

Redução sustentada de custos

Luís Frade

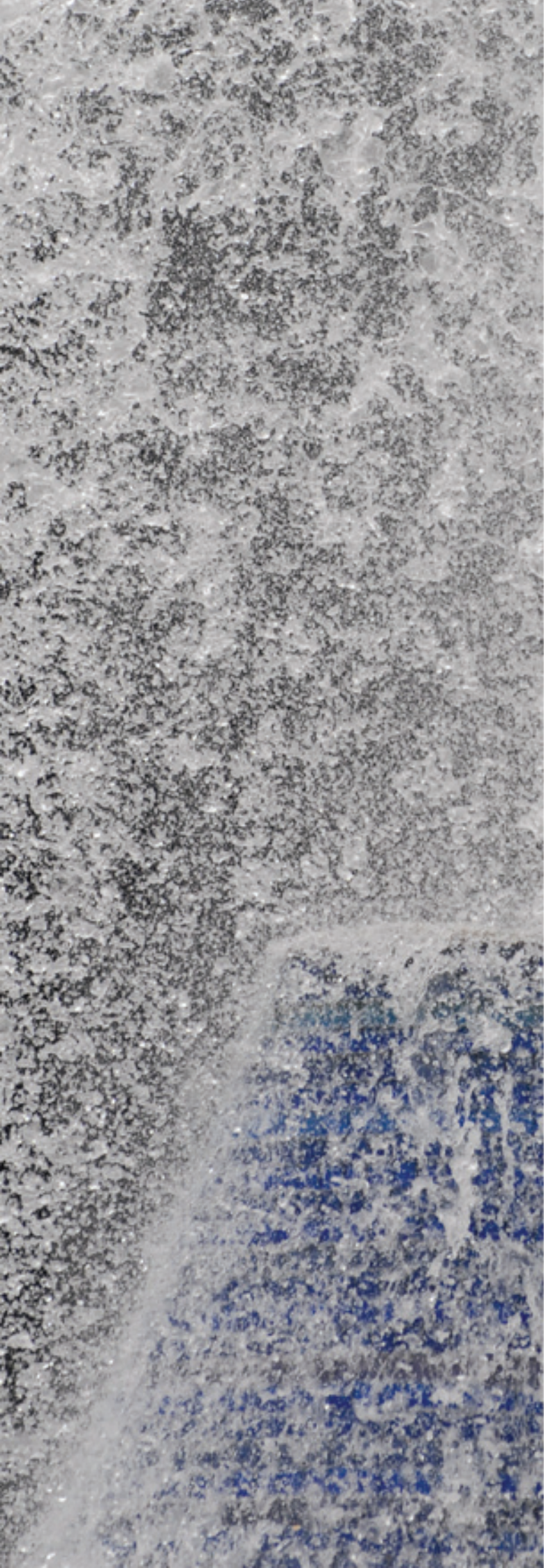
Director-Geral da Cegedim Portugal

Pedro Souto

Sócio-gerente da S-CA



Num mercado com uma ainda baixa participação do sector privado, as principais reformas políticas empreendidas nos últimos anos no sector da Saúde geraram um impacto no desempenho económico-financeiro das empresas farmacêuticas a operar no mercado nacional, bem como originam uma diferente abordagem aos modelos de negócio e introduziram uma cultura de gestão mais ciente da necessidade de reduzir custos de forma sustentada.



Um mercado dominado pela incerteza e complexidade

A reforma do Serviço Nacional de Saúde (SNS) advém da necessidade de garantir um muito difícil equilíbrio entre a sustentabilidade, a médio e

- Alteração do cenário da rede de prestação de cuidados de saúde, mais centrada no utente, onde a facilidade de acesso, a qualidade dos serviços prestados e o grau de satisfação dos cidadãos são os principais critérios

de processos, sendo já efectiva, para tal, a recolha e tratamento de informação existente aos diferentes níveis, mas actualmente dispersa;

- Modelos centrados no cidadão, potenciando

"a mudança de paradigma verificada no sector da saúde, leva a que o sector farmacêutico se confronte hoje com o esgotamento dos seus modelos tradicionais de negócio."

longo prazo, e a obtenção crescente de ganhos de saúde em termos universais.

