

O Efeito Supernova nas cadeias de farmácias na América Latina

ROBERTO PALACIOS
Sócio Sintec
ISAAC PÉREZ
Analista Estratégia de Operações

Síga-nos:

in @Perspectiva Sintec  @sintec_brasil  @PerspectivaSintec  /sintecbr

QUAL A SEMELHANÇA ENTRE O EFEITO SUPERNOVA AO CRESCIMENTO DAS REDES DE FARMÁCIAS NA AMÉRICA LATINA?

Uma explosão supernova provoca a expulsão das camadas mais externas das estrelas por meio de ondas de choque. Estes resíduos estelares em expansão são chamados de remanescentes e eventualmente terminam por se diluir no meio estelar, ou seja, morrem ao se expandir.

O crescimento acelerado das **Redes de Farmácias** é um tema que tem sido analisado há mais de uma década na América Latina. Em 2005, um artigo publicado por Wharton, Universidade da Pensilvânia, expunha que “na corrida por ganhar mercado, as redes chegaram a colocar filiais na frente das de seus adversários, apenas a alguns metros de distância uma da outra”. Anos depois, esta prática se converteu em um denominador comum neste setor, onde a expansão se converteu em uma guerra entre competidores, absorvendo o canal tradicional de medicamentos e produtos de saúde por meio de diferentes formatos, com uma proposta de valor mais atrativa ao cliente e com mais pontos de venda, muitas vezes saturando o mercado.

Este artigo tem como propósito apresentar o resultado desta explosão de crescimento: Quem ganha? Quem perde? Quem morre na tentativa? Através de quatro perguntas/hipóteses iremos descobrir como tem sido o crescimento deste setor na América Latina. A importância das **Redes de Farmácias** para esses países torna-se altamente relevante já que este setor vem se transformando em uma fonte básica de compras de medicamentos e produtos, que tendem a substituir uma parte do sistema de saúde.

O QUE SÃO AS REDES DE FARMÁCIAS?

As **Redes de Farmácias**, comumente chamadas de drogarias, formam parte do setor de vendas de produtos de saúde e beleza. Este ramo de produtos se divide em quatro grandes categorias: produtos óticos, beleza, farmácias e outros produtos de saúde.

As **Redes de Farmácias** são lugares onde o principal giro é a venda de produtos com receita médica, sem receita médica e artigos de saúde e beleza. Alguns formatos estendem suas categorias a produtos de consumo e outros oferecem serviços médicos em geral, o que tem gerado um debate ao questionar se isso é utilizado com estratégia comercial para promoção de suas marcas genéricas próprias ou para o benefício do usuário.

DESEMPENHO ECONÔMICO DAS REDES DE FARMÁCIA NA AMÉRICA LATINA

Foram selecionados os seis países mais importantes da região e foi analisado o crescimento em um período de 4 anos (2011 – 2014). Este setor representou \$ 78 bilhões de dólares em 2014 para os 6 países com um crescimento médio ponderado de 3% do período histórico. Para o período de 2015 – 2019 se espera que esta taxa diminua para 2,3%

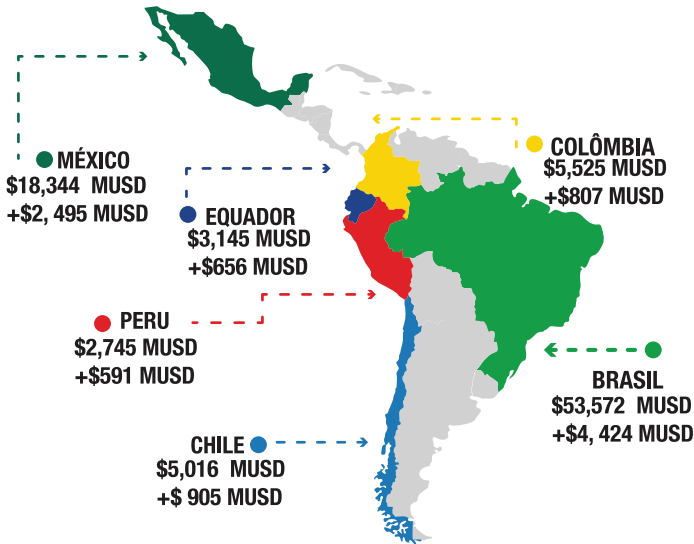
O Brasil representa mais de 60% do valor de vendas com \$ 49 bilhões de dólares em 2014, seguido pelo México com \$ 15B USD, sendo os mercados de maior tamanho. Se espera que o mercado destes 6 países cresça pelo menos \$ 10 bilhões de dólares nos próximos 5 anos, alcançando um tamanho de mercado de mais de \$ 88 bilhões de dólares em 2019.

