que tais tarefas são, realmente, bastante desafiadoras para muitas empresas. Muitas vezes, os canais são simplesmente adicionados aos sistemas existentes, ao invés de se construir uma nova infraestrutura de TI, dedicada a uma configuração própria para o *omnichannel*. Além disso, com esses desafios, vem outro, a saber: o investimento para adquirir ou trocar recursos para alcançar a integração de canais (LEWIS *et al.* 2014; STONE *et al.* 2002). Assim como, não só o redesenho é um obstáculo, mas também o investimento subsequente para uma infraestrutura de TI correta também deve ser observada, uma vez que ela é necessária para que haja vários canais gerenciados em um sistema integrado. Para Lewis *et al.* (2014), outro desafio é a integração dos canais, porque os canais são medidos separadamente. Pois, se isoladamente, um canal pode não ser rentável, no entanto, dentro da configuração *omnichannel*, um único canal pode suportar o desempenho geral. Portanto, é mais difícil de avaliar o verdadeiro desempenho de canais únicos.

Por outro lado, Velthoven *et al.* (2019) demonstram que o uso de novas tecnologias permite a criação de novos modelos de negócios. Um exemplo de novas abordagens é a empresa Betterdoc, na Alemanha, que recrutou 2.500 especialistas em seus respectivos campos para aconselhar os pacientes sobre qual profissional poderia fornecer melhor cuidados, adaptados à sua condição. Eles constataram que 60% das operações planejadas eram desnecessárias e poderiam ser evitadas, a partir de uma segunda opinião; 86% das complicações sérias poderiam ser evitadas, quando o especialista certo estava realizando a cirurgia. Neste modelo de baixo custo, escalável e inovador, os pacientes recebem esses serviços gratuitamente, uma vez que estão cobertos pelos planos de saúde.

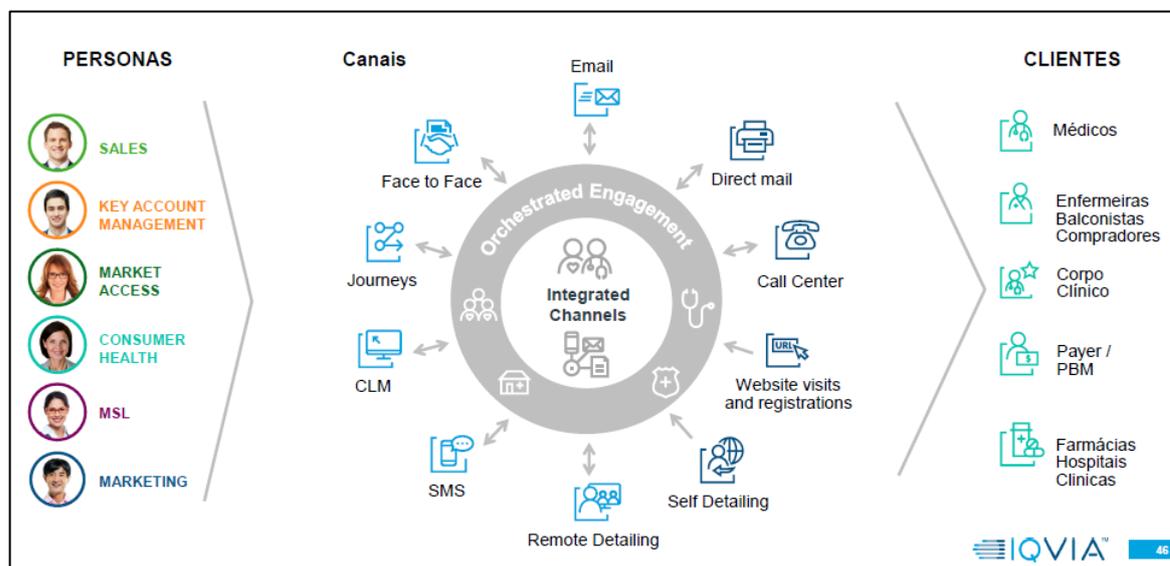
Segundo a pesquisa de David Rogers, intitulada *Transformação Digital* (2016), existe um padrão recorrente de cinco comportamentos digitais em rede, que impulsionam a adoção de experiências digitais, por parte dos clientes. São eles: o acesso à informação; o engajamento por causas; a personalização do atendimento; a conexão e a colaboração. Por este motivo, para Rogers (2016), através das experiências *omnichannel*, as empresas reconhecem cada vez mais

que os clientes estão buscando experiências integradas ao longo de todos os pontos de contato digitais e físicos.

Ainda, segundo Rogers (2016), as empresas precisam desenvolver novas competências, em especial, nas unidades que se relacionam com os clientes, como marketing, comunicações vendas e serviços, a fim de explorar o máximo da rede de clientes. Este desenvolvimento de nova abordagem corporativa pode resultar em tensões entre quem lidera as interações dos clientes com os pontos de contato digitais.

Simone e Sabbadine (2017) sustentam que, ao longo dos anos, a literatura explicou alguns fatores-chave de sucesso e desafios, com base nas decisões dos estrategistas para implementar abordagens de *omnichannel*: motivadores que influenciaram o desenvolvimento *omnichannel*, simbolizando os incentivos para a empresa oferecer aos seus clientes uma experiência *omnichannel*, e aspectos críticos que a empresa pode enfrentar ao implementar uma estratégia *omnichannel*.

Figura 5: Relatório digital anual da IQVIA



Fonte: adaptado do Relatório anual IQVIA - IMS (2018, p.6).

Com efeito, a figura 5 (acima), mostra a interação dos canais entre *stakeholders* internos e externos, presentes no contexto atual de marketing farmacêutico *omnichannel* (*DIGITAL REPORT IQVIA*, 2019, p.6). A ilustração relaciona as diversas “*personas*”, ou papéis corporativos com os clientes através dos diferentes tipos de canal. Não obstante, vale ressaltar

que esta pesquisa focará, principalmente, as personas que estão denominadas sob a alcunha de “marketing” e “médicos”, bem como serão abordadas as interações entre elas.

Por sua vez, OTS e Nyilasy (2015) argumentam que ainda existem muitos aspectos a serem explorados na integração da comunicação de marketing. Nesta toada, Neslin (2006) identificou cinco grandes desafios de gestores executivos frente à gestão *omnichannel* e sua relação com o cliente, sendo esses listados como:

- a. Integração de dados.
- b. Entendimento do comportamento do consumidor.
- c. Avaliação do canal.
- d. Alocação de recursos entre os canais.
- e. Coordenação das estratégias entre os canais.

Para Probiant (*CRM Magazine*, 2014), o sistema de CRM parece mais uma massa homogênea de processos de negócios que se dobram um sobre o outro, como um plasma quente de dados, canais, e aplicações, transformando uma coisa em outra. Ou seja: a rápida evolução do *front office* auxiliada por tecnologias em nuvem, mídias sociais e análises poderosas, reescreveu o que significa fazer negócios hoje (e talvez a mudança mais profunda seja o modo como utilizamos os aplicativos e como eles interagem.)

Sendo assim, vale destacar que Juaneda-Ayensa *et al.* (2016) sugerem que é necessário entender o comportamento do consumidor, uma vez que eles estão ditando as novas tecnologias e indicando quais canais as empresas deveriam adotar em suas abordagens. Os autores agregam, ainda, que os avanços tecnológicos estão gerando mais canais e mais pontos de contato que os clientes podem, efetivamente, usar, o que tem sido obtido a partir da mudança de comportamento dos consumidores.

Para Probiant (2014), sistemas baseados em plataformas são a resposta apropriada à tecnologia que influencia os negócios, porque eles têm a capacidade para lidar com as complexidades dos processos. Eles também permitem algo que é muito frequentemente ausente do processo: a participação dos funcionários. Sistemas de engajamento centrados em processos baseados em plataforma possibilitam o gerenciamento por exceção, reduzindo custos e recursos.

Sanchez e Toscano (2020) apontam que os maiores desafios para a implementação da gestão *omnichannel* são as competências particulares, a integração plena dos canais, a base tecnológica e a obtenção de dados corretos. Mais especificamente, os orquestradores desta implementação serão desafiados a gerar valor para os clientes e garantir a sinergia interdepartamental, pois a não execução desses fatores pode comprometer a gestão *omnichannel*, impossibilitando que a empresa se capacite por meio da adaptação ao ambiente de marketing, ainda mais em um ambiente digital tão volátil como o atual. Como conclusão, Nieslin (2006) sustenta que existe uma porção de desafios e de questões, a ser investigada pelos estudiosos, para a implementação de gestão *omnichannel* do cliente.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente capítulo tem por objetivo apresentar o método de pesquisa escolhido para esta dissertação. Sua estrutura foi realizada com o objetivo de proporcionar ao leitor um entendimento da escolha do método, a fim de abordar, em detalhes, a tipologia de uma pesquisa científica. Por fim, serão expostas a unidade de análise e a coleta de dados, sendo acompanhadas pelo detalhamento da caracterização dos respondentes.

O tema escolhido para esta pesquisa é novo e ainda disruptivo para o setor, sendo classificado como de natureza aplicada, com objetivos exploratórios, e com pesquisa qualitativa (NIELSEN; DE FARIA OLIVO; MORILHAS, 2017). Por sua vez, o método escolhido para a pesquisa é o Delphi que, segundo Wright e Giovanazzo (2000), é uma técnica para a busca do consenso de opiniões de um grupo de especialistas a respeito de eventos futuros, muito útil para uma análise qualitativa do mercado, em setores em que haja escassez de dados para a análise.

Por sua vez, com relação à abordagem adotada por esta pesquisa, trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que o objetivo é explorar o tema com profundidade, através do emprego do método Delphi. Sendo o tema de complexidade incomum, não seria possível transformá-lo em variáveis mais simples, a fim de colher relações e interfaces, justificando-se, portanto, a necessidade de pesquisa qualitativa para representá-lo em sua totalidade (FLICK, 2009). Com efeito, o método Delphi é uma técnica de pesquisa flexível, adequada quando há um conhecimento incompleto sobre certos fenômenos, geralmente empregada para focar na resolução de problemas, na detecção de oportunidades, nos desafios e nas previsões. (SKULMOSKI; HARTMAN; KRAHN, 2007).

Neste estudo será empregado o trabalho e envolvimento direto com o campo, visando a observação, o entendimento e a análise dos fatos (GODOY, 1995). A pesquisa será conduzida com uso de técnicas interpretativas, de forma a traduzir, transcrever e até mesmo, decodificar alguns fenômenos relacionados ao tema “*omnichannel*”, dentro da esfera social. É possível dizer que esta pesquisa está alinhada ao modelo de um estudo qualitativo, baseado numa matéria viva, muitas vezes única, ambígua e raramente replicável (MAANEN, 1979).

Quadro 4: Caracterização do método de pesquisa

CRITÉRIOS	
TIPO DE PESQUISA	Exploratório
NATUREZA DA PESQUISA	Qualitativa
MÉTODO	Delphi
AMOSTRA	54 especialistas
COLETA DE DADOS	Questionário por meio eletrônico

Fonte: adaptado a partir de Nielsen *et al.* (2017, p.102).

3.1 Sobre o setor estudado

Antes, vale um breve delineamento acerca do setor farmacêutico na América Latina, que atingiu um faturamento de 51 bilhões de dólares, com crescimento de 11%, com o Brasil contribuindo com 22 bilhões deste montante, posicionando-se como o maior mercado da América Latina, com crescimento anual (2018 x 2017) de 13%, a partir dos dados do *Report anual: Dinâmicas e Perspectivas do Mercado Farmacêutico na América Latina e Brasil* (IQVIA-IMS, 2019).

A indústria farmacêutica mostrou enormes taxas de crescimento na última parte do século, devido a uma sustentável demanda, advinda de novas terapias, assim como, também, devido ao aumento de pressões competitivas (STROS e LEE, 2014). Embora as vendas do setor tenham se mantido em crescimento ao longo dos anos, e apesar da crescente tendência demográfica de envelhecimento da população em necessidade de cuidados primários, como resultado as vendas continuarão a acompanhar este ritmo, devido ao explosivo aumento dos custos no setor de saúde (BLECHSCHMIDT, 2003; SCHULENBURG, KULP e GREINER, 2003).

Para Velthoven (2019), existem grandes mudanças em curso no setor de saúde, relacionadas à digitalização de pacientes, clínicas de saúde, dispositivos e medicamentos. Empresas sem tradição em saúde, como Google e Amazon, estão se movendo para o segmento e, assim, criando tensão no setor. Um exemplo deste fato é a contratação pela Google de

engenheiros genéticos de primeira linha para sua empresa de saúde biológica Verily e, em breve, a Amazon deve vender medicamentos sob prescrição.

3.2 Delineamento das etapas da pesquisa

Este trabalho de pesquisa foi estruturado nas seguintes etapas, conforme o quadro a seguir:

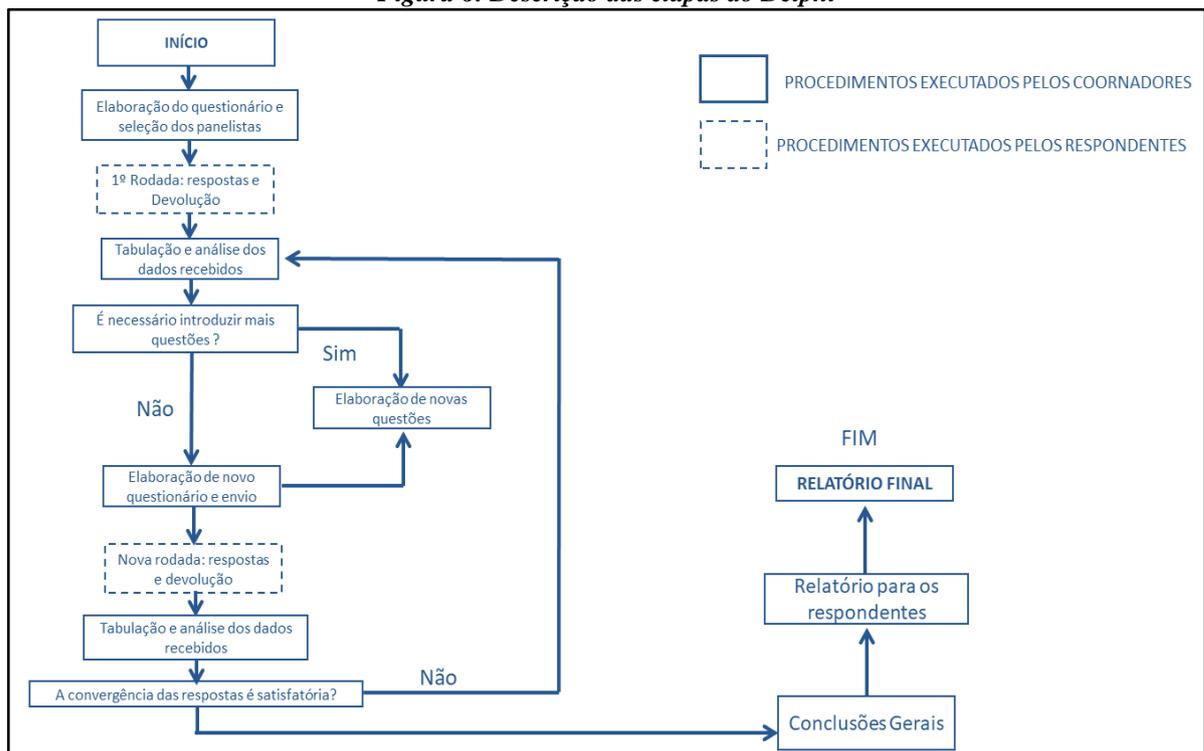
Quadro 5: Descrição dos procedimentos metodológicos

MODELO	DESCRIÇÃO DE PROCEDIMENTOS
DELPHI	<ol style="list-style-type: none"> a. Geração do formulário baseado nas informações sobre o tema, baseado na pesquisa documental; b. Escolha dos especialistas do setor; c. Aplicação do pré-teste; d. Adaptação do formulário ou a inclusão de novas questões; e. Aplicação da 1ª rodada e devolução; f. Análise das respostas da 1ª rodada e adaptação ou inclusão de novas perguntas, se necessário; g. Aplicação da 2ª rodada e devolução; h. Análise das respostas da 2ª rodada e adaptação; i. Analisar se há convergência nas respostas. Caso contrário, aplicar nova rodada; j. Concluir com os resultados obtidos.

Fonte: adaptado a partir de Gil (2017) e Wrigh e Giovinazzo (2000).

O método Delphi utiliza um processo interativo, pois cada questionário subsequente é criado ou modificado, com base no resultado do anterior (SKULMOSKI; HARTMAN; KRAHN, 2007).

Figura 6: Descrição das etapas do Delphi



Fonte: adaptado de Wright e Giovanazzo (2000).

Para aplicar a metodologia Delphi, conforme mostrado na figura 6, esta pesquisa foi dividida em duas rodadas, conforme definição de aplicação do método. O consenso entre os especialistas surgirá após as diversas rodadas, e será atingido estatisticamente, mensurando-se diminuição ou estabilização da relação entre as distâncias da mediana com os quartis, inferior e superior do estudo em questão (WRIGHT e GIOVINAZZO, 2000);

3.3 Matriz de amarração

A matriz de amarração, sugerida por Mazzon, constitui um importante instrumento conceitual para a análise metodológica, uma vez que, de forma matricial e ordenada, permite aos leitores o entendimento do raciocínio do autor da pesquisa, com relação às respostas da questão central, aos objetivos específicos e ao embasamento teórico do trabalho de pesquisa (TELLES, 2001). Sendo assim, segue a matriz de amarração desta investigação:

Quadro 6: Matriz de amarração

MATRIZ DE AMARRAÇÃO							
TÍTULO: O futuro da gestão <i>omnichannel</i> do cliente no setor farmacêutico em 2020: uma visão prospectiva sob o âmbito de desafios e tendências.							
PROBLEMA DA PESQUISA: Qual é o cenário futuro da gestão <i>omnichannel</i> do cliente no setor farmacêutico brasileiro em 2030?							
Objetivo geral	Objetivos específicos	Categorias de análise (<i>constructos</i>)	Referências	Insights	Fontes de coleta de dados	Forma de coleta	Análise de dados
Estimar o cenário futuro na gestão <i>omnichannel</i> do cliente em um cenário de 10 anos (2030)	a) Identificar os principais pontos de contato com os clientes da indústria farmacêutica (profissionais prescritores).	Identificar os desafios da gestão <i>omnichannel</i>	Neslin; Bynjolfsson; Herhausen; Simone e Sabbadin; Swan Verhoef	A mudança do <i>mindset</i> é o grande desafio para a adoção da gestão <i>omnichannel</i> do cliente; A gestão da informação e quem possui a informação são entraves a este processo.	Executivos de empresas farmacêuticas brasileiras.	Sistema Delphi	Transcrição das entrevistas e comparação das respostas com as referências bibliográfica, mediante o sistema Delphi para descrição dos aspectos críticos e possível implementação.
	b) Identificar os principais campos de inovação a serem utilizados na gestão <i>omnichannel</i> do cliente.	Identificar as tendências tecnológicas	Neslin; Kotler; Swan Velthoven Westerman	O cliente estará mais integrado ao processo, na medida em que tiver mais acesso à informação desobstruída.			
	c) Identificar o papel provável do propagandista farmacêutico em 2030.	Identificar o papel do propagandista		Os propagandistas participarão deste processo de maneira diversa da atual.			

Fonte: elaboração própria.

3.4 Escolha dos especialistas

Para Wright e Giovinazzo (2000), a busca por uma maior heterogeneidade na escolha do grupo de especialistas é importante; porém, deve-se almejar mais a qualidade do que o resultado final. Com base nessa exposição, foi gerada para esta pesquisa uma lista com 60 especialistas e profissionais com vasta experiência no mercado farmacêutico, profissionais atuantes no setor, consultores e provedores de soluções digitais, pesquisadores e profissionais médicos (clientes da indústria farmacêutica).

Para se chegar ao número de 60 especialistas para a amostra, além da rede de contato do pesquisador, foi realizada uma pesquisa na rede de contatos profissionais, LinkedIn, com busca direcionada às pessoas com cargos ou títulos de “marketing digital”, “multicanal”, “*multichannel*” e “*omnichannel*”. E, também, foi solicitado ao provedor de soluções IQVIA, que apontasse possíveis executivos atuantes e empresas em operação de soluções de *omnichannel*.

O número maior de contatos foi feito buscando-se contornar a possibilidade de desistência por parte dos participantes, o que pode variar de 30 a 50% na primeira rodada e de 20 a 30% na segunda rodada, conforme ensinam Wright e Giovinazzo (2000).

3.5 Estratégia de coleta de dados

Os dados coletados foram obtidos por meio de questionário eletrônico estruturado através de perguntas mistas, pois permitiam respostas fechadas e/ou abertas, em algumas questões. Foi utilizada a plataforma de questionários Survey Monkey, devido à sua praticidade, confiabilidade e segurança em gerar, coletar e suportar as análises dos dados coletados. O link de acesso ao questionário foi enviado através de correio eletrônico (e-mail), plataforma de compartilhamento de informações, WhatsApp e LinkedIn.

