

Curso Avançado de Marketing e Gestão Farmacêutica

Sinopses dos Módulos do Curso – 15ª Edição

Módulo 0 - Apresentação do curso e método de aprendizagem

Numa data a anunciar com antecedência, o Coordenador do Curso e outros membros da Equipa de Coordenação farão uma apresentação do PROGRAMA e explicarão as dinâmicas, os processos, as regras e os procedimentos úteis para que todos os Formandos possam tirar o maior partido desta experiência de aprendizagem.

O Webinar de Apresentação do Curso e Método de Aprendizagem será também uma oportunidade excelente para os Formandos colocarem todas as questões e satisfazer a sua curiosidade sobre a experiência que irão ter.

Este evento é exclusivamente reservado a Formandos que tenham a sua inscrição confirmada pela Equipa da Coordenação do Curso, via e-mail emitido após aceitação da inscrição e confirmação do pagamento da mesma.

Módulo 1 e 8 – Plano de Marketing Pessoal - Brand Yourself I e II

O curso Farmacêuticos com Asas abrange várias áreas do Marketing e da Gestão Farmacêutica. Permite assim aos formandos conhecer melhor o mercado e avaliar oportunidades de carreira. Seja nas empresas onde trabalham atualmente, seja em novos projetos.

Os Formandos terão a possibilidade de fazer um plano de marketing pessoal com o objetivo de promover ativamente candidaturas a posições nas empresas que admiram. Este plano será útil para cada formando planear as ações concretas e diferenciadas que o projetarão na sua carreira. Nas duas sessões dedicadas a este tema, será explicada e debatida a metodologia para desenvolvimento do plano de marketing e partilhadas técnicas para contactar com eficácia potenciais empregadores. Este dois Módulos serão potenciados com sessões de *Mentoring* com João Mafra Guerra e integração da estratégia de gestão de carreira ALLO, um método desenvolvido pelos FCA.

Módulo 2 - Liderança e Gestão de Equipas

Os recursos humanos são cruciais para o bom desempenho das empresas. No entanto, por motivos vários, esta é uma área muito controversa pois assistimos diariamente a fenómenos como: Elevada rotação de pessoas nas Farmácias e nos Laboratórios Farmacêuticos; Dificuldade em recrutar e em integrar jovens profissionais devido a questões de horários e outras; Redução de pessoal com despedimentos e/ou alargamento de funções e zonas de trabalho na Indústria Farmacêutica; Situações de *burn-out*; Conflitos latentes no seio das equipas com impacto na produtividade.

O objetivo será fazer um diagnóstico geral da situação no final de 2022 e do início do ano 2023 e encontrar novos caminhos para otimizar a gestão de equipas em 2023 e 2024. Um Módulo muito importante para todos os profissionais que trabalham em equipas e para quem tem responsabilidades de liderança.

Módulo 3 - Marketing e Vendas na Indústria Farmacêutica

Uma das curiosidades dos Farmacêuticos é saber como é trabalhar numa empresa da Indústria. Conhecer o sistema de gestão, os modelos de negócio e a relevância do Departamento de Marketing e Departamento de Vendas / Comercial das empresas da Indústria, permitirá aos Formandos terem uma imagem do ambiente e dos desafios empresariais característicos desta área. Proporcionará, ainda, uma oportunidade de verem esclarecidas questões e curiosidades sobre o trabalho de um Farmacêutico neste setor.

Neste Módulo os Formandos vão familiarizar-se com o modelo organizacional das empresas da Indústria, com as estratégias e táticas mais comuns na abordagem de marketing e vendas às Farmácias e outros *stakeholders*. Um módulo fundamental para quem ambiciona experimentar e fazer carreira na Indústria Farmacêutica.

Módulo 4 - Marketing e Vendas na Farmácia

Nos últimos cinco anos a evolução das Farmácias Comunitárias enquanto lojas de produtos de saúde foi extraordinária. Mas o potencial de melhoria está longe de esgotado. Entre os problemas mais comuns com os quais as equipas das Farmácias Comunitárias têm de lidar diariamente estão:

- Falta de conhecimento objetivo e informação organizada sobre os clientes da Farmácia;
- Oferta generalista e pouco adequada aos clientes da Farmácia (muito influenciada pela PUB das marcas nos *mass media*);
- Organização e gestão do espaço público onde são recebidos os clientes;
- Falta de alinhamento das equipas quanto aos produtos a promover e recomendar ao público;
- Dificuldade na gestão de tempo e de prioridades da Farmácia e dos Laboratórios fornecedores.

