

A Dinâmica do Mercado Farmacêutico Brasileiro Segundo o Modelo das Estratégias Genéricas de Porter

Rogério Pinto Torres

Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios - UFRuralRJ
Rod. BR 465, Km 07 – PPGEN/ICHS – Seropédica – RJ – 23890-000
rogerio.ache@ig.com.br

Marco Antônio Ferreira de Souza

Doutor em Sociologia – CPDA/UFRuralRJ
Professor do PPGEN/UFRuralRJ
Rod. BR 465, Km 07 – PPGEN/ICHS – Seropédica – RJ – 23890-000
marcobauhaus@gmail.com

Resumo

A indústria farmacêutica se destaca como uma das mais inovadoras e rentáveis dentre os setores produtivos. A defesa desta posição ocorre de forma agressiva, por meio da criação ou manutenção de barreiras de entrada. Um grande número de fusões e aquisições tem ocorrido entre empresas líderes de mercado, o que consiste num significativo fator de influência para o aumento da rivalidade na indústria farmacêutica. As grandes indústrias farmacêuticas têm seguido esta estratégia como forma de poder arcar com os altos custos e riscos que envolvem as atividades de pesquisa e desenvolvimento. O mercado farmacêutico brasileiro apresenta-se como um dos maiores e mais atrativos do mundo, mas é dominado pelas grandes indústrias transnacionais. Nos últimos anos, ocorreram importantes modificações, como a entrada em vigor da Lei de Patentes e a introdução dos medicamentos genéricos, de forma a conferir um caráter ainda mais competitivo a essa indústria, impondo a cada um dos concorrentes o estabelecimento de estratégias competitivas bem definidas, para manter e/ou elevar sua participação no mercado. A indústria farmacêutica brasileira apresenta, em sua dinâmica, forte orientação para o mercado, uma vez que as estratégias desenvolvidas analisam amplamente os competidores e o pleno conhecimento das necessidades dos clientes. O presente trabalho tem como objeto mostrar, a partir do construto teórico do Posicionamento Estratégico, com forte influência das contribuições de Michael Porter, que, num mesmo segmento industrial, diferentes são as estratégias competitivas, as quais variam conforme o nicho de atuação, quer seja no segmento de marca, genéricos ou medicamentos isentos de prescrição (MIP). Busca também evidenciar os fatores que norteiam o planejamento estratégico dos laboratórios farmacêuticos, orientando suas ações para o mercado.

Palavras-chave: Estratégia. Competitividade. Farmacêutico. Posicionamento Estratégico.

Abstract

The pharmaceutical industry stands out as one of the most innovative and profitable among the productive sectors. The defense of this position is aggressively through the creation or maintenance of barriers to entry. A large number of mergers and acquisitions has taken place among market leaders companies, which is a significant influence factor to the increasing rivalry in the pharmaceutical industry.

Artigo publicado anteriormente nos Anais do I AdCont em 2010.

Artigo submetido em 03 de novembro de 2010 e aceito em 29 de novembro de 2010 pelo Editor Marcelo Alvaro da Silva Macedo, após double blind review.

Large pharmaceutical companies have followed this strategy as a way of being able to bear the high costs and risks involved in the research and development. The Brazilian pharmaceutical market presents itself as one of the largest and most attractive of the world, but is dominated by large transnational companies. In recent years, important changes occurs, such as the Patent Law and the introduction of generic drugs, in order to give a character even more competitive for this industry, by requiring each competitor to establish well-defined competitive strategies to maintain and/or increase their market share. The Brazilian pharmaceutical industry has, in its dynamics, strong market orientation, since the strategies developed extensively analyze competitors and the knowledge of customer needs. This paper aims to show, from the theoretical construct of Strategic Positioning, with strong influences of the Michael Porter contributions, that, in the same industry, are the different competitive strategies, which vary depending on the niche of expertise, whether the branded segment, generic or Over-the-counter drugs (OTC). It also seeks to highlight the factors that guide the strategic planning of pharmaceutical companies, directing their actions to the market.

Keywords: Strategy. Competitiveness. Pharmaceutical. Strategic Positioning.

1 – Introdução

Freqüentemente novas estratégias são formadas nas organizações em função das prioridades a serem assumidas na busca por objetivos determinados. Suas estratégias são formadas ao longo de processos complexos a procura de um plano de ação que permita desenvolver e ajustar suas vantagens competitivas. São influenciadas não somente pelas dinâmicas políticas, culturais e cognitivas, vividas pelos seus membros, mas, principalmente, pela relação com seus agentes externos e seu ambiente de operação, ou seja, a busca pelo reconhecimento de quem a empresa é e de quais recursos ela dispõe (HENDERSON, 1998). A definição de estratégias consistentes deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade, de forma a enfrentar ambientes cada vez mais competitivos, onde análises mais sofisticadas fazem-se obrigatórias para se transformar, com maior rapidez, o planejamento em ação (Montgomery e Porter, 1998).

Portanto, o planejamento estratégico torna-se uma atividade sistêmica em que todos os administradores são encorajados a pensar, estrategicamente, e a focalizar tanto questões externas em longo prazo quanto questões táticas e operacionais em curto prazo.

Para Porter (1986) a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao meio ambiente em que está inserida. Desta forma, tem seus estudos focados na análise da estrutura da empresa e como o mercado influencia no seu desempenho. Cabe a organização se posicionar de forma a utilizar as regras do mercado a seu favor, atingindo assim desempenho superior. Basicamente são essas as premissas da Visão Baseada no Mercado, que tem Michael Porter como seu principal protagonista. De acordo ainda com o autor, em ambientes estáveis como os que existiam no passado, uma estratégia competitiva simplesmente envolvia definir uma posição competitiva e depois defendê-la. Pelo fato de ser cada vez mais necessário um tempo menor para uma tecnologia ou produto substituir outro, os empresários de hoje tendem a acreditar que não existe mais uma vantagem competitiva permanente (PORTER, 2000). Isso significa que as corporações precisam ter a capacidade de mudar de uma estratégia, anteriormente definida, para outra, desenvolvendo assim uma flexibilidade estratégica. As corporações estão tendo de se tornar menos burocráticas e mais flexíveis para serem competitivas em ambientes dinâmicos.

