Os Medicamentos Genéricos no Composto de Produtos das Indústrias Farmacêuticas do Rio de Janeiro e São Paulo

The Generic Drugs in the Product Composition of the Pharmaceutical Industries in Rio de Janeiro and São Paulo

Los Medicamentos Genéricos en el Compuesto de Productos de las Industrias Farmacéuticas de Rio de Janeiro y São Paulo

O presente artigo faz uma análise da introdução dos medicamentos genéricos no Brasil e o papel estratégico das indústrias farmacêuticas. Como lastro teórico, o trabalho fundamentou-se na teoria proposta por Michael Porter. Foi realizada uma investigação secundária sobre a indústria farmacêutica e sua configuração, com destaque dado aos seus principais players. Foram realizadas pesquisas descritivas com duas populações: a dos gestores dos laboratórios pesquisados e dos médicos prescritores, vinculados ao Conselho Regional de Medicina do Rio de Janeiro.

This present study focuses on the analysis of the introduction of generic drugs in Brazil and the strategic role of pharmaceutical industries. The work was based on the proposed theory of Michael Porter. A secondary investigation about the pharmaceutical industry and its configuration was performed, highlighting its main players. Descriptive research was also performed on two different populations: that of the researched laboratories' managers and that of the doctors associated to the Board of Physicians in Rio de Janeiro.

Este presente artículo hace un análisis de la introducción de los medicamentos genéricos en Brasil y el papel estratégico de las industrias farmacéuticas. Como lastro teórico, el trabajo se fundamentó en la teoría propuesta por Michael Porter. Se realizó una investigación secundaria sobre la industria farmacéutica y su configuración, poniendo de relieve sus principales players. Se realizaron investigaciones descriptivas con dos grupos: el de los gestores de los laboratorios investigados y el de los médicos prescriptores, vinculados al Consejo Regional de Medicina del Rio de Janeiro.

Palavras-chave: administração de empresas, gestão empresarial, indústria farmacêutica, medicamento genérico, fusões e aquisições, estratégia sob ótica da saúde

Autores

Prof.^a Regina Rianelli

Prof.^a Titular da Pós-Graduação e Graduação da Universidade Estácio de Sá, UNESA – Rio de Janeiro, Doutoranda em Produção, Mestre em Administração de Empresas e Desenvolvimento Empresarial – Especialista em Ensino Superior e e-Commerce, - Graduada em Comunicação Social e Publicidade & Propaganda – Consultora em Comunicação Empresarial e Marketing na área de Mídia Digital e Eletrônica.

E-mail: regina.rianelli@globocom.com

Prof. José Roberto Ribas

Prof.^o Titular do Mestrado e Graduação da Universidade Estácio de Sá, UNESA – Rio de Janeiro, Doutor e Mestre em Administração de Empresas – Graduado em Engenharia Civil – Consultor em técnicas de pesquisa de mercado, modelos atitudinais de comportamento e cenários alternativos.

E-mail: jose.ribas@estacio.br

Introdução

Os medicamentos têm papel importante na diminuição da mortalidade e morbidade da população mundial. As empresas desenvolvem esforços em pesquisa e desenvolvimento que resultam na descoberta de produtos que dinamizam o setor farmacêutico, como as patentes de novas moléculas para linha de medicamentos inovadores. Os negócios realizados por

estas indústrias farmacêuticas contam com a diferenciação e enfoque estratégico voltado para a redução dos custos pela escala de produção e pela busca de maximização do lucro. Neste contexto os medicamentos genéricos assumem um papel estratégico no sentido de que podem provocar mudanças na configuração dessa indústria. No Brasil os medicamentos genéricos foram adotados somente em 1999, a partir da publicação da Lei dos Medicamentos Genéricos. Neste contexto houve uma reestruturação das empresas farmacêuticas que resultou em uma série de movimentos organizacionais que impactaram a dinâmica do mercado. A concentração do setor em escala mundial alcança patamares significativos, conforme destacado no capítulo base conceitual. O Sistema Único de Saúde (SUS) apoia a inclusão dos medicamentos genéricos no Programa de Saúde da Família (PSF). No mesmo sentido os projetos de ONGs (Organizações não Governamentais) ligados à saúde, são instrumentos auxiliares para ajudar a mitigar preconceitos de um segmento de consumidores, ainda não devidamente esclarecidos, quanto à eficácia dos medicamentos genéricos por desconhecimento quanto à bioequivalência e efetividade terapêutica. Uma questão importante diz respeito à política de certificação de qualidade dos genéricos, em particular na disseminação de informações para os profissionais responsáveis pela avaliação da efetividade e da segurança destes medicamentos. O objetivo desta pesquisa está em avaliar quais foram os atributos considerados nas possíveis ações estratégicas e movimentos organizacionais adotados pelas empresas farmacêuticas no eixo dos Estados do Rio de Janeiro e São Paulo, sob o ponto de vista dos gestores após a introdução dos medicamentos genéricos no mercado brasileiro.

