

REPOSIÇÃO EFICIENTE NO SETOR DE FARMÁCIAS

Prof. Orlando Cattini Junior – EAESP/FGV
Mestrando Fernando Coelho Martins Ferreira

O NOSSO NEGÓCIO HOJE É DIFERENTE DE ANTIGAMENTE

Os anos recentes testemunharam uma transformação no panorama do setor varejista. A forma com que os varejistas gerenciam suas cadeias de suprimentos alterou-se profundamente. Ao mesmo tempo, a natureza e extensão dessas cadeias também se modificaram. A atividade do varejista tornou-se mais global em seu escopo e a natureza da competição no varejo se modificou.

Uma pesquisa realizada em Londres sobre o comportamento do consumidor em redes de farmácias indicou que quando os clientes vão a estes pontos de venda e não encontram tudo o que desejam, estes julgam as mercadorias vendidas naquele estabelecimento como de má qualidade. A mesma pesquisa foi realizada no Brasil. Veja os resultados da tabela 1.

Tabela 1 – Impressão do consumidor brasileiro sobre os produtos de uma rede de farmácias

Encontrou tudo que veio procurar?	O que achou da qualidade da mercadoria?			
	Baixa (%)	Média (%)	Alta (%)	TOTAL
SIM	1	13	86	100
NÃO	14	39	47	100
Aumento/Redução	+ 1.300%	+ 200%	- 45%	-

Fonte: Pharma Business (2002)

Uma loja, portanto, será julgada ruim independente de sua beleza, dos serviços que presta ou das políticas de marketing e fidelização do cliente que pratica, se não cuidar da garantia de disponibilização dos produtos. É evidente que, farmácias que não possuem um sistema adequado de reposição de suas mercadorias causam uma má impressão ao consumidor, gerando efeitos negativos óbvios: perda de clientes e, conseqüentemente, perda de faturamento.

Dentro desta perspectiva, com quais técnicas ou auxílios pode-se contar para implementar efetivas melhorias que apareçam como resultados palpáveis no final do mês? As Consultorias, o Meio Profissional e o Acadêmico vêm, nos últimos tempos, dedicando-se a encontrar soluções e novos modos de atuação que possibilitem, tanto às grandes redes quanto ao varejista isolado, incorporar melhorias significativas aos seus métodos de gestão.

Entre eles destaca-se o esforço ECR, sigla em inglês de *Efficient Consumer Response*, ou seja, Resposta Eficiente ao Consumidor.

O ECR É A NOVA MANEIRA DE VER E TRATAR A CADEIA DE SUPRIMENTOS

O *Efficient Consumer Response* (ECR) surgiu nos Estados Unidos como uma resposta direta do setor de supermercados às lojas alternativas, como lojas de descontos ou de conveniência. Estas lojas começaram a tomar no fim dos anos 80 e início dos 90 a participação de mercado que os supermercados até então possuíam. A pressão destes competidores forçou o setor de supermercados norte-americano a reexaminar sua cadeia de suprimentos. Dessa forma, um estudo em 1992, liderado pelo grupo dos supermercados líderes nos Estados Unidos, resultou na introdução de uma iniciativa conhecida como ECR.

A partir daí, esta iniciativa tomou proporções mundiais, com filiais e escritórios em vários países. No Brasil temos a Associação ECR Brasil (<http://www.ecrbrasil.com.br>) que, assim como os escritórios ECR de outros países, congrega esforços e iniciativas voluntárias

de empresários do setor de varejo e seus fornecedores, distribuidores e demais interessados numa iniciativa estratégica na qual o varejista, o distribuidor e o fornecedor trabalham muito próximos para eliminar custos excedentes da cadeia de abastecimento e melhor servir o consumidor. O ECR destaca-se como uma das principais inovações gerenciais nas técnicas de distribuição pelo fato de envolver esforços coordenados entre fabricantes, atacadistas e varejistas, requerendo mudanças nas políticas, regras, responsabilidades, processos e rotinas das organizações. Aparece associado ao conceito de Colaboração, pelo qual fornecedores e seus clientes, trocando informações e estabelecendo normas conjuntas de operação, reduzem custos e aumentam receitas e lucros, num processo ganha-ganha.