A indústria farmacêutica se destaca como uma das mais inovadoras e rentáveis dentre os setores produtivos. A defesa desta posição ocorre de forma agressiva, por meio da criação ou manutenção de barreiras de entrada, principalmente pela utilização extensiva dos direitos de monopólio durante o período de patente, por processo de reestruturação empresarial e por aumento do rigor nas exigências sanitárias determinadas pelos órgãos regulatórios nacionais ou supranacionais (CAPANEMA E PALMEIRA FILHO, 2007). Vários fatores caracterizam a indústria farmacêutica, dentre os quais se destacam os custos elevados de pesquisa, desenvolvimento e inovação (P,D&I) de novos medicamentos, o crescimento dos medicamentos genéricos e a ampliação dos mecanismos públicos e privados de regulação da indústria farmacêutica, com o objetivo de reduzir os seus custos na aquisição de medicamentos (MAGALHÃES ET AL, 2003).

O mercado farmacêutico brasileiro apresenta-se como um dos maiores e mais atrativos do mundo (10º no ranking), mas é dominado pelas grandes indústrias transnacionais, destacando-se também algumas nacionais. Entretanto ele é considerado como uma indústria basicamente de transformação, entendida como a de modificação do princípio ativo (matéria-prima) em medicamento final (CALIXTO E SIQUEIRA JR, 2008). Por não ter desenvolvido sua indústria de farmoquímicos, não sendo produtor de matéria-prima (farmoquímicos e adjuvantes), o setor depende intensamente da importação de outros países.

Ao final da década de 1990, importantes modificações ocorreram no mercado farmacêutico brasileiro com a entrada em vigor da lei de patentes (1996) e a introdução dos medicamentos genéricos (1999). Estas mudanças acabaram por tornar o mercado mais competitivo, provocando uma concorrência mais acirrada, envolvendo preço e desconto, e obrigando as empresas a diminuírem suas margens. Os consumidores dos produtos de marca passam a ter como opção, além dos similares de baixo preço já existentes no mercado, os medicamentos genéricos substitutos.

O mercado farmacêutico brasileiro é monopolizado e/ou oligopolizado, em função da concentração deste por classes terapêuticas, onde as empresas líderes o monopolizam, panorama observado até os dias atuais (BERMUDEZ, 1995).

Uma leitura desse setor, a partir da Visão Baseada No Mercado (VBM), constitui uma importante contribuição. Principalmente porque a indústria farmacêutica brasileira apresenta, em sua dinâmica, forte orientação para o mercado, com forte influência das contribuições de Michael Porter.

O trabalho tem como objeto mostrar que, num mesmo segmento industrial, diferentes devem ser as estratégias competitivas, as quais variam conforme o nicho de atuação, quer seja no segmento de marca, genéricos ou medicamentos isentos de prescrição (MIP). Busca também evidenciar os fatores que norteiam o planejamento estratégico dos laboratórios farmacêuticos, orientando suas ações para o mercado.

2 – Fundamentação Teórica

2.1 – Posicionamento Estratégico

A escola do posicionamento estratégico tem como principal protagonista Michael Porter. Para Porter (2002) o primordial no processo de formulação da estratégia é a análise dos mercados e sua competitividade e o entendimento da posição relativa que cada empresa ocupa em seu segmento produtivo. Segundo Mintzberg et al (2000), a escola do posicionamento tem como premissas básicas que as estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado competitivo e, portanto, o processo de construção da estratégia é de seleção dessas posições genéricas com base em análises e interpretações deste mercado; os analistas, os quais passam a desempenhar um papel

importante no processo, passam seus cálculos aos gerentes que controlam as opções, resultando assim em estratégias totalmente desenvolvidas e prontas para serem implementadas.

Os principais focos de análise no posicionamento estratégico são clientes, fornecedores, concorrentes, novos entrantes e substitutos, os quais Porter (1986) chama de cinco forças competitivas. A estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de ameaças e oportunidades envolvidas por esses elementos. Considerando essa abordagem, Porter (1986) observa que uma organização tem seu desempenho dependente das características do ambiente do mercado onde se insere e no qual compete. Esta então é a perspectiva da Visão Baseada no Mercado (VBM) e, dessa forma, a estratégia da firma é determinada pela estrutura da organização e seu posicionamento no mercado.

Porter (1998) afirma que as escolhas de posicionamento determinam não somente quais atividades a empresa exercerá, e como essas atividades serão configuradas, mas também como essas atividades se relacionarão entre si.

Conforme citado por Mintzberg et al (2000), várias foram as ferramentas desenvolvidas por Porter na intenção de relacionar o desempenho da empresa e o meio ambiente, dentre as quais: os modelos das “Estratégias Genéricas, Cinco Forças e Cadeia de Valor”. Esses modelos têm sido utilizados dentro da Visão Baseada no Mercado para a análise do comportamento de uma empresa no seu ambiente interno e externo.

Para Porter (1986) a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao meio ambiente em que está inserida. Desta forma, tem seus estudos focados na análise da estrutura da empresa e como o mercado influencia no seu desempenho. Cabe a organização se posicionar de forma a utilizar as regras do mercado a seu favor, atingindo assim desempenho superior.

Forças externas às organizações são extremamente significativas, uma vez que afetam todas as empresas no mercado, portanto o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com essas forças (PORTER, 1986). Para isso, sugere três estratégias genéricas (liderança por custo total, diferenciação e foco), que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada, para competir de acordo com as características da indústria e, assim, construir vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Porter (1991) destaca a importância da escolha de uma estratégia bem definida, pois, dentro do conceito de estratégias genéricas, a vantagem competitiva está no coração de qualquer uma delas e, para obtê-la, é necessário que a empresa escolha uma delas, uma vez que cada estratégia genérica possui um método essencialmente diferente para se criar e sustentar uma vantagem competitiva. Porter (1986) procura fazer uma abordagem das estratégias genéricas traçando um paralelo com as cinco forças competitivas:

Liderança em custo – buscando criar uma barreira efetiva aos novos entrantes e colocar a empresa numa posição mais vantajosa em relação aos produtos substitutos, a liderança em custo enfatiza a produção padronizada pelo menor custo possível por unidade, abaixo dos concorrentes, para atender o público com demanda sensível a preço.

Diferenciação - refere-se à produção que visa atender uma demanda que é pouco sensível a preço, não que o custo seja ignorado, porém não é o foco principal. O objetivo é oferecer produtos que, pelas suas características, sejam considerados únicos pelos clientes, distinguindo-se dos oferecidos pelos concorrentes. Dessa forma, a empresa pode cobrar preços diferenciados, compatíveis com os custos adicionais despendidos pela empresa para diferenciar seu produto. Portanto, poderá obter uma margem de lucro maior que seus concorrentes com conseqüente vantagem dentro do ambiente competitivo.