Examinemos então algumas linhas de força, para facilmente percebemos o impacto destas alterações no sector farmacêutico:

de construção;

- Reforço dos poderes públicos sobre o sector farmacêutico, quer a nível da regulamentação, quer a nível do controlo e optimização de recursos, com a informatização

a sua maior responsabilização e participação nos processos decisórios;

- Optimização dos custos da saúde muito centrada nos medicamentos, onde as alterações ao processo

de decisão de prescrição, bem como a análise detalhada de todos os impactos ligados ao preço, são os principais vectores.

Daqui resultam modelos de mercado diferentes e mais complexos. Também o ritmo das mudanças concretas é fortemente condicionado pela necessidade de reduzir deficits nas contas públicas e por objectivos políticos mais abrangentes, potenciando a incerteza.

Esgotamento dos modelos de negócio tradicionais

De facto, a mudança de paradigma verificada no sector da saúde, com a passagem da gestão da doença centrada no médico à gestão da saúde centrada no cidadão, leva a que o sector farmacêutico se confronte hoje com o esgotamento dos seus modelos tradicionais de negócio:

- Não-alinhamento com o mercado;

- Organização com funções desajustadas ou inexistentes;
- Redução de resultados;
- Perda de poder e influência no sector da saúde.

As razões, entre outras, relacionam-se principalmente com um modelo baseado na promoção e comercialização de produtos farmacêuticos, tendo por base o médico como quase exclusivo interveniente na gestão da doença, decisão de tratamento e prescrição de medicamentos.

Por outro lado, a optimização de custos no SNS leva obrigatoriamente ao achatamento dos mercados em valor, sendo já hoje uma tendência o mercado farmacêutico seguir o percurso natural de mercados mais maduros, tornando-se um mercado de volume, fortemente regulamentado e controlado.

Adicionalmente, a Indústria Farmacêutica (IF) confronta-se com outra realidade ainda pouco vivida: a necessidade de se tornar um parceiro, reconhecido pelos poderes públicos, na gestão global da saúde e numa resposta integrada à doença. Assim, as companhias terão de rapidamente conhecer e compreender todos os intervenientes com os quais terão de interagir e identificar o seu real papel, responsabilidade e possíveis impactos no contexto do mercado farmacêutico actual e futuro.

Neste ambiente de mudança radical, a gestão estratégica não pode continuar a basear-se apenas em tendências de mercado e nos modelos de negócio baseados nos modelos tradicionais de "marketing & vendas", uma vez que estes deixaram de ser garantia de sucesso.

Os desafios estratégicos

Os desafios estratégicos que se levantam hoje à Gestão de Topo da IF podem, de algum modo,

resumir-se à necessidade do balanceamento difícil entre obter resultados no curto prazo e preparar a organização para assegurar a sobrevivência no futuro.

A obtenção de resultados no curto prazo passa por algo inédito: pela primeira vez, a IF terá de garantir uma redução sustentada de custos. Esta será a forma de otimizar continuamente a eficiência da organização, e assim defender as posições de mercado e responder à inevitável erosão dos portefólios.

Garantir hoje o sucesso da organização no futuro passa por definir novas abordagens ao mercado, novas organizações, novas competências, novas ferramentas estratégicas que permitam trabalhar melhor a incerteza e complexidade.

Outras indústrias responderam a grandes desafios

Outras indústrias globais foram objecto de grandes

pressões, nomeadamente de mercado, de natureza legal, de segurança e ambientais, e sobreviveram, pelo que há que tirar também destas alguns ensinamentos, até porque algumas empresas da IF estão a enfrentar uma mudança de paradigma pela primeira vez.

Avaliemos então os desafios da Indústria Automóvel. A redução das vendas na ordem dos 30%, o aumento da concorrência ao nível local e global, o excesso de capacidade instalada, o aumento de preços das matérias-primas, o aumento de dificuldades de financiamento e uma maior rigidez laboral provocaram

um aumento de custos gerais na produção acima dos 20%.

