



E-ISSN: 2176-0756

Revista Ibero Americana de Estratégia

E-ISSN: 2176-0756

admin@revistaiberoamericana.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Antonio Sfeir, Silvia; da Silva, Dirceu; Neves Garcia, Mauro; do Amaral Moretti, Sérgio Luiz  
ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS PARA MEDICAMENTOS GENÉRICOS NO BRASIL: UM ESTUDO  
COM AS DEZ MAIORES EMPRESAS DO SETOR

Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 10, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. 77-101  
Universidade Nove de Julho  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227118005>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS PARA MEDICAMENTOS GENÉRICOS NO BRASIL: UM ESTUDO COM AS DEZ MAIORES EMPRESAS DO SETOR**

## **CORPORATE STRATEGIES FOR GENERIC MEDICINES IN BRAZIL: A STUDY WITH THE SECTOR'S TEN LARGEST COMPANIES**

## **ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA MEDICAMENTOS GENÉRICOS EN BRASIL: UN ESTUDIO CON LAS DIEZ MAYORES EMPRESAS DEL SECTOR**

### **Silvia Antonio Sfeir**

Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

E-mail: [\(Brasil\)](mailto:sfeir@insper.edu.br)

### **Dirceu da Silva**

Doutor em Educação pela Universidade de São Paulo – USP

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE

E-mail: [\(Brasil\)](mailto:dirceus@uninove.br)

### **Mauro Neves Garcia**

Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – FGV

Professor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS

E-mail: [\(Brasil\)](mailto:mnevesg@uninove.br)

### **Sérgio Luiz do Amaral Moretti**

Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE

E-mail: [\(Brasil\)](mailto:moretti@uninove.br)

## **ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS PARA MEDICAMENTOS GENÉRICOS NO BRASIL: UM ESTUDO COM AS DEZ MAIORES EMPRESAS DO SETOR**

### **RESUMO**

No Brasil os medicamentos genéricos são considerados seguros e eficazes e, substancialmente mais baratos que os chamados medicamentos de referência e, por essa razão tornaram-se um importante segmento no mercado farmacêutico. Contudo, os estudos sobre o tema, ainda são escassos e os pesquisadores se concentram nos profissionais de saúde e de vendas diretas. Este artigo busca ampliar o conhecimento sobre o tema investigando a visão dos responsáveis pela produção, sua relação com os médicos, políticas governamentais e sobre o gerenciamento do *delivery chain* para atender o consumidor. Para atender a esse propósito foram realizadas entrevistas em profundidade com dez executivos que ocupam cargos estratégicos na Indústria Farmacêutica de genéricos. A amostra representa aproximadamente 84% das vendas de medicamentos genéricos no Brasil. Os resultados mostraram que a atuação do governo desempenha um papel importante na divulgação de medicamentos genéricos à população, enquanto a farmácia e os distribuidores foram apontados como entraves ao crescimento deste mercado, devido as práticas utilizadas nos pontos de venda. Os médicos são considerados o principal agente na popularização do uso de medicamentos genéricos no Brasil.

**Palavras-chave:** Medicamento Genérico; Indústria Farmacêutica; Mensuração de Atitudes de Executivos; Criação de Valor.

### **CORPORATE STRATEGIES FOR GENERIC MEDICINES IN BRAZIL: A STUDY WITH THE SECTOR'S TEN LARGEST COMPANIES**

### **ABSTRACT**

In Brazil, generic drugs are considered safe and effective and substantially cheaper than the so-called reference medicinal products. Due to this, generic drugs have become an important sector within the pharmaceutical market. However, topical studies are scarce and researchers focus on health professionals and direct sales. This article looks to expand on the understanding concerning the subject investigating the vision of those responsible for production, its relationship with physicians, government policies and delivery chain management in serving the consumer. To present this objective, in-depth interviews were conducted with ten executives occupying strategic positions in the pharmaceutical industry in general. The sample represents approximately 84% of generic drug sales in Brazil. The results have demonstrated that government performance plays an important role in the marketing of generic drugs to the population, while the drugstore and distributors were identified in this market as growth barriers, due to the practices used at point of sale. Doctors are considered the prime agent in popularizing the use of generic drugs in Brazil.

**Keywords:** Generic Drug; Pharmaceutical Industry; Executive Opinion Measurement; Value Creation.

## ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA MEDICAMENTOS GENÉRICOS EN BRASIL: UN ESTUDIO CON LAS DIEZ MAYORES EMPRESAS DEL SECTOR

### RESUMEN

En Brasil los medicamentos genéricos son considerados seguros y eficaces y, sustancialmente más baratos que los llamados medicamentos de referencia y, por esa razón se tornaron un importante segmento en el mercado farmacéutico. A pesar de ello, los estudios sobre el tema, aun son escasos y los investigadores se concentran en los profesionales de la salud y de ventas directas. Este artículo busca ampliar el conocimiento sobre el tema investigando la visión de los responsables por la producción, su relación con los médicos, políticas gubernamentales y sobre la administración del *delivery chain* para atender al consumidor. Con este objetivo fueron realizadas entrevistas en profundidad con diez ejecutivos que ocupan cargos estratégicos en la Industria Farmacéutica de genéricos. La muestra representa aproximadamente 84% de las ventas de medicamentos genéricos en Brasil. Los resultados mostraron que la actuación del gobierno desempeña un papel importante en la divulgación de los medicamentos genéricos a la población, mientras que la farmacia y los distribuidores fueron identificados como trabas para el crecimiento de este mercado, debido a las prácticas utilizadas en los puntos de venta. Los médicos son considerados el principal agente en la popularización del uso de los medicamentos genéricos en Brasil.

**Palabras-clave:** Medicamento Genérico; Industria Farmacéutica; Medición de Aptitudes de los Ejecutivos; Creación de Valor.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado mundial de genéricos se mostra promissor, pois já na década de 1990 ele cresceu 11% ao ano e, de acordo com o Relatório de 1998 do *Congressional Budget Office* (CBO), o crescimento desse mercado propiciou uma economia para os consumidores norte-americanos de oito e dez bilhões de dólares em 1994 com a aquisição de medicamentos genéricos (PRÓ-GENÉRICOS, 2002). Os dados do CBO também mostram que os genéricos correspondem a 42% das prescrições nos Estados Unidos da América (EUA), o que pressupõe uma economia de até 40% para os consumidores.

Deve-se ressaltar, ainda, que o mercado global de medicamentos genéricos cresceu 17,2% em 2003 atingindo um valor de 37,5 bilhões de dólares. O índice médio de crescimento do mercado no período de 1999-2003 foi 14,5%. Os Estados Unidos representam 46,3% do mercado de genéricos, seguido pela Ásia e pela Europa com 28,6% e 23,5%, respectivamente (DATAMONITOR, 2004). Do volume de negócios do mercado mundial, os EUA, Japão e Alemanha detêm 60% do mercado de genéricos. Os remédios genéricos podem ganhar até 80% da participação do mercado dos remédios líderes de marca em um prazo de dezoito meses após sua introdução (PRÓ-GENÉRICOS, 2002).

A previsão é que em 2010 as vendas de medicamentos genéricos representem para a indústria farmacêutica dos EUA cerca de US\$ 25 bilhões (PRÓ-GENÉRICOS 2002). Decorrentes desses resultados, as autoridades na França, Espanha e EUA exigiram medidas que trouxessem as versões genéricas dos produtos farmacêuticos mais rapidamente para o mercado a fim de ajudar a deter a tendência de elevação dos preços dos produtos farmacêuticos (DATAMONITOR, 2004).