Foco – o objetivo é atender as necessidades e desejos de um grupo particular que ocupa uma pequena parte da demanda de todo mercado (segmentação). A estratégia da empresa deve ser voltada para um público estreito o suficiente que possibilite a empresa

atendê-los melhor e de maneira mais eficaz e eficiente que seus concorrentes, os quais objetivam atender a todo mercado.

Assim como a estratégia genérica de liderança em custos, a estratégia de diferenciação tem todo mercado como objetivo, enquanto que o objetivo da estratégia de foco é atender apenas uma parte do negócio.

Porter (1986) argumenta que as três estratégias diferem-se em outras dimensões que não somente as funcionais citadas anteriormente: "... sua colocação em prática com sucesso exige diferentes recursos e habilidades. As estratégias genéricas também implicam arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos" (Porter, 1986: 54). O autor defende ainda a necessidade do compromisso contínuo com uma das estratégias como alvo principal na busca pelo atingimento do sucesso.

Porter (1991) reforça a importância de se escolher uma estratégia genérica bem definida, uma vez que, dentro do conceito de estratégias genéricas, a vantagem competitiva está no coração de qualquer uma delas. Para obtê-la torna-se necessário que a empresa faça essa escolha por uma, pois cada estratégia genérica possui um método essencialmente diferente para se criar e sustentar uma vantagem competitiva.

Algumas críticas foram lançadas à essa escola. De acordo com Mintzberg et al (2000), na teoria porteriana há a separação entre pensamento e ação - a formulação estratégica é feita no topo da organização, através da análise formal, e a implementação é feita embaixo, através da ação. Seu foco é estreito, orienta-se somente para o econômico e quantificável, sem dar importância ao social e político, ou mesmo ao econômico não quantificável. Para eles, o contexto relacionado à teoria porteriana é o das tradicionais empresas de grande porte que atuam em mercados maduros e estáveis onde há o maior poder do mercado, a concorrência é menor e menos eficaz e é mais alto o potencial de manipulação política. Destacam ainda que o processo estratégico porteriano é pouco interativo, sua mensagem é para não ir ao mercado em busca do aprendizado, mas sim ficar em casa calculando. Algumas empresas fazem a análise competitiva, outras saem e criam seus mercados e nichos. Grant (1991) salienta que, dada a volatilidade do mercado externo - mudanças frequentes nas preferências dos consumidores, evolução tecnológica, entre outras - as organizações não têm outra opção senão olhar também para suas capacidades internas em busca de uma direção estável. Ele ainda completa que se as organizações tivessem que se basear somente em condições externas para determinar suas estratégias, mudariam perpetuamente de definição e direção

2.2 – Mercado Farmacêutico

A estrutura do mercado farmacêutico mundial pode ser definida como oligopólio, uma vez que o setor tem seu comportamento influenciado fortemente por multinacionais de grande porte. De acordo com IMS (2009), as 10 principais empresas do setor, em 2008, concentraram 42,6% do mercado total, tendo a Pfizer a maior cota do mercado (6,0%), seguida da GSK, da Novartis e da Sanofi-Aventis, cada uma com aproximadamente (5,0%), da Astra Zeneca, da Roche e da Johnson & Johnson, cada uma com aproximadamente (4,5%), da Merck & Co (3,6%), e da Abbott e da Eli Lilly, ambas com aproximadamente (2,5%). A concentração deste mercado deu-se, principalmente, por processos de fusões e aquisições de interesse dos principais grupos do setor. Este processo se justifica pelos elevados custos de pesquisa e desenvolvimento de novos fármacos (FERREIRA, 2004). Segundo Hasenclever et al (2002), a grande número de fusões e aquisições que têm ocorrido entre empresas líderes de mercado consiste num significativo fator de influência para o aumento da rivalidade na indústria farmacêutica. As grandes indústrias farmacêuticas têm seguido esta estratégia como forma de poder arcar com os altos custos e riscos que envolvem as atividades de pesquisa e desenvolvimento, na medida em que aproveitam melhor as economias de escala e de escopo. O processo de fusões e aquisições indica uma tendência de concentração do mercado de

Torres, R. P.; Souza, M. A. F.

medicamentos e diminuição da diversidade dos concorrentes. A Tabela 1 apresenta as distribuições continentais. As empresas líderes do setor são multinacionais de grande porte que atuam de forma globalizada.

Tabela 1 - Distribuição Continental das Vendas do Mercado Farmacêutico Mundial – 2008 Fonte: IMS Health - Woldr Review Conference 2009

Mercado Mundial Auditado	Venda 2008 (US\$ bi)	% Vendas Mundiais	% Crescimento US\$ (2007-2008)
Mercado Total	724,5	100,0	4,4
América do Norte	311,9	43,1	1,3
Europa	237,4	32,8	5,4
Ásia, África e Austrália	72,3	10,0	15,7
Japão	68,6	9,5	2,6
América Latina	34,3	4,7	12,9

Fonte: IMS Health - Woldr Review Conference 2009

Os Estados Unidos (EUA) ocupam, ao mesmo tempo, o primeiro lugar em produção e consumo desse mercado. As maiores multinacionais exportadoras estão sediadas na Suíça, Alemanha, Grã-Bretanha e Suécia. (CAPANEMA E PALMEIRA FILHO, 2007).

O mercado farmacêutico brasileiro apresentou, nos últimos anos, significativa alteração sob o prisma da oferta, tendo em vista que as empresas nacionais respondiam, em 2000, por cerca de 28,2% do valor das vendas de medicamentos e em março de 2005 já haviam aumentado sua participação para 40,6% (CAPANEMA E PALMEIRA FILHO, 2007). Esta tendência vem se confirmando ao se observar os resultados de abril de 2009: somado o faturamento das dez maiores empresas que operam no Brasil (46% da venda total do mercado), a participação das quatro empresas nacionais melhores colocadas no ranking é de 49,9%, conforme tabela 2.