Referencial teórico

O ambiente

A indústria farmacêutica atravessa um período de transição e de transformação em escala global, devido a intensa mudança no interior de um oligopólio relativamente consolidado (VERNENGO, 1996). Este cenário, tem gerado pressões no âmbito da competição setorial, envolvendo a direção e o ritmo das atividades de inovação, novas estratégias de marketing e de comercialização. Especificamente no mercado brasileiro, cabe destacar a concentração de gastos com medicamentos, já que 23% da população consome 60% desta produção (PINTO, 2004). Este segmento movimentava anualmente 3 bilhões de dólares (IBGE, 2005), sendo apontado como um mercado aberto para novos negócios (JORGE, 2003). O medicamento genérico configura-se num produto substituto de um medicamento pioneiro (de marca) no mercado farmacêutico para o tratamento de um mal ou doença (NISHIJIMA, 2003). Órgãos como Food and Drug Administration (FDA), norte-americano, a European Generic Medicines Association e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), no Brasil, criada pela Lei 9.782/99, exigem testes de bioequivalência para que o medicamento seja regulamentado pelo governo. Além disso, consideram o medicamento genérico como sendo uma preparação equivalente ao medicamento original ou inovador, em relação aos quais o tempo de proteção de patentes expirou, possibilitando a exploração comercial e assegurando um tratamento eficaz e mais barato para o consumidor. No caso dos medicamentos genéricos a preparação aos de marca equivalente deve ser entendida como o uso do mesmo ingrediente ativo com a mesma quantidade e dosagem, mantendo padrões idênticos de especificação, e de homogeneidade. Isto torna o medicamento genérico um substituto do medicamento de marca e pioneiro no mercado, objetivando a cura de determinado mal ou doença através das mesmas reações bioquímicas no organismo dos indivíduos, de acordo com a literatura econômica de saúde. À medida que a população alcance um maior poder aquisitivo, o percentual monetário investido individualmente no consumo de serviços de saúde tendo em vista a busca de melhor qualidade de vida, no aspecto individual e coletivo aumentará, de acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005). O mercado farmacêutico internacional passa por um intensivo processo de mudança, marcada pela rápida substituição de produtos com pouco tempo de lançamento no mercado, por outros recém desenvolvidos, em especial os medicamentos genéricos. Neste contexto empresas proprietárias das patentes de um medicamento de marca introduzem seu próprio medicamento genérico antes da patente expirar (KAMIEN e ZANG, 1999). A evolução no consumo dos medicamentos genéricos no Brasil representa uma questão com implicações estratégicas significativas relacionadas à acessibilidade das populações de menor poder aquisitivo a esses recursos curativos contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. No mesmo sentido, além do aspecto social há que se considerar o impacto nas formas de atuação das empresas no mercado, em termos de movimentos organizacionais e no sentido de definir suas estratégias competitivas.

Indicadores

Os medicamentos genéricos vêm conquistando uma expressiva participação no mercado brasileiro, atraindo o investimento de diversas indústrias farmacêuticas para esse tipo de produto, em face da possibilidade de acesso a um mercado consumidor de menor renda, que buscam um recurso curativo de custos menos elevado. Outro aspecto que cabe considerar é que cada

mercado apresenta sua própria dinâmica e configuração. Porter (1989), propõe um modelo de análise estrutural da indústria no intuito de identificar as interações e as inter-relações entre as empresas relacionadas a sua competição no mercado. Este artigo analisa o comportamento estratégico da indústria farmacêutica brasileira, no eixo dos Estados do Rio de Janeiro e São Paulo, com o advento dos genéricos, sob a ótica dos gerentes distritais e regionais dos laboratórios e dos médicos prescritores. O governo brasileiro, em 10 de fevereiro de 1999, sinalizou uma mudança na estratégia de intervenção no setor farmacêutico com a publicação da lei 9.787/99, conhecida como Lei dos medicamentos genéricos. No início de 2006 o Governo anunciou uma redução na carga tributária do setor ao eliminar a incidência do COFINS e de outros impostos, com a única finalidade de dinamizar este segmento. Observa-se que existe uma longa experiência com medicamentos genéricos comercializados em outros países, a exemplo dos EUA, onde o genérico já era regulamentado desde 1984, através da lei conhecida como Waxman-Hatch Act, que buscou incentivar o uso desta linha de medicamento facilitando a autorização para sua produção, através da redução do tempo transcorrido para cumprimento das vias burocráticas, desde a autorização até a fabricação. O Brasil possui uma relação básica de medicamentos essenciais e uma legislação a respeito dos genéricos (Decreto 793 - Decreto publicado no Diário Oficial da União em abril de 1993), que apresenta medidas importantes para a diminuição dos custos e garantia de acesso aos medicamentos essenciais. Não obstante, cumpre enfatizar que a acessibilidade plena aos remédios ainda é privilégio de uma elite que pode pagar pelos mesmos, posto que a análise dos gastos per capita com medicamentos, no Brasil, mostra uma grave dissonância (JORGE, 2003), notadamente nesse nicho que é um dos maiores mercados mundiais de medicamentos (SILVA e COHEN, 2004). Portanto, é possível concluir que, em relação ao consumo médio de medicamentos, nosso país ainda está longe de se equiparar aos países que encabeçam as estatísticas e este segmento possui movimentos organizacionais próprios que denotam ações estratégicas singulares. Em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, o crescimento dos genéricos depende de políticas de incentivos governamentais, que devem ter caráter maciço e de longo prazo, representando muito mais do que uma proposta passageira, mostrando o que pode ser feito para melhoria da qualidade de vida de todos com o implemento tecnológico.

Fusões e aquisições

As empresas do setor farmacêutico, motivadas por orientações estratégicas decorrentes do acirramento da competição mundial, organizaram-se em um processo de fusões e aquisições que visavam, tão somente, conferir ganhos de escala e racionalizar diversas etapas prescritas pelo planejamento estratégico (PORTER, 1986). Fusões foram realizadas para aumentar o porte da empresa e reduzir os riscos decorrentes de investimentos em pesquisas e desenvolvimento e aquisições e associações com pequenas empresas de biotecnologia em conhecimento na área farmacêutica (PALMEIRA FILHO e PAN, 2003). A fusão pode se realizar por duas formas distintas: a de incorporação e a de concentração. A de incorporação se realiza através de transferir o patrimônio globalmente para outra empresa que se designa incorporante e, por sua vez, entrega cotas ou ações representativas do seu capital social. A de concentração dá-se mediante a constituição de uma nova sociedade para qual são transferidos recursos. Nas últimas décadas, vem ocorrendo um considerável número de fusões e aquisições de companhias do setor de medica-

mentos que vem se processando em ritmo acelerado, e estimulando ações do setor público e de entidades civis, no sentido de atuar para coibir a formação de oligopólios e o conseqüente controle da fixação de preços, conforme pode se observar nas várias fusões e aquisições ocorridas na indústria farmacêutica.