Nesta sessão o Formador fará uma análise das oportunidades que as Farmácias Comunitárias têm para crescer e abordará as estratégias e táticas, para reforçar a posição da Farmácia no seu ecossistema e melhorar as negociações com a Indústria Farmacêutica. Serão apresentados casos de sucesso e exemplos que podem servir de inspiração para realizar as mudanças que farão a Farmácia ganhar uma nova dinâmica em 2023 e 2024.

Módulo 5 - Gestão de Categorias

A Wings foi pioneira no estudo e desenvolvimento da disciplina de Gestão de Categorias no mercado Farmacêuticos em Portugal. Com muitos anos de experiência nesta área, o *Partner & Business Strategist* da Wings e Coordenador da 15ª edição do Curso Farmacêuticos com Asas, explicará a teoria desta disciplina fascinante e integrará o depoimento de vários executivos da Indústria e de Farmácias com vista a revelar o que de melhor se faz nesta área atualmente.

Neste Módulo participa também uma executiva da Indústria Farmacêutica que apresentará um case-study de gestão de uma categoria.

Esta disciplina é fundamental para quem esteja a trabalhar em marketing nas Farmácias Comunitárias ou na Indústria, pois permite compreender os mecanismos de análise e as técnicas de negociação essenciais para gerir a oferta e otimizar stocks. Uma viagem muito interessante a um universo que envolve consumidores, retalhistas e produtores, todos com um objetivo comum: Aumentar as vendas e os lucros com a garantia da satisfação dos clientes finais. Executivos da Indústria Farmacêutica farão apresentações de casos reais de gestão de diferentes categorias.

Módulo 6 - Mercado Grossista

Os Formandos assistirão a uma apresentação feita pela Diretora Técnica de um Armazenista Grossista e ficarão a conhecer a organização e os detalhes do dia-a-dia de uma empresa que abastece centenas de Farmácias, 365 dias por ano. Será realizada uma apresentação sobre o mercado da distribuição em Portugal e discutidos vários temas relacionados com o papel dos Armazenistas no mercado Farmacêutico.

Num momento em que o fenómeno da concentração (fusões e aquisições) neste setor deixa poucas alternativas para escolha às Farmácias, é fundamental conhecer os critérios de avaliação de propostas de serviço e respetivas condições comerciais e financeiras para ter o Armazenista mais adequado à capacidade e necessidades de cada Farmácia. Os Formandos ficarão a conhecer também os principais atores neste setor e as novas estratégias que estão a ser implementadas num mercado cada vez mais competitivo.

Módulo 7 - Negociação de Parcerias entre a Farmácia e a Indústria

Comprar produtos diretamente aos laboratórios produtores representa quase sempre uma mais-valia para a Farmácia. Comprar à unidade é uma opção mais cara por motivos óbvios, embora haja quem acredite no contrário. Havendo menos intermediários, a Farmácia consegue melhores condições comerciais e financeiras. E também um melhor nível de serviço e apoio à Farmácia. Mas para o fazer, é preciso ter um modelo de organização adequado às necessidades e potencial de cada Farmácia. Nesta sessão reunimos profissionais de vários setores para apresentar as suas teses e depois discutir os diferentes aspetos da estratégia de negociação entre Farmácias e Laboratórios.

O objetivo é formar os presentes para poderem otimizar os processos nas suas empresas e assim melhorar o desempenho nas áreas de gestão de stocks, apoio às equipas, aumento das vendas e aumento da rentabilidade. Serão apresentados dados reais de negociação e exemplos de casos de sucesso no âmbito das negociações com a Indústria Farmacêutica.

Módulo 9 - Gestão do Espaço

Aprender a gerir o espaço numa Farmácia ou em qualquer serviço de saúde é essencial para garantir a harmonia no seio da equipa, a satisfação dos clientes e aumentar a produtividade e a rentabilidade. No entanto, frequentemente os espaços não têm as características ideais e os proprietários de Farmácia experimentam muitas dificuldades relacionadas com o armazenamento, a arrumação, a exposição de produtos e a circulação de pessoas tanto no *backoffice*, como no espaço público. Na maioria dos casos, os espaços das Farmácias podem ser geridos com maior eficiência, com benefícios para os utentes, para a equipa da Farmácia e para os seus proprietários.