Tabela 2 - Ranking de Corporações - Top 10 Fonte: IMS / PMB - MAT ABRIL 2009

2009	2008	Corporações	US\$ Milhões	cresc. %
TOTAL DO MERCADO			12.360	11,6
1	1	EMS CORP	953	11,8
2	2	SANOFI - AVENTIS	769	11,4
3	3	ACHE	701	14,5
4	4	MEDLEY	696	15,1
5	5	NOVARTIS CORP	552	5,4
6	7	EUROFARMA	489	26,6
7	6	BAYER CORP	483	1,8
8	8	PFIZER	374	0,6
9	9	JOHNSON & JOHNSON CO.	348	3,4
10	10	GSK CORP	316	6,8

Fonte: IMS / PMB - MAT ABRIL 2009

As indústrias farmacêuticas brasileiras sofrem uma concorrência desfavorável, uma vez que as grandes empresas transnacionais iniciaram seus processos de verticalização e de domínio tecnológico há cerca de 60 anos, estando totalmente consolidados. A constante necessidade de inovação tecnológica e os investimentos que são necessários constituem-se em grandes barreiras à pesquisa e desenvolvimento de novos medicamentos, principalmente porque são necessários recursos e qualificações que extrapolam a capacidade financeira e tecnológica das empresas nacionais (QUEIROZ, 1993). Cabe observar que o medicamento similar forma a base da indústria farmacêutica de capital nacional privado e estatal.

Com relação ao medicamento genérico, o mercado mundial cresce aproximadamente 17% ao ano (PROGENÉRICOS, 2009). No Brasil, o programa de medicamentos genéricos A Dinâmica do Mercado Farmacêutico Brasileiro Segundo o Modelo das Estratégias Genéricas de Porter

foi criado em 1999, três anos após a promulgação da lei de patentes em 1996. O modelo de medicamentos genéricos, baseados no conceito de substituição, passa a estimular os laboratórios a firmarem seus negócios com base na imitação, buscando maior eficiência no processo produtivo e na competitividade de custos. Apesar do contínuo crescimento desse segmento, tem sido acentuada a rivalidade entre os concorrentes, uma vez que não existem possibilidades de diferenciação. A dinâmica da concorrência envolve preço e desconto, obrigando as empresas a diminuírem suas margens. Uma vez que não existe interesse, tanto do distribuidor quanto do varejista, em comercializar um mesmo princípio ativo genérico de diversas empresas distintas, a grande vantagem no segmento de genéricos é alcançar a prateleira da farmácia à frente dos concorrentes (CAPANEMA E PALMEIRA FILHO, 2007). Ao contrário do que se observa no mercado farmacêutico brasileiro total, o mercado de genéricos concentra-se entre quatro empresas de controle nacional: EMS Sigma Pharma, Medley, Aché e Eurofarma. Essas quatro empresas responderam em abril de 2009 (mercado acumulado) por 76% das vendas de genéricos no país.

O mercado de fitoterápicos enfraqueceu com o desenvolvimento dos medicamentos sintéticos no pós-guerra, porém voltou a apresentar um crescimento marcante nas últimas décadas, como alternativa aos medicamentos da medicina convencional no tratamento de diversas patologias (CARVALHO ET AL, 2008).

O mercado de medicamentos sempre teve uma participação significativa dos fitoterápicos. Apesar de não existirem dados oficiais atualizados, estima-se que, no Brasil, esse mercado gire em torno de US\$ 160 milhões por ano, sendo o fator de atração o ritmo de crescimento das vendas internamente, em torno de 15% anuais (CARVALHO ET AL, 2008). O custo de pesquisa dos fitomedicamentos é bem menor em comparação ao dos sintéticos. No mundo, cerca de 39% dos produtos prescritos e industrializados são originários de plantas (BRANDÃO E GONÇALVES, 2006). Os países europeus, especialmente a Alemanha, asiáticos e os Estados Unidos, possuem os principais mercados consumidores desses medicamentos.

Em consequência do crescimento do mercado mundial dos fitomedicamentos, as maiores indústrias farmacêuticas multinacionais (muitas delas norte-americanas), passaram a se interessar por esse mercado, até então formado predominantemente por pequenas empresas européias e asiáticas. Tais fatos resultaram em mudanças no perfil do mercado dos fitomedicamentos, com a aquisição das pequenas indústrias pelas grandes empresas farmacêuticas, e também pela união de muitas companhias que atuavam no setor (CALIXTO, 2003).

Comparado ao desenvolvimento de um novo medicamento sintético, que envolve vultosas somas de recursos (cerca de US\$ 350 milhões a US\$ 800 milhões e de 10 a 15 anos de pesquisa), o desenvolvimento de um fitomedicamento requer muito menos recursos e também menor tempo de pesquisa. Com base no vasto conhecimento popular já existente para o uso de muitas plantas medicinais, estima-se que os custos para o desenvolvimento de um fitomedicamento não devem ultrapassar 2 a 3 % daquele previsto para o desenvolvimento de um novo medicamento sintético. Esses valores acabam sendo compatíveis com o atual estágio de desenvolvimento das indústrias farmacêuticas nacionais (CALIXTO, 2003).

Segundo a ABIFISA - Associação Brasileira das Empresas do Setor Fitoterápico, Suplemento Alimentar e de Promoção da Saúde - o setor fitoterápico brasileiro movimenta anualmente R\$ 1 bilhão em toda sua cadeia produtiva, conta com 200 empresas e emprega mais de 100 mil pessoas. O Brasil é um dos países de maior diversidade genética vegetal do mundo, estimada em cerca de 20% do número total de espécies do planeta. Possui mais de 55 mil espécies catalogadas de um total estimado entre 350 mil e 500 mil. Os fitoterápicos, assim como todos os medicamentos, devem oferecer garantia de qualidade, ter efeitos terapêuticos comprovados, composição padronizada e segurança de uso para a população.

Uma particularidade do setor baseia-se no fato do consumidor final do medicamento, não possuir conhecimento relativo à substituição entre dois produtos. Assim, a decisão sobre a demanda cabe a quem prescreve o medicamento, o médico, e não ao consumidor final. O segmento de fitoterápicos, tal como está inserido no mercado farmacêutico, possui as mesmas características mercadológicas que os derivados sintéticos, principalmente em relação à diferenciação de produtos.

