



“Value Chain Transformation”

«Quando passarmos a tratar o utente como cliente, a equação de valor muda»

Criar valor através de outros ativos que não o medicamento apresenta-se como um dos desafios do futuro, mas para tal é necessário conhecer realmente a cadeia de valor de cada empresa – a começar pela própria organização –, bem como olhar para o utente como um cliente.

A 8ª Conferência MF Talks – uma iniciativa da revista MARKETING FARMACÊUTICO – juntou no passado dia 8 de maio, no Lagoas Park Hotel, em Oeiras, cerca de 200 participantes no debate com o tema “Value Chain Transformation”, que teve como moderador Luís Vasconcelos Dias, *Pharma & Healthcare Consultant*, e como *key speaker* Crespo de Carvalho, professor da NOVA School of Business & Economics, que elogiou a coragem das empresas do setor: «As margens são muito baixas, pelo que é preciso muito valor», frisou.

Conhecer a cadeia de valor

Crespo de Carvalho considerou igualmente que, com a digitalização das operações, os produtores ganharam rigor no planeamento, eficiência e produtividade, assim como conseguem melhores níveis de *stocks* e melhores níveis de serviço. Definindo três elos da cadeia de valor que contribuem para uma equação final de ganho ou acréscimo de valor, Crespo de Carvalho destacou que há que olhar para o mercado, «tentar ser o melhor» e «competir para tentar ser único», pois acredita que «a pior estratégia é competir com os rivais nas mesmas condições e com as mesmas dimensões», pois acaba-se quase sempre por «cair numa guerra de preços».

Assim, o professor universitário recomenda que se conheça realmente a estrutura da própria cadeia de valor, bem como se comportam as cadeias de valor da concorrência. «Parecendo uma questão

ingénua, não o é, porque a maioria das empresas não tem noção clara da forma como se constrói a sua equação e a sua cadeia de valor», alertou.

“Uberização” dos serviços

Para melhor exemplificar esta ideia, Crespo de Carvalho descreveu exemplos de grandes empresas, como a Apple ou a Nike, em que há grandes lucros, apontando como segredo a subcontratação de serviços. «Há muito poucos ativos e os que há são da área de I&D», descreveu, assinalando que estamos a assistir a uma “uberização dos serviços”.

Já no caso da Indústria Farmacêutica é ainda mais premente ter a noção de que as cadeias de valor se transformam, pelo que há que perceber quem ganha o “jogo” das margens: Distribuição ou Farmácia?

Contudo, em seu entender, a equação de valor mudará quando o utente passar a ser tratado como cliente e aí começa a verdadeira mudança. «Se eu educar e formar o utente, este passa a cliente. E quando assim é, passa a ter as opções de escolha na sua mão. Aí todos os *players* têm de se adaptar às necessidades do cliente e não “empurrar” na cadeia aquilo que acha ser o valor que o cliente vai querer», afirmou o *key speaker*.

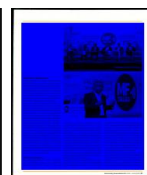
Margens a diminuir

Partindo destas ideias, no momento do debate, Amélia Pereira Coutinho, *board member* da Tecnifar, afirmou que o desafio

passa por perceber bem os diferentes intervenientes no processo, porque qualquer um deles pode, a qualquer momento, «dar cabo do negócio» e frisou que, por exemplo, o farmacêutico tem um grande poder uma vez que «aconselha o medicamento e o laboratório que o utente leva». Há ainda o caso dos dispositivos médicos em que a sua eficácia depende muito da boa utilização do *device* e, «quando o médico não explica bem o modo de utilização, há maus resultados terapêuticos». Aqui, podem surgir como aliadas as tecnologias, como «as aplicações, que ajudam o doente a usar corretamente o dispositivo médico».