De modo geral, a indústria de medicamentos genéricos em todo o mundo está experimentando um período de crescimento significativo, uma vez que as companhias de genéricos estão capitalizando as oportunidades oferecidas pela expiração de patentes de importantes produtos, que totalizaram 100 bilhões de dólares de faturamento em 2005 (DATAMONITOR, 2005). Na União Europeia (UE), ao final de 2004, aproximadamente 35% dos principais produtos farmacêuticos tiveram suas patentes vencidas, criando oportunidades nos próximos anos para aumentar a participação de genéricos, tanto no mercado de farmácias quanto no hospitalar (JARVIN, 2003).

A nova legislação da UE para produtos farmacêuticos, que entrou em vigor em 2005, deve promover o aumento de pesquisa e desenvolvimento de novos medicamentos genéricos no mercado antes da expiração da patente, permitindo a promoção de genéricos se o produto de marca sair do

mercado por qualquer razão, além de promover um sistema mais eficiente de registro de genéricos (EGA, 2005). As previsões do mercado são bastante otimistas, já que nas próximas décadas os genéricos serão responsáveis por 50% de todas as prescrições médicas, correspondendo a 21% do mercado farmacêutico em valores (MENDA, 2002).

Todavia, nos países nos quais os gastos com medicamentos são subsidiados pelo governo ou pelo sistema de assistência médica privada, como ocorre nos EUA, UE e Japão, os medicamentos genéricos recebem estímulos dos governos como uma saída para o grande crescimento dos gastos com saúde (BOUVENOT et al., 2002; ABI-JAOUDE, 2004; ABRAMSON et al., 2004; CHRISTIAN-HERMAN et al., 2004; EGA, 2005).

Outro sim, as aplicações das políticas de medicamentos genéricos dependem dos sistemas de fornecimento de medicamentos aos pacientes. Nos EUA, de maneira geral, os medicamentos estão, geralmente, incluídos nos planos de saúde privados. Neste caso, esses planos definem uma lista de produtos que são distribuídos para os seus associados. Assim, a partir da lei de genéricos dos EUA, os planos de saúde incluíram em sua lista de medicamentos os produtos genéricos visando, também, uma redução no custo (JARVIN, 2003). Analogamente nos países europeus, os governos, habitualmente, subsidiam totalmente ou parcialmente medicamentos definidos em uma lista revista periodicamente. Como é uma preocupação dos governos a redução de custos com a saúde, há alguns anos tem-se observado em vários países, uma “pressão” para a substituição de produtos de marca por genéricos (MCCAMBRIDGE; STRANG, 2003).

No Brasil, a Lei 9.787, de 10 de fevereiro de 1999 (BRASIL, 1999), introduz formalmente a questão da denominação de medicamentos genéricos, em concordância técnica e conceitual com normas internacionais, alterando dispositivos da Lei 6.360, de 1976 - que regulamenta a vigilância sanitária de produtos de interesse para a saúde. Além disso, tem sido regulamentada pela Resolução nº. 391 (9/8/99), que se preocupa em diferenciar o produto genérico do similar, uma vez que nas aquisições de medicamentos através de órgãos governamentais o genérico terá prioridade quando as condições de preços no processo de licitação forem mais vantajosas. Assim, sempre serão exigidas as especificações técnicas dos produtos que constam no edital. Além disso, é também indicado o Ministério da Saúde, o promotor de mecanismos para garantir os aspectos relativos à comunicação, informação e educação sobre os medicamentos genéricos. (DIAS, 2003).

De acordo com a ANVISA, há três tipos básicos de medicamentos: 1. De Referência ou Inovador: Aquele de marca com patente requerida; 2. Genérico: cópia do inovador, que tenha a patente expirada ou que foi renunciada pelo fabricante inicial e; 3. Similar: cópia do inovador sem autorização de uso da patente original.

## Estratégias Empresariais para Medicamentos Genéricos no Brasil: Um Estudo com as Dez Maiores Empresas do Setor.

Após a promulgação da Lei, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), com o objetivo de estabelecer critérios técnicos para o registro de medicamentos genéricos, definiu um grupo de trabalho composto por seus técnicos, especialistas das universidades e das indústrias e especialistas internacionais, responsável pela elaboração da Resolução n.º 391, publicada em agosto de 1999. A elaboração dessa resolução teve por base as legislações dos EUA (FDA), do Canadá (Health Canadá) e de alguns países da UE, onde os genéricos são registrados mediante comprovação de intercambialidade, que possibilita, legal, o farmacêutico de trocar um produto de marca por um produto genérico na hora da venda. Os critérios técnicos exigidos para o registro dos genéricos no Brasil são semelhantes aos adotados por órgãos reguladores de vários países (EUA e Canadá, por exemplo), onde o medicamento de marca pode ser trocado pelo medicamento genérico na farmácia. (DIAS, 2003).

No Brasil os medicamentos genéricos, também, constituem uma das possibilidades de acesso aos medicamentos. Considerados seguros e eficazes (BRASIL 2004), já que são submetidos a testes de qualidade segundo os padrões internacionais. Além disso, são substancialmente mais baratos que os chamados medicamentos inovadores ou de referência, representando uma nova possibilidade de acesso para os consumidores de medicamentos no país (VALENTE, 2002).

Neste contexto, o modelo brasileiro assemelha-se aos modelos adotados nos EUA e Canadá, (ABI-JAOUDE, 2004) cujos programas de saúde forneceram os elementos essenciais para a formatação da Lei 9787 que regulamentou os genéricos no Brasil (BRASIL, 1999). A experiência mostra-se interessante no Brasil, pois os genéricos são em média 45% mais baratos em relação aos medicamentos de referência/inovadores (MENDA, 2002).

Acresce-se, ainda outro aspecto complementar no que se refere às políticas dos medicamentos genéricos, já que há necessidade da prescrição obrigatória do medicamento com o seu nome genérico pelos médicos (DCI – Denominação Comum Internacional) e a possibilidade legal de se trocar um produto de marca por um produto genérico no ponto de venda (BRASIL, 2004). De acordo com o Ministério da Saúde do Brasil, milhões de brasileiros que não tinham possibilidade financeira de seguir as prescrições médicas por condições econômicas não favoráveis, encontraram nos medicamentos genéricos uma alternativa para cumprir os tratamentos recomendados, o que pode ser verificado, segundo dados do Institute of Medical Services Health (IMS Health), pelo crescimento efetivo do consumo de alguns dos princípios ativos mais receitados no país, desde que os genéricos chegaram ao mercado local em 2000 (BRASIL, 2004).

Também, as auditorias do IMS-Health apontam que as empresas fabricantes de genéricos estão com evolução de vendas em unidades em crescimento desde a sua introdução no mercado em

2000. As empresas Medley, EMS, Biosintética e Eurofarma começaram a investir em suas plantas e estruturas para atender o mercado brasileiro, logo após a promulgação da lei de genéricos em 1999 (PRÓ-GENÉRICOS, 2005).

Analizando as informações disponíveis sobre o mercado de genéricos (BRASIL, 2004), observa-se que, apesar de haver ocorrido crescimento unitário, os medicamentos genéricos não alteraram a evolução negativa do mercado farmacêutico entre 2000 e 2004. No ano de 2004 houve um crescimento do mercado como um todo pela melhora da situação econômica do país. Entretanto, o mercado de produtos de marca se mostra muito maior do que o mercado de genéricos com respeito ao período de 2002-2004.

Em fevereiro de 2001, após um ano de implantação dos genéricos, de acordo com um levantamento da ANVISA em farmácias de onze capitais, o mercado mostrou que os genéricos custavam em média 40% menos, chegando até 62% dos medicamentos de marca. Para se ter uma ideia do crescimento, dos cem medicamentos mais vendidos no país em 2003, 27 tinham o correspondente genérico (BRASIL, 2004).