3 – Metodologia

Uma característica central do presente trabalho é o seu caráter qualitativo, por se tratar de um estudo descritivo-exploratório. Descritivo, por apresentar as principais abordagens relacionadas ao Posicionamento Estratégico, publicadas em periódicos nacionais e internacionais da área de Administração Estratégica, e exploratório por buscar conhecer a dinâmica do mercado farmacêutico, o que levará à construção de um cenário sobre o assunto estudado. Grande parte dos dados quantitativos referentes ao mercado farmacêutico brasileiro foi obtida a partir do IMS World Review Conference 2009 e do banco de dados de 2009 do Pharmaceutical Market Brazil (PMB), ambos publicados pelo IMS Health. Diversas fontes de evidência foram utilizadas, as quais foram coletadas em documentos, tais como: relatórios, recortes de jornais, publicações especializadas, sites da Internet, teses e dissertações. Para ampliar a quantidade de informações, foi realizada uma pesquisa junto aos bancos de dados Lilacs, que contém artigos da área de saúde, Medline, que possui artigos da área médica, e Scielo, para pesquisa de artigos na área de administração estratégica. O referencial teórico foi desenvolvido tendo como base alguns estudos sobre a dinâmica da indústria farmacêutica e sobre administração estratégica. Como base teórica, este trabalho busca apoio nos principais conceitos da teoria Porteriana, no que tange a geração de valor e estratégias genéricas, desenvolvidos em Estratégia Competitiva (Porter, 1986) e Vantagem Competitiva (Porter, 1991).

4 – Resultados e Discussões

Para Narver e Slater (1990), a essência do marketing moderno e da estratégia é a orientação para o mercado. Para tanto, eles desenvolveram um modelo centralizado no resultado, que se baseia nos componentes da orientação para o mercado e no impacto dessa orientação sobre os resultados da empresa. O modelo tem a proposta de que a organização tenha conhecimento dos competidores, de forma a posicionar-se continuamente em relação a eles, além de conhecer profundamente as necessidades de seus clientes, num processo de adequação permanente. Segundo o modelo de Narver e Slater (1990), pode-se observar o mercado farmacêutico brasileiro apresentando, em sua dinâmica, orientação para o mercado, uma vez que as estratégias desenvolvidas analisam amplamente os competidores e o pleno conhecimento das necessidades dos clientes: o médico, no mercado de prescrição; o ponto de venda/consumidor final, no segmento de genéricos; o médico e o consumidor final, no segmento MIP. A orientação para o mercado tem reflexos significativos no desenho organizacional dos competidores. Normalmente, as organizações são observadas através de unidades de negócios, que são diretamente relacionadas à lógica de competição de cada segmento comercial.

Teixeira (2006) reforça o conceito de orientação para o mercado destacando algumas características, no segmento de prescrição, que fazem com que as decisões das empresas farmacêuticas, principalmente em relação a preço, sejam orientadas fortemente pelo grau de competição do mercado e não somente em função do custo de produção, sendo estas

características: 1) reduzida concorrência, devido às elevadas barreiras de entrada e a ausência de substitutos, o que faz aumentar a participação no mercado das empresas líderes - constituem-se barreiras a novos entrantes a vigência de patentes, custos iniciais elevados para a fabricação de medicamentos, domínio de poucas empresas em cada classe terapêutica, redução de indústrias em função da ocorrência de grande número de fusões e aquisições e o grande volume de recursos necessários para P&D; 2) a demanda do setor é pouco sensível ao preço, além do pouco poder de decisão do consumidor em relação aos medicamentos de prescrição, cabendo esta decisão ao médico que prescreve. Entretanto, no segmento de genéricos existe relativa sensibilidade ao preço, por ser um substituto mais barato que o medicamento de marca.

Santos (2001) apresenta em seu estudo três barreiras típicas de entrada a novas empresas concorrentes, decorrentes da estratégia de diferenciação dos laboratórios farmacêuticos: 1) as patentes – nos países que aderiram ao TRIPS (*Trade Related Aspects of Intellectual Rights Including Trade in Counterfeit Goods*) assinado em 1994, as empresas detentoras dos processos e produtos patenteados garantem o monopólio por um determinado período, estabelecido pela legislação de cada país; 2) a necessidade de grandes somas de capital para promoção de produtos – para o autor, esta barreira de entrada exclui do mercado as empresas que não dispõem de recursos financeiros para fazer o investimento e a manutenção dos gastos com marketing e vendas; 3) as marcas – a fidelidade à marca garante a venda dos produtos mais caros. O grau de lealdade dos prescritores e usuários constituem um “monopólio relativo”. Os médicos, por hábito, tendem a continuar a prescrever os remédios de marca mesmo após o vencimento da patente de um determinado medicamento. Existe grande dificuldade em se ganhar mercado de marcas reconhecidas, mesmo que o produto seja mais barato, devido a confiança dos consumidores nos medicamentos já existentes. Desta forma, acabam resistindo à troca.

Para Porter (1986), o poder de barganha dos clientes está sujeito a existência de produtos substitutos, do volume de suas compras e do seu grau de informação, entre outros fatores. Em relação ao grau de informação dos compradores, a principal característica do segmento de prescrição é que quem decide sobre a compra do medicamento ético, a qual depende de prescrição médica, não é o paciente (cliente ou consumidor final), mas o médico que receita, fato este que Teixeira (2006) chamou de uma das “falhas de mercado”. Em função de tais características, o cliente não tem qualquer poder de negociação na sua compra, pois, além de não possuir conhecimento suficiente para escolher possíveis substitutos, não adquire medicamentos em grande quantidade, o que acabaria por justificar uma provável barganha. Desta forma, o foco da indústria não é no consumidor final, mas naquele que prescreve. Grandes investimentos em propaganda e marketing dos produtos de marca são realizados pela indústria com o objetivo de fazer com que o médico lembre o nome fantasia na hora da prescrição do medicamento.

Para Di Battisti (2003), em relação à ameaça de produtos substitutos, os principais fatores determinantes desta regra de concorrência são: disposição do consumidor em substituir o medicamento prescrito e relação preço/benefício dos produtos. Neste cenário, entra o medicamento genérico como opção oferecida para a substituição dos produtos de marca, tendo a mesma eficácia e preços inferiores. Porém, dependendo da faixa de renda em que se encontra o consumidor, observam-se diferentes níveis de inclinação à substituição dos medicamentos de marca pelos genéricos. Os consumidores de renda mais baixa optam por um genérico substituto. Entretanto, uma parcela de consumidores com renda mais alta prefere não arriscar e mantém sua fidelidade ao medicamento de marca, além dos médicos e pacientes que não se sentem seguros ou possuem poucas informações sobre a eficácia do medicamento genérico.