A Indústria

Os laboratórios multinacionais de pesquisa estão cada vez mais especializados: não apenas em doenças específicas, mas também em medicamentos inovadores com moléculas modernas, que aumentam sua rentabilidade. O setor farmacêutico mundial é considerado um setor oligopolista, pois embora existam 10.000 empresas fabricantes de produtos farmacêuticos, em apenas 100 estão concentradas 90% dos produtos farmacêuticos usados em larga escala no consumo humano (PINTO, 2004). As dez empresas do setor que apresentaram maiores faturamentos no período de julho de 2001 a julho de 2002, foram (IMS, 2002) a Pfizer (EUA), Glaxo SmithKline (Inglaterra), Merck (EUA), Astra Zeneca (Inglaterra), Novartis (Suécia), Johnson & Johnson (EUA), Bristol Myers Squibb (EUA), Aventis (Alemanha), Pharmacia (EUA) e Wyeth (EUA). As duas empresas que apresentaram maiores lucros foram Pfizer (atualmente unida com a Pharmacia) com US\$ 7,8 bilhões e Merck com US\$ 7,3 bilhões, contando cada uma com quatro blockbusters (medicamentos com mais de US\$ 1 bilhão em vendas) no mercado. Atualmente a indústria farmacêutica ocupa a décima posição mundial dentre os países com maior faturamento no setor, sendo que os EUA, Japão e Alemanha são os três primeiros colocados (JORGE, 2003).

Aspectos regulatórios

A partir da Lei 9787 de 10 de fevereiro de 1999, os medicamentos genéricos passaram, obrigatoriamente, a vigorar no Brasil. A ANVISA (2002) avalia os testes de bioequivalência entre o genérico e seu medicamento de referência apresentados pelos fabricantes para comprovação da sua qualidade. A partir de abril de 2001, os medicamentos similares tiveram que comprovar equivalência farmacêutica e bioequivalência com o medicamento de referência, transformando-se em genérico ou medicamento de marca (PINTO, 2004). A legislação prevê que o medicamento genérico deve ser equivalente ao farmacêutico de referência em termos de composição e dosagem (ANVISA, 2002, p.16). A garantia de maior acesso com medicamentos de mesma qualidade assegurada pelos testes de bioequivalência e biodisponibilidade é um grande avanço da defesa do direito à saúde da população. Em termos de identificação visual, o departamento de propaganda e marketing aliado ao Ministério da Saúde, através de uma ação pontual, criou uma identidade visual para o consumidor identificar o genérico pelo G* inserido em uma tarja amarela com destaque na embalagem, o que fez com que houvesse um crescimento de vendas possibilitando, inclusive a entrada de novos segmentos de mercados propiciando espaço suficiente para adesão de novos entrantes no setor, apontado por liderança por custos designada como estratégia genérica (PORTER, 1996). Quanto às patentes, o monopólio da indústria farmacêutica de uma molécula tem, para a firma inovadora, a importância de garantir mercado cativo, segundo fatores determinantes do poder do fornecedor (PORTER, 1996), e, mais tarde, ao expirar a patente, receberá um custo (ainda que subjetivo) de experimentar uma versão genérica concorrente e trocando-a pela marca original. Durante o período de monopólio, a firma inovadora receberá dividendos que compensarão os investimentos iniciais em pesquisa e desenvolvimento, cobrindo, assim, despesas de outros medi-

camentos que não lograram sucesso terapêutico e/ou comercial. A legislação brasileira passou a conceder o direito de patenteamento a produtos e processos farmacêuticos com base na Lei de Patentes ou Lei da Propriedade Industrial 9279/96, aprovada em 14 de maio de 1996. A patente tem validade de 20 anos a partir da data de depósito do pedido (HASENCLEVER; WHIRT; PES-SOA, 2002). A proteção patentária da molécula visa não só resguardar o composto químico utilizado, como também aqueles produzidos a partir de processos químicos diversos.

