UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Johann Filipe Müller

OS MEDICAMENTOS SIMILARES E GENÉRICOS NO MERCADO BRASILEIRO E AS ESTRATÉGIAS DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DE PESQUISA

PORTO ALEGRE

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Johann Filipe Muller

OS MEDICAMENTOS SIMILARES E GENÉRICOS NO MERCADO BRASILEIRO E AS ESTRATÉGIAS DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DE PESQUISA

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração. Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

PORTO ALEGRE

2011

Johann Filipe Müller

OS MEDICAMENTOS SIMILARES E GENÉRICOS NO MERCADO BRASILEIRO E AS ESTRATÉGIAS DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DE PESQUISA

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. - UFRGS

_____

Prof. - UFRGS

_____

Orientador: Prof. Luiz Antonio Slongo - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Luiz Antonio Slongo, por toda orientação e compreensão.

À doutoranda, Priscila Silva Esteves, que dispôs de grande parte de seu tempo e atenção para apoiar a realização deste trabalho. Priscila, o seu apoio foi fundamental para a realização deste trabalho.

À minha irmã, Fernanda Müller, por ter aberto mão de compromissos pessoais para ajudar na realização deste estudo e por sua dedicação madrugadas adentro.

À colega, Flávia Scheffer, por sua colaboração e apoio nesse estudo.

À minha chefa, Juliana Goularte, que liberou tempo de minha função profissional para realização desse estudo.

Ao meu "irmão de sangue" e colega de trabalho Marco Nunes Filho que falou bobagens e descontraiu nos momentos de preocupação durante a realização desse estudo.

Aos meus pais, André Filipe Müller e Vera Lúcia Müller por toda sua dedicação e preocupação no meu desenvolvimento como pessoa. Os valores que vocês me ensinaram me fazem querer ser uma pessoa mais íntegra e vitoriosa a cada dia que passa.

RESUMO

O mercado farmacêutico sempre foi um mercado baseado na pesquisa e inovação, onde os medicamentos protegidos por patentes se tornavam produtos extremamente rentáveis e sustentavam pesquisas de novos produtos. Porém, por uma série de fatores, a indústria vem tendo dificuldade de desenvolver produtos diferenciados e, além disso, ao longo dos últimos anos tem perdido patente de vários produtos que sustentam essas empresas e perdido mercado para medicamentos similares e genéricos. Diante dessa ótica, este trabalho tem por finalidade identificar as estratégias que a indústria farmacêutica de pesquisa está tomando mediante o crescimento de produtos genéricos e similares no mercado. O presente trabalho se baseia nas obras dos principais autores da área de estratégia e marketing. Os dados coletados, através de entrevistas em profundidade com executivos da área, tiveram como objetivo ajudar analisar os pontos mais relevantes dessas estratégias e trazer uma melhor compreensão do conteúdo. A partir da análise, foi possível observar que a indústria farmacêutica de pesquisa, vai direcionar sua pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, para nichos mais voltados para tecnologia e biotecnologia, no desenvolvimento de drogas de maior valor agregado. Por outro lado, também vai diversificar atuando no mercado de similares e genéricos seja reduzindo preços de medicações com patentes vencidas, apostando em sua marca, ou seja, adquirindo empresas desse segmento como meio de se capitalizar e diversificar investimentos. É importante ressaltar que o tipo de pesquisa qualitativa por meio da entrevista em profundidade foi de extrema importância, pois através desse método foi possível descobrir algumas particularidades do segmento, que trouxeram maior riqueza para a análise dos resultados.

Palavras chave: Estratégia, Biotecnologia, Pesquisa e Desenvolvimento e Fusões e Aquisições.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de estratégia corporativa.....22

Quadro 2: Principais fusões e aquisições na indústria farmacêutica mundial e nacional, 1988-2022..... 32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases de Desenvolvimento de um novo produto 13

Figura 2: Forças de Porter 20

Figura 3: Três Estratégias Genéricas 26

Figura 4: Cadeia de valor genérico..... 27

Figura 5: Crescimento de empresas de biotecnologia..... 36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10

1.1 OBJETIVOS 12

1.1.1 Objetivo Geral 12

1.1.2 Objetivos Específicos 12

2 INDÚSTRIA FARMACÊUTICA 13

2.1 PESQUISA E DESENVOLVIMENTO (P&D) 13

2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS MEDICAMENTOS 16

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 18

3.1 ESTRATÉGIA 18

3.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA 19

3.3 AS FORÇAS DE PORTER 20

3.4 ESTRATÉGIA CORPORATIVA 22

3.5 ESTRATÉGIAS NO SEGMENTO FARMACÊUTICO 24

3.6 VANTAGEM COMPETITIVA 25

3.7 CADEIA DE VALOR 27

3.8 FUSÕES E AQUISIÇÕES 31

3.9 INVESTIMENTOS EM BIOTECNOLOGIA 34

4 MÉTODO 38

4.1 TIPO DE PESQUISA 38

4.1.1 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE 39

4.2 ELEMENTOS DA PESQUISA 40

4.3 COLETA DOS DADOS 40

4.4 ANÁLISE DOS DADOS 41

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS 43

5.1 ANÁLISE DA ENTRADA DE SIMILARES E GENÉRICOS NO MERCADO 43

5.1.1 Impactos da entrada de similares e genéricos no mercado farmacêutico 43

5.1.2 Reações dos laboratórios de pesquisa 45

5.2 ANÁLISE SOBRE LEGISLAÇÃO E ÓRGÃOS SANITÁRIOS 46

5.2.1 Legislação sobre genéricos e similares 46

5.2.2 Órgãos de Vigilância Sanitária 48

5.3 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DE PESQUISA 49

5.3.1 Preço de medicamentos de pesquisa. 49

5.3.2 Investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos 51

5.3.3 Importância dos Governos e Operadoras de Saúde no mercado farmacêutico 52

5.4 ANÁLISE SOBRE FUSÕES E AQUISIÇÕES DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA 52

5.4.1 Fusões e Aquisições na indústria farmacêutica de pesquisa 53

5.4.2 Aquisições de empresas farmacêuticas nacionais por multinacionais de pesquisa 54

5.5 ANÁLISE DOS INVESTIMENTOS DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DE PESQUISA NA ÁREA DE BIOTECNOLOGIA E TECNOLOGIA EM SAÚDE 55

5.5.1 Investimentos em produtos de Biotecnologia *55*
5.5.2 Pesquisas de tecnologias em soluções de saúde *57*
6 CONCLUSÃO **59**
6.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO 61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **63**
APÊNDICE **67**

1 INTRODUÇÃO

Segundo Valor Econômico (2009), a indústria farmacêutica[1] atingiu o faturamento de US$ 773,1 bilhões em 2008 no mercado global. Esse mesmo estudo revelou que o faturamento da indústria farmacêutica no Brasil foi de US$ 17,1 bilhões em 2008, em que 44% deste faturamento pertenceu às empresas nacionais que produzem medicamentos similares e genéricos, sendo que esse último demonstrou um crescimento de 33% em 2008 em comparação ao ano anterior.

Desde a entrada de genéricos na última década o setor farmacêutico vem sofrendo diversas transformações, principalmente pelo fato dos genéricos terem um crescimento muito agressivo e diminuir rapidamente o faturamento das empresas de pesquisa que eram detentoras das patentes. Esse setor que era marcado pela inovação e criação de novos produtos não tem conseguido desenvolver novas moléculas. Segundo Simon e Kotler (2004), em 1994 com investimentos de US$ 10 bilhões em pesquisa e desenvolvimento se produziam 50 novas moléculas, em 2004 com US$ 35 bilhões se conseguiu produzir apenas 30 novas moléculas. Além disso, para Simon e Kotler (2004), os órgãos fiscalizadores têm exigido muitos estudos que aumentam o custo de desenvolvimento de produtos e também imposto barreiras no estabelecimento de preços de novos produtos. Isso leva os laboratórios de pesquisa a buscarem novas alternativas para poderem manter-se no mercado e recuperarem suas vendas.

Uma das alternativas têm sido investimentos em biotecnologia, ainda Simon e Kotler (2004), são produtos de maior complexidade, pois copiam a ação de proteínas humanas e atuam mutuamente com nosso organismo.

[1]Indústria farmacêutica de pesquisa: é a indústria formada pelos laboratórios que pesquisam e desenvolvem novas moléculas que serão transformadas em novos medicamentos. Geralmente, os laboratórios de pesquisa são empresas multinacionais e trabalham com produtos de alto valor agregado.

Segundo Valor Econômico (2009), esses produtos biológicos também são mais difíceis de copiar devida sua complexidade o que leva os laboratórios a se interessarem mais por esse tipo de pesquisa. Outra estratégia marcante do setor farmacêutico de pesquisa tem sido as aquisições e fusões dos laboratórios de grande porte com o objetivo de ganhar escala, com um laboratório de maior porte, ganha-se um número superior de produtos em fase de desenvolvimento e diversificam-se os negócios.

Segundo dados da IMS HEALTH (2010), a indústria farmacêutica no Brasil, teve um crescimento de 17% no faturamento, em que atingiu no ano de 2010, R$ 36 bilhões e os medicamentos genéricos atingiram 21,3% deste mercado, quando comparamos com o ano de 2009 que tinha 18,7%. Tendo em vista esse crescimento dos genéricos, as barreiras impostas pelos órgãos de vigilância sanitária e a dificuldade de inovação e criação de novas moléculas, que tem gerado dificuldades para os laboratórios de pesquisa crescerem no mercado e se manterem rentáveis.

Esse trabalho propõe um estudo atualizado que traga um posicionamento de mercado e estratégias de marketing para os laboratórios de pesquisa dentro de uma perspectiva de mercado em que os genéricos tem tido um maior crescimento. É importante ressaltar que existem poucos estudos disponíveis sobre esse tema no mercado. Nessa perspectiva de mercado, este trabalho buscou responder a seguinte questão de pesquisa: **Quais as estratégias dos laboratórios de pesquisa mediante ao crescimento dos genéricos e similares no mercado farmacêutico brasileiro?**

1.1 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos gerais e específicos deste trabalho.

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar estratégias dos laboratórios de pesquisa mediante ao crescimento dos medicamentos genéricos e similares no mercado farmacêutico.

1.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Analisar as perspectivas do mercado farmacêutico com a entrada de genéricos e similares;
- ✓ Avaliar as expectativas quanto a novos produtos por parte dos laboratórios de pesquisa;
- ✓ Apresentar alternativas de estratégias de marketing para um posicionamento dos laboratórios.

2 INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

A indústria farmacêutica teve o seu surgimento e desenvolvimento entre o período de 1890 e 1950, sendo sua principal característica o investimento em pesquisa e desenvolvimento de moléculas novas. O grau de complexidade está não só atrelado aos processos tecnológicos, mas também ao alto grau de insucesso ocorre na pesquisa e desenvolvimento de uma droga capaz de trazer retorno à empresa. Em um ano, de cada 5.000 a 10.000 moléculas sintetizadas, apenas uma é aprovada e de cada 10 drogas lançadas entre 1980 a 1984 apenas três tiveram retorno maior que os custos médios de Pesquisa e Desenvolvimento (FIUZA E LISBOA, 2001). Esses dados mostram que o gasto em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) representa um alto custo de um produto desenvolvido pela indústria farmacêutica.

2.1 PESQUISA E DESENVOLVIMENTO (P&D)

O incentivo ao P&D garantido pela Lei de Patentes (Lei nº 9.279/96), a qual segundo Teixeira (1997) protege o produto, em geral, por 20 anos, a contar da data de "pedido da patente" no INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial, sendo que este prazo inclui toda fase de testes, revisão e aprovação do produto, que leva em média 12 anos, restando 8 anos para exploração comercial do produto. A seguir temos uma figura que apresenta as fases de desenvolvimento de um produto a partir de seu registro de patente, demonstra o período de comercialização e também o momento da entrada de medicamento genérico:

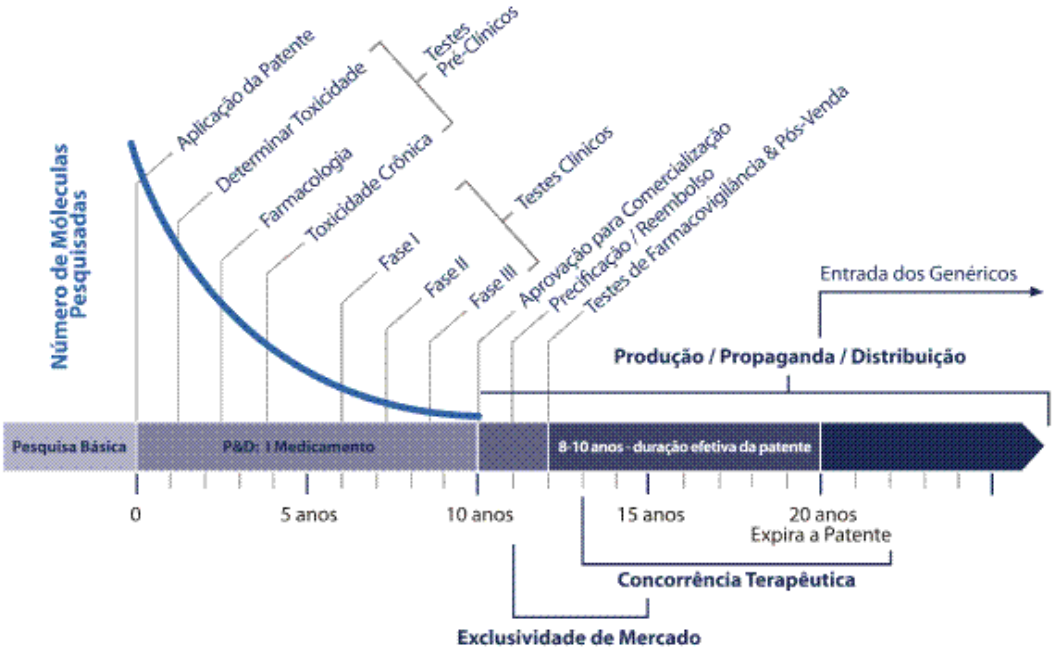


Figura 1: Fases de Desenvolvimento de um novo produto
Fonte: Interfarma, (2011).