Neste caso, no mercado de genéricos, o consumidor final passa então a ganhar maior importância. As estratégias tendem a manter-se orientadas para o mercado em função do acirramento na concorrência por preço e pela conquista do ponto de venda e da preferência do consumidor final, evidenciando assim a necessidade de coordenação eficiente entre a orientação ao cliente e ao concorrente. Para Capanema e Palmeira Filho (2007), uma vez que não existem possibilidades de diferenciação no segmento de genéricos, acentua-se a rivalidade entre os concorrentes. Os autores destacam ainda que a impossibilidade de diferenciação normalmente leva a estratégias genéricas de liderança em custo, reforçando a necessidade de buscar economias de escala, o que acaba se tornando uma nova barreira de entrada.

Para Porter (1986) alguns fatores determinam a intensidade da rivalidade entre empresas, tais como: custos fixos, crescimento da indústria, barreiras de saída, número de competidores, domínio de diferentes tecnologias, complexidade informacional, entre outros. Isso influencia preços, investimentos e lucratividade. Segundo Hasenclever et al (2002), a grande número de fusões e aquisições que têm ocorrido entre empresas líderes de mercado consiste num significativo fator de influência para o aumento da rivalidade na indústria farmacêutica. As grandes indústrias farmacêuticas têm seguido esta estratégia como forma de poder arcar com os altos custos e riscos que envolvem as atividades de pesquisa e desenvolvimento, na medida em que aproveitam melhor as economias de escala e de escopo. O processo de fusões e aquisições indica uma tendência de concentração do mercado de medicamentos e diminuição da diversidade dos concorrentes.

Para Bermudez (2000), sendo o mercado farmacêutico brasileiro considerado extremamente monopolizado, existe o monopólio das empresas líderes em função da concentração por classes terapêuticas. Desta forma, dentro de uma classe terapêutica a competição é menos intensa. Embora a rivalidade entre os concorrentes tenda a se tornar cada vez mais intensa, não há de se considerar que existirá “guerra” entre eles, pois todos obtêm lucros. A pesquisa e o desenvolvimento são suas principais fontes de diferenciação, uma vez que o lançamento de novos produtos é prioritário em relação às economias de escala e custos de produção (GADELHA, 1990). Desta forma, a competição, no segmento de prescrição, continuará sendo por diferenciação, com os setores de pesquisa e desenvolvimento e propaganda e marketing recebendo investimentos cada vez maiores. No segmento de genéricos, já que não existe a possibilidade de diferenciação, a rivalidade acentua-se em função do preço e do desconto, obrigando as empresas a diminuírem suas margens (CAPANEMA E PALMEIRA FILHO, 2007).

Um dos principais recursos utilizados pela indústria farmacêutica, que demandam grandes investimentos em treinamento e aperfeiçoamento, refere-se ao recurso humano, envolvido tanto em atividades de P&D quanto na força de vendas, sendo este último grupo responsável por difundir e fortalecer outros recursos, tais como marca e imagem. Para Di Battisti (2003), o capital humano das organizações, com seu elevado nível de conhecimento e especialização, é um dos principais recursos da indústria farmacêutica no processo de inovação, não sendo fácil conseguir transferir esse conhecimento, pois ele foi adquirido através da experiência em pesquisas, produção, comercialização e distribuição dos medicamentos. Assim, para uma empresa pretender entrar nessa indústria, deverá desenvolver os conhecimentos especializados e, para tanto, necessitará investir grandes somas, já que não possui experiência anterior e não pode simplesmente adquirir essas técnicas de outra empresa (DI BATTISTI, 2003).

5 – O Ambiente Competitivo e as Estratégias Adotadas

O desenvolvimento de um estudo realizado, a partir da coleta de dados, sobre a dinâmica da indústria farmacêutica e administração estratégica, permitiu emitir uma descrição detalhada sobre o panorama competitivo do mercado farmacêutico brasileiro. Tendo como arcabouço teórico a Teoria da Visão Baseada no Mercado, buscou-se entender os fundamentos do posicionamento competitivo dos laboratórios farmacêuticos e sua capacidade de se sustentar ao longo do tempo, dentro de um mercado prioritariamente orientado para posicionamento estratégico de liderança em custo, diferenciação ou foco.

No mercado farmacêutico a competição varia de acordo com o tipo de segmento de atuação, quer seja medicamento de marca, genérico ou fitoterápico. Os principais competidores no mercado farmacêutico brasileiro estabelecem suas estratégias de forma a incrementar sua participação no mercado. Desta forma, definem o nicho em que detém maiores diferenciais e vantagens competitivas e determinam suas estratégias. Observa-se que os competidores deste mercado têm uma estratégia bem definida, decidindo por competir por diferenciação (marca, inovação, embalagem, apresentação), por liderança de custos (medicamentos genéricos) ou foco (fitomedicamentos).

5.1 – Segmento prescrição

Neste segmento, que inclui produtos com patentes e similares de marca, a prescrição médica é determinante na venda, sendo o médico o alvo do setor de marketing. O mercado brasileiro se caracteriza como um monopólio e/ou oligopólio, em função das concentrações por classe terapêutica, onde as empresas líderes o monopolizam. Os laboratórios optam por produzir medicamentos dentro de classes terapêuticas específicas, pois dentro de uma classe terapêutica a competição é menos intensa, de forma que nenhuma fatia grande do mercado é dominada por um único grupo.

Para os produtos com patente o poder de fixação de preços é expressivo, em função, principalmente, da heterogeneidade do mercado e da mínima capacidade de substituição dos produtos, devido às barreiras tecnológicas e mercadológicas que dificultam entrada de novos concorrentes no setor. Para as transnacionais, o lançamento de novos produtos é prioritário em relação às economias de escala e custos de produção. A pesquisa e o desenvolvimento são suas principais fontes de recursos. Com base nos conhecimentos desenvolvidos com o uso clínico do produto já comercializado, pratica-se um tipo de inovação incremental, onde se executa o estudo e o relançamento de medicamentos existentes, porém com outras indicações ou com diferenciação nas formulações galênicas. Assim, há uma nova solicitação de proteção e comercialização de um novo produto com outro nome, meses antes de se vencer a patente. Para as empresas nacionais, a necessidade de inovação tecnológica e os investimentos indispensáveis a isso se constituem em grandes barreiras à pesquisa e desenvolvimento de novos medicamentos, principalmente porque são necessários recursos e qualificações que extrapolam a capacidade financeira e tecnológica das empresas nacionais.