3.6 Pré-teste Delphi

A pré-testagem consiste numa coleta de dados realizadas com elementos do mesmo tipo daqueles a serem implementados para quem as respostas serão solicitadas, devendo a aplicação do questionário de pré-teste ser realizada em universo reduzido, para que se possam corrigir eventuais erros de formulação ou disposição das perguntas (FONSECA, 2002).

Para Skulmoski, Hartman e Krahn (2007), a aplicação do pré-teste deve ser implementada, a fim de se ajustar o questionário quanto à sua compreensão e possíveis

problemas de procedimentos, evitando-se, assim, excessos na condução da pesquisa Delphi e garantindo-se, também, sua confiabilidade.

Dessa forma, o pré-teste foi realizado através da plataforma Survey Monkey, a mesma que seria empregada no questionário Delphi final, e foi disparado a cinco profissionais do setor farmacêutico, reconhecidamente envolvidos com o desenvolvimento de atividades de gestão *omnichannel* do cliente. Esta etapa de pré-teste ficou aberta por dez dias, de 05 a 15 de outubro de 2020, com o formulário contendo 14 perguntas. O convite aos cinco profissionais foi feito através de WhatsApp (3) e LinkedIn (2). Não houve qualquer sugestão de alteração por parte dos respondentes.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por conseguinte, a pesquisa Delphi foi aplicada em duas rodadas, após a aplicação do pré-teste descrito no item 4.5.1. O instrumento de pesquisa Delphi foi o resultado de uma pesquisa documental, apresentada no item 5.1. A análise dos resultados trouxe as características dos respondentes da primeira rodada Delphi, e uma única resposta com consenso. As demais questões serão exploradas apenas na segunda rodada Delphi, a fim de evitar a duplicidade de respostas para aqueles que participaram das duas rodadas.

4.1 Análise de resultados da primeira rodada

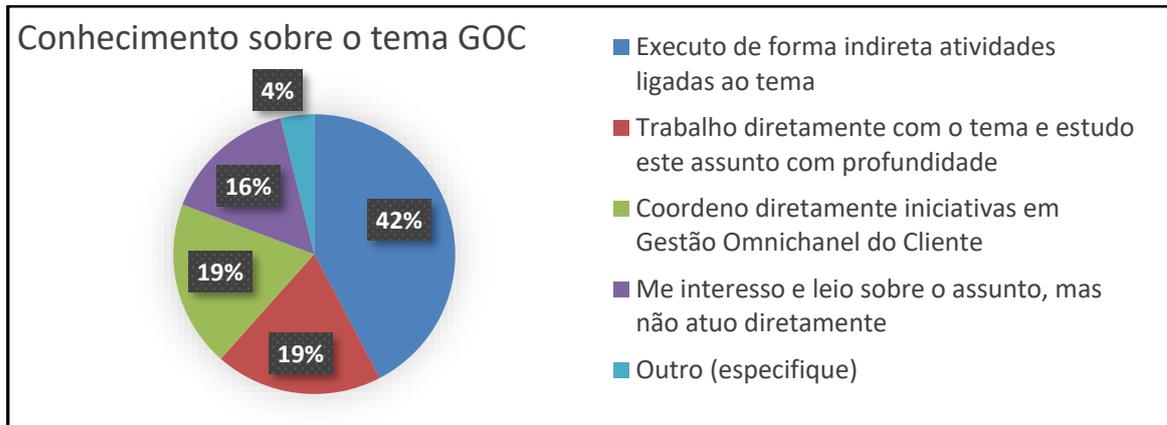
Na primeira rodada foram disparados 54 convites, através de 20 e-mails e 34 mensagens pelos aplicativos WhatsApp e LinkedIn. A lista de respondentes alvo foi elaborada a partir de dois tipos de contato: a) contatos do relacionamento do autor, cerca de 60%, e b) contatos através de pesquisa no LinkedIn à profissionais atuantes na área e à departamentos de estratégias digitais nas empresas farmacêuticas (cerca de 40%).

Nesta primeira rodada, o questionário ficou aberto de 19 de outubro a 25 de novembro, com uma taxa de conclusão de 100%, e tempo médio de resposta de 15 minutos. No fechamento do período da coleta, foram obtidas 29 respostas, resultando em 54% do atendimento.

4.1.1 Perfil dos respondentes - primeira rodada Delphi

Todos os 27 participantes responderam a primeira questão, descrevendo seu grau de conhecimento e envolvimento com o tema gestão *omnichannel* do cliente (GOC). Cerca de 42% dos respondentes disseram que executam de forma indireta atividades ligas ao tema. Cerca de 19% alegam que trabalham diretamente com o tema e estudam o assunto com profundidade, 19% disseram coordenar diretamente iniciativas em GOC, 16% responderam que se interessam e leem sobre o assunto, mas não atuam diretamente, e por fim, um respondente alegou não ter muito conhecimento sobre o assunto, tendo preenchido o campo “outros”.

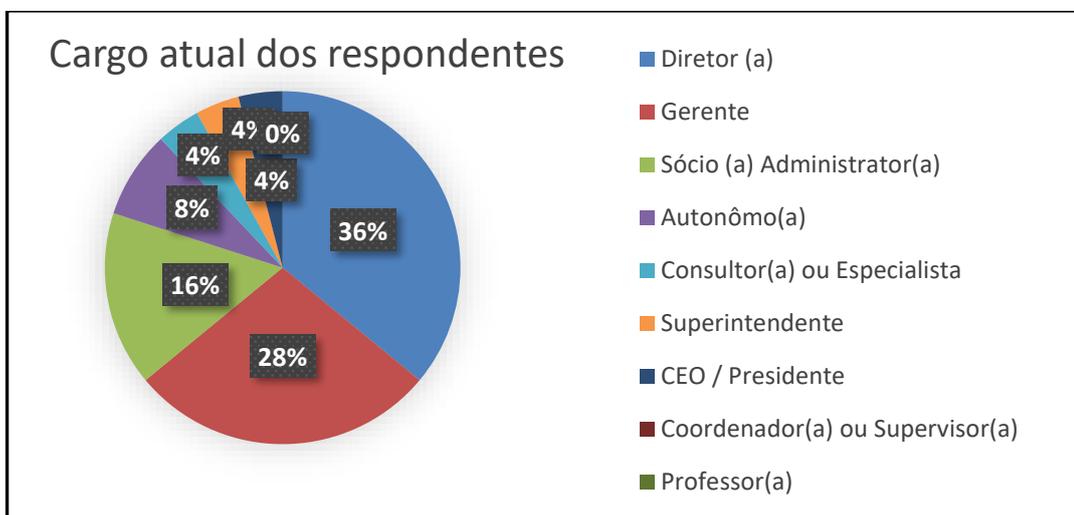
Gráfico 2: Distribuição percentual do nível de conhecimento do tema dos respondentes – primeira rodada



Fonte: elaboração própria.

Do grupo total de respondentes, cerca de 60% possuem cargo de decisão estratégica, sendo que (36%) possuem o cargo de diretor (a), superintendente (4%), CEO/presidente (4%) e sócio (16%) conforme demonstrado no gráfico 3:

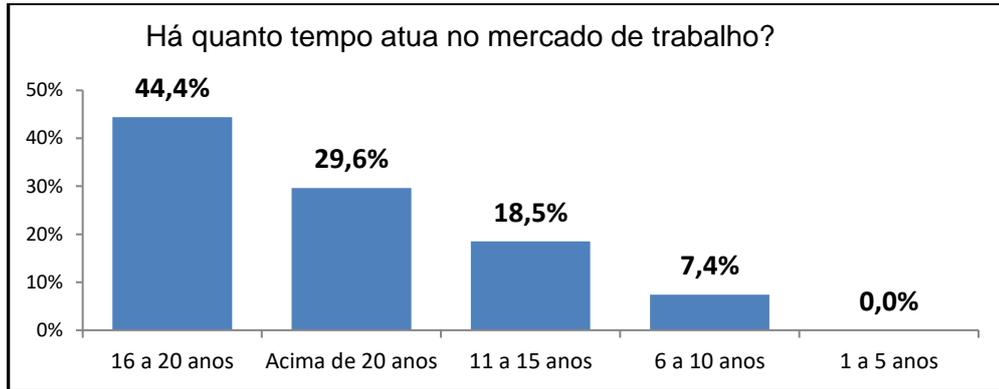
Gráfico 3: Distribuição em percentual dos cargos dos respondentes – primeira rodada



Fonte: elaboração própria.

Com relação ao tempo de mercado do grupo de especialistas, 74% dos respondentes possuem mais de 16 anos de experiência no mercado, e 29,6% do total de respondentes tem experiência superior a 20 anos de segmento, conforme exposto no gráfico 4:

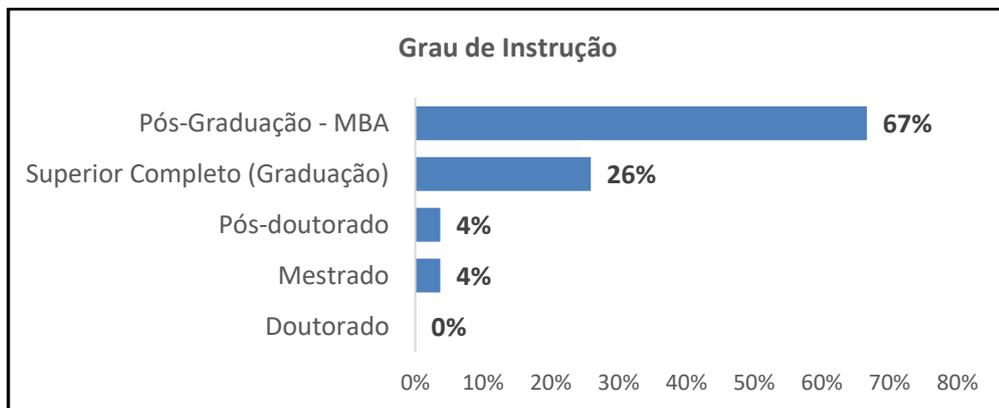
Gráfico 4: Tempo de experiência de mercado – primeira rodada



Fonte: elaboração própria.

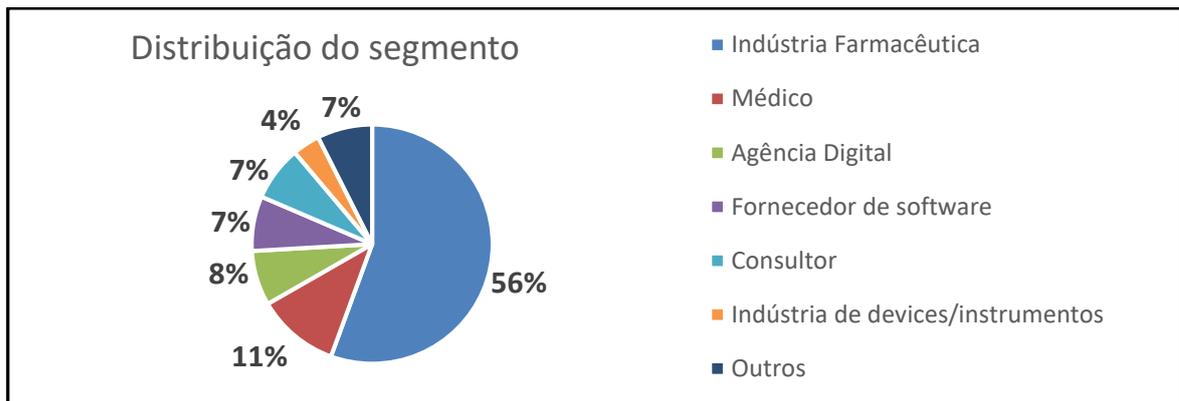
Com relação ao grau de instrução dos respondentes, o resultado dessa primeira rodada demonstrou que 100% dos respondentes possuem nível superior de formação, sendo que destes, 67% possuem pós-graduação lato sensu, especialização ou MBA. Do total de respondentes, 4% afirmaram ter pós-doutorado, e 4% mestrado (stricto sensu), demonstrando uma importante representação da camada social, com discernimento sobre o tema, conforme descrito no gráfico 5:

Gráfico 5: Percentual de grau de instrução dos respondentes – primeira rodada



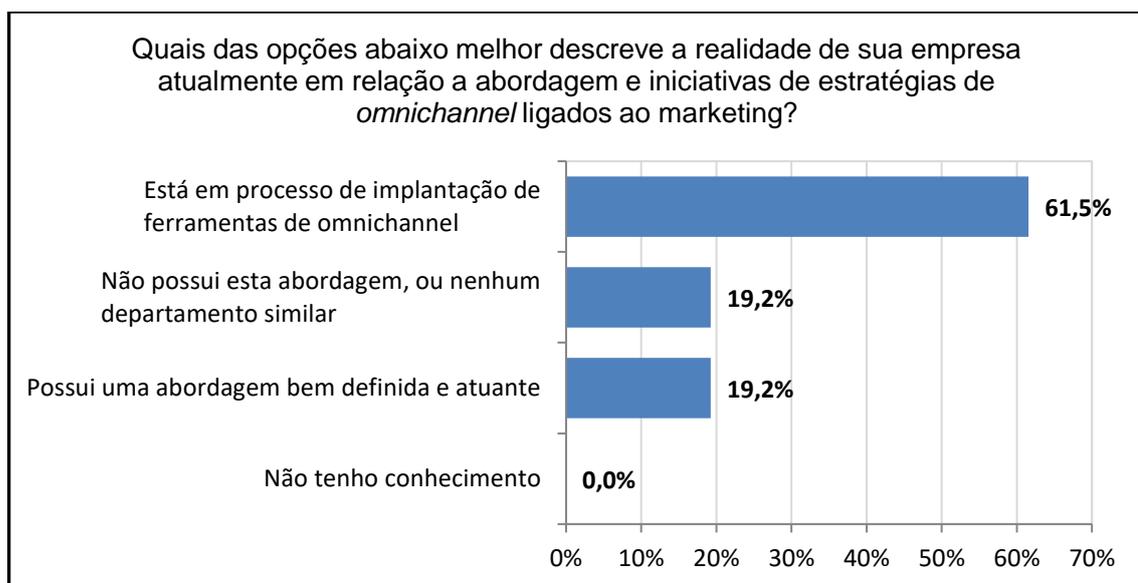
Fonte: elaboração própria.

Do grupo de especialistas respondentes nessa primeira rodada, aproximadamente 60% referendaram-se como pertencentes ao segmento da Indústria Farmacêutica (IF 55,6% e Ind. *devices* 3,7%). Ainda neste perfil amostral, 11% se identificaram como médicos, e 22,3% como fornecedores de alguma solução ligada ao tema (*Software* 7,4%; Agência Digital 7,4%; Consultor 7,4%), conforme mostra o gráfico 6:

Gráfico 6: Distribuição do segmento de atuação – primeira rodada

Fonte: elaboração própria.

Ainda, na caracterização do perfil dos respondentes da primeira rodada, quando perguntados sobre suas empresas e abordagens atuais relacionadas ao tema estudado, cerca de 61,5% afirmaram que as empresas para as quais trabalham estão em processo de implantação de ferramentas de *omnichannel*, 19,2% afirmaram que suas empresas têm uma abordagem bem definida e, cerca de 19,3% disseram que suas empresas não praticam nenhuma abordagem neste sentido, conforme demonstrado no gráfico 7:

Gráfico 7: Abordagem atual das empresas – primeira rodada

Fonte: elaboração própria.

4.1.2 *Gestão omnichannel do cliente: primeira rodada Delphi*

4.1.3 *Tendências da primeira rodada*

Nesta primeira rodada, foi perguntando aos especialistas, quais as principais tendências para a *gestão omnichannel do cliente* (GOC) em 2030, segundo a experiência deles. Os respondentes podiam apontar até no máximo três tendências, e poderiam inserir em campo aberto, qualquer outra tendência que fosse relevante, sob o seu ponto de vista.

Com (55,56%) das indicações, a resposta: “Total integração de todos os dados capturados entre os departamentos e unificados através de um Sistema de Informações.” ficou em primeiro lugar como tendência em 2030. Em segundo lugar, apareceu a resposta: “Previsões futuras assertivas sobre comportamento dos clientes durante sua jornada de compra.”, obtendo (44,44%) dos apontamentos sobre as tendências. E, por fim, em terceiro lugar, o mapeamento e a integração plena dos pontos de contato do cliente com o sistema de informações das empresas deve ser a tendência no futuro, com 37,04% dos apontamentos em 2030, conforme demonstrado no gráfico 8:

Gráfico 8: Principais tendências em GOC no ano de 2030 – primeira rodada



Fonte: elaboração própria.

4.1.4 Desafios da primeira rodada

Foi questionado nesta primeira rodada, quais serão os maiores desafios a serem enfrentados por executivos da indústria farmacêutica na gestão *omnichannel* do cliente nos próximos dez anos, sendo que cada especialista poderia apontar até três desafios.

O maior desafio apontado pelos respondentes, na primeira rodada, foi a mentalidade em silos, ou seja, departamentos dos que retém a informação, com 48,15% de indicação entre o grupo. Em segundo lugar, apareceu a questão regulatória, ou seja, aspectos regulatórios como a LGPD, podem continuar sendo um desafio importante à gestão *omnichannel* do cliente em 2030 (44,44%); em terceiro lugar, ficou a resposta: “Correto entendimento das especificidades de cada canal, e seu impacto na experiência do cliente (pontos de contato)”, com 40,74% das respostas, conforme o gráfico 9 mostra:

Gráfico 9: Desafios na gestão omnichannel do cliente em 2030.



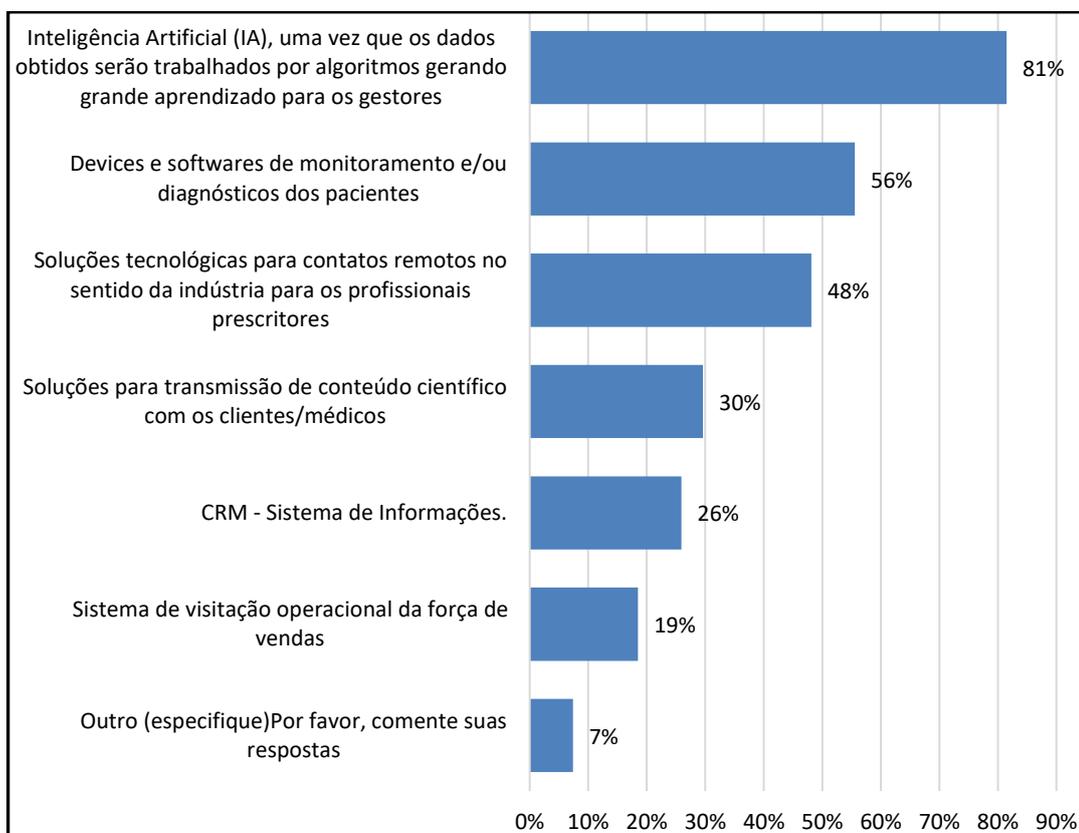
Fonte: elaboração própria.

4.1.5 Campos das principais inovações - primeira rodada

Sobre os campos das principais inovações tecnológicas, com base na experiência dos respondentes, foi perguntado quais seriam as inovações tecnológicas mais relevantes para o auxílio da GOC em 2030.

Com grande convergência dos respondentes nesta primeira rodada (81% dos apontamentos), foi apontado que a inteligência artificial deve ser o campo de maior inovação tecnológica em 2030. Em segundo lugar, apareceu a resposta: “*Devices* e softwares de monitoramento e/ou diagnósticos dos pacientes”, como também sendo campos de inovação importantes no futuro, com 55,5% das respostas, e em terceiro lugar, apareceu a resposta que indicava “as soluções tecnológicas para contatos remotos no sentido da indústria para os profissionais prescritores”, com 48% dos apontamentos, conforme indica o gráfico 10.