Sobre as patentes, pode-se afirmar que essas são de suma importância nessa indústria em questão, tanto pelo estímulo da pesquisa e desenvolvimento (P&D), quanto para que o medicamento se torne comercialmente viável, devido a altos investimentos (BARROS, 2003) na inserção de novos produtos. Porém, após as patentes expiradas há o grande problema das indústrias farmacêuticas: a entrada de genéricos e similares, aumentando assim a concorrência e o desequilíbrio do mercado (SOUZA, 2007). A concessão de patentes farmacêuticas no Brasil está regulamentada ao longo dos dispositivos contidos na Lei de Propriedade Industrial (LPI): Lei nº 9.279/1996.

> [...] o título oficial de privilégio que se dá para um inventor que inscreve a sua invenção no órgão de registro da propriedade industrial, do qual emana um direito que lhe permite o monopólio temporário para a sua exploração. É, portanto, uma figura jurídica, um instrumento de garantia da propriedade (PIMENTEL, 1999, p.21).

Com o término desse prazo a patente passa a ser de domínio público, ou seja, passados os 20 anos de proteção patentária, o medicamento passa a poder ser copiado por outras empresas, resultando na competitividade do setor afim de garantir medicações a preços mais acessíveis para toda população. Nesse contexto, desenvolveu-se a Lei dos Genéricos (Lei nº 9.787/99), que confere ao produto, ao passar por um teste que comprove realmente que ele é intercambiável com o medicamento de referência, um selo de qualidade definindo-o como genérico, dando ao médico maior opção na hora de prescrever, e ao paciente a chance de procurar o produto mais barato, sem o risco de levar uma medicação com menor eficácia e segurança que a original. Esse processo é distinto ao dos medicamentos similares que antes de 2003 não necessitavam de estudos comprovando bioequivalência aos medicamentos de referência (ANVISA, 2011).

Segundo Ribeiro (2003), a indústria farmacêutica no Brasil tem relação com a saúde pública, uma vez que a necessidade de prevenção e práticas sanitárias. No período militar, com a entrada de capital estrangeiro, a indústria farmacêutica teve a inserção de *know-how* e investimentos financeiros que derrubaram os laboratórios nacionais. As empresas nacionais, entre 1890 e 2000, enfrentaram controle de preços do governo, leis de patentes que aumentaram o monopólio, barreiras de acesso à mídia, descrença nos produtos nacionais, falta de investimentos e ainda, um maior controle da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (SILVA, 2008).

Rossi (2001) e Bermudez (1995) consideram o mercado farmacêutico no Brasil altamente amplo e monopolizado, graças à concentração do mercado. A indústria farmacêutica se caracteriza pela diferenciação, baseada na inovação, já que o lançamento de produtos é ação prioritária, visto que o desenvolvimento de novos produtos é necessário a cada patente vencida, acontecendo isso, os produtos farmacêuticos ganham concorrência dos genéricos e similares (GADELLHA, 2003).

2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS MEDICAMENTOS

Segundo Rossi (2001), os produtos farmacêuticos são classificados em novas moléculas, produtos de prescrição médica, produtos OTC (*over the counter*) e produtos genéricos.

- Novas moléculas: com alto valor agregado, altos investimentos em P&D, também chamados de princípios-ativos, responsáveis por ação terapêutica;
- Produtos de prescrição médica: dependem exclusivamente da prescrição médica para comercialização, são também chamados "produtos-éticos". Há uma subdivisão desses produtos: produtos de marca (laboratórios produtores possuem patente, são de referência, segundo atestado da ANVISA conforme eficácia, comprovação científica) e produtos similares (com propriedades semelhantes aos produtos de marca, com comercialização após final da patente detentora);
- Produtos OTC: produtos que podem ser comercializados sem prescrição médica, tais como analgésicos, vitaminas e antigripais, regulados pela ANVISA;
- Produtos genéricos: são identificados pelo princípio-ativo ou nome da substância, garantem igual eficácia. Assim como os produtos similares, os produtos genéricos só podem ser comercializados após expiração da patente detentora;

Outra classificação de medicamentos importante de destacar, nesse estudo, são os Produtos Biológicos.

- Produtos biológicos: são produtos produzidos a partir de células vivas que atuam como uma fábrica. Este processo produtivo difere substancialmente do empregado na produção química convencional (ROCHE, 2011). Segundo Simon e Kotler (2004), esses são produtos de maior complexidade, pois

> copiam a ação de proteínas humanas e atuam mutuamente com nosso organismo.

Simon e Kotler (2004) ressaltam que uma das estratégias das empresas farmacêuticas tem sido investir em produtos de biotecnologia, porém o custo dessa inovação tem sido elevado e que parcerias e aquisições entre empresas farmacêuticas e de biotecnologia tem sido uma das estratégias adotadas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa fundamentação teórica visa realizar uma revisão da literatura, com o objetivo de através dos conceitos de diversos autores, aprimorar e fornecer um embasamento para uma analise posterior clara e satisfatória. Para tanto, esse capitulo sintetiza fundamentos chaves na área de estratégia e estratégias da indústria farmacêutica, bem como sua importância para o sucesso das organizações.

3.1 ESTRATÉGIA

Para Tavares (1991) estratégias são esquemas ou concepções delineadas para alcançar objetivos definidos. "Ele ressalta que o termo estratégia deriva da expressão grega "strategos", que significa "*general"*. Literalmente que dizer " *a arte do generalato"*. O autor ressalta que talvez sua aplicação pelos atuais executivos e autores de livros de Administração se deva à finalidade e interesse por obras de autores clássicos que escreveram sobre estratégias militares como Miyamoto Musashi, Sun Tzu, Karl Von Clausewitz e outros, e sua semelhança com a "guerra" travada entre as empresas:

Segundo Motta (2007, p. 80):

> "A utilização do termo estratégia em administração procurou trazer uma perspectiva científica. Como foi de início associada à formulação de diretrizes e ao planejamento, a estratégia recebeu toda a ênfase racional e científica da administração, tão acentuada na segunda metade deste século".

Hax e Majluf (1988) definiram estratégia como um conceito que abrange atividades críticas da organização, que promove unidade e proporciona a adaptação de mudanças no

ambiente de negócios. Porter (1999) colabora com esta afirmação, dizendo que a estratégia é uma posição exclusiva e valiosa para essas atividades.

Whittington (2002), em sua obra, traz uma abordagem sobre estratégias genéricas, em que começa com a mais antiga, a c*lássica,* que, de acordo com esse autor, é a mais influente, pois tem como ponto base a lucratividade, foco para as empresas. Sua formulação é alimentada pelo viés econômico e possui *report* nos ideais militares. Para ele, a abordagem clássica deposita muita confiança na prontidão e na capacidade dos gerentes em adotar estratégias de maximização do lucro através de um planejamento racional em longo prazo. Em contrapartida, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), alegam que a verdadeira estratégia tende a evoluir à medida que decisões internas e eventos externos fluem em conjunto para criar um novo e amplo consenso para ação entre os membros-chave da equipe gerencial. Segundo eles, nas organizações bem dirigidas, os gerentes guiam pro- ativamente essas correntes de ações e eventos, de forma incremental, na direção de estratégias conscientes.

Porém, Mintzberg (2000) ressalta a importância de uma mutação ao pensar em planejamento estratégico não existindo prevalência de uma só escola ou ponto de vista, trazendo a discussão das escolas existentes e que verdadeiramente venham fazer parte de um processo de estratégia.

3.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Segundo Porter (2004), a análise competitiva é importante não apenas na formulação das estratégias empresariais, mas também em finanças, marketing, análise de mercado e em muitas outras áreas da empresa. Para ele, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa

competirá, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levarem-se a cabo essas metas.

Segundo Barney e Hesterly (2007), uma empresa tem vantagem competitiva quando é capaz de gerar mais valor econômico do que empresas rivais, alcançando um de competição superior aos concorrentes. Sobral e Alketa (2008) descrevem que a competitividade está nas competências essenciais, que são os pontos fortes e distintos da empresa que possibilitam coordenar a produção, integrar tecnologia, otimizar a organização do trabalho e entregar mais valor ao cliente.

Para Porter (1992), deve-se fazer um estudo cuidadoso do grau de rivalidade entre as empresas internas em conseqüência de fatores relacionados com a quantidade de concorrentes (quanto maior é o número de concorrentes, maior tende a ser a rivalidade entre eles), crescimento da indústria (uma indústria que tem baixo crescimento tende a ter a concorrência acirrada), custos fixos altos (tendem a acirrar a disputa, pois as empresas precisam gerar grandes margens de contribuição para cobrir os custos fixos) e outros, além de ser importante avaliar as barreiras de entrada e de saída de cada um desses mercados, poder de negociação dos fornecedores e compradores, e das ameaças que os produtos sofrem nesse mercado com relação aos produtos com potencial de entrada, bem como produtos que são substitutos.

3.3 AS FORÇAS DE PORTER

As forças de Porter (1992) se adéquam ao mercado farmacêutico: “em indústrias onde as cinco forças são favoráveis, como a farmacêutica, muitos concorrentes obtêm retornos atrativos” (PORTER, 1992, p. 3), essas forças determinam preço, custos e investimentos e seu

retorno, uma vez que influem na rentabilidade como um todo. A seguir será apresentada uma figura onde as cinco Forças de Porter podem ser identificadas:



Figura 2: Forças de Porter
Fonte: WIKIPEDIA (2011)

Segundo Porter (1992), a habilidade de empresas em uma indústria para obter, em média, taxas de retorno sobre investimentos superiores ao custo de capital, são dependentes do vigor coletivo das forças listadas abaixo:

- Ameaça de novos entrantes: essa força deve ser analisada sobre o aspecto das "barreiras de entrada" como a economia de escala, economias de escopo, vantagens absolutas, vantagens de diferenciação dos produtos, desenvolvimento de novas tecnologias e acesso ao capital necessário.
- Rivalidade entre concorrentes: é uma combinação de guerra aberta e diplomacia, podendo situar em qualquer ponto entre esses dois extremos. A intensidade da rivalidade entre empresas pode ser determinada pelos seguintes fatores: crescimento da indústria, custos fixos, número de competidores, barreiras de saída,

complexidade informacional, domínio de diferentes tecnologias, entre outros. Isso influencia preços, investimentos e lucratividade.

- Ameaça de produtos substitutos: os principais fatores concernentes à ameaça de produtos substitutos são a propensão do consumidor em substituir a relação preço/ benefícios dos produtos. Outro fator importante é o fato de o produto comercializado pela empresa se tornar obsoleto.
- Poder de barganha dos clientes: o poder de negociação dos clientes depende da existência de produtos substitutos, seu grau de informação e do volume de suas compras, entre outros fatores. Os clientes exigem mais qualidade por um menor preço de bens e serviços.
- Poder de barganha dos fornecedores: é descrito como o mercado de insumos em que fornecedores de matérias-primas, componentes e serviços pode ser uma fonte de poder.

3.4 ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Segundo Hitt (2008, p. 154), "estratégia corporativa são as ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva administrando um grupo de vários negócios que competem em diferentes mercados de produtos". Porter (1999) afirma que a estratégia corporativa justifica-se em situações naturais e inevitáveis, características da diversificação empresarial, as quais, se ignoradas, podem levar ao fracasso toda a estratégia de uma organização. A competição ocorre no nível das Unidades de Negócios; a diversificação, inevitavelmente, acarreta custos e limitações para as Unidades de Negócios; e os acionistas são capazes de diversificar seus investimentos a qualquer momento.

Para Camargos e Dias (2003) a estratégia corporativa, tendo em vista as condições da empresa, pode ser considerada como a mais importante no âmbito empresarial, em razão da abrangência das decisões estratégicas que compõem como determinar o futuro e os objetivos da organização, com impactos em todas as suas áreas de negócios e visam a especificar as condições sob as quais a diversificação, criará valor para os acionistas. Conforme quadro infra:

Estratégia corporativa	Definição/execução
Gestão de portfólio	É a mais utilizada, exige uma grande quantidade de informações, disposição para se desfazer rapidamente de unidades de negócio com baixo desempenho. Consiste na diversificação por meio de aquisições de empresas que estejam subavaliadas e na autonomia das unidades de negócio.
Reestruturação	A empresa se transforma em uma reformadora ativa das unidades de negócio ou de setores subdesenvolvidos, enfermos ou ameaçados. Exige uma capacidade gerencial para reverter o quadro de desempenho da nova unidade de negócio, uma grande quantidade de informações, uma ampla semelhança entre as UNs, as quais permanecem autônomas.
Transferência de atividades	Pressupõe a existência de sinergias, uma alta dependência e a necessidade de captação dos benefícios dos relacionamentos entre as UNs, além de alta capacidade de execução da transferência de habilidades entre elas. As UNs permanecem autônomas, mas em estreita colaboração com a alta administração, desempenhando um papel integrador.
Compartilhamento de atividades	Os benefícios do compartilhamento superam os custos, a utilização de novas empresas e de aquisições como meio de entrar em novos mercados, além da resistência organizacional, e promovem a integração da UN. As UNs estratégicas são motivadas a compartilhar atividades, e a alta administração tem um papel integrador nesse processo.