A demanda do setor é pouco sensível ao preço, em função da sua essencialidade e do pouco poder de decisão dos consumidores, principalmente quando se trata de medicamentos vendidos sob prescrição médica. A fidelidade à marca dos consumidores de renda mais elevada garante a venda dos produtos mais caros, mas, para os consumidores de baixa renda, o poder de compra é tão comprimido que mesmo uma redução de preços não torna o medicamento mais acessível, ou seja, a demanda observada nas classes mais baixas é muito mais sensível a variações na renda do que a variação nos preços dos medicamentos. Com a atual estabilidade econômica e conseqüente ganho no poder de compra da população, há segmentos intermediários - com destaque para a classe C - relativamente sensíveis a preço,

que encontram no medicamento genérico um substituto mais barato que o medicamento de marca.

Em relação às considerações acima, na interpretação das características do mercado de prescrição, observa-se que o poder de negociação do comprador é reduzido, uma vez que quem define a venda é a prescrição. A rivalidade entre os concorrentes é razoável devido a alguns fatores como: distribuição do mercado dentro de classes terapêuticas, que são dominadas por um ou poucos laboratórios onde a competição é menos intensa, e identificação e confiança na marca. A ameaça de novos concorrentes é dificultada por barreiras como: diferenciação através das marcas, padrões regulatórios rígidos e existência de patentes. O poder de negociação dos fornecedores é reduzido em função da grande oferta de farmoquímicos chineses e indianos. Produtos substitutos como homeopatia, acupuntura, entre outros, ameaçam pouco.

Segundo o modelo de Porter, para alcançar resultados consistentes, seria interessante a empresa adotar uma estratégia genérica de diferenciação pela inovação.

5.2 – Segmento de genéricos

O modelo de negócios dos medicamentos genéricos está baseado na exploração de nichos de mercado já maduros, cujos medicamentos de referência estão com patentes vencidas ou próximas de expirar. Praticam preços, em média, 35% menor que os medicamentos de marca. O objetivo da política de medicamentos genéricos é a competição de preços mediante o aumento da oferta de medicamentos. O segmento vem apresentando crescimento significativo na sua participação no mercado farmacêutico brasileiro.

No segmento de genéricos, o consumidor tem a condição de optar por dois ou mais produtos que se equivalem em ação, mas com preços diferenciados. Existem ainda dúvidas quanto à eficácia destes medicamentos por uma boa parte da população e da classe médica, em função, principalmente, da existência anterior de vários laboratórios fabricantes de medicamentos similares (popularmente conhecidos como BO's) de baixa qualidade, cujo processo produtivo não era confiável, além de importarem matérias-primas baratas de origem e qualidade duvidosa. Sustentavam práticas comerciais que incentivavam financeiramente os vendedores dos pontos-de-venda para que ludibriassem o consumidor, “empurrando” seus similares que se passavam por genéricos. Aliada a essas práticas estava a falta de aparelhamento da vigilância sanitária para o exercício de fiscalização destes fabricantes, bem como da cadeia de distribuição na qual se inseriam.

No mercado de genéricos a principal disputa entre os concorrentes é pela prateleira dos pontos de venda, uma vez que não existe interesse, tanto do distribuidor quanto do varejista, em comercializar um mesmo princípio ativo genérico de diversas empresas distintas. Ou seja, a vantagem é ter uma linha com o maior número de itens, de forma que este portfólio atenda as necessidades e demanda do PDV. Logo, será vendido o produto do fabricante que conseguiu fechar acordo de abastecimento daquele ponto de venda em que se encontra o consumidor.

Observando as considerações acima, na interpretação das características do mercado de genéricos, nota-se uma rivalidade acentuada entre concorrentes por consequência da impossibilidade de diferenciação. A concorrência se desenvolve com foco em preço e desconto, além de redução das margens de lucro, evidenciando assim uma disposição em se utilizar uma estratégia de liderança em custo. A barreira aos novos entrantes ocorre pela dificuldade de acesso aos canais de distribuição. Neste segmento o poder de negociação do comprador torna-se elevado em razão da possibilidade de intercambialidade. O poder de negociação dos fornecedores é baixo em função da incidência de produtos de baixo custo da China, Índia e Israel.

5.3 – Segmento de fitomedicamentos

O fitomedicamento tem um custo de pesquisa bem menor que os sintéticos. No campo do desenvolvimento de novos medicamentos reside sua maior potencialidade. Quando comparado ao desenvolvimento de um novo medicamento sintético, o desenvolvimento de um fitomedicamento requer muito menos recursos e também menor tempo de pesquisa. O conhecimento popular contribui para a redução do tempo de pesquisa, pois já parte do pressuposto que alguma substância presente no extrato funciona, bastando então identificar esta substância para continuar o processo, ganhando assim tempo considerável. O Brasil conta com a maior diversidade genética vegetal do mundo e o setor de pesquisa é muito promissor, tendo universidades brasileiras com conhecimento técnico-científico o suficiente para o desenvolvimento de projetos na área de fitomedicamentos.

O interesse pelos medicamentos derivados de plantas, por serem considerados uma alternativa saudável, tem crescido em todo o mundo, com destaque especial para os países desenvolvidos, especialmente nos Estados Unidos e em alguns países da Europa. Nos últimos anos, houve um interesse crescente das indústrias farmacêuticas nacionais por fitomedicamentos, muito em função do progresso nas pesquisas realizadas na área de plantas no Brasil e do estabelecimento de parcerias com universidades e centros de pesquisa.

Uma particularidade do setor está no fato do consumidor final do medicamento não possuir conhecimento relativo à substituição entre dois produtos. Assim, a decisão sobre a demanda cabe a quem prescreve o medicamento, o médico, e não ao consumidor final. Sendo considerados produtos seguros e com poucas opções de concorrentes, são oferecidos para pequenos grupos de pacientes que têm contra-indicações aos medicamentos sintéticos, pois não podem fazer uso destes devido ao aumento dos riscos para a saúde. Sendo assim, os fitomedicamentos são desenvolvidos e oferecidos como opção para o tratamento, onde o medicamento sintético não possa ser utilizado. Para estes grupos de pacientes o fator preço não é o principal determinante na compra, logo, desenvolve-se uma estratégia com foco neste público alvo.