Por outro lado, segundo informações da FEBRAFARMA (ROMANO et al., 2005), a entrada dos genéricos no mercado não estimulou o crescimento do consumo, mas, principalmente, a substituição de produtos mais caros por outros mais baratos. De fato, desde que chegaram às farmácias brasileiras, em meados de 2000, os genéricos conquistaram quase 8% do mercado farmacêutico total (PRÓ-GENÉRICOS, 2005). Todavia, apesar do preço médio do genérico ser menor do que dos medicamentos de referência, ainda está acima das possibilidades da maioria da população de baixa renda (ROMANO et al., 2005). O acesso aos medicamentos no Brasil segue a mesma lógica da distribuição de renda: 75 milhões somente têm acesso a medicamentos quando há distribuição governamental, 16% da população compram 60% dos remédios vendidos.

Ainda, Romano et al. (2005) apontam que cerca de 25 milhões de brasileiros têm acesso a todos os medicamentos que precisam e cerca de cinquenta milhões compram parte da receita. E ainda, cinquenta milhões têm algum tipo de atendimento médico e fazem pelo menos parte do tratamento. Portanto, o sucesso dos medicamentos genéricos no Brasil está associado à atuação do próprio governo federal, atuação essa que exerce papel importante para quase metade da população brasileira e, consequentemente, provoca considerável aumento na demanda desses medicamentos ao propiciar estrategicamente acentuada liderança em custos e associada à cadeia de valor dos medicamentos genéricos.

Uma vez apresentadas as características gerais do mercado mundial e brasileiro, apontamos o problema desta pesquisa: Qual a visão dos responsáveis pela produção de medicamentos

## Estratégias Empresariais para Medicamentos Genéricos no Brasil: Um Estudo com as Dez Maiores Empresas do Setor.

genéricos e sua relação com os médicos, políticas governamentais e sobre o gerenciamento do *delivery chain* para atender o consumidor? Ele se justifica pelo fato de haver pesquisas sobre o tema no Brasil realizadas com profissionais de saúde e com profissionais de vendas diretas (farmácias e drogarias) (BRASIL, 2004), mas faltava dar voz aos responsáveis por sua produção.

Uma vez feitas considerações sobre o cenário do problema, seguem: uma rápida revisão das estratégias adotadas pelas empresas do setor no Brasil, os procedimentos metodológicos, os resultados das entrevistas e as considerações finais.

### **2 A ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS NA INDÚSTRIA DE GENÉRICOS NO BRASIL**

Para se entender melhor a indústria de genéricos no Brasil, seguem considerações sobre as estratégias usadas por estas empresas. Tais aspectos são úteis para se formar um quadro de dimensões básicas para a realização da pesquisa. Destacam-se duas macro dimensões cruciais para o setor em questão: Liderança em Custos e Cadeia de Valor, que determinarão o foco da análise.

Segundo KOTLER (2000), a Liderança em Custos é alcançada em decorrência de menores custos de produção e de distribuição, propiciando preços mais baixos do que os dos concorrentes e, consequentemente, uma maior participação no mercado. A indústria de genéricos, segundo Morton (2000), tem o seu foco em custos e, portanto, segue esta estratégia adotando boas práticas em compras, fabricação e distribuição física, precisando menos de habilidades de marketing.

Todavia, é importante destacar que a vantagem competitiva é um dos temas mais significativos no âmbito da Administração Estratégica (HOOLEY *et al.*, 2005). Das diversas perspectivas conflitantes sobre os determinantes da vantagem competitiva, a abordagem VBR, visão baseada em recursos da empresa (*resource based view of the firm*, RBV em inglês), encabeçada por Barney (1991), foi desenvolvida e sedimentada nos últimos 20 anos. Essa abordagem destaca que os recursos internos à organização comandam o desempenho da empresa. A vantagem competitiva provém da posse e desenvolvimento de recursos que, de alguma forma, são superiores aos dos competidores (BARNEY, 1991).

A VBR mostra que os fatores organizacionais são importantes na criação da vantagem competitiva, contrariamente à visão determinista baseada na indústria ou da perspectiva de mercado. Assim, os recursos acumulados ao longo dos anos determinam a competência para o desenvolvimento das atividades em determinado ponto no tempo, definindo uma posição vantajosa diante dos concorrentes. A VBR lança seu foco principalmente nas condições internas da firma, analisando como seus recursos são aplicados e combinados (COLLINS e MONTGOMERY, 1995).

Paralelamente, considerando o caso dos medicamentos genéricos, a perspectiva industrial mostra-se mais interessante na caracterização das ações das empresas que produzem o mesmo tipo de produto, já que não possuem preocupação com a diferenciação de seus produtos, pois são aprovados pela ANVISA por serem iguais. Assim, uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média no seu segmento industrial, apesar da presença de intensas forças competitivas. A posição de custos dá à empresa uma defesa contra a rivalidade de seus concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retorno depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição (PORTER, 1986).

No negócio dos medicamentos genéricos, de certa forma, é fácil identificar a adoção da estratégia de liderança em custos, já que a baixa rentabilidade dos genéricos também é causada pela concorrência entre os próprios fabricantes para conseguir a preferência junto aos varejistas. Para ocupar espaço nas prateleiras das farmácias ou ter a primazia na hora do farmacêutico sugerir um genérico ao consumidor, os laboratórios passaram a oferecer descontos cada vez mais vantajosos ao varejo (PINHO; SILVA, 2001). No caso de um produto de marca, o desconto não costuma passar de 11%. Para os genéricos, já há indústrias concedendo 30% de desconto (CAETANO, 2002). Essa disputa deu mais poder de barganha às redes de farmácia.

A indústria farmacêutica que produz genérico, busca a excelência nos processos industriais, a fim de manter sua vantagem competitiva que é o preço baixo em relação aos medicamentos de marca. A concorrência de genéricos só se dá, no entanto, quando expira o prazo da patente de marca líder. Investimentos em promoção dessas marcas geralmente seguem padrão de ser volumoso logo após o lançamento e declinarem com a proximidade da expiração da patente. Uma explicação é que a propaganda teria um efeito expansivo sobre a demanda pelo fármaco e os genéricos se beneficiariam dela. Por isso, o laboratório comercializando a marca do medicamento originalmente patenteada não teria incentivos para investir em propaganda (FIÚZA; LISBOA, 2002). De forma semelhante, Morton (2000) aponta que a propaganda sinaliza que o mercado ainda tem potencial, estimulando a entrada de novos produtos genéricos.

Há, pelo menos desde 2005, dois grupos principais de produtores de medicamentos: os que detêm as patentes e os especializados em produção de patentes vencidas: 1. O grupo de grandes empresas, detentoras da maioria das patentes de fármacos inovadores, cresceu e se desenvolveu utilizando como “molas propulsoras” a pesquisa e desenvolvimento de novas drogas, pesquisa mercadológica e marketing. Essas empresas foram ajudadas por uma legislação de patentes. A atividade de pesquisa e desenvolvimento é, portanto, uma expressiva barreira de entrada no setor, devendo ser vista em conjunto com outras duas também importantes barreiras que são: a existência

## Estratégias Empresariais para Medicamentos Genéricos no Brasil: Um Estudo com as Dez Maiores Empresas do Setor.

de patentes que protegem o resultado da pesquisa e a diferenciação através da marca, obtida por meio de intensa atividade mercadológica (PALMEIRA FILHO; PAN, 2003) e; 2. Os das empresas emergentes, especializadas na produção dos fármacos com patente vencida, possuem como competência principal no domínio da tecnologia de síntese de princípios ativos (PINHO; SILVA, 2001). Para produtos de patentes vencidas (genéricos), a competição ocorre por custos de produção (inclusive insumos) e na estrutura de distribuição.