Quadro 1: Tipos de estratégia corporativa
Fonte: Camargos e Dias (2003), compilado de PORTER (1999).

Para Barney e Hesterly (2007, p.190), uma empresa implementa uma estratégia de diversificação corporativa quando opera em múltiplos setores ou mercados simultaneamente. Hitt (2008) acredita que a diversificação bem sucedida reduz a variabilidade na lucratividade da empresa, já que os ganhos são gerados por negócios diferentes. Na indústria farmacêutica são verificados diversos graus de diversificação do processo produtivo, passando pelo marketing, por vendas, logística, até a venda para o cliente final.

3.5 ESTRATÉGIAS NO SEGMENTO FARMACÊUTICO

Silva e Pinho (2001) ressaltam os principais fatores para as variáveis estratégicas no mercado farmacêuticos tais como: inovação e escala lançamento de produtos, nível de diferenciação do produto, nível de promoção, foco no mercado ético e genérico como *commodity.* Segundo eles, pode também ser observada uma diferença nas empresas multinacionais que adotam como uma das principais estratégias a pesquisa e desenvolvimento, e, nas empresas brasileiras, um posicionamento intermediário.

Segundo Barros (1983) os medicamentos e seu papel na prática médica estão relacionados às táticas nas formas de produção e consumo desses. Principalmente na América Latina, o papel dos representantes dos laboratórios é importantíssimo, já que a promoção é uma das principais ferramentas do marketing (BARROS, 1983). Com forte dinamismo, altos investimentos em pesquisas e alto desenvolvimento de produção, a estratégia de competição da indústria farmacêutica é centrada na diferenciação (CANONGIA, 2002). Esse setor é dependente de importações e da política de patentes, sendo que o compartilhamento de informações entre concorrentes é viável (CASTELLS, 1999).

Segundo Souza e Souza (2007), a concorrência acontece não apenas entre empresas que trazem inovações tecnológicas para tratar das mesmas patologias, mas também entre empresas que competem por medicamentos com o mesmo princípio ativo, seja ele genérico ou similar. Assim, o ideal é que o produto lançado seja protegido por patente - Lei da Propriedade Industrial nº 9279/96, aprovada em 14 de maio de 1996 - onde a legislação brasileira passou a conceder o direito de patente a produtos e processos farmacêuticos - ou alternativamente, que tenha uma tecnologia protegida por patente". Os autores revelam que no setor farmacêutico a determinação de preços não tem uma regra, que a decisão requer uma análise da dinâmica do ambiente, além da percepção da qualidade do produto, marketing, análise do potencial do

mercado e aspectos relacionados aos hábitos regionais. Muitas das empresas estabelecem preços competitivos para não terem problemas de barreira de entrada com sua marca.

Para Mintzberg (2000), as empresas se diferenciam através do preço, imagem, suporte, design, qualidade e não-diferenciação. Assim, a cada novo produto lançado, busca a diferenciação através dos canais de distribuição, da imagem. Segundo o autor, todos os esforços do marketing se voltam para o produto, e através dos representantes de venda, esse produto, seu conceito e todas as informações de benefícios e segurança chegam aos médicos, que então, prescrevem aos pacientes, e assim chegando ao consumidor final.

De acordo com Whittington (2002), o desafio para a estratégia é que muitos evolucionistas duvidam da capacidade de as organizações alcançarem a diferenciação e adaptarem-se a um modo deliberado e sustentável. Para Porter (1999) essa competição estratégica é uma percepção de posições e retenção de clientes e atração de novos. Ainda Porter (1999), é preciso escolher as atividades que verdadeiramente interessam à empresa, e assim, manter a diferenciação.

3.6 VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Porter (1992), a vantagem competitiva de uma empresa surge do valor que ela cria para seus clientes, ele pode ter preços inferiores à concorrência por benefícios equivalentes ou fornecer benefícios únicos que compensam um preço maior. Ainda para Porter (1992), a vantagem competitiva tem origem em cada atividade da empresa e essas, criam base de diferenciação, e assim, aumentam a vantagem competitiva em relação às demais. “Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência”

(PORTER, 1992, p. 3). A vantagem competitiva se dá pela estratégia de liderança de custo, diferenciação e enfoque (PORTER, 1992). A saber:

- Liderança de custo: estratégia dependente da estrutura da indústria, assim como, as vantagens de custos são variáveis, em que incluem economia de escala, matérias-prima privilegiada, tecnologias, patentes (PORTER, 1992). A indústria farmacêutica é caracterizada por tipo de vantagem competitiva (BARROS, 1983).
- Diferenciação: A indústria é dita como única, agregando valores para o consumidor final. A empresa se posiciona com singularidade para satisfazer as necessidades dos consumidores (PORTER, 1992).
- Enfoque: é a escolha do ambiente competitivo, com a seleção de um segmento ou grupos de segmentos na indústria. O enfoque pode ser de custo ou enfoque na diferenciação (PORTER, 1992). A seguir uma figura apresentando os elementos dos quais são compostos a vantagem competitiva de uma determinada indústria no mercado:

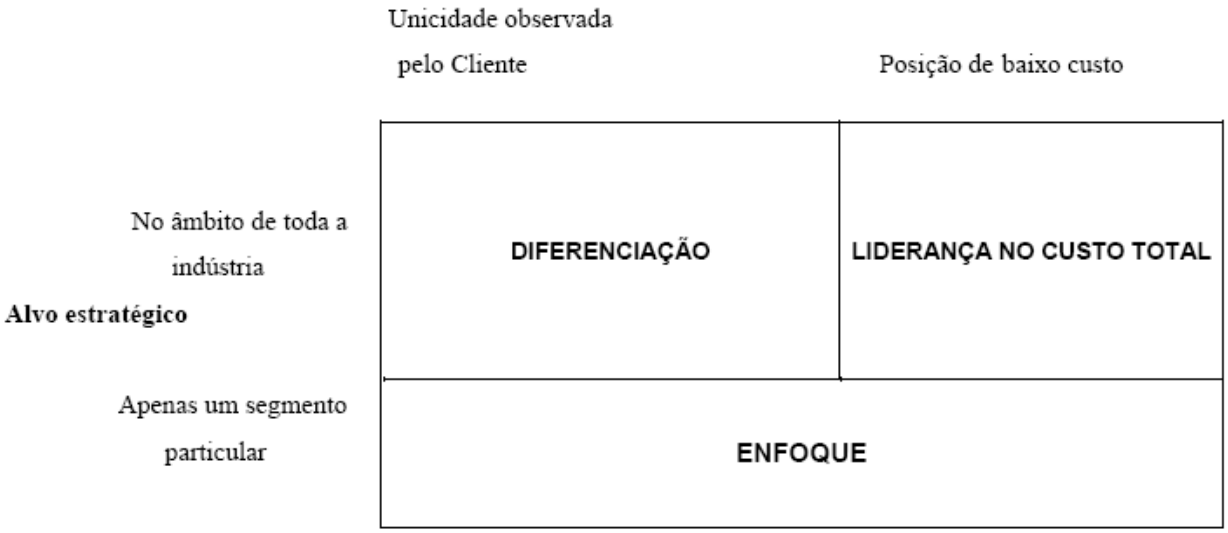


Figura 3: Três Estratégias Genéricas
Fonte: Porter, 1992.

3.7 CADEIA DE VALOR

As estratégias e como essas são implementadas são reflexos da cadeia de valor empresarial e de como cada empresa executa suas atividades. *"*A cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e potenciais de diferenciação" (PORTER, 1992, p. 31). Segundo Porter (1989), toda empresa consiste em uma síntese de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar um produto. Para Hansen&Mowen (2001), a análise da cadeia de valor serve para fortalecer a posição estratégica de uma empresa.

Porter (1992) identifica nove atividades criadoras de valor que consistem em cinco atividades principais e quatro de apoio. Kotler (2006) simplifica as atividades principais da cadeia de valor como:

> "as atividades principais incluem levar materiais para dentro da empresa (logística interna), converte-los em produtos finais (operações), expedir os produtos finais (logística externa), comercializá-los (marketing e vendas) e prestar-lhes assistência técnica (serviço). As atividades de apoio – aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa- são realizadas em determinados departamentos, mas não apenas neles". (KOTLER 2006, p. 36)

Para Hansen e Mowen (2001) a análise da cadeia de valor serve para fortalecer a posição estratégica de uma empresa. Conforme figura infra sobre a cadeia de valores genérica:

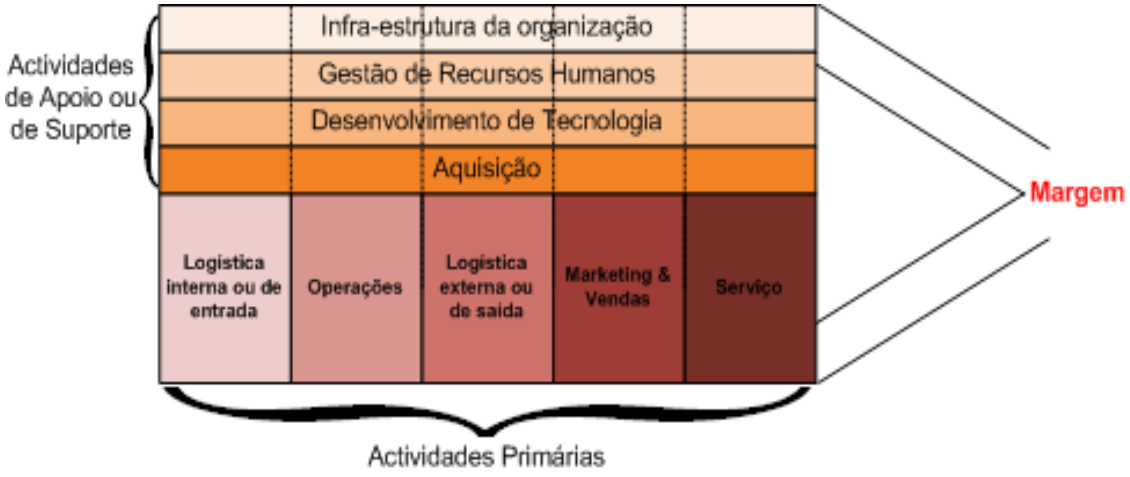


Figura 4: Cadeia de valor genérico
Fonte: Porter, 1989

Segundo Bermudez (1995), os processos produtivos da indústria farmacêutica podem ser agrupados em quatro estágios:

- **Pesquisa & Desenvolvimento de novos fármacos** – estágio complexo devido ao ponto de vista tecnológico. É necessária mão-de-obra especializada, alta disponibilidade de capital, tendo em vista que, em média, apenas entre 3% e 5% dos princípios ativos que entram na fase de testes pré-clínicos são aprovados e lançados no mercado. (SOLTERO et al, 2000). Na cadeia de valor, P&D é uma atividade primária que compreende logística interna e operações.

De acordo com Queiroz e Gonzalez (2001), o estágio de P&D divide-se nas fases química, biológica, clinica e galênica. Na fase química, são isoladas novas substâncias a partir da extração de produtos naturais, síntese química ou de processos biotecnológicos. Na fase biológica, é verificado o potencial terapêutico das substancias para, em seguida, submetê-las a testes farmacológicos, toxicológicos, bioquímicos e microbiológicos. Na fase clínica, o novo fármaco é testado em um pequeno grupo de voluntários, em que se verificam sua eficácia e efeitos colaterais. Se tendo bons resultados, a abrangência dos testes é ampliada, sendo

colocado um número maior de voluntários, para confirmar e aprofundar os resultados iniciais. Antes de se realizar testes em seres humanos as propriedades da droga devem ser testadas em pelo menos duas espécies de animais. Ao mesmo tempo é conduzida a fase galênica em que se analisam as características da substância quanto à composição, pureza e estabilidade ao longo do tempo. Ainda Queiroz e Gonzalez (2001) todas essas informações são fundamentais para que se estabeleçam as especificações da produção e dos critérios de controle de qualidade. Os ensaios clínicos representam 60% dos custos totais de P&D.

De acordo com Bermudez (1995), as empresas farmacêuticas multinacionais realizam uma divisão do trabalho entre matriz e filiais. Os estágios mais complexos e de maior valor agregado, como P&D e produção de fármacos são realizados na matriz, o que permite um maior ganho de escala, sendo que a estrutura existente é usada para uma série de produtos diferentes. As filiais somente importam ou produzem localmente os medicamentos e desenvolvem o marketing e as vendas dos produtos. As filiais brasileiras seguem esse padrão não é interessante economicamente para as matrizes aumentar esforços em P&D em estruturas locais. As empresas farmacêuticas nacionais investem muito pouco em P&D devido à falta de recursos, altos custos e tecnologia.