Gráfico 10: Campos de inovações tecnológicas em 2030



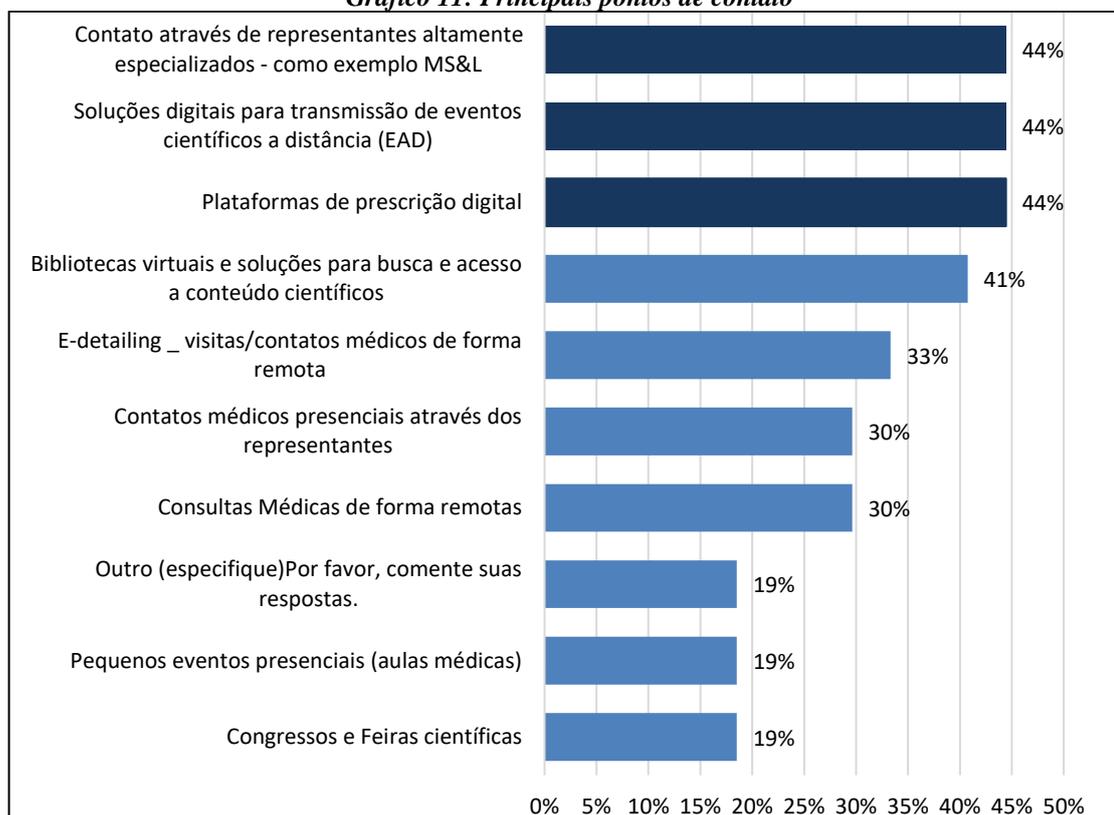
Fonte: elaboração própria.

4.1.6 Pontos de contato com o cliente - primeira rodada

A pergunta 06 da primeira etapa tratava dos pontos de contato e, com base na opinião dos especialistas, buscou-se entender quais serão os principais pontos de contato dos clientes (profissionais prescritores) com a indústria farmacêutica nos próximos dez anos.

Entre os respondentes, houve pouca convergência, pois três opções ficaram com 44,4% dos apontamentos, sendo elas: a) Contato através de representantes altamente especializados - como exemplo MS&L; b) Soluções digitais para transmissão de eventos científicos à distância (EAD), e c) Plataformas de prescrição digital, conforme destacado no gráfico 11.

Gráfico 11: Principais pontos de contato



Fonte: elaboração própria.

Ainda, no tocante ao ponto de contato da indústria farmacêutica com o cliente/médico, alguns especialistas citaram abertamente que o perfil médico vem mudando, e que os médicos mais jovens valorizarão mais o tempo e o contato virtual. Com efeito, um dos respondentes disse:

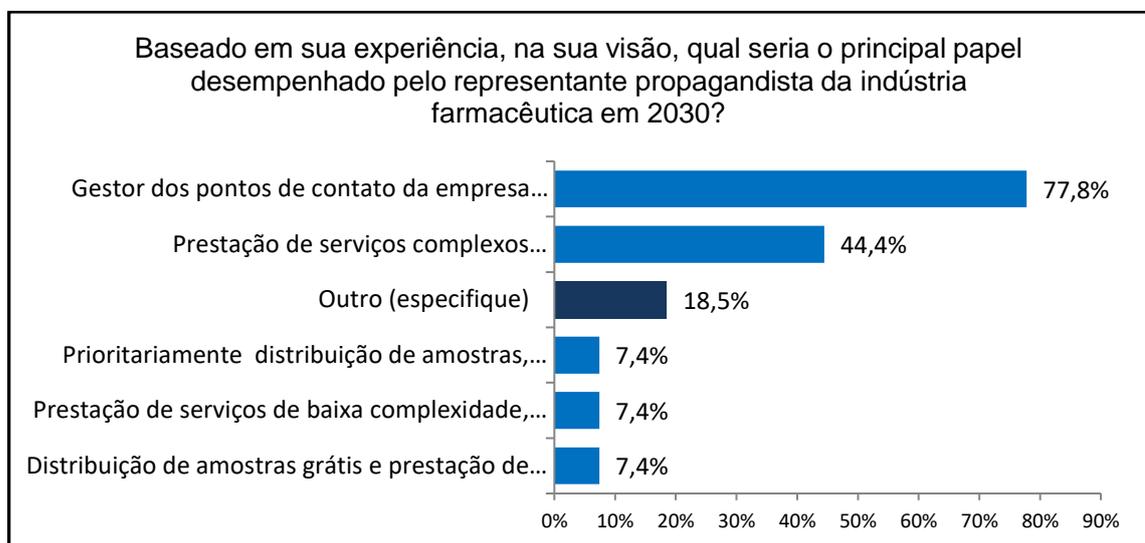
O presencial existirá em eventos especializados, menores. Conferências grandes com estruturas caras serão reduzidas e ou substituídas pelo digital. Eventos e serviços focados em novidades ou especificidades - cultura do contato apenas quando necessário! Os jovens que serão a próxima geração de médicos experientes terão *mindset* de otimização do tempo.

4.1.7 Papel do representante no futuro – primeira rodada

No que diz respeito à pergunta sete, que tinha por objetivo buscar entender, do painel de especialistas, qual seria o papel do representante propagandista do futuro, os resultados obtidos foram os seguintes: 77,8% apontaram que o principal papel desempenhado pelo representante do futuro será de gestor dos pontos de contato entre a empresa e o cliente/médico.

Em segundo lugar, apareceu que será a prestação de serviços complexos, principalmente no campo de atualização científica, sem a necessidade de distribuição de amostras grátis, e será um papel importante a ser desempenhado pelo representante no futuro (44,4% dos apontamentos), conforme demonstra o gráfico 12.

Gráfico 12: Papel a ser desempenhado pelo representante – primeira rodada



Fonte: elaboração própria.

Ainda, no âmbito do papel futuro do representante farmacêutico, é importante destacar respostas abertas como “[...] pode variar, a depender do segmento farmacêutico[...]”. Ademais, houve uma recorrente menção ao papel diminuído das entregas de amostras grátis, nas palavras de um dos entrevistados: “Na minha opinião o principal papel do representante da IF deverá ser

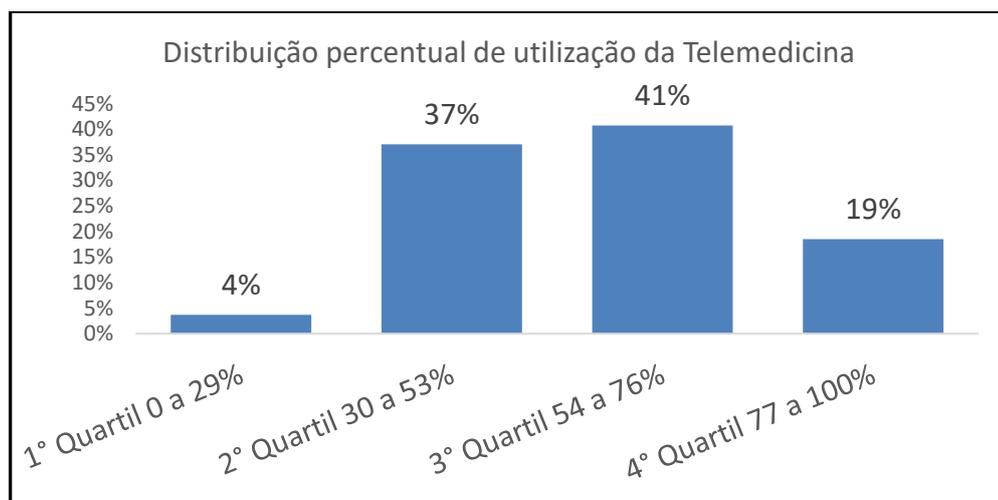
a gestão ou orquestração de múltiplos meios de contato com os HCP's, tendo uma menor dependência de amostras e patrocínio de congressos.”

4.1.8 Telemedicina – primeira rodada

Foi exposto ao grupo de especialistas a autorização, de acordo com a portaria nº 467, publicada em 20 de março de 2020, pelo Ministério da Saúde, bem como respaldada pelo Projeto de Lei 696/20 - aprovado pela Câmara e pelo Senado e transformado na Lei Ordinária 13989/2020 - da prática de telemedicina em todo o país. Assim, perguntou-se ao grupo de especialistas, com base em suas experiências, qual será a frequência da utilização desta prática em 2030 pelos profissionais da saúde, e qual seria o motivo mais comum para a utilização dela no futuro.

Da frequência: as respostas dos especialistas apontaram que o grupo acredita que a telemedicina veio para ficar, e será utilizada em cerca de 60% (mediana) dos casos no futuro, conforme demonstrado em quartis no gráfico 13. Cerca de 41% dos especialistas acreditam a telemedicina será utilizada entre 54% a 76% dos casos, e 19% dos respondentes acredita que ela será utilizada entre 77% a 100% dos casos no futuro.

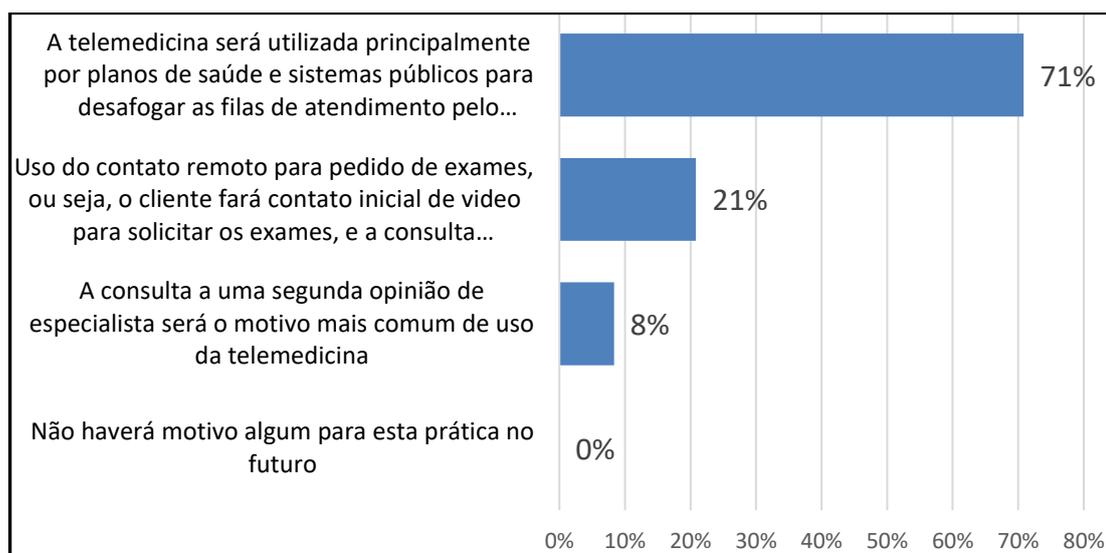
Gráfico 13: Utilização da telemedicina em 2030 – primeira rodada



Fonte: elaboração própria.

Dos motivos: com grande convergência dos respondentes, o motivo mais comum para a utilização da prática de telemedicina será realmente o desafogamento das filas do sistema de saúde público, com 71% das indicações dos respondentes, conforme o gráfico 14:

Gráfico 14: Motivos para a prática da telemedicina – primeira rodada



Fonte: elaboração própria.

4.2 Análise de resultados da segunda rodada

Após a análise das respostas da primeira rodada, foram feitos ajustes em exposição de respostas de algumas questões, como a questão referente ao papel desempenhado pelo propagandista no futuro, e foi acrescentada uma questão sobre a razão do baixo grau de inovação nos negócios e das operações da indústria farmacêutica. Após aproximadamente três semanas, o questionário da segunda rodada foi concluído e liberado para ir a campo (cf. Apêndice B - segunda rodada).

Na segunda rodada, foram disparados 54 convites, e o questionário ficou aberto de 10 de dezembro de 2020 a 25 de janeiro de 2021, e esta etapa contou com 21 respondentes, o que representa 39% de atendimento nesta segunda etapa.

A fim de se obter melhor organização dos resultados, serão apresentados em um primeiro bloco o delineamento da amostra com os temas: conhecimento do assunto, tempo de mercado dos respondentes, grau de instrução, cargos e segmento de atuação.

Após esta exposição, temos o segundo bloco de resultados divididos em três segmentos, sendo eles: a) tendências, campos de inovação e telemedicina; b) desafios a implementação da gestão *omnichannel* do cliente e c) pontos de contato com o cliente, e o papel do propagandista em 2030.

4.2.1 Perfil dos respondentes – segunda rodada

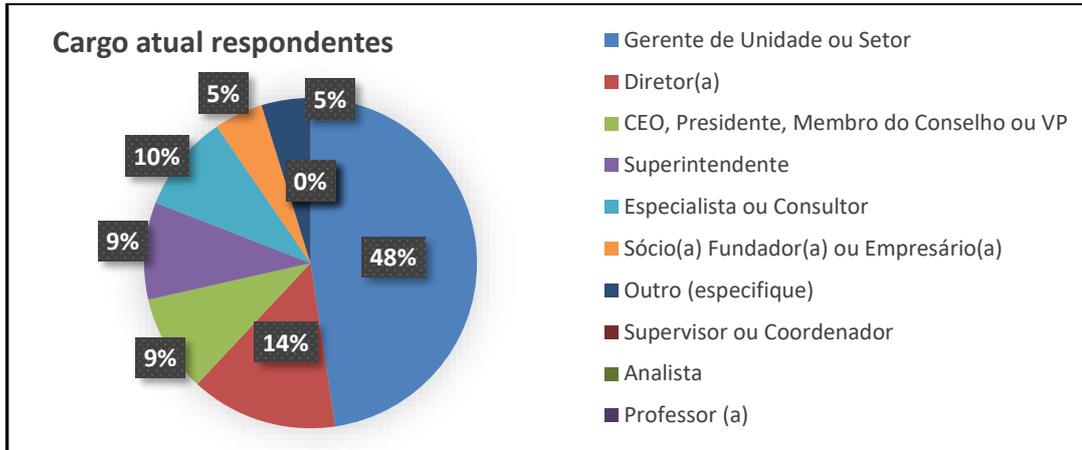
Gráfico 15: Distribuição percentual do nível de conhecimento do tema dos respondentes – segunda rodada



Fonte: elaboração própria.

Dos 21 participantes da segunda rodada, cerca de 43% disseram trabalhar diretamente com o tema gestão *omnichannel* do cliente, além de estudá-lo em profundidade; outros 24% afirmaram trabalhar de forma indireta e se interessam pelo tema; enquanto 19% disseram executar de forma indireta as atividades ligadas ao campo estudado. Em comparação ao primeiro grupo, a segunda rodada contou com uma amostra composta de mais especialistas no tema, uma vez que as respostas das pessoas que trabalham de forma direta são maiores neste grupo. Ainda, vale ressaltar que nesta segunda rodada não houve respondente que apontou “não me interessa, nem trabalho com o tema”.

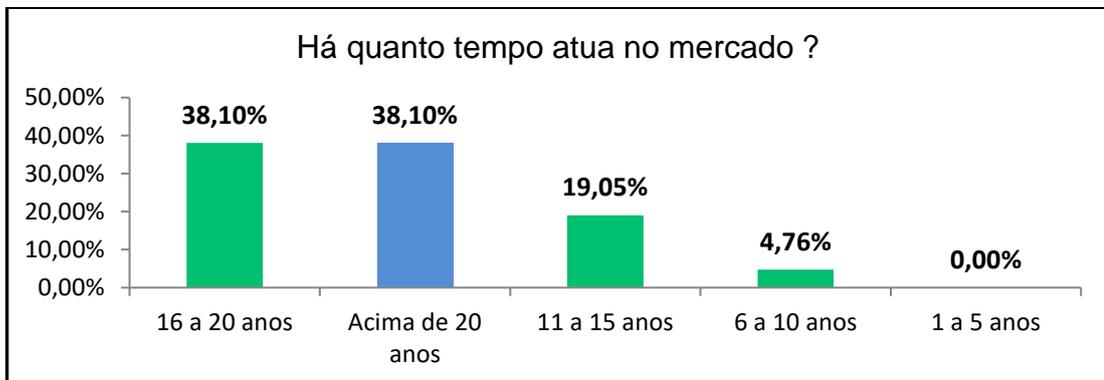
Gráfico 16: Distribuição em percentual dos cargos dos respondentes – segunda rodada



Fonte: elaboração própria.

Nesta segunda etapa de pesquisa, 48% dos respondentes possuem o cargo de gerente de unidade ou setor, sendo que 23% (9+14 somados) possuem o cargo de CEO, presidente, membro do conselho, VP ou diretor de suas respectivas empresas.

Gráfico 17: Tempo de experiência de mercado – segunda rodada



Fonte: elaboração própria.

Com relação ao tempo de mercado do grupo dos especialistas participantes da pesquisa, 76% dos respondentes possuem mais de 16 anos de experiência no mercado (somando-se às respostas “acima de 16 anos” e “acima de 20 anos”), enquanto cerca de 38,10% do total de respondentes tem experiência superior a 20 anos de segmento, conforme exposto no gráfico 18.

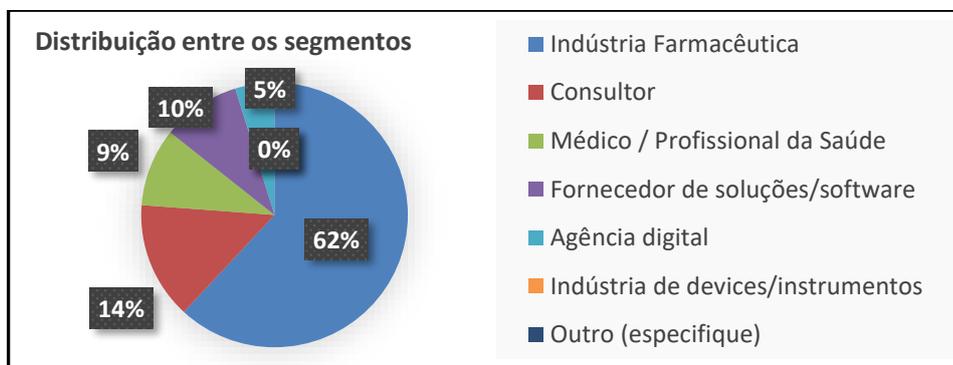
Gráfico 18: Percentual de grau de instrução dos respondentes – segunda rodada



Fonte: elaboração própria.

Com relação ao grau de instrução dos respondentes, o resultado da segunda rodada demonstrou grande alinhamento com o perfil de respondentes da primeira etapa, sendo que mais de 100% possuem nível superior de formação, sendo que desses, 90% possuem pós-graduação lato sensu, especialização ou MBA (ou seja, verifica-se que os respondentes desta rodada têm um grau de especialização ainda maior do que os da primeira rodada). Do total de respondentes, 14,29% afirmaram ter mestrado (stricto sensu), demonstrando uma importante representação da camada social com discernimento sobre o tema, conforme descrito no gráfico 19.

Gráfico 19: Distribuição do segmento de atuação – segunda rodada



Fonte: elaboração própria.