*Fuente: Warthon University of Pennsylvania. “La frenética expansión de las cadenas de farmacias por Latinoamérica.” Universia Knowledge. 06/04/2005. Wharton. 01/03/2016 <http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/la-frenetica-expansion-de-las-cadenas-de-farmacias-por-latinoamerica/>

SITUACIÓN ACTUAL

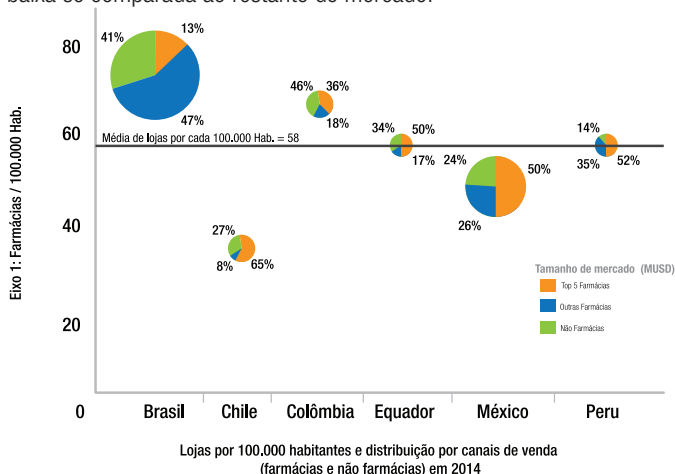


SITUACIÓN AL 2019



Um tema a se destacar é que cada mercado possui um dinâmica de crescimento diferente e uma concentração de players que influenciam este crescimento.

Por exemplo, no Chile existem mercados mais consolidados. Por outro lado, no Brasil existe uma grande oportunidade para consolidação de mercado. Além disso, em outros países o nível de saturação do mercado (medido em número de filiais para cada 100.000 habitantes) ainda é baixa se comparada ao restante do mercado.

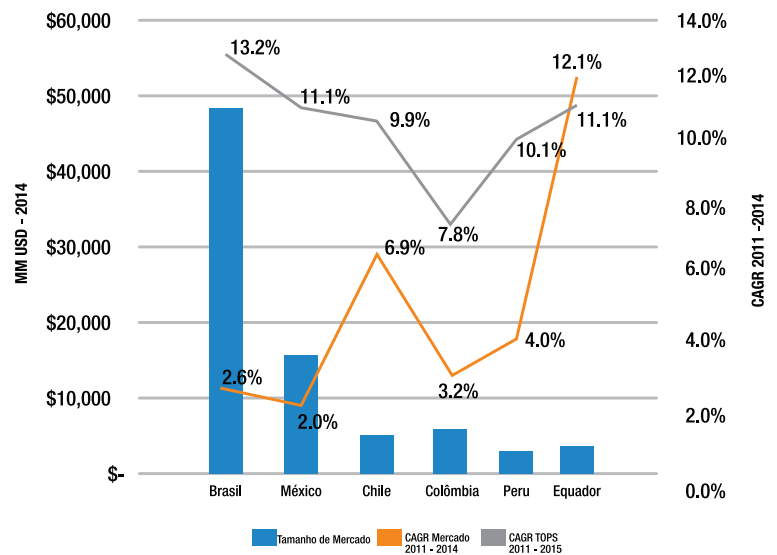


Alguns pontos a ressaltar da informação comparativa mostrada são os seguintes:

- No Brasil o Top 5 das redes de farmácias representa 13% do mercado enquanto no Chile representa 65%;
- México, Peru e Equador mostram concentração similar de mercado, com 50% da venda no Top 5
- Chile e Colômbia tem tamanho de mercado similar, mas o primeiro país possui 1/3 dos habitantes do segundo
- O nível de saturação (número de filiais / 100.000 habitantes) médio é ao redor de 60 filiais, onde o Brasil mostra maior número com 80 e o Chile com menos ao redor de 30 (metade na média)

Para comparar os mercados em crescimento, se considerou o crescimento total do mercado e no Top 5 de redes de farmácias de cada mercado, com o objetivo de ver como os players mais importante se comportaram.