Mercado

Um dos fenômenos identificados no setor farmacêutico está relacionado ao crescente grau de concentração do capital na indústria, com uma sistêmica onda de fusões e aquisições. A explicação dada pelas grandes empresas baseia-se na necessidade de ganhar escala para manter-se competitivo, para suprir os altos custos em pesquisa, que correspondem em média a 14% do faturamento das grandes empresas. Segundo especialistas, há três razões principais responsáveis pelas fusões e aquisições (F&A) na indústria farmacêutica. A primeira diz respeito à redução de custos, já que as empresas envolvidas em F&A normalmente podem reduzir pessoal e fechar fábricas obsoletas. O segundo motivo é a ampliação da capacidade das equipes de venda das empresas através do marketing realizado pelos propagandistas junto aos médicos prescritores. A indústria farmacêutica opta para que seu público-alvo acredite que os médicos prescrevem seus remédios porque são os melhores, para que não sejam vistos como comerciantes agressivos, contribuindo com literatura e atualização dos médicos (JORGE, 2003). Aqui cabe ressaltar que os laboratórios, através de seus representantes, tentam alcançar o consumidor final (o paciente) através de um cliente intermediário (o médico), pois o primeiro não é capaz de avaliar aspectos da qualidade dos medicamentos, sendo preciso a ajuda de um profissional especializado. A terceira e maior motivação para fusões e aquisições é o aumento do orçamento para pesquisa e desenvolvimento. Embora as grandes empresas farmacêuticas continuem sendo lucrativas, o tempo e os gastos com a descoberta e testes de novos medicamentos têm aumentado ao longo dos anos. Desse modo, a competitividade do setor está baseado no lançamento cada vez mais rápido de medicamentos (RADAE-LLI, 2003). O setor farmacêutico é de grande relevância para a sociedade pois acumula, em média, um século de experiência com crescimento e diversificação de seus produtos sempre com inovações tecnológicas e medicamentosas. Isso permite às grandes corporações a vantagem de uma atuação em diversos estágios da produção de medicamentos (NISHIJIMA, 2003). A diferenciação entre as grandes empresas farmacêuticas e as químicas é que as primeiras, embora produzam os princípios ativos para seus medicamentos, realizam a maior parte de suas vendas e P&D na fase farmacêutica. Estas empresas, como por exemplo Merck, GlaxoSmithKline, Pfizer, Eli Lilly, compõem a maior parte do setor. De outro lado, as empresas químicas de grande porte, como Bayer, Hoechst e Ciba-Geigy, investem na pesquisa e desenvolvimento de farmoquímicos (QUEIROZ, 1993). Logo, os principais agentes da indústria farmacêutica são empresas de grande porte, porém, nenhuma delas controla uma porcentagem elevada do mercado (em média 4%) como pode ser observado em outras indústrias, o que pode caracterizar um setor altamente concentrado. Os produtos farmacêuticos não são homogêneos e na medida em que cada medicamento pertence a uma classe terapêutica, é dentro de cada classe que a concentração pode ser muito elevada (PINTO, 2004). Segundo dados do Intercontinental Me-

dical Statistics (IMS), o número de fabricantes de produtos farmacêuticos está por volta de dez mil empresas. Entretanto, deste número, apenas cem empresas são responsáveis por cerca de 90% de todos os produtos farmacêuticos produzidos e destinados ao consumo humano.

Medicamentos de referência e genéricos

No contexto do setor farmacêutico, os fatores mais relevantes para a competitividade ligados à estrutura interna da empresa são a capacitação e o desenvolvimento tecnológico e as atividades de marketing. Medicamentos não éticos dependem mais do marketing, os genéricos mais da capacitação tecnológica e os medicamentos de referência necessitam de ambos (QUEIROZ, 1995). As atividades de marketing e propaganda constituem barreiras à entrada de novos produtos (PORTER, 1996) uma vez que a manutenção de antigos produtos e o lançamento de novos produtos requer uma cara e enorme estrutura de marketing. A lealdade à marca é considerada característica histórica da indústria (PORTER, 1985), o que permite lucros contínuos, mesmo depois de expirado o prazo de exclusividade concedido pela patente (RADAELLI, 2003). Com os genéricos essa relação não é tão direta, a atuação da indústria é na competição de preços, sendo necessário que a propaganda seja intensiva com relação à marca e sua confiabilidade. Além da média, bastante utilizada, especialmente por grandes empresas, a mais forte estratégia de divulgação é realizada na classe médica (NISHIJIMA, 2003).

Decisão do médico prescritor

O processo de decisão do médico pode ser compreendido como composto em duas etapas: o médico escolhe o tratamento mais eficaz e seguro para o paciente com base em seu conhecimento acadêmico e experiência própria ou na experiência de seus pares, apreendida em congressos, revistas especializadas ou networking. Esta decisão do médico é facilitadora do processo de obtenção da informação sobre os medicamentos mais indicados para os tratamentos diagnosticados e também serve como argumento de defesa do médico contra possíveis complicações em um processo jurídico. A escolha do tratamento, incluindo o medicamento eventualmente prescrito, define a concorrência inter-marcas, isto é, dos princípios ativos entre si. O medicamento pode ser prescrito de três maneiras diferentes, pelo nome químico da molécula; pelo nome genérico (conforme consta da Denominação Comum de Medicamentos); pelo nome de fantasia correspondente à marca de referência, isto é, a marca adotada pelo patenteador original, e às marcas que surgem dos imitadores, freqüentemente bem parecidas em grafia ou fonética. A força de vendas costuma enfatizar o nome de fantasia. O médico pode receitar o medicamento pelo nome de fantasia ou pelo nome genérico. Nesta etapa se define a concorrência inter-marcas, entre o produto "de marca" propriamente dito, os medicamentos genéricos e similares. A qualidade abre-se nas dimensões de *biodisponibilidade*, quanto do princípio ativo é absorvido no fluxo sanguíneo, onde e quanto age terapêuticamente; de *bioequivalência* quando dois medicamentos são bioequivalentes, ou seja, têm a mesma composição química e a mesma biodisponibilidade; de *grau de pureza do produto* e, portanto, do processo produtivo.

Mudanças recentes e estratégias

Do ponto de vista da produção de medicamentos, existe uma tendência das transnacionais em reduzir o número de suas

plantas no Brasil e aumentar a especialização das mesmas (QUEIROZ; GONZÁLEZ, 2001). Na América Latina, as grandes empresas têm concentrado suas produções em três grandes mercados: Argentina, Brasil e México. As consequências dessa reestruturação das empresas transnacionais têm diferentes aspectos: tornam o Brasil mais relevante no processo produtivo destas empresas no plano regional, podendo abastecer o mercado interno, além de outros mercados com produtos tradicionais mais baratos; aumentam as importações e a dependência de produtos mais caros, não abarcados pela planta mais especializada. Do ponto de vista tecnológico, observa-se o aumento das pesquisas clínicas no país e algumas tímidas interações com projetos conjuntos entre empresas e universidades (PINTO, 2004).