Do grupo de especialistas respondentes nessa segunda etapa, aproximadamente 62% referendaram-se como pertencentes ao segmento da indústria farmacêutica (IF 61,90%). Ainda

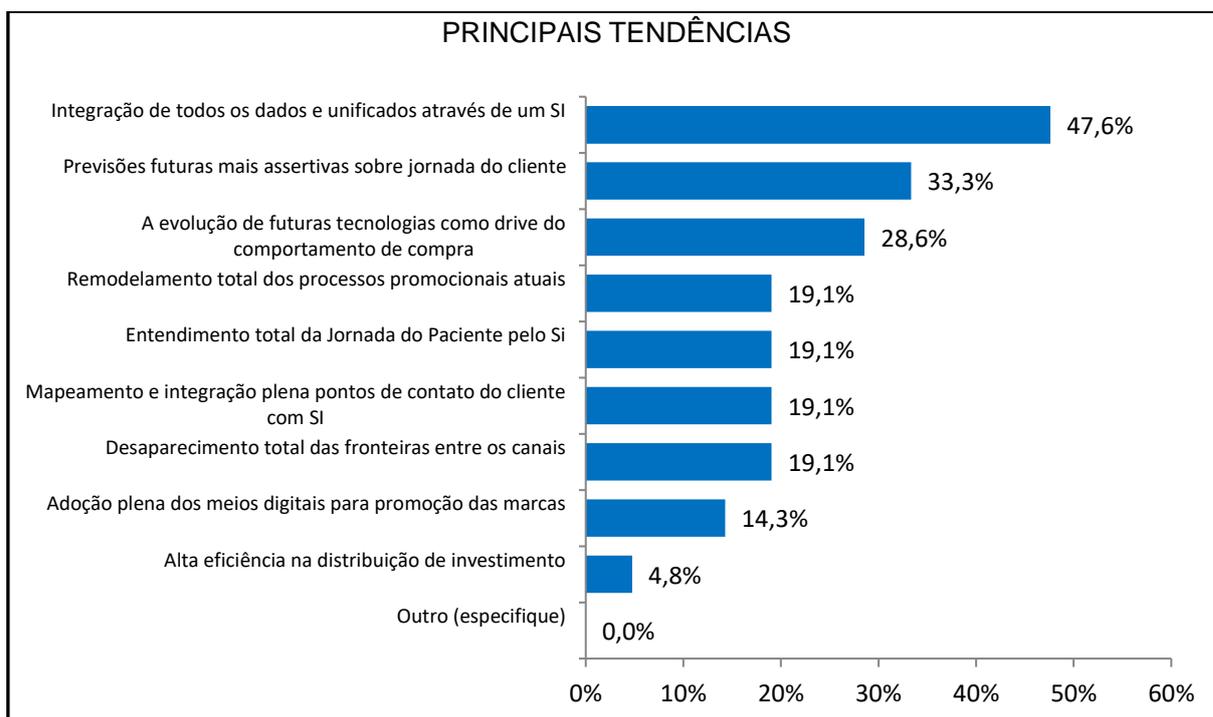
neste perfil amostral, 14% se identificaram como consultor, 9,52% como fornecedores de alguma solução ligada ao tema, 9,52% como médicos e 5% como provedores de soluções como agência digital. Nesta segunda etapa, não houve nenhum respondente da indústria de *devices*, como na primeira rodada.

4.2.2 A - Tendências, campos de inovação e telemedicina – segunda rodada

Os gráficos a seguir demonstrarão os resultados da pesquisa com os especialistas participantes, focando-se em: A) tendências, campos de inovação e telemedicina, B) desafios a implementação da gestão *omnichannel* do cliente e, C) pontos de contato com o cliente, e o papel do propagandista em 2030.

4.2.2.1 Tendências - segunda rodada

Gráfico 20: Principais tendências - segunda rodada



Fonte: elaboração própria.

Assim como na primeira rodada, os entrevistados apontaram, com grande convergência das respostas, que a integração de todos os dados capturados entre os departamentos e unificados através de um sistema de informações é a principal tendência para o futuro, com 47,6% dos apontamentos. Em segundo lugar, conforme ocorrido na primeira rodada, a

tendência de previsões futuras mais assertivas sobre comportamento dos clientes durante sua jornada de compra obteve o segundo lugar, com 33,3% das respostas.

Justificando a pergunta quatro, sobre as principais tendências na gestão *omnichannel* do cliente em 2030, alcançou-se um agrupamento das seguintes justificativas das principais tendências para 2030: relacionadas às mudanças de comportamento humano (32%), avanço da tecnologia disponível (26%), mudança do modelo mental (26%) e busca pela eficiência na conversão de vendas (16%) (ver no quadro7).

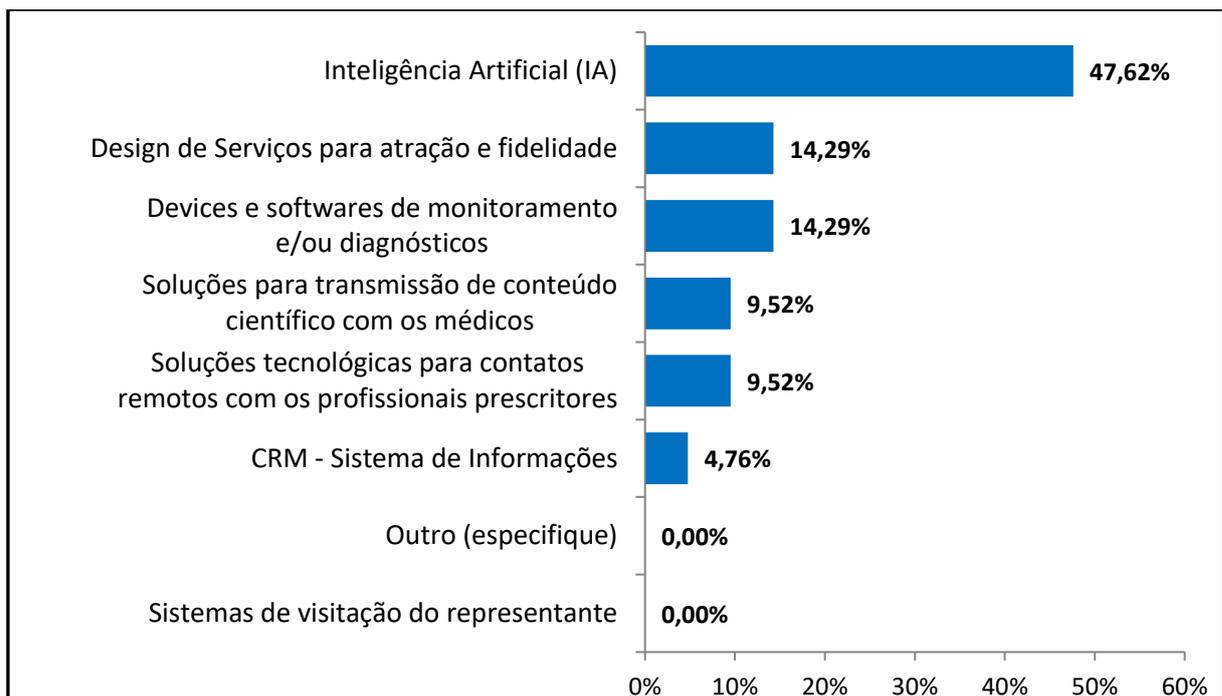
Quadro 7: Citações dos respondentes sobre as principais tendências para GOC em 2030 - segunda rodada

CITAÇÕES	
<i>Mudança do comportamento humano</i>	32%
<i>Avanço da Tecnologia</i>	26%
<i>Mudança do modelo mental</i>	26%
<i>Eficiência na conversão de vendas</i>	16%

Fonte: elaboração própria.

4.2.2.2 Campos de inovação - segunda rodada

Gráfico 21: Campos de inovação - segunda rodada



Fonte: elaboração própria.

Sobre os campos das principais inovações tecnológicas na gestão *omnichannel* do cliente, foi apresentado aos respondentes os resultados da primeira rodada, e perguntado quais seriam as inovações tecnológicas mais relevantes no auxílio da GOC em 2030.

Com grande convergência dos respondentes nesta segunda rodada, para 47,6% dos apontamentos a inteligência artificial deverá ser o campo de maior inovação tecnológica em 2030, segundo os especialistas. Em segundo lugar, também em linha com a primeira rodada, ficaram empatados os campos de “*devices* e softwares de monitoramento e/ou diagnósticos dos pacientes” e “design de serviços para atração e fidelidade”, com 14,29% das respostas.

No que diz respeito às justificativas para a pergunta sobre o campo de inovação em 2030, obtivemos um agrupamento com as seguintes justificativas: a busca por novos aprendizados e insights (39%), a otimização de recursos (17%) e o ganho de produtividade, avanço tecnológico e personalização dos serviços (todos com 11%) como citações justificadas das respostas da pergunta 04 (ver quadro 8).

Quadro 8: Citações dos respondentes sobre os campos de inovação em GOC em 2030 - segunda rodada

	%
Novos aprendizados /Insights	39%
Otimização de recursos	17%
Avanço da tecnologia	11%
Ganho de produtividade	11%
Personalização dos serviços	11%
Pouco explorado	6%
Criação de Valor	6%

Fonte: elaboração própria.

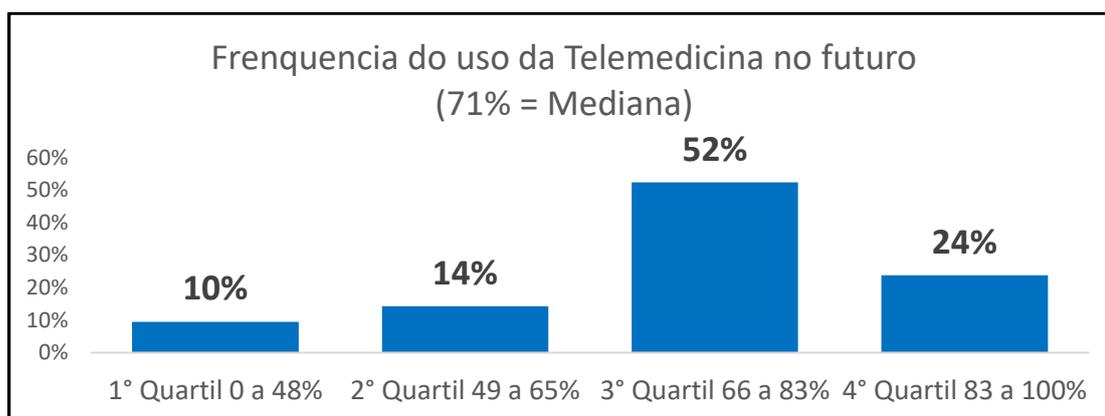
4.2.2.3 Telemedicina - segunda rodada

Sendo o emprego da telemedicina uma das inovações possíveis no campo da saúde, que fôra acelerada em 2020, devido o advento da pandemia causada pelo vírus Covid-19, buscou-se entender o emprego desta prática no futuro, e os principais motivos para que esta relação digital entre médico e paciente ocorresse em 2030.

Demonstrou-se aos respondentes da segunda rodada que na primeira etapa os resultados apontavam para um emprego de 60% dos casos de consultas entre médicos e paciente (através da telemedicina), e novamente perguntou-se qual seria a frequência mais prevalente de uso desta prática daqui a dez anos.

Com grande convergência, o grupo de especialistas da segunda rodada apontou que a telemedicina seria empregada em 71% das relações médico - paciente (71% foi a mediana das respostas), sendo ainda mais prevalente do que o resultado encontrado na primeira rodada. Ainda, no gráfico a seguir, é possível observar que $\frac{1}{4}$ dos respondentes apontaram o quarto quartil como mais prevalente em 2030, onde o uso da telemedicina se dará entre 83 a 100% das relações entre médicos e pacientes, indicando que esta prática será dominante no futuro, segundo os especialistas.

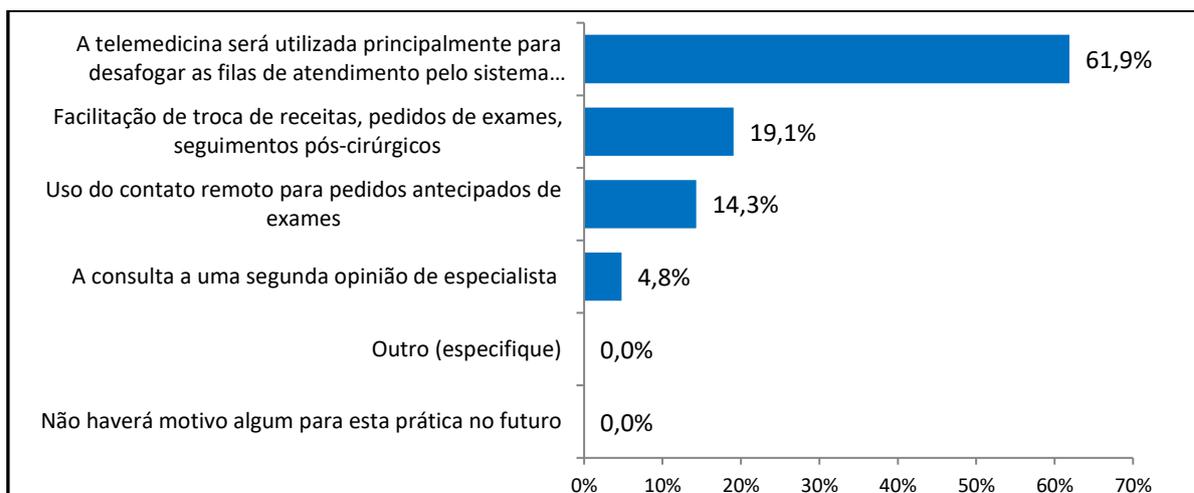
Gráfico 22: Frequência de utilização de telemedicina em 2030 - segunda rodada



Fonte: elaboração própria.

Buscando-se entender melhor os principais motivos de uso desta ferramenta no futuro, perguntou-se quais seriam os motivos mais prováveis em 2030.

Gráfico 23: Principais motivos para a prática da telemedicina - segunda rodada



Fonte: elaboração própria.

Entre os principais motivos da prática da telemedicina apontada pelos respondentes do segundo grupo, está o desafogamento das filas nos atendimentos públicos. Esta resposta tem grande convergência com a primeira rodada, na qual este motivo foi superior a 70% das indicações. O uso deste recurso para pedidos de exames e trocas de receitas continuam tendo seu espaço, mas certamente não serão o principal motivo para a recorrência desta prática. Vale destacar que nesta segunda rodada, assim como ocorreu na primeira etapa, houve zero apontamento para a opção de que não haveria espaço ou motivo para esta prática no futuro.

Como justificativas para a pergunta sobre a frequência de uso e os principais motivos do emprego da telemedicina na relação médico-paciente, estão listados, em primeiro lugar, a otimização de recursos (F=11 ou 55%), a comodidade de uso (F=4 ou 20%), a possibilidade de desafogar as filas (F=3 ou 15%) e a busca para se evitar o desperdício (F=2 ou 10%).

No quadro a seguir, é possível observar os percentuais das citações utilizadas como justificativas para o uso da telemedicina no futuro, em sintonia com a citação transcrita a seguir: “Planos de saúde e o sistema público tem objetivo de agilidade e redução de custos. A telemedicina entrega ambos”. Fica, portanto, evidenciado o impacto da telemedicina e sua utilidade para o sistema público, com grandes filas de atendimento na opinião dos especialistas.

Quadro 9: Citações dos respondentes sobre os motivos e a frequência de emprego da telemedicina na relação médico-paciente em 2030

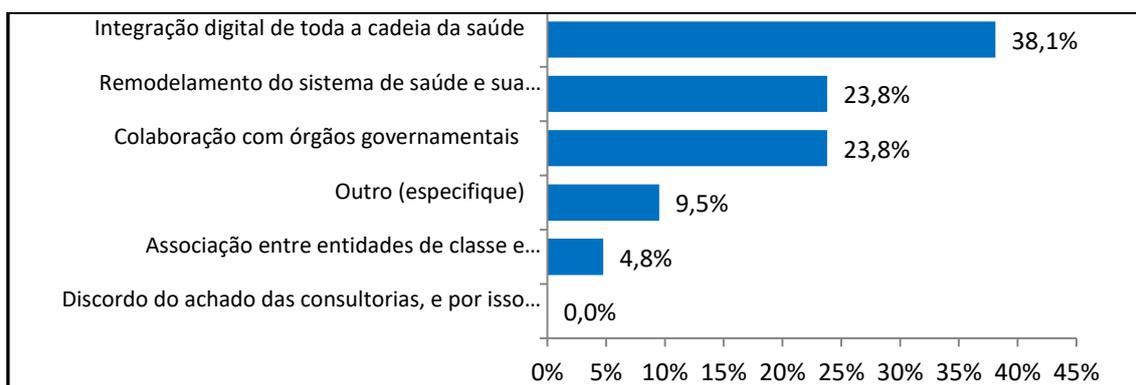
CITAÇÕES	%
Otimização de recursos	55%
Comodidade	20%
Desafogar filas	15%
Evitar desperdício	10%

Fonte: elaboração própria.

Nesta segunda rodada, foi demonstrado ao grupo de especialistas que algumas consultorias como a Mckinsey, Accenture e IQVIA apontam que a indústria farmacêutica é menos evoluída do que outros segmentos, com relação à inovação e à digitalização, na operação dos seus negócios, apesar da grande evolução em P&D para o desenvolvimento de novas moléculas.

Segundo as mesmas auditorias, parte dos motivos apontados para o não surgimento de grandes inovações no modelo da operação estão: o baixo trânsito de profissionais de outros segmentos e a alta barreira de entrada tecnológica. Assim, perguntou-se ao grupo de especialistas, quais as ações que deveriam ser tomadas nos próximos anos, para diminuir esta situação apontada pelas auditorias em 2030.

Gráfico 24: Ações a serem tomadas propiciar mais inovação na operação dos negócios farmacêuticos - segunda rodada



Fonte: elaboração própria.

Em primeiro lugar, com 38,1% das respostas, a opção de “Integração digital de toda a cadeia, receita digital, prontuário eletrônico, planos de saúde e dispensação de medicamentos no varejo” foi apontada como a medida mais importante a ser tomada no futuro, para a inovação

nos modelos de negócios farmacêuticos, conforme o gráfico acima mostra. Vale destacar que nenhuma resposta foi indicada para a opção de discordância do achado das auditorias.

4.2.3 B - Desafios a implementação da gestão omnichannel do cliente em 2030 - segunda rodada

No tocante aos desafios enfrentados por executivos na implementação da gestão *omnichannel* do cliente em 2030, foi demonstrado o gráfico das respostas da primeira rodada, em que a mentalidade em silos e os aspectos regulatórios como a LGPD foram apontados como os desafios mais importantes a serem enfrentados ainda no futuro.

Isto posto, novamente, se perguntou aos especialistas, com base nos resultados obtidos da primeira rodada, qual seria o maior desafio a ser enfrentado no futuro, e com 33,3% das indicações, confirmando o apontamento feito na primeira rodada, o maior desafio na gestão *omnichannel* do cliente (GOC) continua a ser a mentalidade em silos dos departamentos, que se julgam “donos” das informações dos clientes. Em segundo lugar, com 28,6% de votos, ficou o desafio do aspecto regulatório (assim como na primeira rodada, e confirmada na segunda, a proteção e o acesso aos dados dos clientes continuarão a ser desafiadores para os gestores da GOC em 2030, conforme demonstrado no gráfico 25.) Também em segundo lugar (28,6%), ficaram a criação de valor para o cliente ao longo dos pontos de contato com a marca ou a empresa.

Gráfico 25: Desafios na GOC em 2030 - segunda rodada



Fonte: elaboração própria.

No tocante às justificativas mencionadas pelo grupo de especialistas acerca dos motivos de terem listado os desafios no gráfico acima, ficou evidenciado, pela frequência de citações dos respondentes (F=6), que a dificuldade na mudança do modelo mental dos executivos e gestores das marcas farão com que o comportamento em silos continuará a ser um importante desafio em 2030, conforme demonstra o quadro 10.

Quadro 10: citações dos respondentes sobre os motivos dos desafios apontados na GOC em 2030

CITAÇÕES	%
Dificuldade de mudança de modelo mental	35%
Gerar valor em meio ao caos de informação	29%
Aumento da rigidez de proteção a informação	24%
Ausência de competências (RH)	12%

Fonte: elaboração própria.

Vale ainda transcrever aqui um trecho da resposta de um dos entrevistados que disse: “A LGPD é um dos maiores desafios para o futuro, mas que deve ser superado. Mais desafiador vai ser corrigir o *mindset* humano que gera o comportamento em silos”.