É FÁCIL IMPLANTAR O ECR?

Apesar da aplicação do ECR trazer melhorias substanciais nos processos de negócios, pode haver problemas durante sua implementação. Fatores sociais e culturais são barreiras à implantação do ECR, especialmente a resistência à mudança entre os membros da indústria. Além disso, para ser possível implantar o ECR, são necessários comprometimento e forte liderança da alta direção das companhias. O pouco conhecimento do comportamento e hábitos dos consumidores e o grande investimento em tecnologia necessário também se constituem em barreiras à implantação do ECR, principalmente em países que realizam poucos investimentos em pesquisa e tecnologia, como o Brasil.

Apesar de alguns obstáculos à implantação do ECR, observa-se o surgimento de iniciativas específicas em alguns setores, mais notadamente nos Estados Unidos. Em 1996, *Efficient Health-Care Response* (EHCR), uma estratégia para o setor de cuidados com a saúde e farmacêutico, foi apresentado. O EHCR ajudará esta indústria a gerar economias de cerca US\$ 23 bilhões na cadeia de suprimentos norte-americana e vem angariando um amplo interesse em outras partes do mundo.

A APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS DE REPOSIÇÃO EFICIENTE NO SETOR FARMACÊUTICO BRASILEIRO

Na reposição eficiente as mercadorias são requisitadas automaticamente e eletronicamente entre o computador do varejista e o computador do fornecedor. As quantidades a serem pedidas são calculadas por algoritmo matemático com base nas saídas do produto registradas no *check-out*. O momento de pedir também pode ser estabelecido pelo algoritmo ou dentro de critérios preestabelecido pelos gestores.

A questão da reposição eficiente no setor farmacêutico possui outras duas particularidades a respeito do consumidor que devem ser estritamente observadas. São as seguintes:

1 – *A existência de produtos relacionados (receita médica)*. Quando se trata de uma lista de produtos relacionados, caso falte um deles, as chances de o consumidor deixar o estabelecimento sem comprar nada é muito alta, já que este prefere comprá-los em outro local onde todos estão disponíveis. Este fato é muito comum em situações nas quais os clientes chegam com uma receita médica e se frustam por não encontrar todos os medicamentos constantes na lista.

2 – *A influência da sazonalidade*. Os varejistas farmacêuticos também devem estar atentos aos produtos sazonais vendidos em farmácias e drogarias. No inverno, por exemplo, medicamentos que se enquadram na categoria “gripes e resfriados” (xaropes, descongestionantes, antigripais em geral) devem ser obrigatoriamente assíduos na farmácia. Estes exemplos demonstram que todos os membros envolvidos na cadeia de suprimentos farmacêutica, assim como aqueles de outras cadeias, devem manter um conhecimento atualizado sobre o comportamento do consumidor, de modo que estes últimos não se frustem com a falta do produto nas prateleiras.

Um fato interessante sobre as redes de farmácias brasileiras é que as rupturas de fornecimento geralmente ocorrem em produtos de baixa movimentação. Estes produtos são a maioria dos disponíveis nas farmácias e drogarias de todo o país, possuem um baixo volume de vendas mensais (às vezes nenhuma unidade é vendida no mês) e respondem pela menor parte do faturamento das empresas. Dada a baixa participação destes itens no faturamento, os varejistas deixam de dar atenção aos estoques destes produtos e passam a focar aqueles que possuem um volume de vendas maior e que respondem pela maior parte do faturamento, ocasionando desta forma a falta de mercadorias nas prateleiras das farmácias.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A aplicação das técnicas e instrumentos do ECR pode identificar com relativa precisão os problemas existentes na operação das grandes Redes ou de farmácias independentes.

A implantação gradual do ECR em redes de farmácias permitirá ganhos não somente aos consumidores, que poderão obter com maior frequência os produtos que desejarem com os preços que estiverem dispostos a pagar, mas também beneficiará estas redes, que economizarão com a eliminação de desperdícios de informação, mão de obra e material, contribuindo, desta forma, para a competitividade do setor.