Metodologia

O artigo envolveu uma pesquisa exploratória com entrevistas estruturadas, conforme conceituação habitual dos especialistas em metodologia de pesquisa (VERGARA, 2004, p. 46-50). Dado o estado atual dos estudos sobre a entrada dos medicamentos genéricos no mercado brasileiro, em particular no eixo dos Estados do Rio de Janeiro e São Paulo, há necessidade de "expor as características" do fenômeno, sem "compromisso de explicar [...] o que descreve" (VERGARA, 2004, p. 47). Neste tipo de estudo, algumas "correlações entre variáveis" talvez possam ser estabelecidas. Na aplicação da pesquisa, o primeiro conjunto de sujeitos foi delimitado do universo aos laboratórios farmacêuticos localizados no eixo dos Estados do Rio de Janeiro e São Paulo, extraordinariamente foram incluídos três laboratórios localizados no exterior. Para o segundo conjunto de sujeitos participantes da pesquisa, restringiu-se o universo de médicos prescritores aos praticantes, que freqüentaram o CREMERJ no período de dezembro de 2005 a fevereiro de 2006, e estão estabelecidos no estado do Rio de Janeiro. O critério de amostragem foi de acessibilidade, intencional e por conveniência do pesquisador (MALHOTRA, 2006, p.326-327). A amostra selecionada por acessibilidade relativa ao primeiro conjunto de laboratórios farmacêuticos compreendeu os gerentes de 31 laboratórios localizados no eixo Rio-São Paulo e três laboratórios localizados no exterior. A amostra de médicos receitistas obtida por acessibilidade e de forma não-probabilística por conveniência do pesquisador compreendeu, no período de dezembro de 2005 a fevereiro de 2006, 100 médicos brasileiros prescritores no Estado do Rio de Janeiro. Os resultados tabulados a partir das entrevistas em profundidade foram obtidos a partir da análise de conteúdo (FREITAS; JANISSEK, 2000).

Resultados

Para possibilitar uma melhor estruturação na análise, optou-se por dividir em sessões, tendo como referências o modelo das cinco forças propostas por Porter (1980).

Competição interna

A partir da análise dos dados, estes sugerem com relação a variável nível de preços que há uma competição acirrada no setor de fármacos. Para facilitar a discriminação entre os gerente distritais/regionais consultados, optou-se por identificá-los pelo mнемônico "GD" significando gerente distrital e "GR" como gerente regional seguido de uma numeração geral variando de 01 a 34 que nada tem relação dos sujeitos entrevistados. Do total de respondentes GDs e GRs das empresas entrevistadas nesta pesquisa, 35 afirmaram que o nível de preço praticado pela sua empresa têm importância estratégica em termos de competição e de posicionamento no mercado. Neste contexto e considerando os resultados

acima, verifica-se que a rivalidade entre os concorrentes gera pressões no sentido de melhorar as proposições competitivas. Essa situação vem de encontro aos conceitos desenvolvidos por Porter (1996) que identifica a rivalidade entre concorrentes no mercado em função da pressão pela obtenção de maiores oportunidades num contexto influenciado por fatores estruturais tais como: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, lento crescimento do setor econômico, custos fixos ou de armazenamento altos e ausência de diferenciação ou custos de mudança. A capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas foram observadas nas entrevistas. O medicamento genérico é um substituto no mix de produtos farmacêuticos e a prática desenvolvida pela força de vendas na divulgação e implementação dos fármacos sugerindo a troca dos medicamentos de marca no balcão das farmácias, nem sempre obtém resultados positivos, pois os pacientes confiam na prescrição médica. A prática pela diferenciação de preço também é observada no segmento da indústria indiana e norte-americana consultadas por esta pesquisadora, atraindo consumidores ávidos por economia e melhoria de saúde. Embora uma empresa esteja sujeita a diversos fatores que determinam a intensidade da rivalidade no seu setor econômico, existe algum espaço para melhorar a sua posição através de mudanças estratégicas. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes em um setor econômico pode criar uma barreira de saída e de entrada, que são altas ou baixas, embora sejam conceitualmente distintas, mas seu nível de junção é um aspecto importante da análise estrutural de um setor econômico (PORTER, 1996).

Ameaça de novos entrantes

A ameaça de novos entrantes em um setor econômico depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente espera da parte dos concorrentes já existentes (PORTER, 1996). Se as barreiras forem altas, a ameaça de entrada será pequena. O novo concorrente espera uma retaliação acirrada dos concorrentes na defensiva, caso resolva entrar neste nicho de mercado, fato confirmado nas entrevistas abaixo reproduzidas.

Ameaça de produtos substitutos

Os produtos substitutos limitam os preços e os lucros de um setor econômico, assim como reduzem as suas fontes de riqueza que são obtidas em tempos de prosperidade. Quando existem avanços tecnológicos ou aumento de concorrentes dentro desse setor econômico os preços e os lucros tendem a cair. A partir das entrevistas realizadas pode-se verificar que sob o ponto de vista dos gestores que a entrada de produtos substitutos genéricos impulsionou movimentos organizacionais e ações estratégicas no segmento visando à maximização dos lucros.

Poder de negociação de clientes

O poder de barganha dos clientes na aquisição dos medicamentos genéricos cresce à medida que eles são sensibilizados em relação às seguintes situações, segundo Porter (1996) quando o produto representa uma parcela significativa das suas compras, sendo padronizado ou não havendo diferenciação ou quando os custos de mudança são baixos e quando estes clientes são sensíveis a preço devido às suas margens de lucro serem baixas. A pesquisa apurou que esses medicamentos, conhecidos no mercado como B.O. (bonificados) não garantem ser sinônimo de qualidade, pois não se entrevistou o consumidor final. Estes dados serão avaliados em futuro trabalho de pesquisa a ser desenvolvida por esta autora.