- **Produção de novos fármacos** – é uma etapa primária da cadeia de valor, pertencente à logística interna e operações. As empresas multinacionais dificilmente produzem fármacos no Brasil, embora não existam razões técnicas para isso. Aos laboratórios de pesquisa mais interessa atender a demanda através de da importação, o que permite a pratica dos preços de transferência. Esse mecanismo é uma forma disfarçada de remessa de divisas à matriz sendo que os preços pagos pelos fármacos são muito mais altos que os preços de mercado e as compras são feitas da própria matriz. Embora as empresas

nacionais não tenham condições de investir em P&D de novos medicamentos, não existem impedimentos para a produção local de substancias já existente. Alguns medicamentos mais simples são, de fato, produzidos no Brasil, mas é mais barato para a indústria local importar os mais complexos do que investir em novas fábricas. É existente a capacidade tecnológica, mas as plantas servem para finalizar produtos acabados, cujas especificações têm pouco em comum com as exigidas para produção de medicamentos. Além disso, Bermudez (1995) lembra que para produzir essas substâncias, seria necessária a verticalização da produção – prática sustentável apenas se a demanda for grande – pois haveria pouco mercado para a venda de fármacos, na medida em que as filiais das multinacionais farmacêuticas compram de suas matrizes estrangeiras.

- **Produção de especialidades farmacêuticas (medicamentos) -** Na cadeia de valor, esta etapa engloba as atividades de operações e logística externa. Não somente, os laboratórios nacionais como os multinacionais produzem no Brasil a maior parte dos medicamentos vendidos, a partir de matérias–primas importadas. Segundo Hansenclever (2002), as importações de medicamentos acabados, têm crescido nos últimos anos.

- **Marketing e comercialização** – é a quarta das atividades primárias na cadeia de valor. Tanto as empresas nacionais quanto as multinacionais investem mais nesta etapa no Brasil. A promoção é realizada junto aos médicos e ao ponto de venda. Quando o medicamento é novo, química e terapeuticamente no mercado a promoção é feita de maneira mais forte especialmente através de

representantes. É através da promoção que o médico recebe as informações básicas para prescrição do produto. Em um segundo momento, após o produto se mostrar satisfatório, surge a automedicação: o paciente começa a procurá-lo diretamente na farmácia sem consultar o médico, e a recomendar o tratamento a seus conhecidos (FRENKEL 2001). Além disso, o balconista da farmácia exerce influência sobre as escolhas dos clientes que lhes pedem indicações, por isso é interessante investir em promoções no ponto de venda.

3.8 FUSÕES E AQUISIÇÕES

Para Ross (1995) em uma aquisição a firma adquirente compra ações e ou ativos da firma adquirida e somente a adquirente mantém a identidade jurídica. Na fusão ou consolidação, a união de duas firmas, geralmente de porte semelhante, é feita por uma permuta de ações, dando origem a outra firma. Segundo Magalhães (2003), as grandes corporações farmacêuticas, desde meados de 1980, passaram por sucessivas fusões e aquisições de empresas menores, com o objetivo de aumentar rentabilidade e investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Ainda, Magalhães (2003) ressalta que essa onda de fusões e aquisições teve seu auge na década de 1990, porém ainda ocorre.

Para Belsey (2007), as vantagens das estratégias de fusões e aquisições incluem: otimização de fabricação, diminuição de custos de desenvolvimento de produto, diminuição de custo de fabricação, melhoria nas economias de escala, pronta entrada no mercado, incremento de vendas, capacidade tecnologia e conhecimento. Segundo Magalhães (2003) na medida em que a fusão ou aquisição consolida a posição de mercado e, potencialmente, aumenta a eficiência da firma reestruturada, é de se esperar que seus lucros cresçam. “Os

processos de fusões e aquisições, nas décadas de 1980 e 90, atingiram valores altamente consideráveis: nos anos 80 houve 55 mil aquisições avaliadas em US$ 1,3 trilhão, e nos anos 90 excederam a US$ 11 trilhões" (HITT et al., 2008, p. 183).

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008), a indústria farmacêutica, utiliza as aquisições para entrar em mercados rapidamente, para superar os altos custos de desenvolvimento interno dos produtos e para aumentar a previsibilidade de retorno sobre seus investimentos. Os autores acreditam que o risco diminui ao se realizar uma aquisição. De acordo com o quadro abaixo:

Principais operações de fusões na indústria farmacêutica mundial e nacional, 1988-2002

Ano	Empresas	Capital	Nova Empresa	Capital
1998–1988	Allergan Lok e Frumtost	EUA	Allergan Frumtost	EUA
	Merrell Lepetit, Hoechst e Sarsa	EUA, Alemanha e França	Hoechst M. Roussel	Alemanha/França
	Honorterápico e Cimed	Brasil	Windson	Brasil
	Lederle, Syntex,Whitehal e Wyeth	EUA, EUA, Inglaterra e EUA	Wyeth Whitehall	EUA
	Newlab eDorsay	Brasil	DM Farmacêutica	Brasil
	Bristol e Squibb	EUA	Bristol Myers Squibb	EUA
	ISA, INAF e Majer Meyer	Brasil	Eurofarma	Brasil
	Espasil e Synthelabo	França	Synthelabo Espasil	França
	Winthrop (S.Ross) e Sanofi	França	Sanofi Winthrop	França
	União Química, Biolab. Sanus e Naturin	Brasil	Grupo Castro Marques	Brasil
	Pharmacia e Upjohn	EUA e Dinamarca	Pharmacia Upjohn	EUA
	Sandoz e Ciba-Geigy	Suiça	Norvartis	Suíca
2002–1999	Smith Kline Beecham, Stafford Miller e Glaxo Wellcome	Inglaterra e EUA, EUA e Inglaterra	Glaxo Smith Kline	Inglaterra
	Zeneca e Astra	Inglaterra e Suécia	Astrazeneca	Inglaterra
	Hoeschst M. Roussel e Rhodia	Alemanha e França	Aventis	Alemanha e França
	Synthelabo Espasil e Sanofi Winthrop	França	Sanofi Synthelabo	França
	Monsanto e Pharmacia Upjohn	EUA	Pharmacia	EUA

Quadro 2: Principais fusões e aquisições na indústria farmacêutica mundial e nacional, 1988-2022
Fonte: Grupmef, 2003.

Simon e Kotler (2004) destacam que nos processos de fusões e aquisições a geração de valor ocorre após a transação, e a questão chave do processo está no equilíbrio entre a interdependência estratégica (necessária para transferir conhecimento e promover eficiência) e autonomia (necessária para conservar os recursos científicos da empresa adquirida), o equilíbrio irá variar de acordo com três tipos de transação:

- As transações de preservação – são típicas de aquisições farmacêutico/ biotecnológicas, que devem ser gerenciadas com o devido distanciamento para preservar a cultura de inovação biotecnológica, mas que também precisar assegurar à transferência de tecnologia a empresa adquirente.
- As transações de absorção – como as que envolvem grandes empresas farmacêuticas, nas quais o valor provém de uma perfeita integração de portfólios, funções e sistemas; elas tendem a fracassar quando entendidas como "fusões iguais" em vez de simples aquisições, devido a indefinições quanto à liderança, disputas por domínio territorial e choques culturais.
- Acordos simbióticos – são as mais desafiantes, pois necessitam tanto de autonomia quanto de interdependência; este é caso mais freqüente em fusões e aquisições envolvendo empresas biotecnológicas, que devem preservar os recursos científicos de cada uma ao mesmo tempo em que integram tecnologias e portfólios.

Simon e Kotler (2004), ainda, complementam que em qualquer desses tipos de transação, o sucesso das fusões e aquisições de três fatores: liderança, prazos e adequação estratégica. Segundo ele, a liderança é a chave para reduzir a resistência na empresa adquirida, que pode destruir valor através da perda de pessoal e transferência reduzida de conhecimentos e facilmente implementada em transações de absorção. Os prazos são críticos, pois muitas fusões e aquisições são transações defensivas, negociadas com urgência quando as patentes de produtos importantes estão próximas de expirar. A adequação estratégica inclui P&D, portfólio de produto, marketing, operações e cultura, em todos os tipos de transações, é fundamental preservar a pesquisa interna bem como as alianças externas.

3.9 INVESTIMENTOS EM BIOTECNOLOGIA

> "O futuro do setor de biotecnologia depende essencialmente do relacionamento deste com a área farmacêutica." (HASELSTINE apud SIMON e KOTLER, 2004)

De acordo com Orsenigo, Pammoli &Riccaboni (1999), com advento da Biotecnologia tornou-se possível criar células em laboratório capazes de criar proteínas específicas, que, por possuírem uma estrutura molecular igual às versões naturais, produzidas no corpo, demonstraram elevado potencial de serem usadas como medicamentos terapêuticos. Além da síntese de proteínas, as novas tecnologias passaram a permitir a manipulação e ampliação dos recursos e materiais genéticos passíveis de serem aplicados em segmentos como agricultura, mineração, pecuária, saúde, cosméticos dentre outros. A chamada revolução biotecnológica consistiu de avanços científicos que possibilitaram o surgimento de empresas aptas em aliar revolução do conhecimento com novas tecnologias. Na medida em que essas novas firmas foram aplicando esses dois componentes, contribuíram para alterar características estruturais vigentes da indústria farmacêutica. (ORSENIGO, PAMMOLI e RICCABONI, 1999)

Para Orsenigo, Pammoli & Riccaboni, (1999), ainda que produtos ligados à biotecnologia estejam crescentemente integrados às atividades farmacêuticas, a maioria das novas empresas de biotecnologia jamais serão empresas farmacêuticas verticalmente integradas, já que a transição para mais estágios da cadeia de valor é restringida pela ausência de competências específicas, incluindo escala e escopo do conhecimento e ativos complementares específicos. Ressalta Antunes (2005) que a gestão em biotecnologia faz parte da cadeia produtiva de fármacos e medicamentos ao envolver aspectos como patentes, a

biodiversidade brasileira e as estratégias de prospecção de novos medicamentos para doenças crônicas como as cardiovasculares, câncer e diabetes.

Segundo Simon e Kotler (2004), para que a biotecnologia alcance seu potencial, as empresas precisam se concentrar em três bases de competição: inovação, desenvolvimento de marca (branding) e alcance global. A inovação está se deslocando de produtos farmacêuticos para biotecnológicos, ao passo que o desenvolvimento de marca continua sendo o forte da gigante indústria farmacêutica. As empresas de biotecnologia acabam se juntando a uma rede com as empresas farmacêuticas devido ao seu alcance global e sua força em marketing, atendendo a necessidade para recuperar os custos com pesquisa das empresas de biotecnologia.

Simon e Kotler (2004) ressaltam que enquanto a biotecnologia se expandia, a produtividade farmacêutica declinava, estima-se que na ultima década com investimentos anuais de US$ 15 bilhões em P&D dava origem a 50 novas moléculas, atualmente a indústria consome mais de US$ 35 bilhões de para produzir 30 novos produtos, e as empresas farmacêuticas são triplamente pressionadas a criar novos produtos:

- pelo aumento nos riscos de P&D e pelo retorno mais lento do investimento em tecnologias pós-gênomicas;
- pela pressão cada vez maior, em todo mundo, em relação ao estabelecimento de preços;
- pela expiração de patentes de drogas no valor de US$ 100 bilhões ao longo da presente década.

A busca por novos produtos explica as megafusões nas empresas farmacêuticas, motivadas pelos portfólios complementares e pelo acesso a novas categorias como a

Oncologia, isso tem demonstrado diminuição no número de empresas farmacêuticas, porém maiores em tamanho. Simon e Kotler (2004) destacam o crescimento de empresas de biotecnologia em contrapartida necessitam de alianças com empresas farmacêuticas devido ao alcance global dessas e o marketing e vendas. Conforme gráfico abaixo[2]:

GRÁFICO 1

Número de empresas de biotecnologia nos EUA e na Europa

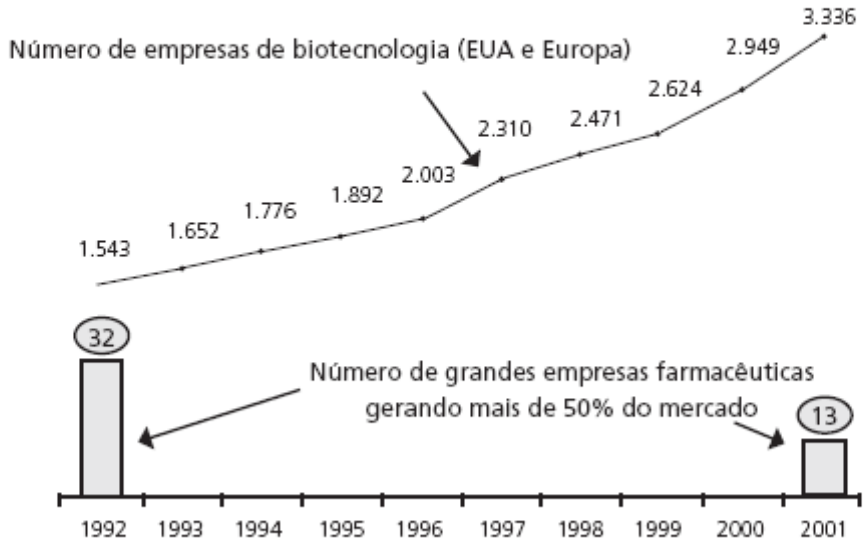


Figura 5: Crescimento de empresas de biotecnologia
Fonte: Ernst & Young Annual Biotech Reports e IMS Health (2002).

Segundo Valor Economico (2009), os investimentos voltados aos medicamentos biológicos, tem sido uma das principais estratégias da indústria farmacêutica devido à complexidade no desenvolvimento desses medicamentos, que por terem uma estrutura heterogênea acabam sendo mais difíceis de serem copiados, o que resulta em maiores ganhos no futuro, pois diminui a ameaça de entrada de genéricos. Porém, os custos de inovação são

[2] **FONTE:** Ernst & Young Annual Biotech Reports e IMS Health.

significativamente altos, devido à dificuldade de padronização dos processos de pesquisa, associado ao fato desses medicamentos causarem reações distintas em diferentes indivíduos. Uma alternativa da indústria farmacêutica de pesquisa foi parcerias e aquisições de pequenas e médias empresas de biotecnologia.