Por seu turno, Filipe Novais, *general manager* da Astellas Pharma, considerou que os ganhos «são evidentes, quer na redução de custos da tradicional distribuição, quer na possibilidade de reduzir *headcount* pela utilização de serviços complementares». Apesar de «as margens estarem a diminuir, olha-se hoje para os armazenistas e os farmacêuticos como um cliente nosso, o que permite ter melhores margens», descreveu, salientando que «o paradigma tem claramente de mudar».

E essa mudança passa por «haver sempre uma grande colaboração», defendeu Armando Alcobia, diretor dos serviços farmacêuticos do Hospital Garcia de Orta (HGO), que considera que «há partes da cadeia que ainda não estão devidamente otimizadas», havendo até outras em que o valor «é dado como adquirido, mas que são muito importantes e devem ser otimizadas».



Combater o desperdício

O responsável dos serviços farmacêuticos do HGO lembrou que, por vezes, «é mais fácil investir num medicamento do que em informação para os utentes ou para os profissionais», até porque «otimizando a adesão do doente à terapêutica se está a combater o desperdício». Porém, com a garantia de entrega *just in time* e personalizada há ganhos ao nível de eficiência no hospital.

Armando Alcobia relatou o exemplo do doente com hepatite C, em que «se investe milhares de euros por medicamento», mas depois «não se investe 6€ para o doente se poder deslocar para levantar a terapêutica» ou «mais uns euros para a formação e informação ao doente». Ou seja, «não está garantida a acessibilidade ao fármaco», afirmou.

O problema não estará ao nível da Distribuição, garantiu Diogo Gouveia, presidente da ADIFA - Associação de Distribuidores Farmacêuticos, que começou por descrever que «seis distribuidores asseguram 88% do mercado de ambulatório», mas com o problema de estarem «ensaduidados» no meio da cadeia e de, apesar de «criarmos valor a montante e a jusante», nem sempre este é reconhecido. E advogou: «o valor não tem de ser igual a 100, mas 110 ou 120, porque assim o consumidor reconhece o valor e está disposto a pagar».

Potenciar sinergias

Para o presidente da ADIFA, deveriam ser transferidos alguns dos medicamentos hospitalares para o canal de

ambulatório, que já demonstrou ter capacidade para prestar este serviço e anunciou que a associação que dirige está a ensaiar uma nova plataforma B2B (Produtor - Distribuidor - Farmácia), desenvolvida pela HmR, que vai integrar todos os sistemas operativos dos diferentes *players*. Esta digitalização pode libertar as farmácias comunitárias para outras funções *patient-oriented*. «Temos alimentado as cadeias de valor da Indústria e da Farmácia», explicou, acrescentando que um dos objetivos da ADIFA é estender o acesso ao medicamento também na área hospitalar, transferindo alguns fármacos para a ambulatório.

Para Pedro Pires, fundador das Farmácias Holon, esta é uma ótima oportunidade para estas deixarem de ser tanto *front line*

dos armazenistas e evoluírem para funções de acompanhamento e monitorização de terapêuticas dos seus doentes, entre outras que atualmente já prestam, mas que ainda não são devidamente reconhecidas. No entender de Pedro Pires a evolução da logística «será sempre um *bypass* à farmácia», pois há que «olhar para lá da entrega do medicamento, passando de mão em mão», pois «há um espaço sobre como medir a utilização do medicamento que não está ocupado, mas que devia estar».

«As farmácias têm de questionar o que fazem além da logística», afirmou, convicto, o fundador das Farmácias Holon, que considera que «a Farmácia será sempre ameaçada se não conseguir criar valor», pelo que é necessário «colocar a Farmácia



MF Talks



Keys Takeaways*

A IF vem sendo pressionada a executar as transformações que a Economia Digital vem ditando (Industry 4.0). Numa primeira vaga, o foco estava nas plataformas tecnológicas que permitissem aceder a dados sobre clientes e doentes. A segunda vaga flui no sentido da transformação das Operações. Apesar de ser uma decisão essencialmente *corporate*, quisemos avaliar o impacto da transformação da *Supply Chain* do ponto de vista dos *stakeholders* locais; conhecer o Valor que cada *player* identifica na sua cadeia de valor; e, sabendo que algumas propostas de valor dos Operadores Logísticos adicionam uma vasta oferta de serviços complementares, perceber quem beneficiará desta “integração em *outsourcing*”.