Poder de negociação de fornecedores

Um setor econômico não é atraente se os fornecedores da empresa podem elevar os preços ou reduzir as quantidades fornecidas refletindo uma tendência mundial. Os fornecedores são poderosos se estão concentrados e organizados, se existem poucos substitutos e se o produto fornecido for um material importante para a indústria a qual se destina, em especial, a farmacêutica, pois pode integrar estágios posteriores da cadeia produtiva deste nicho de mercado. Os fornecedores não se limitam apenas às outras empresas, mas sim à mão-de-obra que também é reconhecida como um fornecedor já que exerce grande influência em muitos setores econômicos. Neste contexto alguns elementos determinantes relacionados ao poder de barganha dos fornecedores como impacto de entradas sobre o custo ou diferenciação e a concentração de fornecedores e empresas na indústria e seus custos de mudança influenciando diretamente no mercado. Analisa-se que a entrada de medicamentos genéricos no mercado brasileiro está sendo facilitada pela premência de tratamentos mais acessíveis para uma maior parte da população que antes não tinha condições financeiras de realizar seu tratamento médico com administração medicamentosa eficaz.

Entrevistas com Médicos Prescritores, Gerentes Distritais (GD) e Regionais (GR)

Os médicos prescritores entrevistados sinalizaram que não indicam com ênfase os medicamentos genéricos, pois, segundo suas percepções, o público em geral ainda não confia na eficácia destas drogas. Trinta por cento destes médicos indicam com frequência os medicamentos genéricos em conjunto com o medicamento de marca e anexam a fórmula que pode ser confeccionada em farmácias de manipulação, caso o paciente preferir.

As trinta e cinco empresas utilizam mecanismos estratégicos comprovados nas entrevistas com GDs e GRs supracitadas o que pode ser observado nos quadros 1 e 2 interpretativo das entrevistas. Vinte e quatro indústrias farmacêuticas que fabricam medicamentos genéricos não responderam a esta pesquisa.

QUADRO 1

Atributos condicionantes de orientação estratégica para GDS e GRS

Importância dos atributos para gerentes distritais e regionais	
Descrição	Qt.
Nível de preços	35
Diversificação de medicamentos	28
Fusões e aquisições	32
Total de indústrias entrevistadas	35

Apesar de 35 respondentes identificarem como uma orientação estratégica os movimentos em direção da competição por preços, ampliação de mercado pela diversificação de produtos e as fusões e aquisições como movimento estrutural visando ganhos de escala deixam claro que a estratégia genérica identificada na presente pesquisa é de liderança por baixo cus

O advento dos medicamentos genéricos no Brasil, a um preço mais baixo para os consumidores, promoveu mudanças organizacionais e estratégicas na indústria farmacêutica brasileira, no eixo dos Estados do Rio de Janeiro e São Paulo. Os respondentes destas entrevistas são Gerentes Distritais e Regionais de grandes corporações e médicos receitistas atuantes no setor que lidam com medicamentos genéricos em ambientes diferencia-

QUADRO 2

Atributos Condicionantes de Prescrição para os Médicos do CREMERJ

Importância dos atributos para os médicos prescritores	
Descrição	Qt.
Nível de preço	85
Diversificação de medicamentos	32
Vendas e distribuição	48
Importância crescente dos genéricos	29
Indicação dos médicos prescritores	101
Total de entrevistados	101

dos. A partir das entrevistas realizadas pode-se verificar que sob o ponto de vistas dos entrevistados que com o advento dos medicamentos genéricos houveram modificações organizacionais e estratégicas na indústria no sentido de ampliar mercados e diversificar a atuação regional com a tentativa de ganho de escala. No total de entrevistados 32 respondentes confirmaram o movimento de Fusões e Aquisições vinculados à estratégia de ganho de escala por redução de custo segundo a estratégia genérica, que orientou os laboratórios na tentativa de alcançar por custos baixos uma fatia maior de mercado, em detrimento da orientação por escopo ou diferenciação. Cabe considerar que o medicamento genérico é um substituto no mix de produtos farmacêuticos, com a peculiar característica apresentar um custo mais baixo para o consumidor. Neste sentido cabe considerar que a prática pela diferenciação de preço também é observada no segmento da indústria indiana e norte-americana consultadas por esta pesquisa, atraindo consumidores ávidos por economia e melhoria de saúde. Com base nas entrevistas com os gestores, puderam-se identificar alguns fatores relevantes que afetaram significativamente o mercado com a entrada os medicamentos genéricos, particularmente no que se refere a competição acirrada relacionada a preços, no qual algumas indústrias sofreram impacto, configurando-se uma guerra de preços no segmento. Neste contexto pode-se considerar que o advento dos medicamentos genéricos no Brasil, a um preço mais baixo para os consumidores, promoveu mudanças organizacionais e estratégicas na indústria farmacêutica brasileira, em especial no eixo dos Estados do Rio de Janeiro e São Paulo, tendo em vista que sendo um produto substituto ao produto de marca, que possui um preço mais elevado, o genérico vem atender uma demanda crescente por tratamento com qualidade e mais barato. Os gestores consideram que os medicamentos genéricos no Brasil promoveram mudanças no redirecionamento estratégico da indústria. Na indústria farmacêutica o crescimento das pesquisas e novas tecnologias confronta-se com a demanda por produtos e tratamentos de custo mais reduzidos para o consumidor. Dada a sua natureza, o setor possui elevada rentabilidade devido a oferecer produtos de utilidade pública e de primeira necessidade. Mudanças nas estratégias de uma indústria devem ser implementadas de forma dinâmica, no sentido de que as organizações possam ajustar-se as situações estruturais e de mercado, para garantir vantagem competitiva duradoura. A avaliação do ponto de vista dos gestores, da indústria farmacêutica no eixo dos Estados do Rio de Janeiro e São Paulo, sugere um redirecionamento estratégico orientado para fusões e aquisições em face à elevação da concorrência, a exemplo do movimento organizacional promovido pelo Grupo Pró-Genéricos que associou-se a mais dois laboratórios: o BIOBRÁS e o RAMBAXY. Um dos fatores que explica essas fusões, segundo eles, é além