4 MÉTODO

Neste capítulo, serão apresentados os métodos adotados para elaboração deste estudo. Estão descritas as ações realizadas nas etapas do estudo e a forma como a pesquisa foi realizada.

4.1 TIPO DE PESQUISA

Uma vez que o objetivo deste estudo é o de identificar e descrever as melhores estratégias e posicionamento de mercado para a indústria farmacêutica de pesquisa, o método escolhido foi do tipo exploratório, através da pesquisa qualitativa, que segundo Malhotra (2001) é uma técnica de pesquisa não estruturada, baseada em pequenas amostras que proporciona *insights* e compreensão do problema. Gil (1996) destaca que o principal objetivo das pesquisas exploratórias é o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições e as pesquisas descritivas tem como principal objetivo a descrição de características de determinada população ou fenômeno.

De acordo com Kotler (2006), as técnicas de pesquisa qualitativa constituem meios criativos de averiguar percepções do consumidor que permitem uma ampla gama de respostas. Essa pesquisa não procura medir eventos e nem procura analisar estatisticamente dados, mas sim analisar a percepção dos entrevistados, e conforme Elzirik (2003), a pesquisa qualitativa é um tipo de pesquisa própria para analisar em profundidade os significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, produzindo uma análise detalhada dos fenômenos sociais e psicológicos que nem sempre podem ser obtidos através de instrumentos qualitativos.

Com isso, procura-se identificar, através da pesquisa qualitativa, as estratégias e posicionamento de mercado da indústria farmacêutica de pesquisa, para o que será necessário entender percepções e tendências, havendo uma maior interação com o entrevistado. Segundo

Goldman e McDonald (1987), esses métodos produzem dados de maior validade do que questionários estruturados, graças à interação flexível entre pesquisador e pesquisado, favorecendo o surgimento de elementos novos e não esperados *a priori*, e o entendimento de aspectos ambíguos que não seriam capturados por instrumentos que padronizam as informações. Com isso optou-se como meio de coleta de dados: a entrevista em profundidade.

4.1.1 ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

Para Malhotra (2001, p. 163), é uma "entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico."

Conforme Malhotra (2001), as entrevistas em profundidade resultam em uma livre troca de informações. Com isso, se acredita na extrema importância de o entrevistado estar aberto a apresentar suas percepções e não sentir-se constrangido em colocar suas experiências. Roesch (1999) destaca que a entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, é uma técnica que leva tempo e requer habilidade do entrevistador e tem como objetivo identificar o significado que os entrevistados atribuem às questões e situações constantes no roteiro pré-estabelecido pelo entrevistador.

A entrevista em profundidade foi fundamental para a realização desse estudo, pois durante a entrevista foram relatadas questões de alta importância e que pela flexibilidade desse tipo de pesquisa foi possível descobrir particularidades do segmento em pesquisa que irão trazer maior riqueza para a análise dos resultados que definirão uma proposta de melhor posicionamento.

4.2 ELEMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada pelo autor deste trabalho, com sete profissionais da indústria farmacêutica de pesquisa com cargos de gestão e de três diferentes multinacionais da área de pesquisa. Dos sete entrevistados, seis eram homens e uma mulher com idade entre 30 e 58 anos. Dentre os cargos que estes profissionais ocupavam em suas respectivas organizações, é importante ressaltar que três são gerentes distritais de vendas, dois são gerentes de marketing de produto, um ocupa o cargo de gerente de contas especiais, um ocupa o cargo de representante comercial e propagandista especialidades da linha de transplantes, e o último ocupa o cargo de gerente de acesso para operações na oncologia. Todos os entrevistados trabalham a mais de cinco anos em empresas farmacêuticas de pesquisa, e possuem contato freqüente com os diretores e presidentes das suas respectivas empresas

É importante ressaltar que o número necessário de entrevistas foi decidido conforme a incidência de repetição das respostas, ou seja, quando estas se tornaram muito repetitivas a etapa de coleta de dados foi encerrada, pois, com isso, a contribuição marginal de um novo entrevistado passa a ser muito pequena para o desenvolvimento da pesquisa.

4.3 COLETA DOS DADOS

A coleta foi realizada através de um roteiro semi-estrutura e flexível com entrevistas agendadas, explorando os seguintes procedimentos:

- ✓ Foram apresentados aos entrevistados os objetivos desse trabalho, a importância deste trabalho, o tempo necessário para a realização da entrevista.
- ✓ Todos os contatos foram realizados pessoalmente com os entrevistados, em almoços, jantares e cafés agendados com o objetivo de se poder deixar o

entrevistado à vontade, aproximando a entrevista o mais próximo de uma conversa informal.

- ✓ Durante a entrevista os convidados foram convidados a responderem as perguntas da maneira que considerassem mais apropriadas, ocorreram intervenções por parte do entrevistador com o objetivo de esclarecer respostas, solicitar explicações, justificar respostas e induzir os entrevistados para perguntas pertinentes ao momento e conseqüentemente a esse estudo.
- ✓ Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, com consentimento dos entrevistados.
- ✓ A duração média das entrevistas foi de 52 minutos, as entrevistas foram realizadas na cidade de Porto Alegre. Os gerentes de marketing de produtos residem em São Paulo, e foram entrevistados em passagem a trabalho em Porto Alegre. Todos os outros entrevistados residem em Porto Alegre.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo, que conforme Bardin (2006), análise de conteúdo é:

> "Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2006, p. 44)."

Para Bardin (2006), a análise de conteúdo não se trata de um instrumento, mas sim de um conjunto de técnicas de análise de comunicações como um leque de apetrechos. Dessa

forma, observa-se que a análise dos dados, coletados nas entrevistas deste estudo, foi por meio da análise de dados de conteúdo, com base na literatura de Bardin (2006).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados consolidados da pesquisa realizada com os profissionais da indústria farmacêutica de pesquisa. Para uma melhor compreensão dos resultados o capitulo foi dividido em cinco partes: 1) Análise da entrada de similares e genéricos no mercado, 2) Legislação e órgãos sanitários, 3) Análise das estratégias competitivas da indústria farmacêutica de pesquisa, 4) Análise sobre Fusões e Aquisições da Indústria Farmacêutica e 5) Análise dos Investimentos da Indústria farmacêutica de pesquisa na área de Biotecnologia e tecnologia em saúde. A divisão dos dados foi somente para uma melhor compreensão e discussão dos assuntos. Para apresentação dos dados foram utilizados trechos das entrevistas, em cada uma das categorias de análise para uma melhor compreensão.

5.1 Análise da entrada de similares e genéricos no mercado

Nesta primeira seção, serão apresentados os impactos da entrada de medicamentos similares e genéricos no mercado farmacêutico brasileiro e as reações dos laboratórios de pesquisa. Essa análise é fundamental para esse estudo, pois é a partir da entrada de medicamentos similares e genéricos no mercado que este estudo procura identificar as melhores estratégias de mercado.

5.1.1 Impactos da entrada de similares e genéricos no mercado farmacêutico

Conforme pôde ser observado nas entrevistas, as entradas de similares e genéricas trouxeram uma nova perspectiva de mercado. Esta informação vai ao encontro da afirmação de Souza e Souza (2007). Segundo este autor a partir do momento que as patentes expiram, há um grande problema para as indústrias farmacêuticas de pesquisa: a entrada de similares e genéricos no mercado aumentando a concorrência e o desequilíbrio do mercado.

Os entrevistados relataram que num primeiro momento, a indústria farmacêutica de pesquisa subestimou a entrada de similares e genéricos. Porém, ao se observar o rápido crescimento desses produtos no mercado começou a preocupar.

> Num primeiro momento sim, mas como uma justificativa. O governo brasileiro não organizou a entrada desses medicamentos no país. Foi mais por uma questão política. O ministro da saúde José Serra, que queria ganhar as eleições, criou os medicamentos genéricos meio "a ponta de faca". E com isso, a população se confundiu muito. A população, até hoje, não sabe a diferença entre genérico e medicamento similar. Na época, foi um grande erro em não orientar a população. A indústria de pesquisa demorou muito a reagir a essa ação dos genéricos. Portanto, ela não levou muito "a sério" a entrada dos genéricos no início (Entrevistado 3, Gerente distrital de vendas).

> A indústria farmacêutica já tinha experiência com genéricos, porque já existia na Europa e Estados Unidos, porém não acreditou muito... a palavra é subestimou a entrada dos genéricos. Porque era uma coisa nova no país, eles acreditavam que o médico conhecia pouco do genérico, porém ao contrario dos outros países, os laboratórios nacionais de genéricos e similares começaram a agir nas farmácias, bonificando os balconistas para trocarem as prescrições médicas (Entrevistado 2, Gerente de acesso para operações na Oncologia).

Conforme comentado nas entrevistas, a indústria farmacêutica subestimou a entrada dos genéricos e similares, pois não acreditava que os médicos fossem prescrever esses produtos, tanto pelo fato de os médicos não conhecerem tão bem a regulamentação dos genéricos no Brasil como pela questão de a força promocional desses laboratórios não possuírem o *know how* necessário. Porém, a surpresa foi a ação nos pontos de vendas (PDV'S) com a bonificação dos balconistas. Segundo Bermudez (1995), o balconista da farmácia exerce influência sobre as escolhas dos clientes que lhes pedem indicações, por isso é interessante investir em promoções no ponto de venda.

5.1.2 Reações dos laboratórios de pesquisa

Segundo Barney e Hesterly (2007), uma empresa tem vantagem competitiva quando é capaz de gerar mais valor econômico do que empresas rivais, alcançando um nível de competição superior aos concorrentes. Os entrevistados relataram que a principal estratégia adotada com a entrada de genéricos e similares no mercado foi a proteção da marca e investimentos nos produtos que ainda obtinham patentes, apostando muito nas habilidades dos seus representantes de vendas.

Para Barros (1983), os medicamentos e o seu papel na prática médica estão relacionados às táticas nas formas de produção e consumo desses. Principalmente na América Latina, o papel dos representantes dos laboratórios é importantíssimo, já que a promoção é uma das principais ferramentas do marketing.

> A primeira grande reação foi proteger a sua marca. Então estávamos preocupados em como fazer isso. Uma das coisas importantes que percebemos, na época, foi a questão de relacionamento com o médico. A principal preocupação inicial foi com o relacionamento, pois se a empresa mantém o relacionamento com os médicos, a tendência é que eles manteriam o nome da marca também. (Entrevistado 3, Gerente distrital de vendas, laboratório).

> Depois que nos demos conta da força com que entrou o genérico passamos a investir fortemente em treinamento dos nossos propagandistas, com ações de marketing pesadas como investimentos em atualizações cientificas e congressos. Vimos que melhor alternativa é brigar na propaganda e ali éramos melhores, claro que fizemos isso nos produtos que ainda obtinham patentes. Na época muitos produtos ainda obtinham patentes e eram extremamente rentáveis então focamos nesses produtos. Procuramos nos diferenciar. (Entrevistado 4, Gerente de marketing de produto).

Para Porter (1992), o enfoque é um dos elementos principais para uma empresa adquirir vantagem competitiva, com a seleção de um determinado segmento seja no custo ou na diferenciação. Segundo alguns entrevistados, algumas empresas farmacêuticas de pesquisa procuraram se diferenciar no longo prazo a nível mundial.

> A Roche já tinha um plano a médio e longo prazo de investir em produtos de pesquisa e, principalmente, em mercados de biotecnologia. Foi uma coincidência, pois esse plano era no mundo inteiro e não apenas no Brasil. Tanto é que hoje, é só isso. Hoje se consumou o que foi planejado há quinze anos. Então, já naquela época, começou a se dar uma preferência nas pesquisas de produtos de biotecnologia, continuando com o prosseguimento dos produtos de linha Primary Care. (Entrevistado 2, Gerente de acesso para operações na Oncologia)

5.2 Análise sobre Legislação e Órgãos Sanitários

Nesta seção, será apresentada uma análise da legislação sobre medicamentos genéricos e similares e a influência dos órgãos sanitários de vigilância. O objetivo é identificar a influência desses elementos no mercado, explorando as dificuldades impostas, e as estratégias da indústria farmacêutica de pesquisa para lidar com esses elementos.

5.2.1 Legislação sobre genéricos e similares

A Lei dos Genéricos (Lei nº 9.787/99) confere ao produto, ao passar por um teste que comprove, realmente, que ele é intercambiável com o medicamento de referência, um selo de qualidade definindo-o como genérico, dando ao médico maior opção na hora de prescrever, e ao paciente a chance de procurar o produto mais barato, sem o risco de levar uma medicação com menor eficácia e segurança que a original. Esse processo é distinto ao dos medicamentos similares que antes de 2003 não necessitavam de estudos comprovando bioequivalência aos medicamentos de referência (ANVISA, 2011).

Os entrevistados relataram que o governo incentiva o uso de genéricos, pois é do seu interesse o aumento da concorrência, já que, é o próprio governo nacional o maior cliente da indústria farmacêutica. Outro ponto importante de salientar refere-se ao fato de que os entrevistados relataram que os genéricos e similares não possuem a mesma qualidade dos medicamentos de referência.