O professor Crespo de Carvalho (NOVA School Business & Economics) alertou para as questões da Gestão, subjacentes a este novo desafio: Como está apresentada a estrutura de custos das empresas? Os gestores conhecem bem a sua cadeia de valor? E as dos seus parceiros? Estarão em condições para criar vantagens competitivas a partir destas variáveis? O *key speaker* afirma que, com a digitalização das Operações, os produtores ganham rigor no planeamento, eficiência e produtividade, conseguem melhores níveis

de *stocks* e melhores níveis de “Serviço”. Para Amélia Pereira Coutinho (Tecnifar) e Filipe Novais (Astellas), os ganhos são evidentes, quer na redução de custos da tradicional distribuição, quer na possibilidade de reduzir *headcount* pela utilização de Serviços complementares.

A nível hospitalar, foi valorizada a garantia de entrega *just in time* e personalizada. Para Armando Alcobia (Hospital Garcia de Orta) esta transformação traz ganhos de eficiência ao hospital e, no limite, pode proporcionar mais benefícios ao doente.

Ficámos ainda a saber, pelo seu presidente, Diogo Gouveia, que a ADIFA está a ensaiar uma nova plataforma B2B (Produtor – Distribuidor – Farmácia), desenvolvida pela HmR, que vai integrar todos os sistemas operativos dos diferentes *players*.

Esta digitalização pode libertar as farmácias comunitárias para outras funções *patient-oriented*. Pedro Pires, fundador das Farmácias Holon, acredita que esta é uma ótima oportunidade para estas deixarem de ser tanto *front line* dos armazenistas e evoluírem para funções de acompanhamento e monitorização de terapêuticas dos seus doentes, entre outras. ●

* Por Luís Vasconcelos Dias

no seu lugar de *expertise*», delegando tarefas a outros *players*, se para isso for necessário, mas «temos a obrigação de não travar a tecnologia».

«Quem não se adapta, não sobrevive»

A esta ideia, Pedro Crespo de Carvalho elucidou que «não há só a logística do produto, mas temos tendência de olhar só para isso». Para sobreviver é então essencial «olhar para a pegada do utente consumidor e então definir em que ponto queremos intervir», com Amélia Pereira Coutinho a alertar para a necessidade de mudança por parte da Indústria Farmacêutica. «Quem não muda, quem não se adapta, não sobrevive», afirmou, considerando que cada vez mais as companhias têm de trabalhar junto dos farmacêuticos e não apenas junto dos médicos.

Também Filipe Novais defendeu que «as necessidades devem acompanhar a evolução da medicação de “massa”, para o medicamento personalizado para o sr. António ou o sr. Manuel».

Armando Alcobia acrescentou que é necessário ir mais longe também ao nível das embalagens: «a identificação na embalagem é algo que diz pouco ao hospital, porque é a primeira coisa que destruímos». O responsável hospitalar disse mesmo que o reprocessamento de medicamentos que chegam em embalagens leva muito tempo em recursos humanos, o que se traduz em custos mais elevados, voltando a salientar a necessidade de se otimizar ainda mais os processos.

Já Pedro Pires reforçou e concluiu que «a sílaba tónica não pode estar no preço, mas no processo».

Recorde-se que as conferências MF Talks são uma iniciativa da revista MARKETING FARMACÊUTICO. A 8ª edição contou com o patrocínio *premium* da hMR, Logista Pharma e PharmaPlanet e com o apoio do Simposium Digital Healthcare. A revista FARMÁCIA DISTRIBUIÇÃO, o portal Netfarma e a E-Newsletter Farmanews foram, mais uma vez, os *media partners* desta iniciativa. ●



Veja aqui o vídeo com os melhores momentos do evento