Mesmo assim, o poder de barganha dos consumidores de medicamentos genérico é baixo, pois o médico é quem prescreve a droga a ser administrada pelo paciente. Assim, se observamos a cadeia de valor do produto, o médico é, na realidade, o gerador da demanda da indústria farmacêutica (MENDA, 2002). Ele possui alto poder de barganha, visto que é o influenciador da tomada de decisão de qual produto vai prescrever. Além disso, o mercado brasileiro de medicamentos possui uma grande oferta de produtos (marca, similar e genérico) o que torna o papel do médico de suma importância na decisão de compra.

Os fornecedores também possuem um baixo poder de barganha na indústria farmacêutica, principalmente nos produtores de medicamentos genéricos, já que a indústria busca a liderança por custo. Para elaboração e composição dos produtos, os fornecedores de matérias primas atuam com papel importante nesta cadeia, já que envolve insumos vitais para manutenção da qualidade e de custos (FIÚZA; LISBOA, 2002). Além do fornecedor de insumos, há também os fornecedores de embalagens, entre outros. Portanto, o controle sobre os custos dos produtos genéricos é importante para a estratégia no mercado farmacêutico.

A ameaça de novos entrantes é constante no mercado brasileiro devido ao seu potencial de mercado. Entretanto, encontramos uma barreira de entrada que é a política de quebra de patentes para os medicamentos, o caso da AIDS. Além disso, outra barreira de entrada para novos entrantes no mercado brasileiro é a burocracia para estabelecer uma nova indústria, tributos elevados nos custos da operação e lentidão na aprovação de medicamentos (FRIDMAN, 2004).

A identificação de substitutos é conquistada através de pesquisas científicas de outros fármacos na busca de produtos que possam desempenhar a mesma função que o medicamento genérico. Os substitutos da indústria de genéricos têm sido os medicamentos manipulados (drogas encomendadas em farmácias de manipulação através de receituário médico), ou como são conhecidos, os naturais, além dos medicamentos similares de baixo preço. Eles competem por preço e acesso. O governo pode, também, afetar a posição desta indústria com substitutos, por meio de regulamentações, subsídios, ou a própria fabricação de medicamentos (FRIDMAN, 2004).

Para Churchill Jr. e Peter (2000), o marketing voltado para o valor pressupõe que os clientes estejam dispostos e sejam capazes de realizar trocas e o farão quando os benefícios das trocas excederem os custos e os produtos ou serviços oferecerem um valor superior em comparação às outras opções do mercado. Assim, o valor para o cliente pode ser concebido como, a diferença entre as opiniões do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos bens e serviços e os custos em que eles incorrem para obtê-los.

O marketing dos produtos farmacêuticos é importante dentro da estrutura da organização dos laboratórios e envolve investimentos altos em promoção e propaganda. Atualmente, a rivalidade competitiva no mercado farmacêutico, o posicionamento e reforço da marca são ações estratégicas adotadas pelos laboratórios (BERNARDINELLI et al., 2000). Para fixação da sua marca os laboratórios envolvem a cadeia de valor do produto (funcionários, distribuidores, farmácias, governo, médicos) e promovem suas ações mercadológicas através de uma propaganda médica criativa, patrocínio de eventos, criação de comitês de médicos para ajudar no desenvolvimento do produto, convidar distribuidores para convenções de vendas, levar farmácias e médicos para visitarem suas fábricas, ações de responsabilidade social nas comunidades locais, formação de líderes de opiniões para darem palestras em eventos médicos, participação em congressos etc. (BERNARDINELLI et al., 2000).

No setor de medicamentos, o consumidor tem reduzido o poder de escolha sobre a compra do produto, pois são os médicos quem decidem quais os medicamentos são mais apropriados para a patologia do paciente. O processo de decisão do médico pode, então, ser compreendido como composto de etapas, cada uma com um tipo de assimetria de informação envolvido. O médico escolhe o tratamento mais eficaz e seguro para o paciente com base em seu conhecimento acadêmico e na sua experiência, ou na experiência de seus pares apreendida em congressos, revistas especializadas ou rede de contatos individual (PEPE; VERAS, 1995).

Outra característica do setor diz respeito ao fato do consumidor não ser capaz de avaliar a qualidade de um medicamento, a reputação da marca passa a ser componente relevante na determinação das decisões de compra. Segundo Fiúza; Lisboa (2002):

[....] quando o pagador é o paciente, este tem a vantagem de poder exercer uma pressão mais direta sobre o médico para que receite um medicamento mais barato; por outro lado, um plano de saúde ou governo funciona como um seguro, que suaviza a trajetória de despesas do indivíduo ao longo do tempo, e além disso, possui um maior conjunto de informação sobre a existência e o preço relativo dos medicamentos genéricos disponíveis para substituir o medicamento receitado. (p. 15)

## Estratégias Empresariais para Medicamentos Genéricos no Brasil: Um Estudo com as Dez Maiores Empresas do Setor.

Além disso, o paciente ainda pode sofrer outras pressões no momento da compra nas farmácias. Como citado por Fiúza; Lisboa (2002):

[...] por outro lado farmacêuticos e balconistas recebem incentivos dos concorrentes menores para escoar determinados produtos, entre os incentivos, estão brindes por volume de vendas e descontos por fora da nota fiscal oficial, que lhes permitem recolher uma margem de lucro maior que os medicamentos de referência. (p. 32)

Para garantir a pertinência dos seus produtos, os fabricantes de medicamentos de referência e similares de marca investem em promoção de seus produtos através dos propagandistas, que visitam regularmente os médicos fazendo promoção e fornecendo amostras grátis de seus produtos, além de participação em eventos médicos para reforçar sua marca (PINHO; SILVA, 2001).

A RBR mostra-se mais rica na análise de medicamentos de referência, já que uma das características centrais dessas empresas farmacêuticas é seu investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos inovadores e novos processos de produção, aliada a sua intenção de garantir sua posição no mercado, pois o lançamento de uma droga revolucionária pode alavancar a uma posição de destaque em pouco tempo (LOYOLA, 1984).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Devido à característica do tema estudado busca-se entender e abordar a natureza essencial do problema proposto e não somente, mensurá-lo. Assim, devido à falta de informações existentes na literatura brasileira, esta pesquisa tem uma tipologia qualitativa com entrevista semiestruturada em profundidade com executivos da indústria de genéricos, já que a abordagem qualitativa se apoia na concepção dinâmica da realidade e nas relações dialéticas entre sujeito e objeto; entre conhecimento e ação; e entre teoria e prática, permitindo aprofundar as informações recolhidas de forma que proporcionem base suficiente para responder questões levantadas ao longo do desenvolvimento deste trabalho (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Como parte essencial do desenvolvimento do trabalho, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade pré-agendadas. Adotou-se, portanto a técnica da entrevista pessoal em profundidade baseada em roteiro não estruturado de coleta de dados. O procedimento privilegia a comunicação verbal e pessoal e registra os conteúdos em áudio para posterior transcrição da íntegra. Com isso, se ganha profundidade dos dados, em detrimento da abrangência e de sua representatividade estatística (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Em relação ao emprego dessa técnica, Goode e Hatt (1968) enfatizam como benefícios da entrevista o fato dela consistir no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social comum à conversação. Dessa forma, ela promove a cooperação e a flexibilidade. As pessoas estão dispostas a cooperar, e podem fazê-lo simplesmente falando. As perguntas podem ser repetidas, interpretadas e apresentadas de forma diferente até que haja o real entendimento do que esta sendo questionado (SELLTIZ et al., 1967).