> O interesse do governo quer com genérico ou não, é estimular a concorrência. Nesse aspecto até tem. Mas não que o governo favoreça a indústria nacional. Não vejo por esse lado. O Governo estimula a concorrência, pois para ele quanto mais barato ficar, melhor. Pois o governo é um grande consumidor da indústria. Quanto mais barato fica melhor, pois o governo passa a gastar menos com saúde. O que ele gasta não é pouco, mas está previsto na Constituição Federal. Existe, em especial, interesse nessa área de estimular os genéricos, principalmente, em parceria com o governo, naquelas doenças em que eles gastam mais (Entrevistado 2, Gerente de acesso para operações na Oncologia).

> Favorece sem critérios, haja vista que a própria ANVISA determina que o genérico pode ter uma variação de eficácia de 80% a 120%. E as empresas baseadas nisso, a maioria delas, não têm a eficácia dos de marca. O próprio governo criou a necessidade do genérico no Brasil, mas não vai ser igual ao de marca e de pesquisa. Ele vai ter falhas. E é isso que os médicos estão vendo hoje. A própria Sociedade Brasileira de Neurologia entrou com um pedido na ANVISA, pedindo que os medicamentos de sistema nervoso central, principalmente, para epilepsia, não tenham essa variabilidade porque o paciente tem epilepsia controlada e eventualmente é trocado o mesmo lote do medicamento, o paciente passa a ter crise, pois o sal não é o mesmo. Se trocar de marca é pior ainda, entra em crise. O Governo criou isso, mas criou com defeito. Ele acha que atende a população. Atender a população vai, mas vai atender com qualidade bem inferior. (Entrevistado 3, gerente distrital de vendas)

> Tanto os genéricos como similares e cópias, possuem a mesma janela terapêutica. As medicações de referência são aquelas que fornecem 100% daquilo que está descrito na caixa. 500 mg é 500 mg. Genéricos e Similares estão em 80 e 125% em torno da referencia, sendo que o índice de confiança é de 95%. Eles não são equivalentes entre eles, por exemplo, a marca A pode ter 80% do sal, a marca B pode ter 90% do sal e a marca C pode ter 120% sal. Para o médico, é muito difícil atestar, pois o paciente pode comprar uma paciente num mês outra marca no outro. E ter uma diferença de percepção de falta de eficácia, a qual muitas vezes é comentada no escritório. (Entrevistado 1, Representante comercial e propagandista especialidades da linha de transplantes)

Porém, os entrevistados concordam que a lei de patentes é correta, e que os laboratórios que perdem patentes de seus produtos antes do tempo determinado são por falha do registro do medicamento. Segundo Souza e Souza (2007), o ideal é que o produto lançado seja protegido por patente - Lei da Propriedade Industrial nº 9279/96, aprovada em 14 de maio de 1996 - onde a legislação brasileira passou a conceder o direito de patente a produtos e

processos farmacêuticos - ou alternativamente, que tenha uma tecnologia protegida por patente.

> O registro é falho. Os laboratórios nacionais não vão por furo, mas sim por demanda. Estão muito claros, os problemas na área do registro. No passado, os laboratórios de pesquisa subestimaram os genéricos, se faziam contratos abertos, sem especificação, mas que, infelizmente, dão margem para que sejam quebrados antes do prazo. (Entrevistado 2, Gerente de acesso para operações na Oncologia)

5.2.2 Órgãos de Vigilância Sanitária

Segundo Simon e Kotler (2004), os órgãos de vigilância sanitária exercem pressões sobre a indústria farmacêutica na regulação de preços e evidências clínicas de novos produtos. Os entrevistados alegaram que os órgãos de vigilância sanitária criam muitos empecilhos no lançamento de um novo produto, principalmente, exigindo estudos, que na prática não haveria necessidade.

> A ANVISA cria inúmeras dificuldades no Brasil, ela se baseia muito pelo FDA nos Estados Unidos, que sempre exige novos estudos, sem contar a pressão na diminuição de preços. Ah e sem contar casos de retirada de produtos, por incidência de efeitos colaterais não apresentados anteriormente. Há pouco tempo atrás tivemos que retirar um produto do mercado para mudar a embalagem. Porém os genéricos e similares que não tem a mesma qualidade, a ANVISA não regulariza. (Entrevistado 5, Gerente de Marketing de produto)

Importante destacar que os entrevistados relataram que os órgãos de vigilância sanitária também cometem erros nos registros de patentes de produtos, que muitas vezes podem facilitar a entrada de medicamentos genéricos e similares no mercado.

> Quem dá o registro é o governo, a ANVISA. E quem faz as falhas é a ANVISA. Então, temos vários exemplos. A Lundbeck, por exemplo, teve no Diário Oficial, reconhecido o erro da ANVISA de ter dado a liberação do registro do Escitalopram há um ano. Tanto é que está sendo reparado pela Justiça. Está sendo proibida a comercialização do produto até agosto de 2012, quando vence a patente do produto. Para ver como tem falha no processo. (Entrevistado 3, Gerente distrital de vendas).

5.3 Análise das estratégias competitivas da indústria farmacêutica de pesquisa

Nesta última seção, serão apresentados os fatores cruciais para a indústria farmacêutica de pesquisa se manter competitiva no mercado com a entrada de medicamentos similares e genéricos. Serão analisadas as questões de preço de medicamentos de pesquisa, investimentos em pesquisa e desenvolvimento e importância do governo e operadoras de saúde como clientes.

5.3.1 Preço de medicamentos de pesquisa.

Para Porter (1992), uma empresa pode obter vantagem competitiva através de uma liderança em custo como benefício em determinado mercado, ou se diferenciar através de um benefício único e cobrar um preço maior por esse benefício.

Os entrevistados relataram que a indústria farmacêutica de pesquisa sempre procurou trabalhar os produtos de patentes com custos elevados, porém com a dificuldade de lançar novos produtos, passaram a reduzir preços de alguns medicamentos que perderam patentes e passaram a trabalhar a marca com preço bem próximo do genérico e similar. Os produtos protegidos por patentes acabam se diferenciando na promoção de benefícios maiores, e por isso são patenteados.

> A redução de preços é uma tendência e que muitas empresas não se aperceberam disso. A Pfizer é uma das empresas que se aperceberam disso. Ela baixou os preços dos remédios na lista. Ela não está fazendo campanhas de redução de preços, promoções. Isso foi uma jogada sadia da Pfizer, já que eu vou perder, então eu vou brigar por esse mercado para que eu também brigue pelo mesmo mercado que eu iria perder. (Entrevistado 2 , Gerente distrital de vendas)

> Não acredito que seja uma estratégia de toda a indústria de pesquisa. Hoje, é uma estratégia muito mais corporativa. Acho que esse é um mercado interessante e parte, geralmente, de quem já possui uma linha de produtos ampla. A grande verdade é, que quando existe um genérico e um produto, esse produto, por maior que seja a tradição e qualidade que tenha, ele vira uma *commodity*. E por isso, essas indústrias entram na briga pelo mercado de preço. Por que para uma Pfizer, uma Glaxo Smith

> Kline, uma Novartis isso é interessante? Porque o Novarsc em 1980 ele já tinha se pago. O produto que, hoje, eu vendo a 40 reais, mas que se eu passar a vender por 20 reais, eu ainda vou ganhar muito dinheiro. Talvez, estrategicamente, valha a pena para a empresa entrar numa guerra de preço. De certa forma tem uma empresa que trabalha em outros mercados. Melhora o *share of voice* da empresa no mercado. (Entrevistado 3, Gerente de acesso de operações da Oncologia)

Na visão dos entrevistados, no momento em que o laboratório de pesquisa passa a trabalhar a marca de referência com preço próximo de similar e genérico, o médico tem preferência em prescrever o de referência. O grande problema, segundo os entrevistados está na bonificação de balconistas que trocam a receita.

> A indústria começou a fazer isso. Um exemplo foi o Viagra. Assim, que ele perdeu a patente houve uma redução de 50% do preço, sem cartão nem nada. A idéia era ganhar em escala, mas não é o que está acontecendo. Ele mantém a venda unitária que ele tinha, só que com 50% de receita. O Viagra é um produto que a venda tem muita influência no balcão. Boa parte das pessoas que vão comprar o Viagra, elas não vão com receita. O genérico do Viagra é um pouco mais barato. O problema é que o balconista ganha comissão em cima do similar. As empresas de genérico dão bastante comissão para balconista, trabalhando bastante com PDV. (Entrevistado 6, Gerente de contas especiais)

Os entrevistados relataram que devido a essa ação na farmácia, os laboratórios de pesquisa passaram a realizar ações comerciais, como descontos progressivos nos distribuidores e ações promocionais informativas nas farmácias. Por uma questão de Código de Ética, os laboratórios de pesquisa não bonificam balconistas na farmácia, no entanto, trabalham o relacionamento e qualidade dos produtos com o intuito de diminuir a troca da prescrição.

5.3.2 Investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos

Para Canongia (2002), o forte dinamismo, os altos investimentos em pesquisas e o alto desenvolvimento de produção, são fatores que centram a estratégia de competição da indústria farmacêutica na diferenciação. Todos entrevistados relataram ser crucial para a indústria farmacêutica de pesquisa, investir em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

> No momento em que se faz a redução de preço, ela deixa de ser indústria de pesquisa. A bandeira dela é pesquisar novas linhas de tratamento para doenças até então não tratadas. A indústria de pesquisa gera subsídio no futuro através de pesquisa. Baixar os preços é estratégia da empresa, mas não seria suficiente para ela sobreviver. Sandoz, Eurofarma conhecem a estratégia de cópia, não investiram em pesquisa, simplesmente pegaram a molécula que já é consagrada e copiaram. Isso difere muito da indústria de pesquisa. (Entrevista 1, Representante comercial e propagandista especialidades da linha de transplantes)

> É crucial que a indústria desenvolva novos produtos. É crucial, pois a indústria de pesquisa, a visão e a missão dela, está voltada para esse objetivo. Pois se não desenvolver novos produtos deixa de ser uma indústria de pesquisa e vira uma nova indústria. Não tem nada demais, eu produzir *commodity*. A indústria de pesquisa tem que pesquisar. (Entrevistado 3, Gerente de acesso de operações da Oncologia)

> Não digo ser o principal, mas vai depender muito de empresa para empresa. Eu diria que é mais uma alternativa. Algumas empresas vão focar nesse ramo, outras vão focar onde der. Eles vão ter que trabalhar com os produtos estabelecidos e buscar a pesquisa de produtos biológicos e de alta tecnologia. (Entrevistado 6, Gerente de contas especiais)

Segundo Silva e Pinho (2004), pode também ser observada uma diferença nas empresas multinacionais que adotam como uma das principais estratégias a pesquisa e desenvolvimento, e, nas empresas brasileiras, um posicionamento intermediário.

5.3.3 Importância dos Governos e Operadoras de Saúde no mercado farmacêutico

Os entrevistados relataram que atualmente o governo tem sido mais criterioso para a padronização de diversos medicamentos. Segundo os entrevistados na década de 1990, era muito fácil padronizar um medicamento no governo, hoje o governo faz uma série de análises para padronizar uma medicação. Tendo em vista, a tendência da indústria farmacêutica de pesquisa direcionar investimentos em medicamentos de maior valor agregado, o governo passa a ser de extrema importância, pois os produtos de alto valor agregado acabam sendo fornecidos 80% pelo governo, segundo os entrevistados.

> Para isso, o Governo tem uma série de profissionais especializados na saúde. Hoje em dia, o governo trabalha com algumas coisas que são a medicina baseada em evidencia, estudos de fármaco economia e de custo-efetividade. O que quer dizer isso? Uma droga se tiver evidência cientifica de que é boa para aquilo que ela se propõe é uma coisa, é básico. O anti- hipertensivo para conseguir o registro tem que reduzir a pressão no mínino. Hoje, além de precisar reduzir a pressão, essa droga para ser incorporada/padronizada, ela precisa ter um desfecho para a economia e para a saúde da população. O custo efetivo não é necessariamente mais barato, mas provou-se que com aquela medicação, ele me trouxe um beneficio que me traz um impacto financeiro forte para mim no futuro, o qual reduz mortalidade em seis meses. O governo para tudo está sendo extremamente criterioso. As decisões na área de governo, hoje, não são mais políticas. Saneamento básico no Tocantins é investimento em saúde. (Entrevistado 2, Gerente de acesso de operações da Oncologia)

5.4 Análise sobre Fusões e Aquisições da Indústria Farmacêutica

Nesta seção, serão analisados os motivos das fusões e aquisições na indústria farmacêutica de pesquisa e também as aquisições de empresas nacionais por parte da indústria farmacêutica de pesquisa. O objetivo é analisar a futura estrutura no mercado farmacêutico com a entrada de medicamentos similares e genéricos.