A Wings tem uma vasta experiência em projetos de organização, modernização e dinamização dos espaços em Farmácias Comunitárias e Clínicas Médicas. Neste módulo, os Formandos aprenderão técnicas e táticas para gerir melhor o espaço, tornar as Farmácias mais funcionais e apelativas, aumentar as vendas e sobretudo melhorar a rentabilidade. Serão apresentados caso práticos e discutidas diferentes abordagens para rentabilizar os espaços e dinamizar o seu potencial. Esta sessão é complementada com a sessão de Merchandising com a participação de executivos da Indústria Farmacêutica.

Módulo 10 - Merchandising e Ativação de Vendas

Desenvolver novas táticas para atrair os clientes e proporcionar experiências positivas na Farmácia é um verdadeiro desafio.

Neste Módulo, combinam-se duas atividades complementares: O merchandising (a arte de aumentar a visibilidade dos produtos que se pretende promover no ponto de venda) e a ativação da marca / vendas (processo de envolvimento dos clientes potenciais com um produto / marca para dinamizar as vendas). Trata-se de uma vertente essencial do marketing, quer para quem trabalha em Farmácia, quer para os profissionais da Indústria que têm relação com o retalho.

Os formandos terão oportunidade de conhecer as técnicas que funcionam melhor em cada situação e aplicar as mesmas no seu ambiente real de trabalho nas Farmácias ou em projetos de marketing em empresas da Indústria.

Módulo 12 - Marketing da Saúde Natural

O mercado dos produtos naturais em lojas / retalho existe há muitos anos. As ervanárias e lojas de produtos naturais fazem o seu caminho com elevados índices de rentabilidade. Só recentemente algumas Farmácias se aperceberam do potencial deste mercado e com a ajuda de poucos laboratórios começaram a investir em categorias como a fitoterapia, a homeopatia e outras com o mesmo posicionamento.

A Wings e as Farmácias Independentes (um grémio de Farmacêuticos empreendedores que não estão em grupos de farmácias), trabalham os produtos naturais com base numa estratégia bem estruturada há mais de 10 anos. Esta experiência permitiu às Farmácias Independentes ganhar muitos clientes novos e aumentar a rentabilidade do negócio substancialmente. Nesta sessão os Formandos vão conhecer vários case-studies e aprender as táticas que podem ser usadas para fazer crescer o negócio. Uma oportunidade para ganhar novos clientes e reforçar o protagonismo dos Farmacêuticos.

Módulo 12 - Farmácia Ecológica

A revolução verde está em curso. Dados científicos e manifestações recentes em todo o mundo mostram que as populações estão descontentes com os políticos, com os grandes empresários e com todas as entidades que regulam e governam os países e as grandes corporações. O apelo à mudança de hábitos faz-se nas redes sociais, nos noticiários e documentários da TV, em conferências organizadas por especialistas e ONGs e também nas escolas, universidades e locais de lazer. Este panorama convida a refletir sobre o papel do Farmacêutico na promoção de estilos de vida mais saudáveis. Nesta sessão, abordaremos o tema da ecologia e discutiremos ideias e táticas para aumentar o protagonismo dos Farmacêuticos nas comunidades em que estão inseridos e ajudar a criar melhores condições de vida. Serão apresentados casos práticos de Farmacêuticos e Farmácias pioneiras nesta área e divulgadas iniciativas que poderão ser facilmente replicadas por cada Formando no seu local de trabalho.

Módulo 13 - Marketing de Medicamentos Genéricos

Quantos produtos genéricos vão ser lançados no mercado em 2023 e 2024 ? Qual será a estratégia que as Farmácias deverão seguir? Quais são os laboratórios que podem trazer mais valor para cada Farmácia? Faz sentido estar em grupos de farmácias e pagar fees elevados todos os meses? Quais são os melhores laboratórios de genéricos para trabalhar de forma segura e porquê?