Mais especificamente, segundo Bardin (2004), o que caracteriza a análise qualitativa é o fato de a inferência ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem etc.), e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual. Também, Nachmias e Nachmias (1996) afirmam que a pesquisa qualitativa atende justamente ao propósito de entender comportamentos e instituições por meio de pessoas que estão diretamente envolvidas em seus valores, símbolos, rituais, credos e emoções. Isso nos mostra o quanto é essencial que os entrevistados sejam escolhidos criteriosamente conforme discutiremos a seguir.

Uma vez identificada a técnica mais adequada para esse caso, foram realizadas entrevistas em profundidade com um protocolo semiestruturado, onde, por meio da literatura, se resgatou um conjunto de dimensões para guiar as entrevistas. Tais dimensões se constituíram de perguntas iniciais que, ao serem apresentadas aos respondentes, desencadearam respostas que foram seguidas de novas perguntas em função dos conteúdos daquelas.

As dimensões básicas citadas, resgatadas na literatura, foram: 1. Importância do papel do distribuidor; 2. Aspectos do mercado e política dos revendedores (farmácia/drogarias); 3. Aspectos relativos ao comportamento dos médicos; 4. Opinião com respeito ao comportamento dos consumidores (pacientes) e; 5. Políticas do governo no desempenho desta indústria. Quando necessário, perguntas complementares foram introduzidas para melhorar a compreensão dos conteúdos. As perguntas iniciais foram:

1. Como o Sr. (a) vê o mercado de genéricos no Brasil?
2. Como ele está se desenvolvendo no seu negócio?
3. Que segmentos ou “atores” influenciam o seu desenvolvimento? Como eles agem?  
Como cada um deles influencia o mercado?
4. Que perspectivas o Sr.(a) vê nesse mercado?
5. Quais são os problemas que ele enfrenta?
6. Que ações a sua Empresa faz para que o mercado se desenvolva?

## Estratégias Empresariais para Medicamentos Genéricos no Brasil: Um Estudo com as Dez Maiores Empresas do Setor.

Foram realizadas entrevistas com dez executivos da Indústria Farmacêutica de genéricos. O critério principal de escolha dos entrevistados foi o cargo e/ou função estratégica ocupado na indústria. A preferência recaiu sobre profissionais experientes do mercado e com posições executivas nas empresas fabricantes de medicamentos genéricos. Os critérios de seleção foram os de maior representatividade de vendas no mercado e profissionais com larga experiência no mercado de genéricos. As empresas entrevistadas representam aproximadamente 84% das vendas de medicamentos genéricos no Brasil, segundo dados do PRÓ-GENÉRICOS (2005).

Dentre os cargos dos executivos, estão os que mantêm contato com a cadeia de valor do medicamento genérico: presidentes, vice-presidentes, diretoria de negócios, diretoria corporativa, gerentes de vendas e gerência de marketing (vide Quadro 1). As identidades dos entrevistados foram preservadas, pois não se obteve autorização para identificá-los e muito menos apresentar as suas falas, pois três deles, ao lerem os resultados das pesquisas, solicitaram a eliminação das falas transcritas (*verbatim*) como exemplos no texto. Assim, optou-se por apresentar apenas as frequências das subcategorias.

Entrevistado	Natureza da Empresa	Cargo / função	Experiência no Segmento
E1	Nacional	Gerente de Marketing	12 anos
E2	Entidade de Classe	Diretor	5 anos
E3	Multinacional	Diretor Presidente	30 anos
E4	Multinacional	Gerente de Unidade de Negócios	10 anos
E5	Nacional	Diretor de Novos Negócios	7 anos
E6	Nacional	Diretor de Negócios Estratégicos	32 anos
E7	Nacional	Vice Presidente Executivo	16 anos
E8	Multinacional	Diretor Corporativo	25 anos
E9	Multinacional	Diretor Presidente	25 anos
E10	Nacional	Consultor de Negócios	23 anos

**Quadro1** – Perfil dos Entrevistados.

As entrevistas foram gravadas e transcritas em papel. Conforme pregado por Bardin (2004), após estas etapas foram criadas categorias de análise em função dos conteúdos das respostas e, a leitura destas respostas não ocorreu de forma linear e contínua, mas buscando-se identificar aspectos semelhantes ao longo de todas as falas.

A análise de conteúdo das entrevistas foi dividida por temas, isto é, recortou-se o conjunto das entrevistas através de uma grelha de categorias projetada sobre os conteúdos. VC se tomou em conta a dinâmica e a organização, porém a frequência dos temas extraídos do conjunto dos discursos, considerados como dados segmentáveis e comparáveis. (BARDIN, 2004).

A categorização objetivou forneceu uma representação simplificada dos dados brutos e os transformou em dados organizados, utilizando-se critérios de observação dos conteúdos: semântico, léxico, sintético ou expressivo (BARDIN, 2004). Ao classificar elementos em categorias identificou-se no conjunto de respostas brutas o que cada uma tem em comum com as outras, de modo a permitir seu agrupamento.

#### 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Cada transcrição foi analisada identificando as opiniões de cada entrevistado sobre o desenvolvimento dos medicamentos genéricos no Brasil. A partir dessa análise, criaram-se categorias de qualidade das respostas, identificando quais respondentes citaram a categoria e com qual frequência. Foram identificadas 7 categorias:

Na categoria 1 (**Expansão dos genéricos no Brasil**) são destacadas as subcategorias encontradas nas respostas dos entrevistados (vide Quadro 2). Duas destas apresentaram maior concordância entre os entrevistados, ou seja: 5 entrevistados destacaram que houve crescimento no mercado e 7 apontaram que houve investimento em pesquisa. Nas demais respostas foram

apontadas por 2 respondentes: a migração dos medicamentos inovadores, concentração de empresas do setor, ser positivo para uso contínuo e geração de empregos (apontado por 3 respondentes), mostrando que, na opinião dos entrevistados, há “espaço” para outras empresas, que os usuários pedem medicamentos de forma pontual (bons para o uso contínuo), que a geração de empregos no setor não é destaque e que os medicamentos inovadores não estão migrando para os genéricos, talvez pela lei de patentes. Por outro lado, mesmo tendo “patentes livres” há a necessidade de realização de pesquisas pelas empresas para o desenvolvimento dos medicamentos, fato este que não é enfatizado pela literatura internacional (MORTON, 2000 e ABRAMSON et al., 2004).

CATEGORIAS	Entrevistados										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>1</b> Houve crescimento do mercado		x		x	x		x			x	5
<b>2</b> Migração dos medicamentos inovadores			x							x	2
<b>3</b> Concentração de empresas do setor	x						x				2
<b>4</b> São bons para uso contínuo			x							x	2
<b>5</b> Investimento em pesquisa	x	x			x	x	x	x	x		7
<b>6</b> Geração de empregos	x	x								x	3

**Quadro 2** - Frequência de respostas da Categoria 1: Expansão dos Genéricos no Brasil.

Estratégias Empresariais para Medicamentos Genéricos no Brasil: Um Estudo com as Dez Maiores Empresas do Setor.

A categoria 2 (**Governo e o desempenho dos genéricos**) desmembrada em cinco subcategorias, conforme evidencia o Quadro 3, deixa clara, por parte dos entrevistados (8 deles), a falta de informação para a população e 7 entrevistados apontam a necessidade de melhor fiscalização nas farmácias. A opinião de que o governo privilegia os medicamentos genéricos nas licitações é destacada pela metade dos entrevistados (5) seguidos pela necessidade de reduzir os impostos dos medicamentos e melhorar a renda da população, também pela metade dos entrevistados.