das mudanças promovidas pela entrada dos genéricos, também a necessidade de investimentos em pesquisa, além da manutenção da rentabilidade. Outro aspecto apontado é o desenvolvimento das parcerias entre as indústrias que possuem medicamentos de marca com os *deliveries*, no intuito de atuar de maneira mais agressiva utilizando um canal de distribuição que garanta um preço mais acessível, que é viabilizado pela confiança que o paciente possui no remédio prescrito pelo médico. No mesmo sentido, os laboratórios intensificaram sua atuação junto aos médicos prescritores, no sentido de procurar manter sua participação no mercado com um medicamento que oferece maior margem de rentabilidade. De modo geral pode-se considerar segundo a percepção dos GDs / GRs entrevistados, a entrada dos genéricos dinamizou o mercado, provocando movimentos organizacionais causados pelo rápido crescimento deste nicho mercadológico. A pesquisa identificou que esse fato foi obtido através de fusões e aquisições proporcionadas pela facilidade da venda dos medicamentos genéricos através da força de vendas e aceitação de parte da sociedade que demanda baixo custo, eficácia e qualidade através da biodisponibilidade e bioequivalência certificadas pela AN-VISA. Os movimentos organizacionais na indústria farmacêutica brasileira, no eixo dos Estados do Rio de Janeiro e São Paulo, a partir do ponto de vista dos gestores, podem ser avaliados em relação ao modelo das cinco forças de Porter.

Considerações finais

Este artigo apresenta uma contribuição ao referencial teórico relativo a legislação brasileira de medicamentos genéricos, estratégia empresarial e as cinco forças de Porter (1989) capazes de provocar modificações sensíveis no mercado utilizadas na análise das mudanças ocorridas no mercado de medicamentos. A natureza dos produtos farmacêuticos é de primeira necessidade, uma vez que se relacionam à saúde e ao bem-estar dos indivíduos, gerando assim um interesse maior por parte dos investidores no mercado, em busca de retorno seguro do capital aplicado, decorrente principalmente de uma constante pressão dos acionistas pelo aumento do lucro. Observou-se que a orientação para aumento de participação através de ganhos de escala e penetração em novos mercados orientou a indústria farmacêutica em direção da organização estrutural e da alteração no perfil das forças competitivas, o que acelerou o processo de fusões e aquisições nos últimos dez anos. Para entendê-los é necessário identificar os fatores sócio-econômicos regionais envolvido nas principais fusões e aquisições farmacêuticas. Nesse contexto foi apurado que as competências essenciais das empresas farmacêuticas estão em sinergia com o composto dos produtos visando maior rentabilidade favorecendo expansão no uso e aplicações de estratégias de crescimento, estimulando o empreendedorismo e a inserção em novos mercados. Nos objetivos finais apresentados neste artigo, buscou-se analisar o comportamento estratégico da indústria farmacêutica brasileira com o advento dos genéricos sob a ótica dos gerentes distritais e regionais dos laboratórios e dos médicos prescritores. Nesse sentido, o estudo desenvolvido contribui significativamente para compreensão das alterações nas abrangências deste nicho mercadológico e na expansão dos mercados existentes através da ampliação da linha de produtos, integração com o marketing e a cadeia de valor interno. A contribuição desta pesquisa é a identificação de que houve um maior número de fusões e aquisições na indústria farmacêutica confirmando a indicação de que a orientação estratégica visava principalmente a liderança por custo pela fabricação de medicamentos genéricos não envolver