Comparativo de 6 mercado em LA - Tamanho y crecimiento 2011 -2014



Algumas observações relevantes neste comparativo são:

- Brasil e México representam 83% do valor de mercado ainda que sejam os países com menor crescimento (2,6% e 2% respectivamente)
- Equador com um crescimento acima de 12,1%, 4 vezes a média histórica dos 6 países que foi 3%
- Os players líderes em seguem capturando principalmente o crescimento de seus mercados. A média de crescimento ponderado do Top 5 de cada país normalmente é de 3 a 4 vezes mais que a média de mercado, com a exceção do Equador onde são quase iguais

Estima-se um crescimento menor projetado par ao período de 2015 a 2019 de 2,3%, o que representa um desafio para manter um crescimento rentável. Como crescer em filiais, com maior venda e com maior rentabilidade (EBIT), sem perder valor?

As cadeias devem otimizar suas decisões de crescimento respondendo a essas perguntas:

1. Onde abrir novas filiais?
2. Como melhorar a produtividade nas filiais atuais?
3. Como aumentar a venda?

AS QUATRO PERGUNTAS SOBRE CRESCIMENTO RENTÁVEL NAS REDES DE FARMÁCIA NA AMÉRICA LATINA

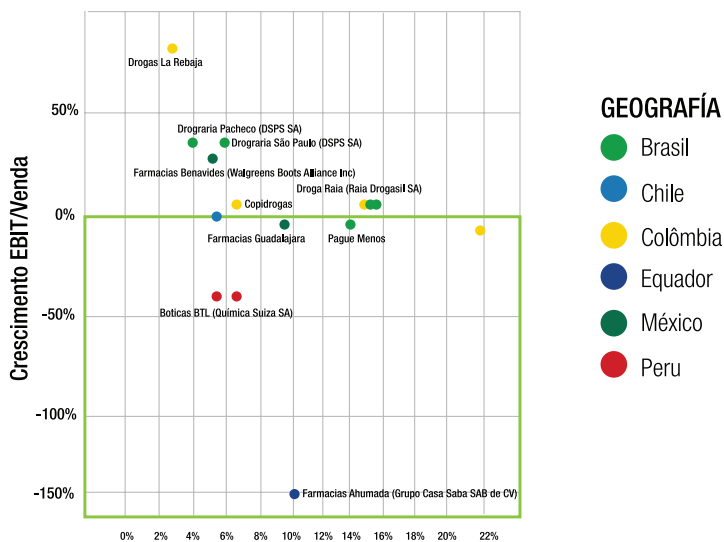
Uma rede de farmácias tem como negócio busca crescer em vendas por meio de mais filiais e/ou aumento da produtividade de seu chão de vendas, e que seus gastos cresçam a um ritmo menor em proporção.

Sob este entendimento buscamos comprovar hipóteses de como crescem este tipo de negócio, tomando o Top 5 dos 6 países representados, e ver a relação de variáveis de crescimento (quantidade de filiais, vendas totais), produtividade (USD/m²) e rentabilidade (EBIT/Vendas).

HIPÓTESE 1: O CRESCIMENTO EM VENDAS DEVE SE REFLETIR EM CRESCIMENTO EM RENTABILIDADE (EBIT / VENDAS)?

Não necessariamente. Por exemplo, a rede Drogas la Rebaja da Colômbia cresceu apenas 5% em média, mas sua rentabilidade cresceu acima de 50%, seguramente com ações para reduzir seu custo de servir / produtividade de seus ativos.

Cresemento de Vendas x Crescimento EBIT/Vendas; CAGR 2011-2014

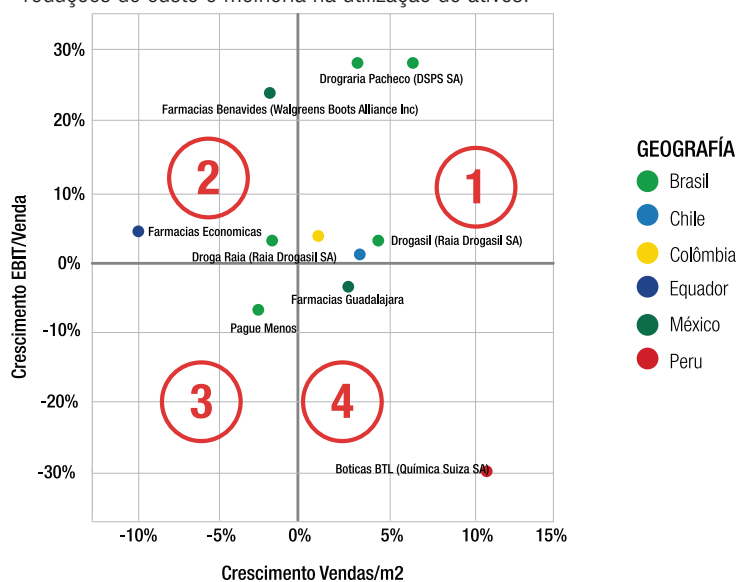


Por outro lado, outra rede Copidrogas também da Colômbia cresceu quase o dobro com 10%, mas quase não teve crescimento em sua rentabilidade. Ou seja, todo o seu crescimento em valor foi reduzido pelo crescimento em gastos.