5.4.1 Fusões e Aquisições na indústria farmacêutica de pesquisa

Segundo Magalhães (2003), as grandes corporações farmacêuticas, desde meados de 1980, passaram por sucessivas fusões e aquisições de empresas menores, com o objetivo de aumentar rentabilidade investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Os entrevistados relataram que o principal motivo das fusões e aquisições na indústria farmacêutica de pesquisa é portfólio de novos produtos e divisão de custos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

> Sem dúvida, é uma tendência. Segmentadas nas suas áreas e os motivos eles variam. Algumas por uma questão de portfólio ou por uma questão de planta, outra por questão de centro de desenvolvimento, outra por questão do mercado, em determinados mercados, como o americano ou o mercado asiático, o qual está todo mundo de olho, por ser um mercado em ascensão. Acho que tudo isso faz parte do jogo. Essa é uma tendência que está se comprovando. (Entrevistado 2, Gerente de acesso para operações na Oncologia)

> Sim, é uma tendência. Pelo poder econômico, se tu tens dinheiro, você vai atrás de indústrias e empresas para agregar ao teu negócio. São poucas empresas que tem isso. Biotecnologia. São poucas empresas que tem portfólio com o futuro de dez anos. (Entrevistado 3, Gerente distrital de vendas)

> Bom, porque tu achas que a Novartis comprou a Alcon por US$ 51 bilhões de dólares? É fácil... Portfólio, eles são especialistas na área de oftalmologia e tem vários produtos para lançar nos próximos anos. Esse é o foco, hoje as maiores compram os menores por uma questão de portfólio, hoje uma empresa farmacêutica não vale pelo que ela tem, mas sim pelo que ela vai ter para lançar no mercado, o resto o marketing faz. (Entrevistado 5, 34 anos)

Para Belsey (2007), as vantagens das estratégias de fusões e aquisições incluem: otimização de fabricação, diminuição de custos de desenvolvimento de produto, diminuição de custo de fabricação, melhoria nas economias de escala, pronta entrada no mercado, incremento de vendas, capacidade tecnologia e conhecimento.

5.4.2 Aquisições de empresas farmacêuticas nacionais por multinacionais de pesquisa

Os entrevistados relataram que os laboratórios multinacionais de pesquisa estão comprando empresas nacionais de similares e genéricos, pelo alto crescimento desses medicamentos no mercado, segundo eles a indústria de pesquisa resolveu entrar nesse mercado pelo fato de ter poucos produtos para lançar, e ser um meio de cobrir os altos custos com a pesquisa e desenvolvimento. O objetivo principal das aquisições é aprender a trabalhar no mercado de baixo preço e adquirir *know how* nessa área da indústria.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a indústria farmacêutica, utiliza as aquisições para entrar em mercados rapidamente, para superar os altos custos de desenvolvimento interno dos produtos e para aumentar a previsibilidade de retorno sobre seus investimentos. Os autores acreditam que o risco diminui ao se realizar uma aquisição. Isto pode ser observado no depoimento abaixo:

> A indústria de pesquisa que não tem portfólio de novos produtos ou ela cria novos produtos ou compra empresas de genéricos e similares e, entra nesse grande mercado ou ela será absorvida por outra. Que é o que está acontecendo agora, a Pfizer que comprou a Wyeth que é um laboratório de pesquisa e a Teuto que é uma empresa de similares e genéricos, ao mesmo tempo,está atuando em todos os segmentos do mercado. As empresas de grandes recursos estão atuando nos três segmentos do mercado: genéricos, similares, produtos patenteados, originais de marca. (Entrevistado 3, Gerente distrital de vendas)

É importante ressaltar a visão de Simon e Kotler (2004), que complementam, que em qualquer desses tipos de transação, o sucesso das fusões e aquisições se deve a três fatores: liderança, prazos e adequação estratégica. Segundo os autores, a liderança é a chave para reduzir a resistência na empresa adquirida, que pode destruir valor através da perda de pessoal e transferência reduzida de conhecimentos e facilmente implementada em transações de absorção. Eles ressaltam que os prazos são críticos, pois muitas fusões e aquisições são transações defensivas, negociadas com urgência quando as patentes de produtos importantes

estão próximas de expirar. A adequação estratégica inclui P&D, portfólio de produto, marketing, operações e cultura, em todos os tipos de transações, é fundamental preservar a pesquisa interna bem como as alianças externas.

5.5 Análise dos Investimentos da Indústria farmacêutica de pesquisa na área de Biotecnologia e tecnologia em saúde

Nesta seção, serão analisados os investimentos realizados em pesquisa de produtos de biotecnologia e também pesquisas de tecnologia em saúde. Tendo em vista, o enorme crescimento da pesquisa de produtos biológicos na indústria farmacêutica, é relevante fazermos uma análise específica dessa questão nesse estudo. A questão de tecnologia em saúde será um tema analisado, pelo fato de ter sido levantado por alguns entrevistados.

5.5.1 Investimentos em produtos de Biotecnologia

Segundo Valor Econômico (2009), os investimentos voltados aos medicamentos biológicos, tem sido uma das principais estratégias da indústria farmacêutica devido à complexidade no desenvolvimento desses medicamentos, que por terem uma estrutura heterogênea acabam sendo mais difíceis de serem copiados, o que resulta em maiores ganhos no futuro, pois diminui a ameaça de entrada de genéricos.

Os entrevistados relataram que uma das principais estratégias dos laboratórios são investimentos nos produtos de biotecnologia, pelo fato de serem produtos de alta complexidade, produtos de maior valor agregado e mais difíceis de serem copiados.

> Todas as empresas estão na linha do biológico, pois é um produto que inova, antecipa muitas vezes o surgimento de doença e tu podes cobrar por isso. E, hoje, o grande negócio é tu cobrares pelo serviço ou pelo produto diferenciado. Eu também percebo que, futuramente, da mesma forma que acontece na Europa e nos Estados

> Unidos, o governo vai ter que começar a entrar mais nesse mercado e fornecer mais medicação para a população. E, com certeza, os produtos biológicos vão trazer até economia para o país. Ao invés de dar um remédio para combater a doença que surgirá lá na frente, o ideal é começar a combater os primeiros sinais e evitar gastos mais pesados no futuro. A medicação biológica é o futuro tanto que as indústrias já estão pesquisando nesse setor. (Entrevistado 3, Gerente distrital de vendas)

> Com certeza, é uma grande tendência. Os produtos biológicos são produtos de alto valor agregado e são na maioria das vezes produtos com uma complexidade maior, a indústria de pesquisa vai investir em doenças raras, difíceis de tratar ou controlar. Hoje doenças como aterosclerose e hipertensão, por exemplo, já tem excelentes tratamentos disponíveis, realmente não vale à pena investir mais nessas áreas e sim em doenças mais complexas como Doença de Alzheimer, Doença de Parkinson, Esclerose múltipla, câncer e diabetes. (Entrevistado 5, Gerente de marketing de produto)

Segundo Simon e Kotler (2004), para que a biotecnologia alcance seu potencial, as empresas precisam se concentrar em três bases de competição: inovação, desenvolvimento de marca (*branding*) e alcance global. A inovação está se deslocando de produtos farmacêuticos para biotecnológicos, ao passo que o desenvolvimento de marca continua sendo o forte da gigante indústria farmacêutica. Para os autores, as empresas de biotecnologia acabam se juntando a uma rede com as empresas farmacêuticas devido ao seu alcance global e sua força em marketing, atendendo a necessidade para recuperar os custos com pesquisa das empresas de biotecnologia.

Conforme Valor Econômico (2009), os custos de inovação em produtos biológicos são extremamente altos, devido à dificuldade de padronização dos processos de pesquisa, associado ao fato de esses medicamentos podem ter reações distintas em diferentes indivíduos. Uma das alternativas da indústria farmacêutica de pesquisa foi a formação de parcerias e aquisições de pequenas e médias empresas de biotecnologia.

5.5.2 Pesquisas de tecnologias em soluções de saúde

Os entrevistados levantaram um tema sobre pesquisas de tecnologia em soluções de saúde, além da questão de produtos biológicos, existem pesquisas em produto de alta tecnologia que podem auxiliar em exames e diagnósticos de doenças especificas. É uma proposta que busca prever a doença através de um mapeamento genético e desenvolver a solução para determinado indivíduo, para os entrevistados a pesquisa de tecnologia em saúde é um meio de diferenciação da indústria farmacêutica de pesquisa.

Para Camargos e Dias (2003), a estratégia corporativa, tendo em vista as condições da empresa, pode ser considerada como a mais importante no âmbito empresarial, em razão da abrangência das decisões estratégicas que compõem como determinar o futuro e os objetivos da organização, com impactos em todas as suas áreas de negócios e visam a especificar as condições sob as quais a diversificação, criará valor para os acionistas.

> Mas, acho que vai ser de soluções em saúde. E a solução em saúde pode ser um medicamento, mas pode ser um exame, um marcador biológico, pode ser conseguir um programa ou exame ou visão de raio de x que diga que teu genótipo é tal e que para o medicamento fazer efeito para ti, a empresa vai criar um medicamento específico para esse genótipo. As pesquisas estão voltadas para soluções em saúde, aumentando a gama de serviços da área. Não será mais a questão de procurar o sintoma, ou procurar a cura em cima da manifestação clínica. Acredito que será uma questão de pegar as probabilidades de doenças genéticas do paciente e desenvolver uma medicação para que ele não desenvolva tais possíveis doenças. O desafio da indústria está nisso, nessa linha de desenvolvimento. Vai continuar a ter medicação, mas vai desenvolver o exame, o mapeamento genético. A indústria de pesquisa que vai passar a ser reconhecida no futuro é aquela que saberá o que a pessoa vai ter ou que a minha medicação é boa para x ou y. (Entrevistado 3, gerente de acesso de operações na oncologia)

> A Novartis tem pesquisa sobre comprimidos inteligentes. Comprou, há dois anos uma empresa americana que desenvolve uma pesquisa diferenciada. O paciente toma um comprimido que libera nano transmissores, com a ajuda de um adesivo. Esse nano transmissor faz todo trajeto que a medicação comum faz, são coletadas informações e transmitidas para esse transmissor que estão conectadas ao adesivo até o momento de ser expelido. Após isso, ele gera um relatório para o médico. É um diagnóstico de dentro para fora. É outro nicho de pesquisa [...] a Novartis também trabalha com produtos biológicos para transplantes, o qual é um anticorpo vivo. Vários outros laboratórios investem nessas medicações complexas.

> (Entrevistado 1 , Representante comercial e propagandista especialidades da linha de transplantes)

Porter (1999) afirma que a estratégia corporativa justifica-se em situações naturais e inevitáveis, características da diversificação empresarial, as quais, se ignoradas, podem levar ao fracasso toda a estratégia de uma organização. Segundo o autor, a competição ocorre no nível das Unidades de Negócios; a diversificação, inevitavelmente, acarreta custos e limitações para as Unidades de Negócios; e os acionistas são capazes de diversificar seus investimentos a qualquer momento.

Os entrevistados relataram que os investimentos em tecnologia em soluções de saúde são meios de a indústria farmacêutica diversificar no mercado em que atua, prestando um melhor serviço.

6 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo identificar estratégias que definam um melhor posicionamento para os laboratórios de pesquisa diante do crescimento exponencial dos medicamentos genéricos e similares no mercado farmacêutico. Para isso, através de uma análise qualitativa com entrevista de profundidade como técnica de coleta dos dados e análise de conteúdo como meio de interpretação dos dados obtidos, foi possível observar diversos aspectos que são determinantes no posicionamento da indústria farmacêutica de pesquisa.

Através da revisão da literatura e das entrevistas realizadas, foi possível observar que cada vez mais, está difícil desenvolver novos produtos, devido ao aumento de exigências dos órgãos de vigilância sanitária nas restrições de preços e também a exigência de novos estudos, e principalmente, pela dificuldade de desenvolverem-se produtos inovadores, seja pelo custo, ou seja, pela dificuldade em pesquisa e desenvolvimento de produtos inovadores que se diferenciem no mercado, ao ponto de trazer uma vantagem competitiva para a indústria farmacêutica de pesquisa. Portanto, através desse estudo, foi possível identificar que a tendência da indústria farmacêutica de pesquisa é direcionar os investimentos de seu portfólio de novos produtos para a pesquisa de produtos de alto valor agregado, que buscam tratar doenças mais raras ou que não tenham tratamentos efetivos disponíveis no mercado. É importante destacar, que segundo os autores e os entrevistados, a área de biotecnologia é um dos principais *focos* da indústria farmacêutica para o desenvolvimento de novos produtos. Os produtos biológicos são aqueles que se caracterizam por sua maior eficácia e maior complexidade o que impõem barreiras para o desenvolvimento de genéricos e similares. Simon e Kotler (2004) ressaltam que a pesquisa em biotecnologia é uma das principais apostas em desenvolvimento de novos produtos da indústria farmacêutica.

Segundo Porter (1992), a vantagem competitiva de uma empresa surge do valor que ela cria para seus clientes, esse valor pode ser através de preços inferiores à concorrência, por benefícios equivalentes, ou fornecer benefícios únicos que compensam um preço maior. Através desse estudo, foi possível observar que a vantagem competitiva da indústria farmacêutica se dá por diferenciação no mercado, principalmente pelo fato, de procurar inovar e desenvolver produtos que atendam necessidades que os genéricos e similares não atendem. Além disso, foi possível observar que a estratégia de concorrer no mercado com medicamentos similares e genéricos, é um meio de diversificar seus investimentos, através de preços inferiores em produtos que expiraram suas patentes, mas não como forma de diferenciação por menor preço, mas com um preço competitivo com similar e o genérico, aliado a divulgação da sua marca de referência. O objetivo é explorar a marca já existente, na qual foi lançado o princípio ativo da medicação. Segundo os entrevistados, o médico tem preferência por prescrever o produto dos laboratórios de referência, devido ao fato de este ter qualidade garantida. Para eles, com o preço competitivo, o médico não hesitará em prescrever o medicamento de referência.