Com menos vendas e mais custos, foi necessário fazer algo para minimizar as perdas, alcançar novos mercados, aumentar receitas e reduzir custos: a necessidade de uma mudança que permitisse ajustar a estrutura de custos a esta nova realidade. No que respeita à redução das vendas, a resposta foi a aposta em modelos mais pequenos, mais seguros, menos poluentes, novos produtos híbridos, eléctricos, e reajustar a capacidade instalada face à nova realidade de mercado.

Assegurar os resultados de curto prazo

- Garantir vendas dentro do budget
- Reduzir custos para balancear margens (plano de choque)



Como garantir o sucesso da organização no futuro

- Definir nova abordagem ao mercado
- Definir nova organização e competências
- Garantir redução sustentada de custos

"AS VERTENTES DO
MARKETING **E DAS**
VENDAS SÃO MUITO IMPORTANTES,
MAS, POR VEZES, MUITO MAIS
DIFÍCEIS DE GERIR
E DE CONTROLAR DO QUE A
VERTENTE
DE CUSTOS"

Quanto à redução dos custos, a estratégia foi a adopção de novas ferramentas como o *lean manufacturing*, o *outsourcing*, o *e-sourcing*, que aportaram, entre outros, mecanismos internos de controlo de volumes e de despesas, optimização de processos, transformação de custos fixos em variáveis ou novos modelos de contratação com fornecedores.

Deste modo, foi possível aumentar a eficiência e a satisfação dos clientes e obter uma diminuição de custos, que pode chegar aos 15-20%. É agora norma em toda a cadeia de valor a redução sustentada de custos com um decréscimo anual de custos de 2-4% para os mesmos níveis de actividade.

Redução sustentada de custos na Indústria Farmacêutica

Num contexto de compressão de margens, para obter resultados no curto prazo, também a IF

é obrigada, de imediato, a gerir os seus custos de forma sustentada, ou seja, de uma forma continuada adequar a sua estrutura de custos ao mercado a diferentes níveis:

- Optimização dos custos com a promoção baseada em informação de mercado muito rigorosa e na utilização de novas tecnologias;
- Simplificação de estruturas organizacionais eliminando funções sem valor acrescentado;
- Redução de custos com actividades de suporte baseada numa análise do efectivo valor criado para a organização;
- Redução de custos de fornecimentos externos, baseados por exemplo numa forte centralização de aquisições, na eliminação de desperdícios, ou em novos modelos de negociação.

Enfatizamos a redução sustentada de custos porque esta não se caracteriza por cortes indiscriminados, colocando em risco iniciativas estratégicas, e é concretizada numa perspectiva de melhoria contínua, evitando acções isoladas e sem sequência. Estas serão as metodologias que a IF terá de adoptar.

As vertentes do marketing e das vendas são muito importantes, mas, por vezes, muito mais difíceis de gerir e de controlar do que a vertente de custos, especialmente em mercados fortemente regulamentados e dependentes de políticas com ritmos de concretização difíceis de prever.

Um programa de redução de custos agindo sobre as vertentes referidas pode gerar resultados inesperados.

Tomando só como exemplo uma só vertente, a da redução de custos externos, e com base numa simulação realizada com uma empresa farmacêutica, a redução de

apenas 3% em sete rubricas de custos externos teria um impacto positivo de cerca de 1% no resultado operacional. Lembremo-nos então que reduções de custos dessa ordem de grandeza constam dos objectivos individuais anuais de muitos gestores da Indústria Automóvel.

as mais inteligentes, mas as mais adaptáveis à mudança". ■

Luís Frade & Pedro Souto

Comente este artigo na versão online disponível em www.rcmpharma.com/revistas/revista-10/capa-10.html

"Num contexto de compressão de margens, para **obter resultados no curto prazo**, também a **IF é obrigada**, de imediato, **a gerir os seus custos** de forma sustentada"

Este é só um dos desafios no contexto global de uma mudança de paradigma na Indústria Farmacêutica. Sobre estes reptos recordemos Charles Darwin: "Não são as espécies mais fortes que sobrevivem nem