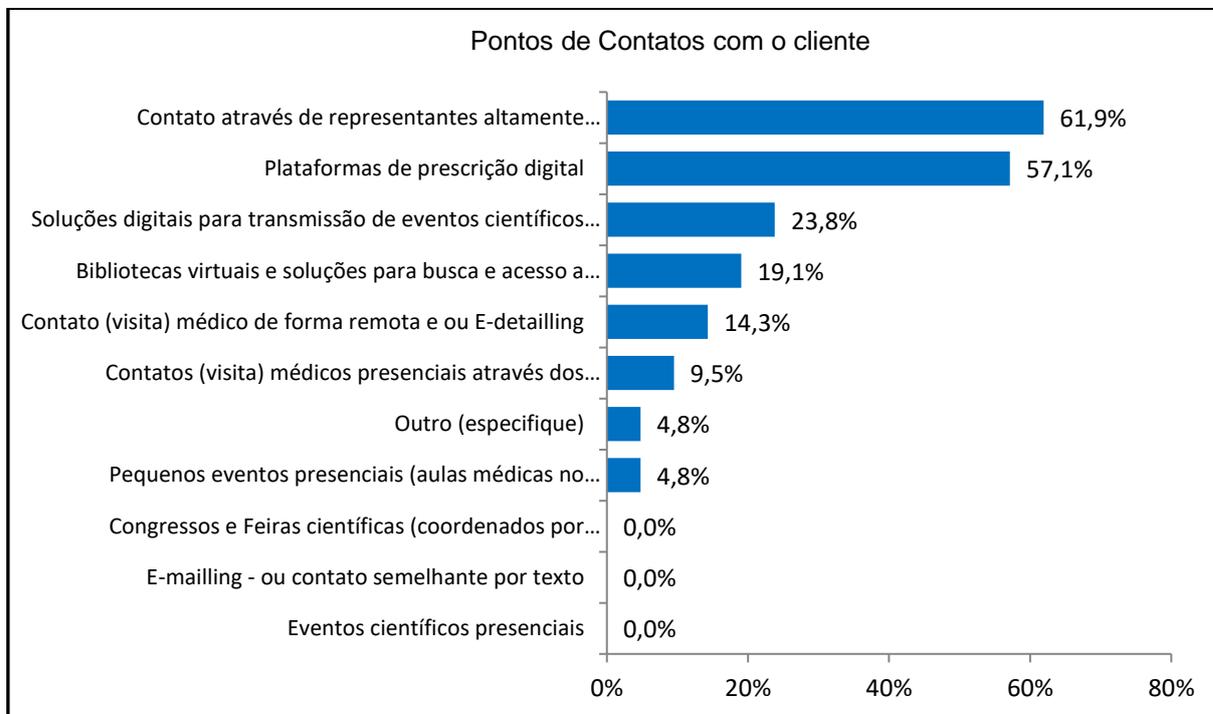
4.2.4 C - Pontos de contato com o cliente e o papel do propagandista em 2030 – segunda rodada

Nesta segunda etapa da pesquisa Delphi, buscou-se entender quais seriam os pontos de contato com os clientes em 2030, bem como descobrir qual seria a complexidade do papel do propagandista daqui a dez anos, segundo a visão dos especialistas. Seguindo-se a mesma metodologia, foram compartilhados com o grupo os resultados obtidos na primeira rodada e, novamente, foi solicitado que fossem apontados os principais pontos de contato com os clientes.

Diferentemente da primeira rodada, nesta segunda etapa ocorreu grande conversão de respostas, sendo que o contato através de representantes propagandistas altamente qualificados, a exemplo dos MSL, foi citado com o principal ponto de contato no futuro, com cerca de 62% das respostas. Em segundo lugar, apareceram as plataformas de prescrição digital, como um ponto de contato prevalente com os clientes (57%), enquanto, em seguida, foi escolhida a resposta que indicava para as soluções digitais de transmissão de ensino a distância, que ficou

em terceiro lugar, com 19% das indicações. De forma curiosa, os eventos científicos presenciais obtiveram zero por cento de indicação de possível ponto de contato com o cliente em 2030.

Gráfico 26: Principais pontos de contato - segunda rodada



Fonte: elaboração própria.

Com relação às justificativas levantadas pelos respondentes para suas posições nos principais pontos de contato com o cliente, o resultado da pesquisa indica que a atualização e os serviços personalizados (F=9) estão entre as principais justificativas para o apontamento do contato de representação mais complexo e personalizado, conforme o quadro 11 mostra.

Quadro 11: Citações dos respondentes sobre os principais pontos de contato com os clientes em 2030

CITAÇÕES	%
Atualização e serviços personalizados	53%
Gerar valor em meio ao caos de informação	29%
Avanço da tecnologia	12%
Melhor experiência ao cliente	6%

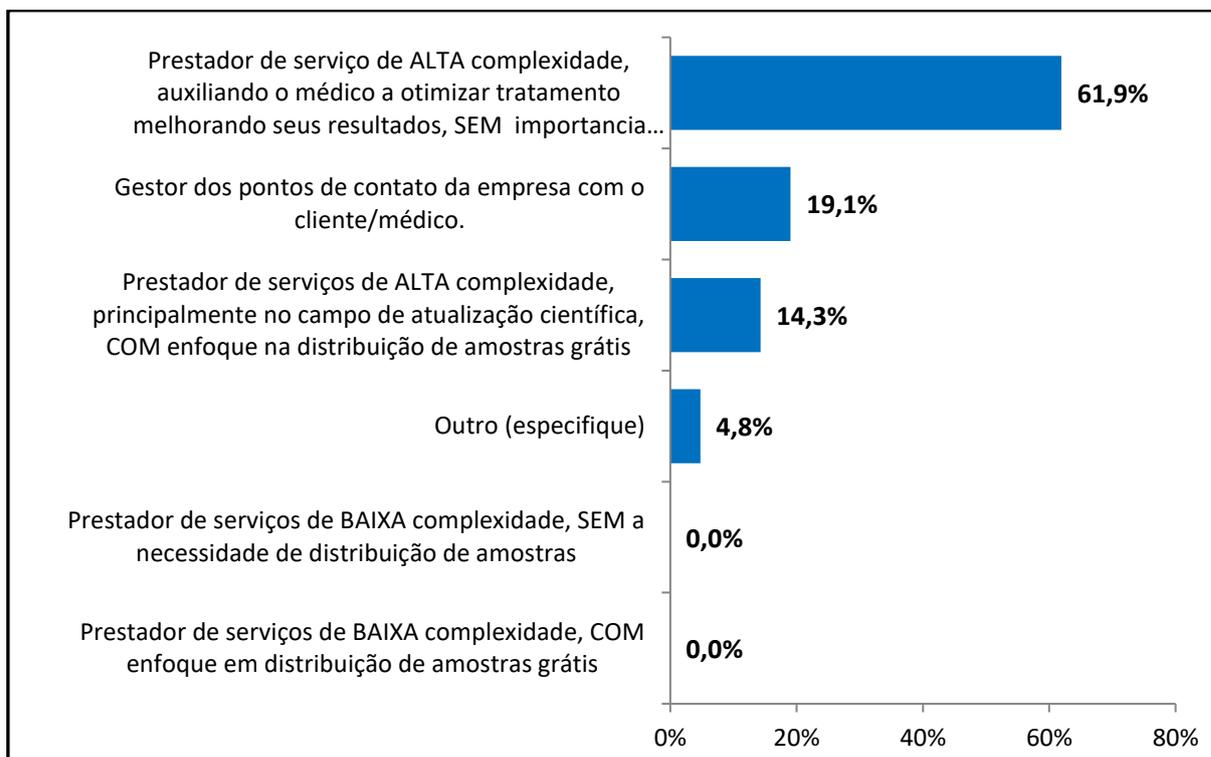
Fonte: elaboração própria.

Outro ponto de destaque levantado pelo painel de respondentes como justificativa, e que apareceu com a frequência de 5 vezes (29%), foi a necessidade de se gerar valor, em meio ao caos de informações que será vivido no futuro.

Complementando o terceiro bloco da segunda rodada de respostas, estava a questão sobre o papel do representante farmacêutico no futuro. Com pequena adequação em relação ao questionário realizado na primeira rodada, foi perguntado ao grupo de especialistas qual será o papel do representante propagandista em 2030, uma vez que na primeira etapa, cerca de 77% dos respondentes haviam apontado para um papel de "gestor dos pontos de contato da empresa com o cliente/médico".

Com grande convergência das respostas, cerca de 62% dos respondentes apontaram para um papel a ser desempenhado como “prestador de serviço de *alta* complexidade, auxiliando o médico a otimizar o tratamento e melhorando seus resultados, *sem* importância para distribuição de AGs”. Em segundo lugar, com 19,1% dos apontamentos, apareceu a resposta que indica o papel de “gestor de pontos de contato”, havendo uma inversão de convergência com a primeira rodada, uma vez que a “gerência de pontos de contato” ficou em segundo lugar nesta segunda etapa, conforme o gráfico 27 mostra:

Gráfico 27: Papel do representante (propagandista) em 2030 - segunda rodada



Fonte: elaboração própria.

Ainda, com relação ao grupo de citações como justificativas para os apontamentos do papel do representante em 2030, foram observados três segmentos mais citados, conforme mostra o quadro 12. É possível observar que para os entrevistados, a capacidade de gerar valor de atualização científica ou oferecer serviços, em meio ao caos de informações que ocorrerá no futuro, passará a ser uma importante forma de diferenciação.

Um achado interessante foi a indicação de que as amostras perderão importância no futuro (F=4), à medida que os tratamentos customizados geneticamente avançarem (dessa forma, não haveria mais massificação ou distribuição de amostras grátis.) Nessa esteira, um entrevistado escreveu que: “AGS, a meu ver, no futuro, serão feitas sob demanda, com cada vez mais produtos genéticos e personalizados chegando ao mercado”

Quadro 12: Citações dos respondentes sobre os principais pontos de contato com os clientes em 2030

CITAÇÕES	%
Gerar valor em meio ao caos de informação	41%
Atualização e serviços personalizados	35%
Amostras perderão importância	24%

Fonte: elaboração própria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou responder quais as tendências, desafios e aspectos inerentes ao ambiente da gestão *omnichannel* do cliente no setor farmacêutico, com o recorte para o cliente médico. A discussão dos resultados a seguir traz o embasamento para as considerações finais deste estudo, expondo a opinião dos especialistas e analisando a relação entre elas.

5.1 Considerações sobre a aplicação do método Delphi

O método Delphi foi aplicado em duas rodadas, e contou com cerca de 28 respondentes na primeira rodada, e 21 respondentes na segunda, de um total de 54 convites enviados. Sobre o tamanho da amostra, buscou-se convidar o maior número de especialistas reconhecidamente atuantes em gestão *omnichannel* do cliente, com atividade na indústria farmacêutica.

A pesquisa trouxe uma importante constatação, a saber: que apesar do perfil experiente da amostra, 70% com mais de 15 anos de mercado, o tema ainda é pouco explorado no Brasil, pois percebeu-se alguma dificuldade em distinções conceituais, como a diferença entre “pontos de contato com o cliente” e “experiência do cliente”.

Durante a aplicação do método Delphi, apesar das explicações e dos convites feitos com os devidos esclarecimentos, muitos respondentes alegaram já ter respondido a pesquisa, por falta de consciência de que o método Delphi é realizado em duas etapas.

5.2 Principais resultados encontrados na pesquisa de campo

A fim de facilitar a leitura e compreender a discussão, apresentamos nossas análises finais, seguindo a mesma estrutura que embasou a exposição dos resultados da segunda rodada da pesquisa Delphi, ou seja, divididos em três blocos, a saber:

- A) Tendências, campos de inovação e telemedicina.
- B) Desafios a implementação da gestão *omnichannel* do cliente no futuro.
- C) Pontos de contato com o cliente, e o papel do propagandista em 2030.

a. Tendências, campos de inovação e telemedicina:

O uso da tecnologia para melhorar a performance ou o alcance das empresas é um tema importante para empresas em todo o mundo. Executivos de todos os setores estão usando avanços digitais como análise, mobilidade, mídias sociais e dispositivos embarcados inteligentes, além de melhorar seu uso de tecnologias tradicionais, como o sistema de gestão integrada e o CRM, para mudar o relacionamento com os clientes, processos internos e propostas de valor. (WESTERMAN *et al.* 2014).

Há quase três décadas, a IBM quase não sobreviveu quando não conseguiu se adaptar à crescente necessidade de computadores personalizados, em vez de computadores centralizados. Após sua recuperação, novamente luta para acompanhar a mudança do cenário da saúde digital com seu ramo de inteligência artificial, o Watson-IBM. Este exemplo ilustra desafios para as empresas tradicionais de saúde e de dispositivos médicos digitalizarem seus produtos e serviços e competirem com muitas *startups* de saúde digital e outras empresas de saúde não tradicionais. (VELTHOVEN *et al.* 2019).

Assim, no tocante às principais tendências da GOC em 2030, a integração total de todos os dados capturados entre os departamentos e unificados através de um único sistema de informações (SI), foi apontado, pelos especialistas, como a maior tendência na gestão *omnichannel* do cliente. Essa tendência, possivelmente, permitirá a ocorrência da segunda opção mais apontada por especialistas, isto é, as previsões futuras mais assertivas sobre o comportamento dos clientes durante sua jornada de compra (33,3%), uma vez que o sistema de informações e a captação dos dados estarão integrados. Para Larke *et al.* (2018), as iniciativas *omnichannel* e sua integração com tecnologia da informação (TI) são competências de mesma paridade e essenciais para o processo de qualquer modelo de gestão *omnichannel* do cliente.

Para Westerman *et al.* (2014), uma das três áreas chaves para a transformação digital é a experiência do cliente, que demanda um profundo entendimento deste por parte dos executivos da empresa. As companhias estão começando a tirar vantagens de investimentos prévios, feitos em sistema de informações (SI), para obterem um aprofundado e específico entendimento do mercado e seus segmentos.

Como justificativas para as principais tendências de 2030 em GOC, a mudança do comportamento humano e o seu entendimento, por parte das empresas, foi citado seis vezes (32% do total) pelo grupo de respondentes desta pesquisa. Para um dos respondentes: “O desaparecimento total da fronteira de canais é sem dúvida a principal tendência para 2030, porque ela vai permitir uma mudança no comportamento humano.”

Estes resultados corroboram os achados de Westerman *et al.* (2014), que sustentam que algumas empresas estão explorando as mídias sociais, a fim de entenderem o que faz os clientes felizes, e o que os leva à insatisfação. Além disso, as empresas estão aprendendo a promover suas marcas de forma mais eficaz, através de mídias digitais, construindo novas comunidades on-line, para aconselhar e fidelizar clientes em produtos médicos, imobiliários ou de serviços financeiros; outros estão construindo produtos que melhoram a marca, em comunidades que influenciam estilos de vida.

Para o grupo de especialistas respondentes desta pesquisa, a evolução tecnológica será um dos grandes *drivers* impulsionadores da GOC em 2030, com cinco citações e cerca de 26% das justificativas para esta questão. Por sua vez, em seu novo estudo, Westerman e Bonnet (2021) esclarecem que, juntamente com a tecnologia e elementos de arquitetura, há o surgimento de um importante reconhecimento da função de TI em fazer a transformação digital funcionar. Muitas transformações digitais da primeira onda não incluíram a TI como parceira e falharam como resultado. Agora, os líderes de TI estão impulsionando a transformação digital em algumas empresas. Em outras empresas, líderes de TI e departamentos digitais estão trabalhando lado a lado para tornar a transformação digital mais rápida, inovadora, mais abrangente e mais eficaz.

Outra importante seção de citações para as justificativas das principais tendências foi a mudança do modelo mental ou *mindset*, com cinco citações. Como exemplo dos respondentes agrupados neste bloco, segue um trecho transcrito, que diz que:

A unificação das informações se tornará fundamental para a excelência na execução dos projetos em um cenário onde marketing, inteligência de mercado, comercial, produtividade, efetividade, financeiro, compliance, conseguirão mapear e analisar a gestão do cliente de forma integrada e compartilhada.

Para Westerman e Bonnet (2021), o grande aprendizado da última década de transformação digital, foi que os colaboradores podem ser os maiores inibidores ou os maiores facilitadores do sucesso da transformação. Assim, as empresas começaram a focar na experiência dos funcionários tão atentamente quanto na experiência do cliente.

Com relação ao campo de inovação, a inteligência artificial (IA) deve ser o grande diferencial do futuro, com 47,6% dos apontamentos, confirmados nas duas rodadas do método de pesquisa Delphi. Para os especialistas, em 2030, os dados obtidos através dos pontos de contato com o cliente serão trabalhados por diversos algoritmos, gerando grande aprendizado para todos os gestores de vários departamentos.

Para as justificativas da questão campo de inovação, o segundo segmento de citações mais recorrente para esta alternativa foi a busca pela otimização de recursos, tendo sido citado por cinco vezes (18%) e, em primeiro lugar, ficou a busca por novos *insights* e novos aprendizados, citada dez vezes (39%). Segue um trecho que exemplifica bem este aspecto, como apontado por um dos especialistas entrevistados: “IA vai ser sem dúvida o avanço e inovação mais relevante, e apesar de pouco integrado a indústria farmacêutica atualmente, poderá no futuro gerar muitos *insights* e mais aprendizados aos executivos deste segmento.”.

A personalização da comunicação com o cliente também é um importante aspecto, que figurou entre as justificativas mencionadas pelos especialistas por quatro vezes, pois com o excesso de comunicação com o cliente, se sairá melhor quem personalizar a mensagem, independente do canal, conforme apontado por um dos especialistas: “[...] com o excesso de comunicação com o cliente, se sairá melhor aquele que personalizar a mensagem para o cliente independente do canal.”

Com relação ao emprego da telemedicina em 2030, na concepção dos especialistas este é um recurso que veio para ser incorporado na relação médico-paciente, com grande convergência de respostas, tendo a segunda rodada reforçado uma expectativa de cerca de 71% em sua taxa de uso em 2030.

No tocante às justificativas, um bloco de citações destacou-se por compor mais de 55% de todas as razões para esta tendência futura: a busca por otimização de recursos (citada por

sete vezes) será um dos *drivers* de implementação deste recurso em 2030, justificando seu possível emprego na diminuição das filas de atendimento do setor público da saúde.

O grupo de especialistas, por outro lado, não apontou - apesar da pesquisa com novas moléculas e um desenvolvido sistema de R&D para novos produtos – uma grande inovação nas operações de negócios do segmento farmacêutico (uma importante trava levantada para a inovação nos negócios farmacêuticos, que deverá ter sido resolvida até 2030, é a integração digital de toda a cadeia da saúde, desde prontuário médico eletrônico, receita digital, planos de saúde, telemedicina, até a dispensação de medicamentos no varejo.)

b. Desafios na GOC em 2030:

De acordo com Picot-Copupey *et al.* (2016), a tarefa mais difícil de alcançar uma estratégia de marketing *omnichannel* é identificar os desafios iminentes e priorizá-los. Essa tarefa inclui, mas não se limita, a derrubar muros entre departamentos, integrar o *mix* de varejo entre canais e iniciar um clima que acolha essas mudanças. Esses pesquisadores descobriram que, embora esses desafios possam ser vistos como ultradesafiadores, eles são necessários para manter a imagem de uma marca consistente entre os clientes.

Os resultados analisados no tocante aos desafios enfrentados na GOC em 2030, demonstraram que o maior desafio, com grande convergência de respostas, continuará sendo a mentalidade em silos, i.e., dos departamentos dos “donos” da informação. Estes resultados são condizentes com a posição de Berman e Thelen (2018), que sustentam que um dos principais desafios para a gestão *omnichannel* do cliente é o comportamento organizacional das empresas em silos, e a má execução operacional, como barreiras para a implementação bem-sucedida do marketing *omnichannel*.

Para Toscano e Sanchez (2020), os desafios de se implementar a GOC são todos ligados à gestão organizacional, sendo identificados como os mais importantes: mentalidade organizacional em silo, integração organizacional, integração de diversos canais, tomada de decisões gerenciais e assimetrias entre tecnologias e capacidades.

Como justificativa para estes desafios ainda em 2030, com seis verbalizações, e em linha com Toscano e Sanchez (2020), está a dificuldade futura de mudança do modelo mental,

seguida pela busca da geração de valor na comunicação com o cliente. Com menor risco, e portanto, menor frequência entre as verbalizações, em duas justificativas encontra-se a ausência de competências em recursos humanos para gerir todos esses sistemas. Segundo o painel de respondentes, a busca por competências humanas é uma preocupação que já deverá ter sido sanada em 2030.

Com efeito, KPMG, Amazon e Google possuem chefes de departamentos voltados à experiência do cliente, e pessoal responsável por criar e gerenciar a experiência do cliente independentemente do canal em que o cliente esteja (LEMON e VERHOEF, 2016). Da mesma forma, a Sephora, uma empresa na área de cosméticos, removeu os tradicionais silos, conectando os departamentos de Marketing e TI, e juntando-os através da criação de operações conjuntas (BONCHEK e FRANCE, 2013).

Com seis (35%) verbalizações neste grupo de justificativas a respeito dos principais desafios em 2030, a busca por gerar valor aos clientes, em meio ao caos de informação e bombardeio de estímulos, pode ser um caminho construtivo para os executivos de marketing do futuro. E aspectos regulatórios como a LGPD, ficaram em segundo lugar entre os desafios mais importantes no futuro, tendo sido justificados com quatro citações (24%) no painel de especialistas, indicando que deverá ocorrer um aumento do controle de acesso aos dados dos clientes.

Ainda no tocante aos desafios, para Velthoven *et al.* (2019), as organizações tradicionais de saúde perceberam que precisam mudar a forma como trabalham, e mesmo havendo grandes incertezas sobre como digitalizar processos e quais são as diferentes opções para alavancar seu potencial, a maioria das grandes empresas farmacêuticas começou a empregar um gerente ou um diretor digital ao longo dos últimos anos.

c. Pontos de contato com o cliente e o papel do propagandista em 2030:

Para Homburg *et al.* (2017), executivos de marketing começaram a avaliar a gestão da experiência do cliente (GEM) como uma das mais promissoras abordagens de marketing, a fim de endereçar seus desafios e oportunidades futuras. Este conceito, assim como a gestão *omnichannel* do cliente (GOC), ainda está em formação, e traz importantes considerações sobre o complexo e ambíguo sistema de integração dos pontos de contato com os clientes.