					Entrevistados																	
SUBCATEGORIAS												1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
1	Reducir impostos dos medicamentos					x	x	x							x	x					5	
2	Informa a população	x	x	x				x	x	x					x			x		x	8	
3	Privilegiar os genéricos nas licitações	x	x	x	x	x															5	
4	Melhor fiscalização na farmácias					x	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x	x	7	
5	Melhorar renda da população					x	x	x			x				x			x	x	x	5	

**Quadro 3** - Frequência de respostas da Categoria 2: Governo e o desempenho dos genéricos.

Com relação à categoria 3, **a situação do medicamento similar em sua cadeia de valor**, conforme mostra o Quadro 4, o medicamento similar é citado nas entrevistas como um dos problemas enfrentados hoje pelos fabricantes de genéricos. Os medicamentos similares foram mencionados espontaneamente por grande parte dos entrevistados, em especial aqueles ligados a laboratórios internacionais. Mesmo porque, os medicamentos similares, interferem diretamente no desempenho do segmento de genéricos, de acordo com a opinião da maior parte dos entrevistados.

					Entrevistados																	
SUBCATEGORIAS												1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
1	Quantidade dos similares							x	x	x	x										4	
2	Falta de informação da população	x				x	x	x							x			x		x	6	
3	Falta de Normas reguladoras similares	x																			1	
4	Melhor fiscalização da ANVISA						x								x	x	x	x	x	x	4	
5	Bonificação do Similar		x	x				x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	6	

**Quadro 4** - Frequência de respostas da Categoria 3: Situação do medicamento similar em sua cadeia de valor.

A bonificação dada pelos medicamentos similares às farmácias e a falta de informação foram as respostas que apresentaram maior concordância entre os entrevistados, pois foram apontadas espontaneamente por 6 dos 10 entrevistados. A quantidade dos similares e a melhor fiscalização da ANVISA foram indicadas por 4 dos entrevistados. Somente 1 entrevistado apontou falta de normas reguladoras para os similares.

Na Categoria 4, **Situação dos distribuidores e pontos-de-venda**, há a opinião de que é necessário contar com bons distribuidores para garantir a penetração dos genéricos. Oito dos dez entrevistados percebem os distribuidores com um papel importante na capilaridade dos produtos genéricos. A cesta de produtos para negociar com os distribuidores é importante para aumentar o poder de barganha com eles, que foi apontado por 7 dos 10 entrevistados. A limitação do número de genéricos nos distribuidores foi apontada pela metade dos respondentes, sendo seguida pela venda de bonificação nas farmácias (indicada por 4 entrevistados) e competição dos genéricos no ponto de venda (apontado por 3 entrevistados). (vide Quadro 5)

SUBCATEGORIAS	Entrevistados										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 Poder de barganha do distribuidor		x	x	x	x		x	x	x	x	8
2 Competição genéricos pontos de vendas		x	x				x				3
3 Venda de bonificação nas farmácias	x				x	x			x		4
4 Limitação nº genéricos distribuidores	x	x	x	x			x				5
5 Importância do mix de genéricos	x	x	x	x			x		x	x	7

**Quadro 5-** Frequência de respostas da Categoria 4: Situação dos distribuidores e pontos de venda.

Com relação à categoria 5, **Papel do Médico na popularização do uso de genéricos**, houve consenso sobre a importância do médico na popularização dos genéricos. Todavia, a grande maioria dos entrevistados, uns mais discretamente e outros mais abertamente, demonstraram que os médicos não têm ajudado muito neste aspecto. Recaindo suas considerações sobre a falta de informação do médico, falta de visitas, resistência aos produtos e confusão entre as informações sobre qualidade recebida dos laboratórios de genéricos, que são contestadas pelos laboratórios de medicamentos inovadores. Além disso, os entrevistados disseram haver a preocupação do médico de que o medicamento possa ser trocado na farmácia, quando a prescrição é pela substância.

O quadro 6 mostra como observações significativas, a opinião da qualidade dos genéricos, apontado por oito dos 10 entrevistados, e a falta de informação dos médicos, indicada por 7 dos entrevistados. Somente um entrevistado indicou a pressão do paciente para se receber os genéricos.

A categoria 6, **Opinião sobre a confiança do paciente nos medicamentos genéricos**, que envolveu a pergunta sobre a opinião dos pacientes em relação aos medicamentos genéricos, mostrou que grande parte dos entrevistados revelou que o problema não é o paciente confiar ou não nos genéricos, mas ter informações corretas sobre as diferenças entre os tipos de medicamentos (inovadores, similares e genéricos) disponíveis.

Estratégias Empresariais para Medicamentos Genéricos no Brasil: Um Estudo com as Dez Maiores Empresas do Setor.

SUBCATEGORIAS	Entrevistados										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 Falta de informação dos médicos	x	x	x	x	x	x	x				7
2 Troca de receitas nas farmácias	x					x			x		3
3 Percepção de qualidade dos genéricos	x	x	x		x	x	x	x	x		8
4 Pressão pacientes p/ receber genéricos								x			1

**Quadro 6-** Frequência de respostas da Categoria 5: O papel do médico no mercado brasileiro Papel do Médico na popularização do uso de genéricos.

Alguns entrevistados mencionaram a publicidade do governo como esclarecedora e mobilizadora para o uso de genéricos. Porém, quando não está sendo divulgada, o paciente esquece (Quadro 7).

SUBCATEGORIAS	Entrevistados										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1 Falta informação população baixa renda				x			x	x	x	x	5
2 Falta informação na mídia	x						x				2
3 Influência exercida pelas farmácias						x		x	x	x	4
4 Problemas de renda no Brasil			x	x	x	x		x			5

**Quadro 7-** Frequência de respostas da Categoria 6: Frequência de respostas da Opinião sobre a confiança do paciente nos medicamentos genéricos.

Por fim, a categoria 7, **Razões de eventual entrave dos genéricos**, diz respeito à distribuição (vide quadro 8). Os entrevistados de empresas internacionais demonstraram nessa fase da entrevista que realmente sentem dificuldades com a distribuição de produtos. Outras razões de entrave são: não poder utilizar dossiês (documentos e pesquisas) de outros países para aprovar genéricos aqui; carga tributária ainda alta e; para os que não têm produção no Brasil, há dependência de importações. Além disso, cinco dos entrevistados referiram-se, também, à troca de medicamentos no ponto de venda.

Para os representantes de laboratórios nacionais a principal razão de entrave é a própria omissão do governo em relação aos genéricos e isso envolve, principalmente, a falta de educação contínua da população, que na visão dos entrevistados precisa partir do governo, e não das indústrias, para ter credibilidade.

SUBCATEGORIAS	Entrevistados										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
1 Troca recitas farmácia (genérico X similar)		x	x			x		x		x	5
2 Fiscalização nas farmácias								x	x		2
3 Reembolso de gastos c/ remédios	x										1
4 Concentração em pouco laboratórios			x					x	x		3
5 Regime fiscal brasileiro				x	x			x			3
6 Acesso à informação pelo consumidor	x			x		x	x	x		x	5
7 Incentivo gov. Fabr. Local genéricos			x					x			2
8 Falta de regras claras pela ANVISA				x							1
9 Desenvolvimento de produtos/pesquisa				x							1
10 Acesso à distribuição									x		1
11 Usar dossiés de pesquisa de outros países								x			1
12 Revisão lei 8666		x									1

**Quadro 8-** Frequência de respostas da Categoria 7: Frequência de respostas das Razões de eventual entrave dos genéricos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil os medicamentos genéricos são considerados seguros e eficazes e, substancialmente mais baratos que os chamados medicamentos de referência e, por essa razão tornaram-se um importante segmento no mercado farmacêutico. Contudo, os estudos sobre o tema, ainda são escassos e os pesquisadores se concentram nos profissionais de saúde e de vendas diretas. Este artigo buscou ampliar o conhecimento sobre o tema, investigando a visão dos responsáveis pela produção, sua relação com os médicos, políticas governamentais e sobre o gerenciamento do *delivery chain* para atender o consumidor.