HIPÓTESE 2: A MAIOR PRODUTIVIDADE EM VENDAS / M² SE TRANSFORMA EM VALOR PARA O NEGÓCIO?

Definitivamente é um caminho, mas não é o único nem é seguro.

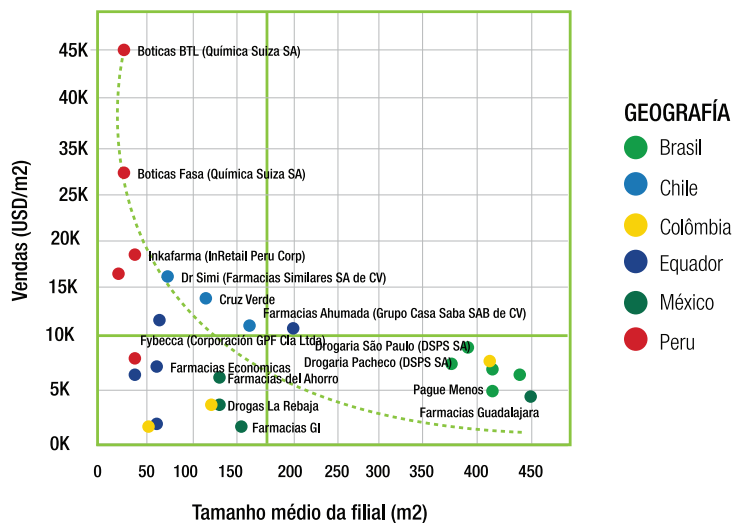
O próximo gráfico mostra claramente que o grupo 1 possui uma maior produtividade. Já o grupo 2, apesar de não ter crescido em vendas / m², teve um aumento de produtividade seguramente apoiado por ações de reduções de custo e melhoria na utilização de ativos.



O grupo 4 teve um incremento de vendas / m² (como Boticas BTL do Peru) de quase 15% em produtividade, entretanto não cresceram em rentabilidade.

HIPÓTESE 3: AS FILIAIS DE MENOR TAMANHO SÃO AS MAIS PRODUTIVAS EM VENDA / M²?

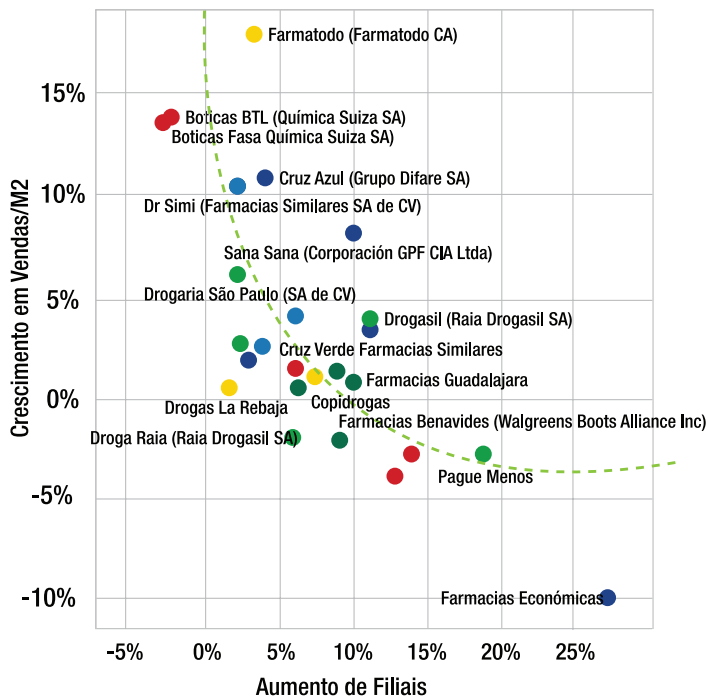
A resposta é definitivamente sim. No gráfico abaixo, mostra-se que filiais de menor tamanho são altamente produtivas, sendo a mais alta Boticas BTL do Peru (35 m²/filial) com produtividade de USD 45k / m², quase 4 vezes a média de USD 10k / m².