No recorte sobre a relação e o consumo de informações médicas pelos profissionais prescritores, à luz das iniciativas de marketing da indústria farmacêutica, 62% dos especialistas acreditam que um prevalente ponto de contato e de interação dos médicos com as marcas se dará através dos representantes propagandistas, altamente especializados, como por exemplo, como o perfil de trabalho desenvolvido por profissionais da Medical Scientific Liaison (MS&Ls).

Com relação ao bloco de justificativas para a resposta apontada nesta questão, com cerca de dez verbalizações entre os especialistas (56%), está a busca por atualização e o oferecimento de serviços personalizados aos médicos/clientes. No futuro, será extremamente importante e prevalente uma prestação de serviço e interação com alto grau de atualização científica e de forma individual. Assim como apontado por Homburg *et al.* (2017), a gestão dessa experiência do cliente será decisiva para a criação de valores e construção de diferencial competitivo.

Com o alto volume de dados produzidos e captados pelas auditorias, haverá uma tendência na busca por informações corretas, fiéis à fonte e com endosso técnico. Nesta concepção, o segundo bloco de justificativas mais recorrentes, 5 citações (28%), foi a importância da geração de valor na informação em meio ao caos de dados a que os clientes são impactados. Uma justificativa que ilustra esta posição foi descrita por um dos respondentes. Em suas palavras, as:

[...] plataformas de prescrição digital, telemedicina e integração dos canais sem dúvida alguma serão importantes pontos de contato com os clientes, porém atuações como representantes estilo MSLs ou consultores de profundo conhecimento técnico são comunicadores de prestações de serviços exclusivos, e de alto valor agregado.

Valendo-se da premissa de que o ponto de contato realizado pelos representantes propagandistas pudesse ser um dos pontos de contato listados como a principal ferramenta no futuro, buscou-se entender qual seria este papel, mediante a complexidade dos serviços prestados. Com 62% dos apontamentos, e confirmado com grande convergência entre as duas rodadas de especialistas, o representante do futuro será um prestador de serviço de alta complexidade, com o objetivo de auxiliar o médico a otimizar seu tratamento, melhorando sua produtividade e eficácia de resultados, com nenhuma ou pouca importância para a distribuição de amostras grátis.

No que diz respeito às justificativas para esta questão, o bloco de citações com maior verbalização foi a busca pela geração de valor, em meio ao caos de informações geradas em 2030. Foram 7 ocorrências, e cerca de 41% do total, seguidas de perto pela busca pela atualização científica e pela entrega de serviços personalizados aos profissionais prescritores, com 6 citações, sendo 35% do total. Vale destacar que, possivelmente, com amostras individuais e customizadas, a distribuição de amostras grátis terá importância secundária na gestão deste ponto de contato. Um exemplo desta posição pode ser ilustrado a partir da seguinte justificativa do respondente: “[...] a meu ver, no futuro, as amostras serão feitas sob demanda, com cada vez mais produtos genéticos chegando ao mercado [...]”. Ainda, um dos respondentes justifica que:

[...] o serviço prestado de forma complexa vai valorizar os profissionais que fazem o contato e atuam como verdadeiros consultores dos médicos, onde cada contato contribui para melhorar a qualidade do serviço prestado pelo médico a seus pacientes, colaborando de forma decisiva na relação médico paciente.

5.3 Observações sobre os objetivos específicos desta pesquisa

Para atingir os objetivos específicos propostos nesse trabalho, utilizou-se uma pesquisa documental através do método Delphi, que indicou tendências e desafios nos aspectos da gestão *omnichannel* do cliente, com um olhar prospectivo para o futuro.

Como principal pergunta de pesquisa, os desafios para 2030 apontam para comportamento organizacional em silos, ou seja, departamentos que têm “donos” da informação, que seriam um impeditivo à gestão *omnichannel* do cliente. Como principal tendência, está o emprego de inteligência artificial no setor da saúde, ainda pouco incipiente na atualidade.

Como objetivos específicos deste estudo, buscou-se responder os seguintes questionamentos:

- a. Identificar os principais pontos de contato com os clientes da indústria farmacêutica (profissionais prescritores)**

Conforme discutido em profundidade nas seções anteriores, o representante farmacêutico, na visão dos especialistas estudados, ainda será um importante recurso e ponto de contato com o cliente a ser utilizado pela indústria farmacêutica em 2030. Vale destacar o surgimento de aplicativos e de soluções de plataformas digitais, que ainda estão engatinhando, mas que têm o potencial para se tornarem o principal ponto de contato com o cliente, já que as plataformas de prescrição digital, por exemplo, receberam 57% dos votos dos especialistas, apenas 5 pontos abaixo do primeiro lugar.

b. Identificar os principais campos de inovação a serem utilizados na gestão omnichannel do cliente

Como principal campo de inovação, em 2030, na visão dos especialistas do estudo, o emprego de inteligência artificial em saúde deve ser o grande campo de exploração, dando oportunidades a diversos empregos e serviços, cujas utilidades ainda hoje não estão claras. Vale destacar que, para os entrevistados, o uso da telemedicina estará presente em 71% das consultas médicas, e o principal motivo para seu uso seria o de ser um fator para a diminuição das filas de atendimentos, principalmente no âmbito público.

c. Identificar o papel provável do propagandista farmacêutico em 2030

Indicado como o principal ponto de contato com o médico ainda no futuro, o propagandista terá predominantemente um papel diferente do atual, na visão dos especialistas. Para o grupo pesquisado, o papel do representante farmacêutico se tornará mais complexo, com um mínimo enfoque na distribuição de amostras, e com muita atenção à prestação de serviços em saúde. Com base neste achado, é preciso que os gestores repensem o treinamento e a formação técnica desses profissionais, no momento da contratação deles, pois cada vez mais será exigido deles um papel consultivo, o que deve levar um desafio maior à formação deste importante recurso humano.

5.4 Limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros

Como o tema ainda necessita de mais conceitos acadêmicos e investigações com métodos científicos, percebeu-se grande dificuldade que alguns respondentes tiveram em discernir

conceitos e buscar um padrão de entendimento acerca das variadas ferramentas do marketing farmacêutico, como a gestão de pontos de contato e a gestão de experiência do cliente.

Apesar de ter-se buscado extrair respostas sem a influência da transformação digital, ocasionada pelo advento da pandemia relacionado ao Covid-19, não se pôde ignorar que as respostas dos especialistas, apesar do foco em um futuro de dez anos, ainda sofreram algum tipo de influência advinda de uma situação vivida atualmente com a pandemia.

Como sugestão para estudos futuros, está um novo conceito, com pouca produção científica brasileira, relacionado à gestão de experiência do cliente, um importante tema ligado a gestão *omnichannel* do cliente, e os desafios inerentes à conciliação da experiência do cliente por canal.

Fica também como sugestão a oportunidade de uma pesquisa atinente à integração da comunicação entre os canais, um importante desafio a ser abordado por executivos de marketing na gestão *omnichannel*.

5.5 Conclusões

Este trabalho teve como objetivo geral indicar quais serão as principais tendências, desafios e campos de inovação atinentes à gestão *omnichannel* do cliente em 2030. Com base no método Delphi, e mediante duas rodadas de entrevistas com especialistas, ficaram evidenciados alguns pontos centrais sobre os desafios para a implementação futura da gestão *omnichannel* do cliente no segmento farmacêutico, a saber:

O primeiro desafio a ser destacado é que o modelo mental organizacional, baseado em silos, continuará sendo um importante empecilho a qualquer iniciativa de gestão *omnichannel* do cliente. Nesse sentido, para transpor este obstáculo, é preciso buscar a integração entre os departamentos das empresas, mediante um convite ao protagonismo dos profissionais de TI, que podem facilitar algumas etapas e mitigar eventuais riscos nesta gestão. Em contrapartida, vale ressaltar, que uma expectativa observada nas respostas obtidas, diz respeito ao grande entusiasmo acerca dos benefícios e aprendizados que a inteligência artificial (IA) poderá trazer aos negócios, embora ainda seja difícil prever quais destas aplicações poderiam ser as mais promissoras nas operações do segmento farmacêutico.

Com efeito, uma pesquisa realizada com 157 executivos, em mais de 15 países, por Westerman *et al.* (2014), atestou que as empresas estão se transformando digitalmente nos mais variados ritmos e níveis de sucesso, embora estejam encontrando barreiras organizacionais e outros desafios, que as impedem de atingir a maturidade da transformação digital. Ainda, a análise destas entrevistas concluiu que os executivos estão transformando digitalmente três áreas-chave de seus empreendimentos, a saber: a experiência do cliente, os processos operacionais e os modelos de negócios.

De fato, os aspectos supramencionados também foram observados neste estudo, uma vez que um paralelo com as mesmas áreas-chave pode ser traçado. São eles: a gestão da experiência do cliente é um fator importante na consideração do relacionamento entre marcas e cliente; os executivos de áreas de *omnichannel* estão empenhados em mostrar relevância de sua ação e passar uma mensagem personalizada, com foco na voz do cliente. Em terceiro lugar, destaca-se que os processos operacionais, como a captura dos dados para os sistemas de informações, e a técnica de visita médica, foram considerados como pontos importantes na gestão *omnichannel* e, por fim, os modelos de negócios de cada empresa e os canais mais apropriados para determinado perfil de cliente podem mudar, significativamente, a forma de fazer negócio naquele segmento ou campo de atuação.

Por outro lado, outro desafio importante diz respeito às dificuldades na forma de obtenção de dados, associadas à necessidade de proteção ao sigilo e à preservação dos dados individuais, que deverão continuar sob forte holofote nas relações entre as marcas e as pessoas. No entanto, os entrevistados acreditam que, provavelmente, em 2030, parte deste problema, deverá ter sido superado.

E por fim, embora a pesquisa tenha apontado que o representante propagandista continuará a exercer um papel central no contato e na relação entre a indústria farmacêutica e o médico, será preciso que ele forneça conteúdo com alto valor agregado, pois com o aumento do volume de informações consideradas obsoletas, crescerá a responsabilidade das marcas em produzir e entregar informações relevantes aos médicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHUJA, G., COFF, R. W., LEE, P. M. Managerial foresight and attempted rent appropriation: insider trading on knowledge of imminent breakthroughs. *In: Strategic Management Journal*, vol. 26, pp.791-808, 2005.

AUBREY, C., JUDGE, D. Re-imagine retail: Why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally connected and transparent world. *In: Journal of Brand Strategy*, 2012.

AZOEV, G., BUTKOVSKAYA, G., SUMAROKOVA, E. Marketing communications integration in healthcare industry: digitalization and omnichannel technologies. *In: Advances in Economics, Business and Management Research*, vol.105, 2019.

BANERJEE, S., DASH, S. Effectiveness of e detailing as an innovative pharmaceutical marketing tool in emerging economies: Views of health care professionals of India. *In: Journal of Medical Marketing*, 2011.

BERMAN, B. e THELEN, S. Planning and implementing an effective omnichannel. *In: International Journal of Retail & Distribution Management*, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2016-0131>. Acesso em: 07 August 2018.

BATES, A., BAILEY. E., RAJYAGURU, I. Navigating the E-detailing Maze. *In: International Journal of Medical Marketing*, New York, Hofstra University, 2002.

BAXANDALE, S., MCDONALD E, WILSON H. The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration. *In: Journal of Retailing*, 2015.

BELL, R, D., GALLINO, S., MORENO, A. How to Win in an Omnichannel World. *In: MIT Sloan Review*, vol. 56, p 45, outono, 2014.

BERGER, G., BOURBON-BUSSET, J.D., MASSÉ, P. De la prospective: Textes fondamentaux de la prospective française 1955–1966. *In: L'Harmattan*, Paris, 2008.

BITNER, M., OSTROM, A., MORGAN, F. Service Blueprinting A Practical Technique for Service Innovation. *In: California Management Review*, 2008.

BONCHEK, M. e FRANCE, C. **The five superpowers of marketing**. Acessível em: <https://hbr.org/2013/12/the-five-superpowers-of-marketing>. 2013. Acesso em: 10 jan. 2021.

BRIEL, F. The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. *In: Journal of Technological Forecasting*, 2018.

CAO, L. Business Model Transformation in Moving to a Cross-Channel Retail Strategy: A Case Study. *In: International Journal of Electronic Commerce*, vol.18, pp.69-95, 2014.

CHING, A., ISHIHARA, M. Measuring the Informative and Persuasive Roles of Detailing on Prescribing Decisions. *In: Management Science Magazine*, 2012.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA (CFM). **Base de dados**. Disponível em: <http://portal.cfm.org.br/>. Acesso em: 10 jan. 2021.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA – Portal CFM. **Sessão Demografia Médica**. Disponível em: <http://www.flip3d.com.br/web/pub/cfm/index10/?numero=3&edicao=1496>. Acesso em: 05 jan. 2021.

CUMMINS, S., PELTIER, J.W., DIXON, A. Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: a review and research extensions. *In: Journal of Research in Interactive Marketing*, vol.10, fev., 2016.

FALL, L., LUBBERS, C. Does a generational divide create a fork in the road? *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 2019.

FARIAS, M. **Omnichannel no Varejo: Análises Bibliométrica e Cientométrica e Mapeamento Sistemático da Literatura**, 2019. Disponível em: <https://monografias.ufrn.br/jspui/handle/123456789/10077>. Acesso em: 12 fev. 2021.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. São Paulo, 1987. (Livre docência em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2009.

FONSECA, J. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2002

FURR, N. e SHIPILOV, A. Digital doesn't have to be disruptive. *In: Harvard Business Review*, p. 95, Jul. 2019.

GASPARIN, I., AZEVEDO, J. B., & SLONGO, L. A. (2019). Buy-Online-and-Pick-up-In-Store: Review and Insights from Adopting a Cross-Channel Strategy. *In: XLIII Encontro Da ANPAD-EnANPAD*, 1–17, 2019. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjY4NzU= Acesso em: 20 dez. 2020.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *In: Revista de Administração de empresas*. V.35 n,2, p.57-63, 1995.

GOERSCH, D. Multi-channel integration and its implications for retail web sites. *In: Proceedings of the 10th European Conference on Information Systems*, vol. p748, jun., 2002.

GUIA DA FARMÁCIA. Como aplicar o omnichannel ao varejo farmacêutico? *In: Revista de Guia da Farmácia*, edição 311, p.6, 2018.

HANSEN, R., SIA, S. Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. *In: MIS Quarterly Executive*, p.51, jun., 2015.

HENNIG-THURAU, T., HOFACKER, C.F., BLOCHING, B. Marketing the pinball way: understanding how social media change the generation of value for consumers and companies. *In: Journal of Interactive Marketing*, 2013.

HEUCHERT, M., BARANN, B., CORDES, A., BECKER, J. An IS Perspective on Omni-Channel Management along the Customer Journey: Development of an Entity-Relationship-Model and a Linkage Concept. *In: Multikonferenz Wirtschaftsinformatik*, p.435, março, 2019.

HOFFMAN, M. Pharmaceutical Detailing Is Not for Everyone: Side Effects May Include Sub-Optimal Prescribing Decisions, Compromised Patient Health, and Increased Prescription Drug Spending. *In: Journal of Legal Medicine*, 2012.

HOFFMAN, D. L., NOVAK, T.P. Consumer and Object Experience in the Internet of Things: An Assemblage Theory Approach. *In: Journal of Consumer Research*, 2018.

HOMBURG, C., JOZ'IC, D., KUEHNL, C. Customer Experience Management: Toward Implementing an Evolving Marketing Concept. *In: Journal of the Academy of Marketing Science*, 2017.

IRVINE, J., MARTIN, B. **Foresight in Science**, Picking the Winners. Pinter Publishers, 1984.

JOHNSTON, R. Experiências nacionais de estudos prospectivos: reflexões da Austrália. *In: Seminário Internacional sobre Estudos Prospectivos em Ciência e Tecnologia*, 2010.

JUANEDA-AYENSA, E., MOSQUERA, A., MURILLO, Y. Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *In: Journal of Frontiers Psychology*, vol.7, art. 1117, jun., 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the balanced scorecard to work. *In: Harvard Business Review*, v. 71, n. 5, p. 134-140, 1993.

KOTLER, KARTAJAYA, SETIAWAN. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital, 2017.

LARKE, R., KILGOUR, M., O'CONNOR, H. Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing. *In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2018.

LAZARIS; VRECHOPOULOS. From multichannel to omnichannel retailing *In: Review of the literature and calls for research*, 2014.

LEWIS, J., WHYSAL, P., FOSTER, C. Drivers and technology related obstacles in moving to multichannel retailing. *In: International Journal of Electronic Commerce*, vol. 18 n.4, pp.43-67, 2014.

LEMON, K. N., VERHOEF, P. C. Understanding Customer Experience and the Customer Journey. *In: Journal of Marketing*, 2016.

MAANEN, J.V. Reclaiming qualitative methods for Organization Research: a Preface. *In Administrative Science Quarterly*, v.24, n.4 p520-526, 1979.

MARCIAL, E. C., GRUMBACH, R. J. S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

MEDICAL MARKETING & MEDIA. **Study says new generation of MDs is shrinking reps' role**. Janeiro, 2014.

MIRSCH, T., LEHRER, C., JUNG, R.; Channel Integration Towards Omnichannel Management: A Literature Review. Jun, 2016. *In: College of Management, National Chung Cheng University*.

MORIARTY, S.E., SCHULTZ, D.E. Four theories of how IMC works. *In: RODGERS, S. and THORSON, E. (Eds.) Advertising Theory*, 2012.

NESLIN, S., GREWAL, D. LEGHORN, R., SHANKAR, V., TEERLING, M., THOMAS, J., VERHOEF, P. Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *In Journal of Service Research*, vol. 9 n. 2 p.95, novembro, 2006.

NIELSEN, Flávia Angeli Ghisi; OLIVO, Rodolfo Leandro de Faria e MORILHAS, Leandro José, **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. São Paulo: Saraiva, 2018.

OLIVEIRA, V. O., FORTE, S. H. A. C. O uso de cenários prospectivos na formulação da estratégia: uma aplicação na indústria bancária brasileira. *In: Anais do XXV Encontro da Associação Nacional de Pesquisa em administração*, 2010.

OLIVEIRA, A.S., BARROS, M.D., PEREIRA, F.C., GOMES, C.F.S., COSTA, H.G. Prospective Scenarios: a Literature Review on the Scopus Database. *In: Journal of Futures Study*, 2018.

ORTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. Designing Business Models and Similar Strategic Objects: The Contribution of IS. *In: Journal of the Association for Information Systems*, 2013.

OTS, M., NYILASY, G. Integrated Marketing Communications (IMC): Why Does It Fail? *In: Journal of Advertising Research*, 2015

P PAGANI, M., RACAT, M., HOFACKER, C.F. Adding Voice to the Omnichannel and How that Affects. *In: Journal of Interactive Marketing*. vol. 48 p. 89–105, 2019.

IOTROWICZ, W., CUTHBERTSON, R. Exploring Omnichannel Retailing: Common Expectations and Diverse Realities. In W. Piotrowicz, & R. C. (Eds.), **Exploring Omnichannel Retailing: Common Expectations and Diverse Realities** (pp. 1-10). 2019

PICOT-COUCPEY, K., HURÉ, E. e IVETEAAU, L. Channel design to enrich customers' shopping experiences: synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective – the Direct Optic Case. *In: International Journal of Retail & Distribution Management*, 2016.

QUESENBERRY, K.A., COOLSEN, M.K., WILKERSON, K. IMC and the effies: use of integrated marketing communications touchpoints among Effie Award winners. *In: International Journal of Integrated Marketing Communications*, 2012.

RANGASWAMY, A., VAN BRUGGEN, G.H. Opportunities and challenges in multichannel marketing: an introduction to the special issue. In *Journal of Interactive Marketing*, 2005.

RECH, S.R., Estudos do Futuro: uma contribuição para a indústria da moda. Em 9º Colóquio de Moda, 2013

ROHRBECK, R., BATTISTELLA, C., HUIZINGH, E. Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *In: Technological Forecasting & Social Change international journal*, 2015.

ROGERS, D. **Transformação Digital**. São Paulo: Autêntica Business, 2016.

ROSENBLUM, P., KILCOURSE, B. Ominchannel: The long road to adoption. Benchmark. *In: Report, RSR Research*, Miami, 2013.

STONE, M., HOBBS, M., KHALEELI, M. Multichannel customer management: The benefits and challenges. *In: The Journal of Database Marketing*, vol.10, pp.39-52, jun., 2002.

SULL, D. N.; SPINOSA, C. Promise-based management. *In: Harvard business review*, v. 85, n. 4, p. 79-86, 2007.

SAFDARI R.M., AKBARPOUR S. M., LASHKAR B.M. Interaction among intra-organizational factors effective in successful strategy execution: An analytical view. *In: Journal of Strategy and Management*. vol.7 n.2, p.127 nov., 2014.

SCHWARTZ, L. WOLOSHIN, S. Medical Marketing in the United States, 1997-2016. *In JAMA*, 2019. Disponível em: <https://jamanetwork.com/journals/jama/article-abstract/2720029>. Acesso em 10 dez. 2021.