A sessão de trabalho está inserida numa apresentação de um Executivo de um Laboratório de Genéricos que partilhará a sua visão do mercado para os próximos anos. Um Módulo muito importante num momento em que são tomadas decisões como: "Quais os laboratórios de genéricos com que vou trabalhar em 2023 e 2024 ?", "Posso ganhar mais se não estiver integrada num grupo de farmácias ? quais as alternativas ?", "Como mudar de parceiros e aumentar a rentabilidade ?", "Quem me pode ajudar a otimizar a gestão de genéricos ?".

Na discussão deste e de outros temas, teremos também a opinião e comentários de um Farmacêutico Substituto ALUMNI dos FCA com experiência na gestão de genéricos em Farmácia Comunitária.

Módulo 14 - Marketing e Gestão em Dermocosmética e Puericultura

Muitas Farmácias não conseguem ainda gerir a Categoria de Dermocosmética. E o mais grave é que alguns laboratórios também não. Os dados são claros. O mercado da Dermocosmética nas Farmácias não cresceu de forma vigorosa nos últimos anos e cada vez mais os consumidores contornam a Farmácia para comprar noutras lojas. Com a pandemia o mercado sofreu um crash sem precedentes. Mas há algumas exceções, quer em Farmácias quer na Indústria.

A Dermocosmética pode e deve crescer nas Farmácias Comunitárias em 2023. Há oportunidades para explorar. Mas não é fácil pôr em prática o plano de revitalização que praticamente todas as Farmácias precisam. Nesta sessão vamos discutir o tema e procurar encontrar soluções que permitam organizar esta categoria de forma mais racional, criativa, dinâmica e também económica. É possível reduzir inventários e aumentar a rotação dos produtos e marcas que interessam à Farmácia. É fundamental organizar as equipas para este propósito e é imprescindível comunicar com os utentes de uma maneira diferente da atual.

No final deste dia, os Formandos terão uma visão renovada desta área de negócio e ideias originais para colocar em prática nas suas Farmácias. Se forem profissionais da IF, vão certamente poder abordar os seus clientes de uma forma mais interessante, envolvente e profícua.

Módulo 15 - Comunicação em Saúde

Para explicar o que fazemos e como podemos acrescentar valor através do nosso trabalho é necessário saber comunicar de forma eficiente. Isso quer dizer que a comunicação só é eficaz quando o nosso interlocutor compreende as mensagens que estamos a transmitir. Parece fácil, mas não é sempre assim. Existem vários fatores que influenciam a comunicação – o conhecimento das técnicas, a nossa capacidade de expressão, as características dos grupos-alvo, os meios à disposição, o ruído que existe no mercado, os códigos vigentes e tantos outros que resultariam numa lista quase infinita. Além disso, a comunicação relacionada com o mercado farmacêutico serve diferentes propósitos e tem características várias. Pode ser institucional, comercial, publicitária ou técnica.

Nesta sessão o Formador falará da comunicação em saúde e explicará o que esta tem de especial. Serão partilhados exemplos de vários tipos de comunicação e explicadas as técnicas para comunicar de forma eficiente. Numa viagem através dos tempos, os Formandos compreenderão também a evolução da comunicação e terão uma perspetiva original da relevância desta disciplina de marketing na área da saúde.

Módulo 16 – Mercado e Gestão de OTC

Um dos mercados mais dinâmicos em Portugal é o de produtos *OVER-THE-COUNTER*. Em Portugal são frequentemente designados Produtos de Venda Livre. Este mercado tem crescido de forma sustentada devido a fatores como a informação dos consumidores, o aumento do poder de compra e os novos estilos de vida, entre outros. Em 2023 a realidade será um pouco diferente.

Nesta sessão os Formadores explicarão qual é a estrutura do mercado, quem são os principais *players* e o desempenho das principais empresas. Serão apresentados exemplos de trabalhos realizados pela área do marketing e da comunicação publicitária. Os Formandos vão conhecer uma empresa internacional da Indústria Farmacêutica e aprenderão sobre a função de *Product Manager* e de *Marketing Manager*, os seus principais desafios e perspetivas de evolução dos OTCs nos próximos anos. Um módulo muito interessante para quem trabalha na Indústria ou em Farmácia Comunitária. Um módulo essencial para compreender o *job description* de um profissional de marketing na Indústria Farmacêutica.