6 – Considerações Finais

O presente trabalho mostrou como os laboratórios farmacêuticos buscam desenvolver suas estratégias competitivas para a sobrevivência dentro de um mercado prioritariamente orientado para posicionamento estratégico de liderança em custo, foco ou diferenciação, destacando-se, nesse último caso, as grandes empresas transnacionais.

Observando-se diversos aspectos sob a ótica da Visão Baseada no Mercado, assim como as inúmeras pesquisas ao longo do tempo, pode-se reafirmar a importância de uma visão estratégica sob a perspectiva da utilização de fatores ambientais do mercado em que a empresa se insere, e suas influências, como elementos importantes no desenvolvimento do planejamento estratégico. Cada segmento comercial está relacionado a uma lógica competitiva e a estrutura organizacional dos competidores é influenciada por uma orientação voltada para o mercado.

Espera-se que o estudo apresentado possa contribuir para uma melhor compreensão de quais atores atuam nesta indústria e de como influenciam na tomada de decisão estratégica. Acredita-se que a análise criteriosa dos fatores ambientais, sob a ótica da Visão Baseada no Mercado, possa vir a ser uma prática comum dos responsáveis pela elaboração das estratégias dentro das empresas. Tem-se ainda como expectativa de que as corporações observem a necessidade de um planejamento que desenvolva complementarmente as capacidades específicas das empresas e que essas sejam complementares as já existentes, de forma que as

organizações possam olhar para suas competências internas como sendo seus diferenciais competitivos.

Referências

ABIFISA - Associação Brasileira das empresas do Setor Fitoterápico, Suplemento Alimentar e Promoção da Saúde. Disponível em: <http://www.abifisa.org.br/>. Acesso em: 01 dez. 2009.

ACHE, **Excelência na Gestão de Portfólio** - Relatório Anual 2008. Disponível em <http://www.ache.com.br/RelatorioAnual-2008/index.html>. Acesso em: 16 jun. 2009.

BERMUDEZ, J.A.Z., **Indústria Farmacêutica: Estado e Sociedade**. 1. ed. São Paulo: Hucitec, 1995.

_____. Medicamentos: uma questão polêmica. **Ciência Hoje**, São Paulo, v. 27, n. 161, p. 60-62, jun. 2000.

CALIXTO, J. B. Biodiversidade como fonte de Medicamentos. **Ciência e Cultura**, São Paulo, vol. 55, n. 3, jul/set. 2003. Disponível em: <http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php>. Acesso em 06 mai. 2009.

CALIXTO, J. B., SIQUEIRA JR. J. M., Desenvolvimento de Medicamentos no Brasil: Desafios. **Gazeta Médica da Bahia**, Salvador, n78, p. 98-106, 2008. Disponível em: <http://www.gmbahia.ufba.br/ojs/index.php/gmbahia/article/view/269/260>. Acesso em 06 mai. 2009.

CAPANEMA, L. X. L., PALMEIRA FILHO, P. L., **Indústria Farmacêutica Brasileira: Reflexões sobre sua Estrutura e Potencial de investimentos**. Rio de Janeiro: BNDES, 2007. 44 p. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/liv_perspectivas/06.pdf. Acesso em: 16 abr. 2009.

CARVALHO, A. C. B., BINO, E. E., MACIEL, A., PERFEITO, J. P. S., Situação do Registro de Medicamentos Fitoterápicos no Brasil. **Revista Brasileira de Farmacognosia**. Paraíba, v. 18, n. 2, p. 314-319, abr/jun. 2008.

DI BATTISTI, P., **Gestão Estratégica Aplicada a Dois Laboratórios Farmacêuticos Transnacionais**. São Paulo: EAESP/FGV, 2003. 234 p. Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de concentração: Administração hospitalar e sistemas de saúde, São Paulo, 2003.

FERREIRA, A. M., Fusões e Incorporações – mudança, sempre mudança. **Fármacos e Medicamentos**, São Paulo, v. 30, n. 5, p. 56-58, set/out. 2004.

HASENCLEVER, L. et al. **Diagnóstico da Indústria Farmacêutica Brasileira**. Rio de Janeiro: UFRJ/ Instituto de Economia, 2002. 89 p.

HENDERSON, B. D. **As Origens da Estratégia**. In: MONTGOMERY, C. A. e PORTER, M. E. **Estratégia: A Busca da vantagem Competitiva**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. P. 3-10.

IMS HEALTH, **World Review 2009 Brazil**. São Paulo, jun. 2009. Disponível em: <http://www.imshealth.com/portal/site/imshealth/>. Acesso em: 10 out. 2009.

IMS HEALTH - **Pharmaceutical Market Brasil**. São Paulo, abr. 2009. Disponível em: <http://www.imshealth.com/portal/site/imshealth/>. Acesso em: 10 out. 2009.

MAGALHÃES, L. C. G. et al. **Diretrizes para uma Política Industrial de Medicamentos e Farmoquímicos**. Nota Técnica. Rio de Janeiro: Ipea, 2003.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J., **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NARVER, J. C., SLATER, S. F., The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-36, 1990.

PORTER, M. E., **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia**. In: MONTGOMERY, C. A. e PORTER, M. E.. **Estratégia: A Busca da vantagem Competitiva**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. P. 11-28.

_____. **Estratégia e Internet**. In: Harvard Business Review. **Planejamento Estratégico: On Advances in Strategy**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. P. 9-54.

_____. **A Nova Era da Estratégia**. In: HSM Management. **Estratégia e Planejamento**. São Paulo: Publifolha, 2002. P. 21-38.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G., **Competindo Pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRO-GENÉRICOS - Associação Brasileira das Indústrias de Medicamentos Genéricos. Disponível em: <http://www.Progenericos.org.br/>. Acesso em: 20 out. 2009.

QUEIROZ, S. R. R., **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira: Competitividade da indústria de fármacos**. MCT/FINEP. Campinas, 1993. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ci000052.pdf>. Acesso em: 16 out. 2009.

ROESCH, S. M. A., **Projeto de estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, S.C.M. dos., **Melhoria da Equidade no Acesso aos Medicamentos no Brasil: Os Desafios Impostos pela Dinâmica da Competição Extra-Preço**. Rio de Janeiro: ENSP/

TEIXEIRA, L. S., **Reajustes de Preços Administrados no Setor da Saúde**. Brasília: Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados, fev. 2006. Disponível em: http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/1646/reajustes_precos_teixeira.pdf?. Acesso em: 23 out. 2008.