Nessa questão, é imperioso lembrar Hitt (2008, p. 154), “estratégia corporativa são as ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva administrando um grupo de vários negócios que competem em diferentes mercados de produtos.” A indústria farmacêutica de pesquisa não vê o investimento no mercado de similares e genéricos como uma saída para sua sobrevivência, mas sim como uma forma de diversificar seus investimentos, tendo assim mais um meio de se capitalizar para poder investir na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Para Porter (1992), enfoque é a escolha do ambiente competitivo, com a seleção de um segmento ou grupos de segmentos na indústria. O enfoque pode ser de custo ou enfoque na diferenciação. Nesse ponto de vista, é possível observar através desse estudo que o enfoque da indústria farmacêutica continua sendo a diferenciação,

porém, atuar no mercado de menor preço é uma estratégia de diversificação de investimentos. Para Barney e Hesterly (2007), uma empresa implementa uma estratégia de diversificação corporativa quando opera em múltiplos setores ou mercados simultaneamente.

No que ser refere ao método de pesquisa empregado, a pesquisa qualitativa através da entrevista em profundidade, foi possível observar que esse método foi de extrema importância, pois o método permitiu aprofundar o assunto proposto nas entrevistas e abarcar em temas não previstos, mas que eram importantes de acordo com a ótica do respondente, através disso foi possível descobrir algumas particularidades do segmento, que trouxeram maior riqueza para a análise dos resultados. Um ponto a destacar, foi o relato de alguns entrevistados sobre pesquisas de tecnologias que poderão trazer um maior grau de especificidade no tratamento dos pacientes, como a questão de diagnósticos que façam o mapeamento genético dos pacientes e definam o tratamento adequado para cada paciente. Outro ponto importante relatado, devido à forma como as entrevistas foram conduzidas, foi a futura necessidade de realizarem-se estudos de farmacoeconomia, junto aos estudos clínicos de novos produtos, com o objetivo de mostrar as vantagens para o Poder Público para padronizar determinados produtos.

6.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO

Este estudo demonstrou que o mercado farmacêutico é dinâmico e marcado pela busca de inovações seja devido à perda de patentes de produtos ou pelo lançamento de novos medicamentos. Essas constantes mudanças exigem uma rápida tomada de decisão nas estratégias das empresas deste setor.

Através dos resultados deste estudo, os gestores do setor farmacêutico podem buscar informações sobre as tendências desse mercado e as principais estratégias das empresas farmacêuticas de pesquisa. Essas informações poderão ser utilizadas como apoio na tomada

de decisões, de qual nicho de mercado investir ou quais os meios de diversificar novos investimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANVISA. **Legislação**. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/portal/anvisa/legislação /!ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP>. Acesso em 10/06/2011.

ANTUNES, Adelaide. **A importância do observatório de atividades industriais vis-à-vis tendências em ciência, tecnologia e inovação.** São Paulo: Química Nova, v.28, supl. 0, nov/dez. 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros. São Paulo: Pearson, 2007.

BARROS, B. T. **Fusões e Aquisições no Brasil – Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos.** São Paulo:Ed. Atlas. 2003.

BARROS, J. A. C**. Estratégias mercadológicas da indústria farmacêutica e o consumo de medicamentos**. **Revista de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 5, p. 377-386, out.1983.

BELSEY, M. J. **Drug developer strategies to boost competitiveness. Nature Reviews Drug Discovery**, v.6, n.4, p.265-266, 2007.

BERMUDEZ, J. A. Z. **A indústria farmacêutica, estado e sociedade**. São Paulo: HUCITEC, 1995.

BRASIL. Lei nº. 9.787, de 10 de fevereiro de 1999. Altera a Lei 6.360, de 23 de Setembro de 1976, que **dispõe sobre a Vigilância Sanitária, Estabelece o Medicamento Genérico, dispões sobre a utilização de nomes genéricos em produtos farmacêuticos**. Diário Oficial da União, Brasília, p.1 coluna 1, 11 de Fevereiro de 1999.

BRASIL. Lei nº. 9.279, de 14 de Maio de 1996. **Regula direitos e obrigações relativos a propriedade industrial.** Diário oficial da união, Brasília, p.8353 coluna 1, 15 de Maio de 1996.

CAMARGOS, Marco Antonio de. & DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica** – Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, vol. 10, nº 1, janeiro/março 2003.

CANONGIA, C. et. al. **Gestão da informação e monitoramento tecnológico: o mercado dos futuros genéricos. Perspect. Cienc. Inf. Belo Horizonte, v.7, n.2, p.155-156, jul/dez 2002.**

CASTELLS, MANUEL; **A Era da Informação**, vol. 1 – A Sociedade em Rede. São Paulo, Paz e Terra, 1999 (7ª edição).

CBO – The Congressional Budget Office. From the United States Congress. (1998). **How increased competition from generic drugs has affected prices and returns in the pharmaceutical industry**. Disponível em:< http://www.cbo.gov>. Acesso em 15.05.2011.

EIZIRIK, M.F. Por que fazer pesquisa qualitativa? **Revista Brasileira de Psicoterapia**, v.5, n.1, jan/abr., 2003.

FIUZA, Eduardo P. S.; LISBOA, Marcos de B. **Credence goods market Power: na econometric study on the Brazilian Pharmaceutical Industry**. Departamento de Economia –FEZ/USP, Estudos Econômicos, v.33, n.4, 2001.

FRENKEL, J. **O mercado farmacêutico brasileiro: a sua evolução recente, mercados e preços.** In: NEGRI, B.; DI GIOVANNI, G. (Org.). *Brasil: Radiografia da Saúde.* 1.ed. Campinas: Unicamp, Instituto de Economia (IE), 2001.

GADELHA, C. A.G.; QUENTAL, C.; FIALHO, B.C. **Saúde e inovação: uma abordagem sistêmica das indústrias da saúde.** Cadernos de Saúde Pública v.19, n.1, Rio de Janeiro, jan./fev. 2003.

GIL, AP**. Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159.

GOLDMAN, A. & MCDONALD, S. **The Group Depth Interview:** Principle and Practice. New Jersey: Prentice Hall, 1987.

HANSEN, D.R. & MOWEN, M.M. ***Gestão de custos:*** **contabilidade e controle.** São Paulo:Pioneira Thomson Learning, 2001 (p.429).

HASENCLEVER, L. et al. **Diagnóstico da indústria farmacêutica brasileira.** Rio de Janeiro. Instituto de economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2002. 89 p.

HAX, A.C., MAJLUX, N.S. **The concept of strategy and the formation process.** Iterfaces, EUA, n.18:3, pg. 99-109, maio-junho, 1988.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

INTERFARMA. **Fases de desenvolvimento de um novo Produto**. Disponível em: <http://www.interfarma.org.br/site2/images/Site%20Interfarma/Informacoesdosetor/Indicadores/inovacao/Tempo%20para%20desenvolver%20um%20medicamento.GIF>. Acesso em 20.05.2011.

IMSHEALTH. **Dados de Crescimento dos Genéricos.** Disponível em: <http://www.imshealth.com/portal/site/imshealth/menuitem.a46c6d4df3db4b3d88f611019418c22a/?vgnextoid=819e58a2d5e85210VgnVCM100000ed152ca2RCRD&cpsextcurrchannel=1>. Acesso em 09.05.2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kenin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LISBOA M., FIUZA, Eduardo. **Política Governamental e Regulação do Mercado de Medicamentos**. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/seae/documentos/doc trabalho/doctrab08.PDF>. Acesso em 28.11.2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2001.

MAGALHÃES, L. C. G. **Estratégias Empresariais de Crescimento na Indústria Farmacêutica Brasileira: Investimento, Fusões e Aquisições**, 1988-2002. *Texto para Discussão 995*. Rio de Janeiro: Ipea, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia.** Tradução de Nivaldo Montinqelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e arte de ser dirigente.** 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

ORSENIGO, L.F.; PAMMOLLI, F.; RICCABONI, M. **The dynamics of knowledge and the evolution of an industry network.** Lessons from pharmaceuticals: Journal of Management and Governance, v.1, n.2, 1999.

PIMENTEL, Luiz Otavio. **Direito Industrial: As funções do Direito de Patentes.** Porto Alegre: Síntese, 1999, p. 21.

PINHO, A. F. A.; SILVA, J. F. **Posicionamento estratégico e desempenho de mercado da indústria farmacêutica à luz da tipologia de Porter**. **RAC**, v. 5, n. 3, p. 27-52, set./dez. 2001.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** 18ª,ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** 18ª.ed., Rio de Janeiro: Campus, 1992.

QUEIROZ, S.; GONZÁLES, A. J. V. **Mudanças recentes na estrutura produtiva da indústria farmacêutica.** In: NEGRI, B.; DI GIOVANNI, G. (Org.). *Brasil: Radiografia da saúde.* Campinas: Unicamp, Instituto de Economia (IE), 2001.

RIBEIRO, A.L.A. **Resolução RDC 33 / ANVISA/MS: uma análise crítica do roteiro de inspeção para farmácias com manipulação.** Niterói, UFF. Dissertação de Mestrado (Sistema de Gestão), UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHE. **Medicamentos Biológicos**. Brasil, 2010 – obra cuja autoria não é determinada. Disponível em: <http://www.roche.com.tw/portal/roche-brazil/medicamentos_biologicos_. Acesso em 12.06.2011.

ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R.W.; JAFFE, J.F. **Administração financeira: corporate finance.** São Paulo: Atlas, 1995. 670p.

ROSSI, P. E. **Análise das Estratégias Competitivas da Indústria Farmacêutica.** São Paulo, USP. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção), Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2001.

SILVA, R.F. **Indicadores de desempenho em sistemas de garantia de qualidade de produção de medicamentos. Uma contribuição para aplicação em farmácias de manipulação**. Niterói, UFF. Dissertação de Mestrado em Sistema de Gestão, 2008.

SIMON, Françoise; KOTLER, Philip. **A construção de biomarcas globais: levando a biotecnologia ao mercado.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

SOBRAL, Filipe; PECI, ALKETA. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOLTERO, R. A. et al. **The changing role of pharmaceutical development organizations. Pharmaceutical technology contract services**. San Francisco, v.1, p.36-42, Aug. 2000.

SOUZA, C. V.; SOUZA, E. V. E. **Estratégias de competição na indústria farmacêutica: das cadeias verticais às parcerias flexíveis.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA E PRODUÇÃO, 27. Anais... Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 9 a 11 out. 2007.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Harbra, 1991.

TEIXEIRA, Francisco. **Tudo o que você queria saber sobre patentes, mas tinha vergonha de perguntar.** Editado por: Clever Consultoria Empresaria. Ltda em co-edição com Multimais Editorial Produções Ltda. Rio de Janeiro, 1997.

VALOR ECONÔMICO. **Análise Setorial da Indústria Farmacêutica**. São Paulo, 2009

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WIKIPÉDIA. **Cadeia de Valor**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki /Cadeia_ de_valor >. Acesso em 09.05.2011.

WIKIPÉDIA. **Cinco Forças de Potter**. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/ Cinco _for%C3%A7as_de_Porter >. Acesso em 09.05.2011.

APENDICE 1 – ROTEIRO BASE PARA APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

1. Com a entrada dos medicamentos genéricos em 1999, quais eram as expectativas da sua empresa, na época, das mudanças que ocorreriam no mercado? Quais foram às ações e o posicionamento de sua empresa na época, sabendo que entrariam concorrentes com preços mais acessíveis no mercado?

2. Essas ações surtiram efeito no curto e longo prazo? Por quê?

3. Tendo em vista, que a indústria farmacêutica de pesquisa sempre buscou ganhar mercado desenvolvendo produtos inovadores, quais são as suas expectativas de mudanças na indústria farmacêutica de pesquisa nos próximos anos? Por quê?

4. Quando analisamos as movimentações de empresas como a Pfizer que reduziu os preços de alguns produtos, ou como a Sanofi-Aventis que comprou a Medley (empresa de similares e genéricos), para concorrer diretamente no mercado por preço, você vê isso como uma estratégia que todas as empresas de pesquisa deverão tomar? Por quê?

5. Você acredita que desenvolver novos produtos é crucial para a sobrevivência da indústria farmacêutica de pesquisa ou essas empresas conseguiriam brigar reduzindo os preços de seus produtos? Por quê?

6. Porque que a indústria farmacêutica de pesquisa não trabalha os seus produtos com um preço elevado até o fim de sua patente e depois reduz o custo para um preço próximo dos similares e genéricos?

7. Tendo em vista, a reestruturação que a Roche teve no final de 2010, em quE o foco da empresa foi para o desenvolvimento de produtos biológicos - que são produtos de alta complexidade, custo elevado e difíceis de copiar. Você vê isso como o principal foco de investimentos da indústria farmacêutica de pesquisa nos próximos anos? Por quê?

8. Podemos observar nos últimos algumas fusões e aquisições entre empresas farmacêuticas de pesquisa, nesses casos o foco de compra ou junção dessas empresas é

devido ao portfólio de novos produtos? Você acredita ser uma tendência ficarem poucas empresas gigantescas no mercado farmacêutico de pesquisa no mercado global?

9. Quais estratégias você acredita que a indústria farmacêutica de pesquisa deve adotar para manter se forte no mercado farmacêutico no Brasil?

10. Em sua opinião, a legislação brasileira favorece o crescimento de medicamentos de baixo custo? Por quê?

11. Existem empresas de genéricos e similares que se especializaram em encontrar "furos" nas patentes de medicamentos de referencia, você acredita que a lei de patentes é falha no Brasil? Por quê?

12. Muitos produtos dependem de compras centralizadas no governo, principalmente os medicamentos de alto custo, quais têm sido os critérios do governo brasileiro nas negociações?