STROS, Michel. LEE, Nick Marketing dimensions in the prescription pharmaceutical industry: a systematic literature review. *In: Journal of Strategic Marketing*, vol. 23, n.4, p.318, jul., 2015.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. *In: Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 36, n. 4, 2001.

TOSCANO, E. SANCHEZ, N. **Omnichannel retailing - The art of omnichannel orchestration**. (Master's Thesis) Department of Business Studies. UPPSALA UNIVERSITET, 2020.

VERHOEF, C., LEMON, N, PARASURAMAN, A., ROGGEVEEN, A., TSIROS, M., SCHLESINGER, A. **Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies**. *J. Retail*. 85, 31–41 (2009).

VELTHOVEN, M. V., CORDON, C., CHALLAGALLA, G. Digitization of healthcare organizations: the digital health landscape and information theory. *In International Journal of Medical Informatics*, 2019.

WESTERMAN, G., BONNET, D., MCAFEE, A. The Nine Elements of Digital Transformation. *In MIT Sloan Management review*, 2014.

WESTERMAN, G. e BONNET, D. The New Elements of Digital Transformation. *In: MIT Sloan Management review*, 2021.

WIND, Y., HAYS, C. F. Research implications of the ‘beyond advertising’ paradigm: a model and roadmap for creating value through all media and non-media touchpoints. *In: Journal of Advertising Research*, 2016.

WRIGHT, J.T.C., GIOVANAZZO, R.A. Delphi, uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. *In: Caderno de pesquisa em administração*, São Paulo, v.01.n12, 2º trim./2000.

WRIGHT, J.T.C., SILVA, A.T.B., SPERS, R.G. Prospecção de cenários: uma abordagem plural para o futuro do Brasil em 2020. *In: Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 2010.

WEINSTEIN, D. A varied environment for reps: study *In: Medical Marketing & Media*, 2014.

YOSHIDA, N. D., WRIGHT, J. T. C., SPERS, R.G. A prospecção do futuro como suporte à busca de informações para a decisão empresarial. *In: Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 2013.

YOU, Z., SI, Y., ZHANG, D., ZENG, X., LEUNG, S., LI, T. A Decision-Making Framework for Precision Marketing. *In: Precision Marketing, Expert System with Application, an International Journal*, 2014.

ZACKIEWICZ, M; SALLES FILHO, S. Technological Foresight. Um instrumento para política científica e tecnológica. *In: Parcerias estratégicas*, v. 6, n. 10, p. 144-61, 2010.

APÊNDICES

Apêndice A: formulário de entrevista individual

O objetivo principal deste formulário é compreender as percepções e práticas dos executivos da indústria farmacêutica com relação ao tema *omnichannel*;

1. Nome da associação:
2. Nome do entrevistado:
3. Qual é a sua posição na associação?
4. Há quanto tempo você trabalha na associação?
5. Há quanto tempo você exerce esta posição?
6. Com base no seu conhecimento de mercado, como você avalia o estágio em que as empresas farmacêuticas que atuam no Brasil estão no processo de adoção de estratégias de *omnichannel* do cliente, com foco na promoção e pontos de contato com o médico?

 Iniciante / incipiente
 Em crescimento / expansão
 Maturidade / bem consolidado
7. Assinale, com base na sua opinião, quais os tipos de canal listados abaixo sua empresa mais utiliza na promoção médica atualmente
 - a) *Detailing* (Promoção médica através do representante de vendas; modelo tradicional)
 - b) Entrega de amostras presencial
 - c) Meetings - Pequenos eventos para divulgar conteúdo científico.
 - d) Propaganda direta ao consumidor (DTC - *Direct to Consumer*)
 - e) Mailling - Mala Direta / envio de cartas e materiais impressos
 - f) Abordagens digitais (como por exemplo: e-mail, *e-detailing*, *web-meetings*)
 - g) Contato remoto (por telefone) ou *digital detailing*
8. Há algum exemplo de empresa farmacêutica que você conheça e que tenha adotado a estratégia *omnichannel* de comunicação com o médico, de forma consistente, e que poderia ser considerada como *benchmarking* ao mercado?

Resposta: _____

9. Em sua opinião, quão importante é implementar uma estratégia *omnichannel* para melhorar as chances de sucesso na promoção médica?
- Muito importante.
 - Importante.
 - Pouco importante.
 - Não é importante.
10. Qual das opções abaixo melhor descreve a realidade de sua empresa atualmente sobre abordagem de *omnichannel* como estratégia de marketing?
- Possui uma abordagem de multicanal bem definida e atuante.
 - Está em processo de implementação de ferramentas de *omnichannel*.
 - Não possui esta abordagem ou departamento similar.
 - Não tenho conhecimento.
11. Se respondeu a) ou b) para a questão anterior, qual a tendência da sua empresa com relação ao contato digital (*digital detailing*)?
- Aumentar.
 - Manter o percentual atual de contato digital.
 - Diminuir o contato digital.
12. Do ponto de vista estrutural, como sua empresa está organizada para desenvolver e aplicar estratégias digitais de *omnichannel*?
- Existe uma pessoa/departamento responsável pela abordagem de *omnichannel*.
 - Existe uma pessoa responsável pela abordagem *omnichannel*, mas ela acumula outras funções e atividades.
 - O tema é tratado de forma difusa.
 - O tema não é tratado em minha empresa.
13. Classifique quais oportunidades sua empresa tem atualmente com a aplicação de estratégias *omnichannel* (primário /secundário /não é oportunidade):
- Aumentar o número de canais de comunicação com os médicos que já são visitados, complementando a comunicação da força de vendas do campo.
 - Integrar todos os canais existentes para que haja uma orquestração da comunicação promoção com os médicos, valendo-se dos contatos físicos e digitais.
 - Aumentar o alcance da promoção para médicos que não estão no painel visitado pela força de vendas do campo.
 - Fazer lançamento de produtos com maior poder de comunicação (fortalecimento do *share of voice*).
 - Promover produtos maduros, principalmente onde não exista o canal de promoção do propagandista.

14. Enumere de 1 a 5 como você acredita que estará a intensidade das ações promocionais destinadas aos profissionais prescritores, realizadas por sua companhia em 10 anos (cenário 2030): 5 e 4 muito importante / 3 e 4 intermediário / 1 e 2 pouco importante.

- Visitas tradicionais de representantes.
- Eventos tradicionais.
- Amostra grátis.
- Visita técnica científica: receber visita de MSL.
- Representante por telefone ou pela internet através de tablets ou recursos visuais.
- Sites com conteúdo médico-científico.
- Webinar ou evento pela internet.
- Mensagem de texto para celulares (SMS, WhatsApp).
- E-mail.
- Aplicativos para smartphones.

15. Sendo a nota 5 considerada aspecto muito crítico, e 1 sendo uma nota para o aspecto nada crítico, com base em sua experiência, para cada aspecto crítico listado abaixo, dê uma nota classificando o nível de criticidade para implementação de *omnichannel*.

- A integração de ferramentas existentes na empresa.
- O cálculo de ROI do projeto.
- O conhecimento sobre o tema internamente em minha empresa.
- A disponibilidade de orçamento para investimentos nesta abordagem.
- O acesso a informações dos clientes (médicos x base de dados).
- A receptividade dos médicos.
- A disponibilidade de ferramentas no mercado brasileiro.
- A cultura da empresa e o *buy-in* do *top management*.
- A escolha do software de operação.

16. Com relação à força de vendas, considerando os próximos 5 anos, sua empresa está mais inclinada a:

- a) reduzir o número de representantes (força de vendas)
- b) manter o número de representantes atuais
- c) expandir o número de representantes (força de vendas)

Apêndice B: PRIMEIRA RODADA DELPHI

Gestão Omnichannel do Cliente (GOC) no segmento farmacêutico

O futuro da gestão omnichannel do cliente no setor farmacêutico brasileiro.

Bem-vindo ao meu questionário de dissertação de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios pela FIA.

Esta é a primeira rodada do método Delphi para responder a questão de pesquisa: **Quais as oportunidades e desafios futuros da Gestão Omnichannel do Cliente no setor farmacêutico brasileiro em 2030?**

O método Delphi prevê mais de uma rodada de perguntas com especialistas e tem como objetivo a conversão de ideias sobre as tendências futuras no assunto. Assim como você, outros especialistas de Omnichannel responderão o questionário, e os resultados serão compartilhados com os respondentes.

Agradeço enormemente sua contribuição para meu trabalho acadêmico-profissional.

1. Como você se avalia do ponto de vista de conhecimento de Gestão Omnichannel do cliente, sob os aspectos de comunicação com o cliente-médico?

- Trabalho diretamente com o tema e estudo este assunto com profundidade
- Coordeno diretamente iniciativas em Gestão Omnichannel do Cliente
- Executo de forma indireta atividades ligadas ao tema
- Me interessa e leio sobre o assunto, mas não atuo diretamente
- Outro (especifique)

2. Quais das opções abaixo melhor descreve a realidade de sua empresa ATUALMENTE em relação a abordagem e iniciativas de estratégias de OMNICHANNEL ligados ao marketing?

- Possui uma abordagem bem definida e atuante
- Está em processo de implantação de ferramentas de omnichannel
- Não possui esta abordagem, ou nenhum departamento similar
- Não tenho conhecimento

3. Baseado na sua experiência e sua visão sobre Gestão Omnichannel do Cliente, marque até 3 quais tendências que se tornarão mais costumeiras nos próximos 10 anos. (Por favor escolha até 3 opções de tendências)

- Total desaparecimento da fronteira entre os canais e pontos de contato do cliente
- Mapeamento e integração plena dos pontos de contato do cliente com o Sistema de Informações
- Total integração de todos os dados capturados entre os departamentos e unificados através de um Sistema de Informações
- Adoção plena dos meios digitais para promoção das marcas, sem a necessidade do emprego de representantes propagandistas pela indústria farmacêutica
- Pleno entendimento de toda a jornada do cliente pelo Sistema de Informações e gestores executivos da empresa
- Previsões futuras assertivas sobre comportamento dos clientes durante sua jornada de compra
- Alta eficiência na distribuição de investimento entre os canais (pontos de contato) com os clientes, uma vez que os retornos por canal são bem definidos.
- A evolução de futuras tecnologias será o principal drive do comportamento de compra do cliente
- Remodelamento radical dos processos promocionais atuais, como exemplo a técnica de vendas.
- Outro: _____

Por favor, deixe comentários justificando suas escolhas

4. Baseado em sua experiência e visão de Omnichannel, quais serão os maiores desafios a serem enfrentados por executivos da indústria farmacêutica na Gestão Omnichannel do Cliente nos próximos 10 anos. (Por favor, escolha até 3 desafios..comente e ou justifique sua resposta)

- Mentalidade em silos (departamentos donos da informação) é um dos desafios a Gestão Omnichannel do Cliente (GOC)
- Receio do corte de empregos, através da adoção de meios e processos mais eficientes
- Aspectos regulatórios como a LGPD, podem representar um desafio a Gestão Omnichannel do Cliente
- Ausência de recursos humanos com competência certa para maximizar a alavancagem de resultados com base na tecnologia a ser implementada.
- Prever as expectativas dos clientes/médicos é um dos principais desafios
- Criar valor para o cliente ao longo dos pontos de contato é um dos maiores desafios a GOC.
- Integração e experiências de outros stakeholders, como agencias e prestadores de serviços, pode representar um grande desafio a Gestão Omnichannel do Cliente (GOC)
- A avaliação de retorno sobre investimento (ROI) continuará a ser um desafio aos gestores de Omnichannel.
- A escolha de um Sistema de Informação (SI) que melhor se ajuste a operação da empresa pode ser um desafio a gestão Omnichannel do Cliente
- Correto entendimento das especificidades de cada canal, e seu impacto na experiência do cliente. (pontos de contato)
- Outro (especifique)
Por favor, comente suas respostas

5. Baseado em sua experiência, na sua visão, quais campos de inovações tecnológicas serão mais relevantes no auxílio da Gestão omnichannel do cliente daqui a 10 anos. (Por favor, escolha até 3 opções)

- Inteligência Artificial (IA), uma vez que os dados obtidos serão trabalhados por algoritmos gerando grande aprendizado para os gestores
- CRM - Sistema de Informações.
- Soluções tecnológicas para contatos remotos no sentido da indústria para os profissionais prescritores
- Soluções para transmissão de conteúdo científico com os clientes/médicos
- Devices e softwares de monitoramento e/ou diagnósticos dos pacientes
- Sistema de visitação operacional da força de vendas
- Outro (especifique)

Por favor, comente suas respostas

6. Baseado em sua experiência, na sua visão, o que você acredita que serão os principais pontos de contato dos clientes (profissionais prescritores) com a indústria farmacêutica nos próximos 10 anos. (Por favor, escolha até 3 opções e justifique suas escolhas)

- Plataformas de prescrição digital
- Soluções digitais para transmissão de eventos científicos a distância (EAD)
- Bibliotecas virtuais e soluções para busca e acesso a conteúdo científicos
- Consultas Médicas de forma remotas
- Contatos médicos presenciais através dos representantes
- E-detailing _ visitas/contatos médicos de forma remota
- Congressos e Feiras científicas
- Contato através de representantes altamente especializados - como exemplo MS&L
- Pequenos eventos presenciais (aulas médicas)
- Outro (especifique)

Por favor, comente suas respostas.

7. Baseado em sua experiência, na sua visão, qual seria o principal papel desempenhado pelo representante propagandista da indústria farmacêutica em 2030?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Distribuição de amostras grátis e prestação de serviços menos complexos | <input type="checkbox"/> Prioritariamente distribuição de amostras, com alta complexidade de serviços em atualização científica |
| <input type="checkbox"/> Prestação de serviços complexos principalmente no campo de atualização científica, sem a necessidade de distribuição de amostras grátis | <input type="checkbox"/> Gestor dos pontos de contato da empresa com o cliente/médico |
| <input type="checkbox"/> Prestação de serviços de baixa complexidade, com pequena contribuição na atualização científica | |
| <input type="checkbox"/> Outro (especifique) | |

8. Segundo Newsletter Especial IQVIA: COVID 19 (Edição 08 - 07/Maio de 2020) os contatos remotos da indústria com os clientes (médicos) já se estabeleceram como principal canal de promoção médica na América Latina.

Em um cenário 2030, aponte até 3 pontos de contato mais pertinentes para a indústria farmacêutica os principais clientes:

- Visita - contatos presenciais através do representante propagandista
- Visita remota - a distância através de plataformas digitais
- E-mailing - ou contato semelhante por texto
- Visita remota - via telefone/voz
- Eventos presenciais - feiras e congressos
- Eventos científicos remotos - EAD
- Distribuição de folhetos, infográficos e/ou materiais promocionais impressos
- Outro (especifique)

Por favor, comente suas escolhas

9. Em 2020, diante da pandemia do COVID-19 foi preparada uma solução de acordo com a portaria nº 467, publicada em 20 de Março de 2020 pelo Ministério da Saúde, bem como o Projeto de Lei 696/20 aprovado pela Câmara e Senado em caráter excepcional, liberando a prática de Telemedicina em todo o país.

Com base na sua experiência, na sua visão qual será o motivo mais comum para esta prática em 2030?

- A consulta a uma segunda opinião de especialista será o motivo mais comum de uso da telemedicina
- Não haverá motivo algum para esta prática no futuro
- A telemedicina será utilizada principalmente por planos de saúde e sistemas públicos para desafogar as filas de atendimento pelo sistema público de saúde
- Uso do contato remoto para pedido de exames, ou seja, o cliente fará contato inicial de vídeo para solicitar os exames, e a consulta presencial só é marcada posteriormente com os resultados em mãos, apenas para decisão de tratamento.

Outro (especifique)

por favor, comente suas respostas.

10. Ainda com relação ao uso da telemedicina, com qual frequência você acredita que esta prática será utilizada em 2030 pelos profissionais da saúde? Por favor informe o percentual segundo sua visão.

11. Qual é sua maior escolaridade ?

- Superior Completo (Graduação)
- Pós-Graduação - MBA
- Mestrado
- Outro (especifique)
- Doutorado
- Pós-doutorado

12. Qual o seu segmento de atuação no setor farmacêutico?

- Indústria Farmacêutica
- Indústria de dispositivos/instrumentos
- Agência Digital
- Médico
- Outro (especifique)
- Fornecedor de software
- Consultor
- Outros

13. Há quanto tempo atua no mercado de trabalho?

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- Acima de 20 anos

14. Qual é seu cargo atual?

- Coordenador(a) ou Supervisor(a)
- Professor(a)
- Consultor(a) ou Especialista
- Gerente
- Superintendente
- Outro (especifique)
- Diretor (a)
- CEO / Presidente
- Sócio (a) Administrator(a)
- Autônomo(a)

Apêndice C: Questionário SEGUNDA rodada Delphi.

GESTÃO OMNICHANNEL DO CLIENTE (GOC)

2º Rodada DELPHI -DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO OMNICHANNEL DO CLIENTE (GOC)

Bem-vindo a SEGUNDA RODADA de minha pesquisa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios – FIA. O método DELPHI de pesquisa prevê duas rodadas e busca a convergência entre as respostas do painel de especialistas.

Agradeço sua contribuição para este trabalho acadêmico profissional, e mesmo que não tenha respondido a primeira rodada, será de grande valia se puder participar desta etapa final.

Importante reforçar que atravessamos por uma crise global desafiadora, e, portanto, conto com sua consideração para evitar os vieses normais e momentâneos durante a resposta do questionário.

Por gentileza, deixe seu contato ao final da pesquisa para que eu possa enviar-lhe o resultado consolidado deste trabalho.

REGIS ARTHUR TEIXEIRA

Mestrado Profissional em Gestão de Negócios

1. Para Neslin (2008) Gestão Omnichannel do Cliente (GOC) é gerenciar clientes à medida que eles progredem através de seu processo decisório na utilização de cada canal durante sua relação com a empresa ou marca.

Como voce se avalia do ponto de vista de conhecimento de Gestão Omnichannel do Cliente (GOC), sob os aspectos de comunicação com o cliente-médico?

- Executo de forma indiretas atividades ligadas ao tema
- Trabalho diretamente com o tema, e o estudo em profundidade
- Trabalho indiretamente com o tema, mas tenho interesse no assunto
- Outro (especifique)
- Me interesse e leio sobre o assunto, mas não atuo direta ou indiretamente com o tema
- Não me interesse, nem trabalho com o tema

2. Qual dos cargos abaixo, melhor descreve a sua responsabilidade atual?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> CEO, Presidente, Membro do Conselho ou VP | <input type="radio"/> Especialista ou Consultor |
| <input type="radio"/> Diretor(a) | <input type="radio"/> Analista |
| <input type="radio"/> Superintendente | <input type="radio"/> Sócio(a) Fundador(a) ou Empresário(a) |
| <input type="radio"/> Gerente de Unidade ou Setor | <input type="radio"/> Professor (a) |
| <input type="radio"/> Supervisor ou Coordenador | |
| <input type="radio"/> Outro (especifique) | |

3. Qual o seu segmento de atuação no setor farmacêutico?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Indústria Farmacêutica | <input type="radio"/> Fornecedor de soluções/software |
| <input type="radio"/> Médico / Profissional da Saúde | <input type="radio"/> Consultor |
| <input type="radio"/> Agência digital | <input type="radio"/> Indústria de devices/instrumentos |
| <input type="radio"/> Outro (especifique) | |

4. Na primeira rodada da pesquisa foi perguntado aos especialistas sobre as principais **tendências** prevalentes nos próximos 10 anos, em Gestão Omnichannel do Cliente no setor farmacêutico. E o resultado apresentou que:

- 1) TOTAL INTEGRAÇÃO DOS DADOS ATRAVÉS DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÕES UNIFICADO (55,5%),
- 2) PREVISÕES ASSERTIVAS SOBRE A JORNADA DO PACIENTE (44,4%), e
- 3) MAPEAMENTO PLENO DOS PONTOS DE CONTATO DOS CLIENTES (37,1%) foram listados como principais tendências em 2030.

Com base em sua experiência, aponte 2 (DUAS) tendências mais prevalentes para GOC em 2030.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Desaparecimento total das fronteiras entre os canais | <input type="checkbox"/> Previsões futuras mais assertivas sobre comportamento dos clientes durante sua jornada de compra |
| <input type="checkbox"/> Mapeamento e integração plena pontos de contato do cliente com o Sistema de Informações (SI) | <input type="checkbox"/> Alta eficiência na distribuição de investimento entre os canais com os clientes. |
| <input type="checkbox"/> Integração de todos os dados capturados entre os departamentos e unificados através de um Sistema de Informações | <input type="checkbox"/> A evolução de futuras tecnologias será o principal drive do comportamento de compra do cliente |
| <input type="checkbox"/> Adoção plena dos meios digitais para promoção das marcas, com papel secundário de representantes propagandistas | <input type="checkbox"/> Remodelamento total dos processos promocionais atuais, a exemplo a técnica de vendas. |
| <input type="checkbox"/> Entendimento total da Jornada do Paciente pelo Sistema de Informações e gestores da empresa. | |
| <input type="checkbox"/> Outro (especifique) | |

5. Justifique de modo geral, sua indicação sobre as tendências apontadas na pergunta anterior.

6. Na primeira rodada da pesquisa, foi perguntado quais os maiores **desafios** a serem enfrentados por executivos da indústria farmacêutica na GOC.