pesquisa e sim um aproveitamento originado na quebra de patentes, facilitando, assim, a oferta de produtos medicamentosos com preço de menor valor para o consumo, conforme constatado na pesquisa de campo, leituras de periódicos com artigos científicos exclusivos da área médica, livros, entrevistas e, concluindo-se, então, que esse foi um dos fatores que deve ter sido influenciado pela introdução e rápido crescimento da aceitação de medicamentos genéricos no país. Observou-se no levantamento de campo que esta oportunidade de mercado fomentou o desenvolvimento de medicamentos, fato evidenciado pela aquisição de novos equipamentos favorecendo um maior desenvolvimento tecnológico e científico com a finalidade de baratear custos, melhorar a logística de distribuição e otimizar o fornecimento e armazenamento como adequação às ações de gestão de negócios, para que ocorresse um movimento de depuração no ambiente competitivo, fazendo com que alguns laboratórios menos eficientes fechassem suas portas ou fossem adquiridos enquanto outros aumentaram sua capacidade de produção e distribuição através de fusões e aquisições. Este cenário favoreceu que empresas se colocassem à venda e outras se unissem para que não viessem a perder participação de mercado, gerando, por vezes, novas empresas, movimento estrutural organizacional em direção das fusões e aquisições. Este mercado farmacêutico brasileiro com vistas ao aumento de conhecimento e competitividade, ampliação da massa de investimento procurando a redução de riscos e custos de pesquisa com ampliação da competência e da capacidade produtiva, levou este segmento industrial a seguir uma tendência mundial de fusões e aquisições – onde empresas como Abbott, Aché, Aventis Pharma, Bayer, Boehringer Ingelheim, Merck, Pfizer, entre outras, iniciaram processos de fusão, aquisição e parcerias, no sentido de aumentar a competitividade ou apenas de se manterem competitivas em um mercado globalizado e ágil, rompendo fronteiras geográficas e derrubando barreiras de entradas com êxito, segundo a percepção dos gestores entrevistados mostrando que a indústria farmacêutica no Brasil sofreu importantes modificações em sua estrutura com a entrada de medicamentos genéricos gerando, conseqüentemente, alterações de condutas bastante perceptíveis. Este estudo apurou que as classes terapêuticas, elementos facilitadores no monitoramento de opções mercadológicas para genéricos, em ordem decrescente de vendas, a saber: cardiovascular, sistema nervoso central, distúrbios de ordem alimentar/metabólico, anti-infecciosos, respiratório, músculo-esquelético e genito-urinário (IMS Health, 2005), concluíram que na prescrição medicamentosa optam por identificar a partir do perfil sócio-demográfico do paciente uma composição de receita onde são prescritos medicamentos de marca como produtos principais acompanhados de medicamentos genéricos como sugestão complementar e vinham atender não apenas as expectativas do paciente, mas também seus deveres como médico prescritor. Assim, respondendo a questão proposta sobre quais as possíveis ações estratégicas e movimentos organizacionais adotados pelas empresas farmacêuticas no eixo dos Estados do Rio de Janeiro e São Paulo, sob o ponto de vista dos gestores após a introdução dos medicamentos genéricos no mercado brasileiro, conclui-se que o mercado se auto-regulamenta através da demanda por preço, qualidade e intercambialidade, onde fusões e aquisições tornaram-se uma forma de manter a empresa liderando o segmento em que se tornou conhecida, resultando no atendimento da estratégia genérica de Liderança por Custo comprovadas pelos fatos apurados na pesquisa de campo, entrevistas e referências consulta-

das. O impacto da regulamentação dos genéricos alcançou os procedimentos de registros dos demais tipos de medicamentos, trazendo, inclusive, avanços na questão da qualidade. O conhecimento que enobrece a sociedade e que desenvolve novos produtos e medicamentos, através de P&D, cria riquezas e saúde para todos.

Referências bibliográficas

- ANVISA. http://www.anvisa.gov.br/divulga/noticias/2005/271005_3.htm acesso em 13/11/05
- FITZSIMMONS, J.A. e FITZSIMMONS, M.J. *Administração de Serviços: Operações, estratégias e tecnologia da informação*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.
- FREITAS, H. M. R.; JANISSEK, R. *Análise Léxica e Análise de Conteúdo: Técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos*. Porto Alegre: Sphinx, 2000.
- HASENCLEVER, L.; WHIRT, I.; PESSOA, C.A. *Estrutura Industrial e Regulação na Indústria Farmacêutica Brasileira e seus Efeitos sobre as Atividades de P&D. Anais de Gestão da Inovação Tecnológica*. São Paulo: USP, 2000.
- IBGE - <http://www.ibge.gov.br/> acesso em 28/08/05.
- IMS HEALTH - <http://www.imshealth.com.br/> acesso em 19/03/05.
- JORGE, Elizabeth Azevedo. *Visão Panorâmica da Indústria Farmacêutica e seus Problemas de Gestão em Face a Política dos Genéricos e das Políticas Públicas de Saúde. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial*. EBAP:FVG, 2003.
- KAMIEN, Morton e ZANG, Israel. Virtual Patent Extension by Cannibalization. *Southern Economics Journal*. Oklahoma. ISSN 00384038. n.66, 1999, p.117-131.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- NISHIJIMA, Marilei. *Análise Econômica dos Medicamentos Genéricos no Brasil. Tese de Doutorado em Economia*. USP. São Paulo, 2003.
- PALMEIRA FILHO, Pedro L.; PAN, Simon S.K. *Cadeia Farmacêutica no Brasil: Avaliação preliminar e perspectivas*. BNDES Setorial. n.18. Rio de Janeiro:BNDES, 2003, p.3-22.
- PINTO, Mara. *Relatório Setorial Final do Setor Farmacêutico – Laboratorial Nacional*. São Paulo:FINEP, UNESP, 2004.
- PORTER, Michael. What is Strategy? *Harvard Business Review*. Nov-Dec, 1996, p.61-78.
- _____. (1985). *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. 19ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- QUEIROZ, Sergio R. *O Setor Farmacêutico/Farmoquímico Brasileiro e as Mudanças Institucionais dos Anos 90*. Brasília:CEPAL, 1995.
- QUEIROZ, S.; GONZALEZ, A.J.V. *Mudanças Recentes na Estrutura Produtiva da Indústria Farmacêutica*. In Brasil: radiografia da saúde. Barjas Negri e Geraldo Di Giovanni. UNICAMP, 2001.
- RADAELLI, V. Os Investimentos Diretos Estrangeiros no Brasil no Período Recente: Uma análise a partir de um grupo de empresas multinacionais. *III-IV Relatório FAPESP*. São Paulo:FAPESP, 2003.
- SILVA, Jorge Ferreira e COHEN, Felipe David. O Advento dos Genéricos e seu Impacto nas Estratégias Competitivas da Indústria Farmacêutica Brasileira. *Anais do 28º Encontro da ANPAD 2005*. Campinas:ANPAD, 2004.
- VERGARA, Sílvia. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2004.
- VERNENGO, M.J. *Controle Oficial de Medicamentos*. Washington DC: OPS/OMS, 1996.

Artigo enviado em 17/06/2006, aceito em 23/10/2006