As filiais maiores como as Farmácias Guadalajara do México com 450 m²/filial, contam com uma baixa produtividade no chão de vendas, abaixo de USD 5k/m². Como conclusão, mais área de vendas não necessariamente significa mais vendas mas sim mais gastos.

HIPÓTESE 4: UM CRESCIMENTO ACELERADO DE FILIAIS TRAZ UMA REDUÇÃO DE PRODUTIVIDADE?

E a resposta é: com certeza. O aumento no número de filiais tende a gerar uma redução de produtividade em US\$D / m², como mostra a curva do gráfico abaixo, que apresenta as redes com maior crescimento como Pague Menos, do Brasil, e Farmácias Benavides, do México.



Entretanto também há aquelas redes que tiveram um crescimento marginal e se dedicaram a crescer em produtividade como a Cruz Azul (Equador) e Bóticas Fasa (Peru), seguramente por uma gestão mais eficiente do portfólio, promoções, preços diferenciados e reposição ágil do estoque.

COMO CRESCER DE FORMA RENTÁVEL?

O crescimento de redes de farmácias não é uma decisão simples: implica investir na busca de novos pontos de venda, estoque adicional, contratação e capacitação de pessoal; é necessário que uma série de decisões assertivas sejam tomadas para aumentar a possibilidade de êxito e afinal gerar valor ao negócio, sem reduzir a produtividade no chão de vendas nem a rentabilidade do negócio.

Estas decisões partem desde aonde abrir uma nova filial até decisões de quanto estoque deve-se ter e repor. **(ANEXO)**

CONCLUSÕES

Em conclusão, crescer nem sempre significa criar valor no negócio, as vezes implica destruí-lo. Nas redes de farmácia analisadas observa-se claramente que algumas conseguiram fazê-lo bem, tomando as decisões corretas para crescer, enquanto outras não, aonde uma má decisão de onde e como crescer pode impactar anos de perdas de valor.

A indústria das redes de farmácias necessita desenvolver novas competências para crescer e agregar valor. Isso foi comprovado apenas no Top 5 de cada país. Nosso seguinte passo é aumentar a amostra para ir descobrindo estratégias mais finas e continuar criando valor.

ROBERTO PALACIOS

Sócio Sintec
Oficina Monterrey
roberto.palacios@sintec.com

ISAAC PÉREZ

Analista Estratégia de Operações
Oficina Colombia
isaac.perez@sintec.com

CIDADE DO MÉXICO

MONTERREY

BOGOTÁ

SAO PAULO

www.sintec.com
informes@sintec.com

| DECISÃO | FORMA TÍPICO OU COMUM | MELHOR FORMA |
|------------------------------------|---|--|
| Localização de uma nova filial | Critério de crescimento de novas zonas e/ou localizações atuais | Por meio de um desenho de geomarketing para definir as variáveis mais importantes de êxito de vendas por filial, buscando essas determinantes antes de cada abertura |
| Estratégia Multicanal | Não existe uma estratégia multicanal que integre de forma ótima todos os canais, há uma competição entre esses canais para captar, processar e entregar pedidos | Sinergias entre canais das filiais para atender clientes que são multicanais, aproveitando as vantagens de cada um ao invés de competir |
| Segmentação de filiais | Segmentação básica em função de variáveis como localização e variáveis socioeconômicas | Além de variáveis típicas, agrega-se uma segmentação baseada no tipo de comprador que é atendido e suas necessidades |
| Portfólio e promoções por farmácia | Portfólio único com mínimos justos dependendo do tipo de farmácia | Portfólio e promoções se ajustam à segmentação em seus diferentes níveis de produto: categoria, sub categoria e família |
| Preços de produtos | Preço único do mesmo produto para todas as farmácias em um bairro ou cidade | Preço otimizado (quando não há restrições) de acordo com a elasticidade e regras de negócio que maximize a margem bruta de toda a filial |
| Desenho de distribuição | Planejamento básico das capacidades de centros de distribuição e distribuição secundária para atender um mercado | Planejamento periódico de capacidade para ajustar as frequências, rotas, tipos de caminhão e práticas que maximizem a produtividade dos ativos |
| Planejamento de estoques | Planejamento de cobertura por tipo de produto (ABCD) e local ou grupo de farmácias | Planejamento específico de cada produto segmentado, otimização do nível de serviço global e investimento nos estoques em cada ponto de venda |

ANEXO