Módulo 17 - Publicidade em Saúde

As empresas farmacêuticas que produzem e/ou comercializam medicamentos e outros produtos de saúde e bem-estar precisam cada vez mais de comunicar com os seus clientes. Isto porque este mercado tornou-se apetecível devido à sua rentabilidade, à sustentabilidade do negócio e ao enorme volume de vendas que se repete todos os anos. São muitos biliões de Euros que resultam das compras diárias de medicamentos, dispositivos, suplementos, produtos de dermocosmética e tantos outros. Além disso, existem os serviços de saúde, desde os hospitais e clínicas privadas até aos seguros de saúde.

Nesta sessão os Formandos conhecerão as técnicas para desenvolver uma campanha publicitária ou simples ações de comunicação. Um Módulo muito importante e útil para melhorar a qualidade da comunicação de marketing e reforçar o *ROI* nas empresas produtoras e nas Farmácias Comunitárias.

Módulo 18 - Marketing pessoal e progressão da carreira

As oportunidades de trabalho para os Farmacêuticos são imensas. Todavia, por razões que se prendem com a estrutura formativa e características deste setor, as perspetivas profissionais são por vezes limitadas. Exemplos disso são a carreira tradicional em Farmácias Comunitárias e as dificuldades de integração na Indústria Farmacêutica, sobretudo devido à competição com gestores, economistas e outros licenciados. O Curso Avançado de Marketing e Gestão - Farmacêuticos com Asas foi criado há cerca de 12 anos precisamente para apoiar os Farmacêuticos numa fase em que o emprego era escasso, as equipas das Farmácias foram reduzidas por motivos económicos e a Indústria Farmacêutica não contratava novos quadros.

Este panorama adverso motivou a Wings e os seus parceiros institucionais para desenvolver um curso original e adaptado às necessidades dos Formandos. O resultado foi a colocação sistemática de Farmacêuticos em empresas, maioria dos quais fez carreira e ocupa hoje posições de responsabilidade em Farmácias, em empresas da Indústria, empresas de Consultoria e outras.

Módulo 19 - Empreendedorismo para Farmacêuticos

Ser empreendedor não significa necessariamente criar um negócio e trabalhar por conta própria. Embora esse possa ser um caminho aliciente e promissor.

O empreendedorismo pode e deve ser uma competência útil em qualquer enquadramento profissional. Ser empreendedor é ser, antes de mais, um visionário e ter a capacidade para organizar recursos e perseguir objetivos.

Neste Módulo serão apresentados casos práticos e exemplos reais de projetos que tiveram sucesso e que foram iniciados por uma pessoa ou por equipas. Será abordada a metodologia para desenvolvimento de novos projetos e explicados os conceitos base para a sua execução, assim como explicados os fatores críticos de sucesso e táticas para reduzir o risco.

Módulo 20 e 21 - Marketing I e II

Marketing é o conjunto de atividades que visa criar, promover e preservar relações de troca. Estas atividades estão subordinadas a uma filosofia que assenta na satisfação dos clientes e na criação de valor para todas as partes envolvidas. Nestas sessões (2 Módulos), os Formandos aprenderão a teoria do marketing, as técnicas mais usadas para a sua implementação e ficarão a conhecer o que de mais relevante se faz em diferentes mercados. Uma combinação fascinante de teoria e prática com exemplos reais para explicação e análise nas duas sessões. Serão apresentados vários *case-studies* relacionados especificamente com o mercado das Farmácias Comunitárias e também da Indústria Farmacêutica.

O marketing não é uma ciência exata. Nestes dois Módulos, os formandos aprenderão também a exercitar a sua capacidade de pesquisa, análise, interpretação e criatividade. Competências integradas que distinguem os profissionais de marketing medianos dos profissionais de excelência.

Módulo 22 e 23 - Gestão I e II

A gestão é uma disciplina muito abrangente e essencial para quem precisa de estudar atividades e negócios, organizar dados e informação e tomar decisões para garantir o sucesso das empresas e dos seus projetos. Durante as duas sessões dedicadas a este tema, os Formandos ficarão conhecedores das principais áreas da gestão, da sua utilidade, importância e interdependência.

Numa abordagem criativa e envolvente, um dos objetivos é explicar a utilidade de diferentes ferramentas e técnicas de gestão com recurso a exemplos e modelos em vigor em empresas de diferentes áreas de negócio. Os Formandos serão também convidados refletir e a treinar as suas competências para pensar e agir como empresários.