Pode-se concluir, pela opinião dos entrevistados, que os genéricos causaram impacto no desempenho da indústria farmacêutica, principalmente a nacional, já que cinco entrevistados indicaram que o mercado de medicamentos cresceu com a participação dos medicamentos genéricos. De um modo geral os entrevistados acreditam ter havido canibalização de medicamentos inovadores pelos genéricos. Entretanto, tal assertiva é válida somente, parcialmente, já que a auditoria do IMS Health (PRÓ-GENÉRICOS, 2005) aponta um crescimento maior do mercado de produtos de marca comparado ao de genéricos, no período de 2002-2003, mas já em 2004 o mercado como um todo cresce na esteira da melhor situação econômica do país.

É comum a opinião dos profissionais sobre a importância do governo no início dos genéricos no país, principalmente no que diz respeito à informação para a população. A opinião no momento atual, no entanto, é a de que o governo está omisso em todos os aspectos que poderiam beneficiar os genéricos: divulgação, licitações públicas, fiscalização em pontos de venda e carga

## Estratégias Empresariais para Medicamentos Genéricos no Brasil: Um Estudo com as Dez Maiores Empresas do Setor.

tributária. Nos países onde o governo reembolsa os medicamentos, o uso do genérico foi estimulado, pois diminui os custos da saúde (IIJIMA et al., 2004; EGA, 2005).

Sobre o *delivery chain*, a opinião é de que os distribuidores e pontos de venda (farmácias e drogarias) são partes muito importantes no sucesso, e mesmo na sobrevivência, de empresas produtoras de medicamentos genéricos. Nesse ponto, os entrevistados deixam transparecer a grande diferença entre os medicamentos inovadores e os genéricos: os primeiros vendem porque são prescritos e os segundos competem no ponto de venda. Por essa razão, dependem de uma boa distribuição.

Para a maioria dos entrevistados, as empresas que contam com bons distribuidores se sustentam no mercado de genéricos e as que não têm, passam por dificuldades. Machiline e Amaral (1998) já haviam destacado a importância do distribuidor na capilaridade da distribuição nacional. Comparando com outros países desse estudo, o Brasil tem um dos maiores índices de drogarias/farmácias por habitante do mundo. Há no país cerca de 450 laboratórios e 52.800 farmácias e drogarias, levando a crer que muitas empresas não têm escala para abastecer todos os pontos de venda.

Uma característica dessa distribuição é a existência de redes de farmácias que concentram um grande volume de vendas. A opinião geral dos entrevistados é de que esse fato se concretiza em uma barreira de entrada adicional para novos entrantes. A estimativa geral é de que há espaço somente para quatro ou cinco fabricantes de genéricos. Esse grande número de farmácias, ainda conforme os entrevistados dificulta a fiscalização do governo nos pontos de venda.

Já no caso das farmácias independentes, o grande problema é a concorrência dos similares de baixa qualidade e muito baratos, que dão bonificações para os donos das farmácias ou para os balconistas. Além disso, há também as prescrições realizadas pelos balconistas e troca de prescrições nas farmácias. Um estudo recente da consultoria McKinsey (ÉPOCA, 2005) sobre o “raio X do setor farmacêutico” revela que as trocas ilegais de receitas nas farmácias acontecem em 27% das compras. Em vez de indicar os genéricos, o balconista “empurra” os remédios similares, o que não é permitido por lei, citado pelos entrevistados como B.O, medicamentos bonificados. Ainda, nas farmácias independentes são trocados medicamentos ilegalmente de forma instantânea. Se estimulada, a troca aumenta para 40%. Caso toda a troca de receita fosse feita dentro da lei, ou seja, para genéricos oficiais que têm qualidade assegurada, os pacientes teriam custo menor de tratamento, liberando recursos valiosos, principalmente, para as classes mais baixas (ÉPOCA, 2005).

A opinião dos entrevistados sobre o papel do médico na popularização do uso de genéricos é a de que seria muito importante, mas não existe. Ao contrário, muitos dos entrevistados dizem que ainda há resistência dos médicos à prescrição de genéricos e que isso se deve, em especial, à falta de informação e ao temor de que o medicamento seja trocado por similares de baixa qualidade no ponto de venda.

Este aspecto é concorde com Andrade Machado (2002), já que é relevante na demanda de medicamentos genéricos no Brasil, envolver os médicos e responsáveis pela prescrição na implantação de programa de genéricos. A experiência internacional mostra que os maiores êxitos obtidos na promoção dos genéricos têm ocorrido nos países em que as ações são direcionadas para influenciar o comportamento de médicos e profissionais de saúde por meio de informações que comprovam a qualidade e a confiabilidade desses medicamentos (BOUVENOT, 2002).

Para os entrevistados, o paciente acredita mais em pessoas (médico, balconista) do que em produtos (rótulos e bulas). Assim, ele está sujeito à pressão feita no ponto de venda para optar por um ou outro produto. Segundo a pesquisa conduzida por Loyola (1984) algumas vezes os farmacêuticos são fontes de atendimento primário de saúde para a população. O estudo conduzido pela McKinsey revela que esta informalidade é fruto da questão econômica e da falta de fiscalização em farmácias pela ANVISA (ÉPOCA, 2005).

Para os executivos entrevistados, o consumo de genéricos se caracterizou como uma alternativa para a classe média, que migrou dos inovadores para os genéricos, em boa parte. A população mais carente, de acordo com os entrevistados, continua sem consumir medicamentos ou valendo-se da Rede Pública. E, ainda, aqueles que podem comprar medicamentos, estão sujeitos à influência do preço dos similares de baixa qualidade.

Os principais entraves para o desenvolvimento do mercado de genéricos estão, em grande parte, na dependência de ações governamentais, pois, de acordo com os entrevistados faltam: divulgação à população de baixa renda; privilegiar os genéricos nas compras governamentais e; criar legislação e fiscalização que evitem a concorrência dos similares de baixa qualidade.

Outro ponto relevante é o da tributação dos medicamentos no Brasil que é, aproximadamente, 23% do preço pago pelo consumidor. Foi sugerido que, por se tratar de uma importância social, os medicamentos genéricos deveriam ser isentos de tributação (ANDRADE MACHADO, 2002). No que tange às eventuais diferenças de opinião entre representantes da indústria nacional e multinacional: ambas as partes reconhecem que as nacionais foram as grandes beneficiadas pela entrada dos genéricos, haja vista a participação de quatro delas entre as cinco primeiras empresas do mercado.

## Estratégias Empresariais para Medicamentos Genéricos no Brasil: Um Estudo com as Dez Maiores Empresas do Setor.

Por fim, a maior parte dos entrevistados parece acreditar que os próximos estágios de desenvolvimento do mercado de genéricos no Brasil, dependerão, em primeiro lugar, de uma solução para a concorrência desigual que esses sofrem dos similares de baixa qualidade e preço; e do esforço governamental para instruir a população.

Além da estratégia voltada para liderança em custos implícita na cadeia de valor, o potencial de redução de gastos para indivíduos, governos e convênios médicos, através do aumento do uso de genéricos, pode ser considerável. No sistema de comercialização de medicamentos genéricos, as respostas dos entrevistados sobre a necessidade de melhores informações e incentivos de distribuição, assim como uma fiscalização mais eficiente nas farmácias, deve ser considerada um primeiro passo no progresso rumo a um mercado competitivo de forma mais ética, como nos países desenvolvidos estudados neste trabalho.