Como resultado, cerca de 48% dos respondentes apontaram o COMPORTAMENTO EM SILOS como principal desafio aos executivos.

Em segundo lugar; ASPECTOS REGULATÓRIOS COMO LGPD com 44%,

e o CORRETO ENTENDIMENTO DE ESPECIFICIDADES DE CANAIS E SEU IMPACTO NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE em terceiro lugar com 41% de indicações.

Baseado em sua visão, aponte **2 (dois)** maiores desafios de executivos da IF na GOC em 2030.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> A integração e experiências de outros stakeholders, como agências e prestadores de serviços, pode representar um grande desafio a Gestão Omnichannel do Cliente (GOC) | <input type="checkbox"/> A criação de valor para o cliente ao longo dos pontos de contato é um dos maiores desafios a GOC. |
| <input type="checkbox"/> A previsão das expectativas dos clientes/médicos será um dos principais desafios a GOC | <input type="checkbox"/> O correto entendimento das especificidades de cada canal, e seu impacto na experiência do cliente. (pontos de contato) |
| <input type="checkbox"/> O receio ao corte de empregos, através da adoção de meios e processos mais eficientes. | <input type="checkbox"/> Os aspectos regulatórios como a LGPD, podem representar grande desafio a Gestão Omnichannel do Cliente |
| <input type="checkbox"/> A decisão/escolha sobre o Sistema de Informação (SI) que melhor se ajuste a operação da empresa pode ser um desafio a GOC. | <input type="checkbox"/> A mentalidade em silos (departamentos donos da informação) é um dos principais desafios a Gestão Omnichannel do Cliente (GOC) |
| <input type="checkbox"/> A ausência de recursos humanos com competência para maximizar a alavancagem de resultados com base na tecnologia a ser implementada. | <input type="checkbox"/> A unificação das informações e gestão efetiva da informação |
| <input type="checkbox"/> A avaliação de retorno sobre investimento (ROI) continuará a ser um desafio aos gestores de Omnichannel. | |
| <input type="checkbox"/> Outro (especifique) | |

7. Por gentileza, de modo geral, justifique suas escolhas para os desafios apontados na questão anterior

8. Na primeira rodada, com os especialistas em GOC, foi perguntado quais seriam os campos de **avanços tecnológicos mais relevantes** para este tema em 2030, e **Inteligência Artificial (IA)** foi o mais apontado campo de inovação tecnológica com 81% dos votos.

Em segundo lugar, com 55,6% dos apontamentos está o campo **Devices e softwares de monitoramento e/ou diagnósticos dos pacientes**, sendo que **Soluções tecnológicas para contatos remotos no sentido da indústria para os profissionais prescritores** ficou em terceiro lugar com 48% das indicações.

Sistema de visitação operacional	18,52%
CRM - Sistema de Informações	25,93%
Soluções para transmissão de conteúdo científico	29,63%
Soluções tecnológicas para contatos remotos	48,15%
Devices e softwares de monitoramento/ diagnósticos	55,56%
Inteligência Artificial (IA)	81,48%

Na sua opinião, aponte qual o campo de inovação tecnológica mais relevante em 2030.

- CRM - Sistema de Informações
 Sistemas de visitação do representante
 Soluções tecnológicas para contatos remotos com os profissionais prescritores
 Design de Serviços para atração e fidelidade
 Soluções para transmissão de conteúdo científico com os médicos
 Inteligência Artificial (IA), uma vez que os dados obtidos serão trabalhados por algoritmos gerando grande aprendizado para os gestores
 Devices e softwares de monitoramento e/ou diagnósticos
 Outro (especifique)

9. Justifique de modo geral sua indicação para o campo de inovação tecnológica mais relevante em 2030.

10. Na primeira rodada, foi perguntado quais seriam os principais Pontos de Contato com os clientes (médicos) em 2030, e três alternativas terminaram empatadas na primeira posição com 44% das indicações, sendo elas:

- 1) Plataformas de Prescrição Digital.
- 2) Soluções digitais para transmissão de eventos científicos a distância.
- 3) Contato através de representantes altamente especializados - como exemplo MS&L.

Na sua opinião, por favor indique até dois (2) Pontos de Contatos mais relevantes em 2030?

- Plataformas de prescrição digital
 E-mailing - ou contato semelhante por texto
 Soluções digitais para transmissão de eventos científicos a distância (EAD)
 Contato (visita) médico de forma remota e ou E-detailing
 Contato através de representantes altamente especializados - como exemplo MS&L
 Contatos (visita) médicos presenciais através dos representantes
 Eventos científicos presenciais
 Congressos e Feiras científicas (coordenados por Sociedades Médicas)
 Bibliotecas virtuais e soluções para busca e acesso a conteúdo científicos
 Pequenos eventos presenciais (aulas médicas no formato "peer to peer")
 Outro (especifique)

11. De modo geral, por favor justifique sua escolha na questão anterior

12. Na rodada anterior, perguntou-se qual será o papel do representante propagandista em 2030, e cerca de 77% dos respondentes apontaram que o papel principal será: "Gestor dos pontos de contato da empresa com o cliente/médico".

Em segundo lugar, "Prestador de serviços complexos principalmente no campo de atualização científica, sem a necessidade de distribuição de amostras grátis" recebeu 44% das indicações;

Na sua opinião, por favor aponte o principal papel do representante propagandista em 2030.

- Gestor dos pontos de contato da empresa com o cliente/médico.
- Prestador de serviços de **ALTA** complexidade, principalmente no campo de atualização científica, COM enfoque na distribuição de amostras grátis
- Prestador de serviços de **BAIXA** complexidade, COM enfoque em distribuição de amostras grátis
- Outro (especifique)
- Prestador de serviço de **ALTA** complexidade, auxiliando o médico a otimizar tratamento melhorando seus resultados, SEM importância para distribuição de AGs.
- Prestador de serviços de **BAIXA** complexidade, SEM a necessidade de distribuição de amostras

13. Explique de modo geral, sua indicação sobre o papel do propagandista em 2030

14. Na primeira rodada, perguntou-se qual seria o motivo mais encontrado para utilização da prática de Tele Medicina em 2030.

E **70%** dos respondentes afirmaram que: "A telemedicina será utilizada principalmente por planos de saúde e sistemas públicos para desafogar as filas de atendimento no sistema de saúde".

Na sua opinião qual será o motivo mais prevalente para a prática de Tele Medicina em 2030?.

- A telemedicina será utilizada principalmente por planos de saúde e sistemas públicos para desafogar as filas de atendimento pelo sistema público de saúde
- Uso do contato remoto para pedidos antecipados de exames, ou seja, o cliente fará contato inicial de vídeo para solicitar os exames, e a consulta presencial só é marcada posteriormente com os resultados em mãos, apenas para decisão de tratamento.
- A consulta a uma segunda opinião de especialista será o motivo mais comum de uso da telemedicina em 2030
- Outro (especifique)
- Facilitação de troca de receitas, pedidos de exames, seguimentos pós-cirúrgicos
- Não haverá motivo algum para esta prática no futuro

15. Por favor, explique de modo geral sua resposta para a questão anterior

16. Ainda com relação a prática de Tele Medicina, na primeira rodada o grupo de especialistas apontou que a Tele Medicina será praticada em **60%** (mediana) das consultas ou interações entre médico/paciente.

Com base na sua visão, por favor, indique qual a frequência da prática da Tele-Medicina em 2030.

A horizontal slider scale ranging from 0 to 100. The number 0 is on the left and 100 is on the right. A white circle is positioned at approximately 60% of the scale. To the right of the slider is a small empty square box.

17. Por favor, de modo geral, comente sua resposta para o percentual de adoção de Tele Medicina (TM) no futuro.

18. Algumas consultorias como a Mckinsey, Accenture e IQVIA apontam que a Ind. Farmacêutica é menos evoluída em relação a Inovação & Digitalização dos negócios. Parte dos motivos apontados estão aspectos regulatórios, baixo trânsito de profissionais de outros segmentos e a alta barreira de entrada tecnológica.

Em 2030, na sua visão, quais ações deverão terem sido tomadas nos próximo anos para diminuir este apontamento das consultorias?

- Colaboração com órgãos governamentais para desenvolvimento de políticas de fomentação a novos negócios
- Associação entre entidades de classe como Conselhos de profissionais e Sociedades Médicas para desenvolvimento conjunto de negócios
- Remodelamento do sistema de saúde e sua relação com todos os stakeholders
- Integração digital de toda a cadeia, receita digital, prontuário eletrônico, planos de saúde e dispensação de medicamentos no varejo
- Discordo do achado das consultorias, e por isso nenhuma ação precisa ser tomada
- Outro (especifique)

19. Agora, conte-nos um pouco a seu respeito, qual o seu nível de instrução?

- Ensino Superior completo
- Graduação
- MBA ou Pós-graduação
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

20. Há quanto tempo atua no mercado ?

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- Acima de 20 anos

21. Gostaria de fazer mais alguma consideração sobre o tema futuro da Gestão Omnichannel do Cliente (GOC) no segmento farmacêutico e os resultados apresentados até o momento?

22. Obrigado por sua cooperação, se quiser receber o compilado com análise das respostas, por favor, deixe seu email.

Endereço de email

Apêndice D: Lista de empresas e captura de ofertas de emprego para representantes

fonte	empresa	Atribuições
https://www.linkedin.com/jobs/view/1744738825?eBP=NotAvailableFromVoyagerAPI&recommendedFlavor=COMPANY_RECRUIT_&refId=f47461af92ba-407a-ad7d-4186da3571d5&trk=d_flagship3_search_srp_jobs	Abbott	<p>Promover aumento de Demanda e de Market Share dos produtos promovidos através de visitação a clientes médicos e drogarias chave para o negócio.</p> <p>Cadastrar e avaliar periodicamente o cadastro médico determinado pela unidade de negócios, dentro dos critérios de targeting e segmentação propostos pela área de produtividade.</p> <p>Promover os medicamentos junto à comunidade médica, fornecendo informações científicas benefícios dos produtos de seu segmento de atuação, discutindo patologias, contexto onde ocorre e benefícios dos medicamentos indicados.</p> <p>Realizar o planejamento de visitas, definindo estratégias de atuação, mantendo follow-up, utilizando as ferramentas adotadas pela empresa, cumprindo as metas de visitas de acordo com critérios de frequência e sequência definidos e mantendo os controles e registros definidos pela empresa, elaborando relatórios de suas atividades.</p> <p>Visitar farmácias em seu setor de atuação, coletando informações sobre estoque e comercialização dos produtos EPD, avaliando a distribuição.</p> <p>Participar de Congressos e eventos médicos de seu segmento de atuação, buscando otimizar o cadastro e estreitar relacionamento com médicos, formadores de opinião e sociedades médica com foco para o negócio.</p>
https://www.linkedin.com/jobs/view/1744740777?eBP=CwEAAAFwdGcnJlvvBmB3iYB_kx1xVWlKuEV-Zosj0Op5mONs8jWumTPIivWSbG-U8039e558b2v7_s2a0bb81Ath93AfihEoBf_nv44B-f0VgkizXshByUkiTDpZ7FpEnio_nvuz7DiByq4b_nmRp3CiuC7MitMRN9HTVl-12Mb_uU1Ade78HrC3_4buHS8szAuODzi4YkBaMN7CORVbYxvalZPs43eU-VX6KcT1WmFrCH8EvrrnoseXbHnZCrATWc8-4YEfh-YOHES1x9N48gsV1Lu-viXmoGvYKMKCF9RcYwQIH61QlIqIP4ohjSjI0oLLMeWnr9FuRXDdia44TLb65vHdyuo5w8rRBVWQDhic&recommendedFlavor=IN_NET_WORK&refId=88dd3580-1237-40a2-a7d2-56270bca4d4f5&trk=d_flagship3_search_srp_jobs	Pfizer	<p>Responsável por gerir o processo de operações de demanda/ promoção médica e padronização dos produtos da Unidade de Negócios nos clientes-alvo (consultórios, clínicas de vacina, centros de diagnóstico, centros de dialise, clínicas de oncologia, infusão e reumatologia) de acordo com estratégias e diretrizes comerciais estabelecidas.</p> <p>Efetuar a gestão da demanda de produtos nos clientes-alvo e acompanhamento sobre programas de vacina e subsídios privado (convênios e seguros);</p> <p>Gerenciar cadastro das contas-chave, médicos e profissionais de saúde;</p> <p>Realizar análise de resultados e implementação de ações relacionadas aos programas de vacinação estabelecidos</p> <p>Treinar as enfermeiras e staff das clínicas de vacinas, centros de diagnóstico e centros com potencial para vacinação de adultos;</p> <p>Realizar campanhas de conscientização de vacinação de adultos nos clientes-alvo com suporte do marketing e área médica;</p> <p>Executar plano de ações – detalhar os recursos (humanos e promocionais) necessários para obtenção dos resultados almejados com os nossos produtos, garantindo a atualização periódica destas informações no plano;</p> <p>Realizar análise de SWOT com foco nas ameaças e oportunidades de negócio para os produtos da companhia;</p> <p>Controlar os níveis de estoque das clínicas de vacinação e antecipar possíveis problemas de abastecimento buscando soluções imediatas;</p> <p>Realizar a identificação do potencial dos clientes, bem como acompanhar o consumo dos produtos/ concorrentes visando desenvolver ações comerciais para maximizar resultados;</p> <p>Organizar eventos locais/ regionais de acordo estratégias e ações comerciais estabelecidas;</p> <p>Realizar promoção individualizada, de acordo com o perfil/ necessidade do cliente considerando segmentação e transferência de valor;</p> <p>Garantir visitação aos clientes (médicos, instituições e clínicas de vacinação) de acordo com a política da unidade de negócio;</p> <p>Aplicar as regras de compliance.</p> <p><i>Interagir com as áreas de suporte visando dirimir dúvidas, obter e fornecer informações e solucionar problemas;</i></p>
https://www.linkedin.com/jobs/view/1742504757?eBP=NotAvailableFromVoyagerAPI&recommendedFlavor=HIDDEN_GEM&refId=88dd3580-1237-40a2-a7d2-56270bca4d4f5&trk=d_flagship3_search_srp_jobs	SANOFI	<p>Atuar junto a classe médica para promover os produtos da Linha Endo e acompanhar a demanda nos PDVs através dos farmacêuticos (as).</p> <p>Gerenciar cadastro de clientes e acompanhar os indicadores de performance da Força de Vendas. A Região de atuação é o Estado do Espírito Santo.</p> <p>Gerar demanda através de visita a médicos, com planejamento alinhado com as estratégias previamente definidas, provendo informações técnicas e científicas precisas, suprimindo as necessidades apresentadas pelos médicos;</p> <p>Ter amplo conhecimento técnico-científico do produto promovido e respectivos concorrentes, além de um amplo domínio do mercado e clientes (Painel Médico) sob sua responsabilidade;</p> <p>Elaborar Planos de ação efetivos e de acordo com a realidade de sua área de atuação;</p> <p>Planejamento do dia/semana/mês de trabalho, a fim de atingir os objetivos de produtividade (qualitativos e quantitativos);</p> <p>Promover educação médica continuada.</p>
https://www.linkedin.com/jobs/view/1745718853?eBP=NotAvailableFromVoyagerAPI&recommendedFlavor=HIDDEN_GEM&refId=88dd3580-1237-40a2-a7d2-56270bca4d4f5&trk=d_flagship3_search_srp_jobs	DANONE	<p>Planejar e desenvolver o negócio do setor propondo e analisando os planos de investimentos em clientes (Hospitais KA, KOLs & Prescritores, etc.) e o respectivo retorno sobre investimento; Rever e analisar mensalmente os resultados de vendas, demanda e KPIs de efetividade do setor e elaborar plano estratégico para alavancar as vendas;</p> <p>Fazer apresentações, treinamentos e workshops para clientes do seu e de outros setores;</p> <p>Acompanhamento e Influência de contratos e concorrências; Executar ações em conjunto com o representante de venda direta;</p> <p>Mapear mercado para identificar oportunidades para alavancar as vendas;</p> <p>Coletar informações dos concorrentes e compartilhar com as áreas internas da Empresa.</p>
https://www.linkedin.com/jobs/view/1706365493?refId=88dd3b72-b8fa-477d-a4f2-40fecbad9d6&trk=d_flagship3_search_srp_top	GSK	<p>To drive performance of your territory through face-to-face and multi-channel selling and to establish GSK as the customer's key partner and advisor by making relevant recommendations supported by scientific knowledge which are aligned to the customer's patient types and needs.</p> <p>Continuously builds knowledge of GSK multi-channel brand strategies and leverages that knowledge with customers in informing on prescribing behaviours.</p> <p>Understands GSK and competitor's brands features and benefits and applies knowledge effectively in their PFSS and multi-channel selling approach</p> <p>Builds a comprehensive disease and pathology knowledge and leverages it with customers to support decision making.</p> <p>Has strong understanding of treatment guidelines and patient profiles and leverages them to build credibility with customers</p>

https://www.linkedin.com/jobs/view/1682368288/?refid=8dd4b372-b8fa-477d-a4f2-40fecd9d68&trk=d_flagship3_search_srp_top	P&G	<p>Responsável por fornecer resultados de negócios e métricas críticas (Sell in, Sell Out, sortimento, cobertura);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderar, treinar e formar equipes de vendas por meio de sessões de treinamento e campo; • Levantar informações relevantes do mercado e atividades da concorrência; • Garantir a distribuição dos SKUs da P&G em todo o território geográfico atribuído; • Foco na criação de relações de colaboração e crescimento com os principais parceiros (distribuidor, clientes indiretos, agências).
https://www.linkedin.com/jobs/view/1737811615/?refid=3c3fd93f-9a39-4250-a3df-1fb6c9f29d95&trk=d_flagship3_search_srp_top	MSD	<p>Valuation and Targeting ensure effective targeting of high value customers Sales Planning achieve sales, activity and field promotion objectives. Promotion Cycle Management ensure effective execution in alignment with the promotional strategy at territory level. Formulary Listing ensure formulary listing success of company products Customer Focused Selling shape customer behaviors Territory Management maximize effectiveness and efficiency of call activities. Other Customer Contacts capitalize on other customer contacts effectively to influence physicians' perception and prescribing behavior Field Visit Management develop skills required for customer focused selling Tracking and Responding To Results achieve territory objectives and respond promptly to changes in the market Talent Management enhance personal skill development to deliver strategic and operational performance.</p>
https://www.linkedin.com/jobs/view/1743097211/	J&J	<p>Ser responsável integralmente por um território, no que se refere ao negócio (sell-in e sell-out) e relacionamento com os clientes; Executar os planos regionais das marcas junto aos seus clientes e no ponto de venda; Ser responsável pelo controle do trade spending do P&L do(s) cliente(s); Monitorar e atuar em melhorias em toda a cadeia de abastecimento de seu território desde o planejamento de vendas até a entrega dos pedidos aos clientes: MAPE, inventário; Ser responsável pela execução no PDV, garantindo a implementação dos objetivos estabelecidos nas dimensões de preço, merchandising, abastecimento e promoção; Disseminar a cultura do Credo junto aos seus pares, colaboradores e clientes, pregando pelo exemplo; Garantir que os processos da UN sejam executados com disciplina e excelência (rituais e rotinas de campo); Definir a melhor forma (clientes e carteiras) de atender a região; Retroalimentar a companhia com as necessidades da região e da equipe; Entregar crescentes resultados de Sell Out e Share; Co-desenhar e executar estratégias comerciais regionais; Visitar periodicamente os principais clientes realizando revisões estratégicas do negócio.</p>
35NhpkrRauuV-ltZbW0_8rKHF8QlS	Merk	<p>Como um Propagandista Jr, você trabalhará em nossa unidade de negócios Healthcare, e será responsável por promover de forma estratégica os nossos produtos referência na linha de Cardiologia.</p> <p>Você será responsável por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atingir os objetivos de demanda atribuídos ao setor/ região em sua área de atuação; - Geração de demanda do produto através de atividades de promoção médico-científica junto a classe médica; - Realizar visitas em farmácias com objetivos de divulgação dos produtos aos farmacêuticos, evitando possíveis rupturas, bem como analisar a demanda dos produtos; - Gerenciar o painel médico/farmácia em seu setor/região de atuação e realizar a visitação seguindo as diretrizes definidas pelo Marketing em conjunto com a área de Efetividade da Força de Vendas; - Implementar as ações promocionais e comerciais definidas no plano de marketing e/ou plano de ação territorial seguindo as diretrizes e cronogramas definidos; - Elaborar o plano de ação territorial, garantir sua devida implementação, e efetuar atualizações periódicas; - Realizar interações de alto nível com líderes de opinião (Goals – Key Opinion Leaders) através de profundo conhecimento médico-científico e abordagem apropriada para este perfil de cliente; - Interagir com Marketing para desenvolver novos projetos sob a orientação do Gerente Distrital; - Identificar oportunidades e criar estratégias baseadas em dados de mercado; - Organizar encontros médico-científico para discussão de temas relacionados à área terapêutica e indicações aprovadas em conjunto com a área Médica