Módulo 24 - Assuntos Regulamentares e Legislação Farmacêutica

As atividades dos profissionais de Assuntos Regulamentares envolvem todo o Circuito do Medicamento, desde o seu desenvolvimento, introdução no mercado, lançamento, comercialização do medicamento e manutenção no mercado. A supervisão do circuito do medicamento e cumprimento regulamentar está sob a responsabilidade do Departamento de Assuntos Regulamentares que assegura que o medicamento que é comercializado é de qualidade, eficaz e seguro, tendo como foco principal garantir a segurança do Doente e o seu adequado tratamento. Com este Módulo pretende-se que sejam adquiridos conhecimentos das áreas consideradas nucleares e complementares para um profissional de Assuntos Regulamentares.

- Qual a relevância da existência de um Departamento de Assuntos Regulamentares na Indústria Farmacêutica atual;
- Quem são os principais interlocutores, quer a nível interno da empresa quer a nível externo, quais os processos e ferramentas de gestão do departamento aplicáveis;
- O que podemos esperar quando trabalhamos na área de Assuntos Regulamentares (pontos positivos e negativos);
- Quais as características pessoais consideradas fundamentais num profissional de Assuntos Regulamentares e qual o Futuro de um profissional de Assuntos Regulamentares na Indústria Farmacêutica.

Módulo 25 - Planeamento Estratégico

A maioria das empresas não tem um plano de marketing escrito. As Farmácias Comunitárias não são exceção. E os Formandos ficarão surpreendidos ao verificar que muitas empresas da Indústria Farmacêutica também não têm. Isso representa um enorme risco, porque significa que não aconteceu o processo de análise de mercado, análise de produto, análise de preço e outros exercícios críticos para assegurar o sucesso do negócio.

Definir uma estratégia exige conhecimentos, método e atitude por parte dos gestores e *marketers*. Esta sessão de trabalho será baseada no estudo prévio de matérias relevantes e em exercícios de carácter prático. Um tema que mudará para sempre a forma de os Formandos verem o seu trabalho, o mercado e até as suas vidas pessoais. Este Módulo será também muito útil para o desenvolvimento do Trabalho de Projeto.

Módulo 26 – Visão 360° do Mercado Farmacêutico

Para tomar decisões, os gestores e *marketers* precisam antecipar os acontecimentos e ter uma perspectiva, o mais aproximada possível, do que serão as condições do mercado no futuro. Não é algo que se consiga com bolas de cristal, mas é um processo que tem o seu quê de adivinhação. Existem técnicas e ferramentas que podem ser muito úteis para fazer previsões e suportar processos de decisão. O objetivo é reduzir os riscos de insucesso e em muitos casos explorar oportunidades latentes.

O Trabalho de Projeto que os Formandos irão realizar contará com o apoio de Formadores e de profissionais de áreas muito diferentes. Para além da construção dos questionários para recolha de dados e informações, do apuramento de metodologias de pesquisa e outras tarefas relevantes, os Formandos serão desafiados para sair da sua zona de conforto e a interagir com pessoas que fornecerão dados e informações úteis. Estes contactos constituirão uma oportunidade preciosa de treino prático para todos os Formandos e de reforço do seu *networking*.

Módulo 27 - Gestão da Marca

Viterra. Lierac. Guronsan. Arkopharma. Não são meros produtos. São nomes dos produtos e marcas registadas. As marcas são um dos principais ativos das empresas. São, em muitos casos, o único elemento diferenciador de produtos numa categoria ou mercado. Elas são frequentemente muito mais do que um nome. Representam benefícios de que os seus utilizadores podem usufruir e têm relevância funcional, mas também psicológica. As marcas são o elemento de ligação entre produtores e consumidores e ocupam hoje um espaço sem precedentes na nossa civilização.

Neste módulo os Formandos vão familiarizar-se com a importância das marcas no mundo dos negócios e não só. Conhecerão as estratégias para criar marcas relevantes e ganhar quota de mercado, sejam estas marcas nomes de Farmácias ou nomes de Medicamentos. Aprenderão que a gestão da marca é uma atividade multidisciplinar, complexa e extremamente importante para as empresas. E compreenderão que gerir uma marca exige competência, tempo, energia e investimento de capital.

Num mundo onde as marcas se tornaram tão relevantes, é imperativo compreender a sua importância estratégica e aprender a gerir o seu potencial.