Em que pese à limitação da amostra para a universalização dos resultados, importantes *insights* foram obtidos do estudo. Contudo, justamente nesse quesito surgem possibilidades de estudos futuros, principalmente os que deveriam se debruçar sobre pesquisas conjuntas com os atores envolvidos no processo dos genéricos: produtores, distribuidores e consumidores.

## REFERÊNCIAS

- Abi-Jaoude, E. Action on Canada's Generic Drug Law. **Canada Medical Association Journal**. V.170, n.9, p. 1374-1375 2004.  
<http://dx.doi.org/10.1503/cmaj.1040491>  
<http://dx.doi.org/10.1503/cmaj.1040523>
- Abramson, R. G. et al. Generic Drug Cost Containment in Medicaid: lessons from five state MAC programs. **Health Care Financ Rev**. V.25, n.3, p. 25-34, 2004.
- Andrade Machado, M. **O Papel do Médico e os Genéricos**. Manual Médico: Medicamentos Genéricos. São Paulo: Lemos Editorial, 2002.
- Bardin, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 2004.
- Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991  
<http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bernardinelli, A. et al.. Métodos de custo da industria farmacêutica e suas influências na decisão de promover um produto. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 1, n.1, p. 128-143 2000.

Bouvenot, G. et al. Generic Drugs in the Medical-Economic Context of Drug Prescriptions. **Presse Méd.** v. 31, n. 24, p. 1109-14, 2002.

Brasil. Lei no. 9.787, de 10 de fevereiro de 1999. **Diário Oficial da União**, Brasília, 11 e fev. de 1999. Seção I, 1999.

Brasil. Resolução ANVISA no. 391, de 09 de agosto de 1999. Aprova o regulamento Técnico para Medicamentos Genéricos. **Diário Oficial da União**, Brasília, 10 de ago. de 1999. Seção I, p.62, 1999.

Brasil. ANVISA. **Medicamentos genéricos no Brasil**. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/faqdinamica/index.asp?secao=38>>, 2004. Acesso em 4 mar 2005, 2004.

Caetano, J.C.. Genéricos provocam queda de braço entre farmácias e laboratórios. **Revista Exame**: 12 de nov.2002. Disponível: <<http://www.exame.com.br/artigos>>. Acesso em 3 abr. 2005, 2002.

Christian-Herman, J., M. et al. **Effects Of Generic-Only Drug Coverage In A Medicare HMO**. Health Aff: Millwood, 2004.

Churchill JR, G. A & Peter, J. P.. **Marketing: Criando Valor para o Cliente**. Saraiva: São Paulo, 2000.

COLLINS, D.J; MONTGOMERY, C.A. Competing on resources: strategys in the 1990's. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, july-august, pp.119-28, 1995.

Cooper, D e Schindler, P.. **Método de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Datamonitor **Global Profile of Generics Industry**. Disponível em: <<http://www.datamonitor.com>>. Acesso em 1 mar. 2005, 2004.

Datamonitor. **The Generics Industry in 2005**. Disponível em: <<http://www.datamonitor.com>>, 2005. Acesso em 1 mar. 2005, 2005.

Dias, C. **Medicamentos Genéricos no Brasil de 1999 a 2002: Análise da Legislação, Aspectos Conjunturais e Políticos**. Faculdade de Saúde Pública: Universidade de São Paulo, 2003.

Ega. European Generic Medicines Association. **Generics in Europe**. Disponível em: <<http://www.egagenerics.com>>, 2005. Acesso em 1 mar. 2005, 2005.

Época. **Mercado Contaminado**. São Paulo: Editora Globo. n.394, dez. 2005.

Estratégias Empresariais para Medicamentos Genéricos no Brasil: Um Estudo com as Dez Maiores Empresas do Setor.

Fiúza, E. P.S. e Lisboa, M B. **Bens Credenciais e Poder de Mercado:** Um Estudo Econométrico da Indústria Farmacêutica Brasileira. Rio de Janeiro: IPEA, 2002.

Fridman, S. V. e Rocha, F. **Análise Econométrica em Cross-Section da Demanda de Medicamentos no Brasil:** estudo de caso. São Paulo: FEBRAFARMA, 2004.

Goode, W. J.; Hatt, P. K.. **Métodos de pesquisa social.** São Paulo: Editora Nacional, 1968.

Hooley, G. J.; Saunders, J. A.; Piercy, N.F. **Estrategia de Marketing e Posicionamento Competitivo**, 3<sup>a</sup> edição. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

Kotler, P. **Administração de Marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

Iijima, H., M. K. et al. Objective evaluation of generic drug information. **Yakugaku Zasshi.** V. 124, n. 6, p. 341-347, 2004.

Jarvin, L. The Generic Drug Revolution: Reflections on Waxman-Hatch. **Chemical Market Reporter**, New York, 18.out.2003, p.10-11, 2003.

Loyola, M.A. **Médicos e curandeiros:** conflito social e saúde. São Paulo: Difel, 1984.

Machiline, C.; Amaral, JBC. Avanços Logísticos no Varejo Nacional: o caso das redes de farmácias. São Paulo: **Rev. Administração de Empresas.** v.38, n. 4, p.63-71, 1998.

Mccambridge, J.; Strang, J.. Development of a structured generic drug intervention model for public health purposes: a brief application of motivational interviewing with young people. **Drug Alcohol Rev.** v.22, n.4, p. 391-399, 2003.

<http://dx.doi.org/10.1080/09595230310001613903>

Menda, M.E. **Manual Médico:** Medicamentos Genéricos. São Paulo: Lemos Editorial, 2002.

Morton, S. M. F. Barriers to entry, brand advertising, and generic entry in the US pharmaceutical industry. **International Journal of Industrial Organization**, v. 18, n.7, p. 1085-1104, 2000.

[http://dx.doi.org/10.1016/S0167-7187\(98\)00057-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-7187(98)00057-5)

Nachmias, C.; Nachmias, D. **Research Methods in the Social Sciences.** New York: Saint Martin´s Press, 1996.

Palmeira Filho, P. e Pan, S. S. K. **Cadeia Farmacêutica no Brasil:** Avaliação Preliminar e Perspectivas. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, n.1, jul. 2003.

Pepe, V. L. E.; Veras, C.M. T. **A Prescrição Médica.** Rio de Janeiro: UERJ/Instituto de Medicina Social, 1995 (Série Estudos em Saúde Coletiva, 111).

Pinho, A. F. A. e Silva, J. F. Posicionamento Estratégico e de mercado da indústria farmacêutica à luz da tipologia de Porter. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 5, n. 3, p. 27-52, 2001.

Porter, M. **Estratégia Competitiva**. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

Pró-Genéricos. **História dos Medicamentos Genéricos**. Disponível em:  
<<http://www.progenericos.org.br>>. Acesso em 01 de mai 2005, 2002.

Pró-Genéricos. **Informações de Mercado – IMS-Health**. Disponível em  
<[www.progenericos.or.br/info\\_mercado2005.shtml](http://www.progenericos.or.br/info_mercado2005.shtml)>. Acesso em 20 set. 2005, 2005.

Romano, L. A.N. et al. **Análise de desempenho econômico-financeiro do setor farmacêutico no Brasil**: 1998 a 2003. São Paulo: Febrafarma - Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica, 2005.

Sellitz, C et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1967.

Valente, V. **Histórico dos Medicamentos Genéricos**. Manual Médico: medicamentos genéricos. São Paulo: Lemos Ed

---

**Recebido: 10/01/2011**

**Aprovado: 16/03/2011**

---