

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA  
BRASILEIRA, A PARTIR DO MODELO DE PORTER.

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para a obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia.

Por: Adroaldo Alves Martins

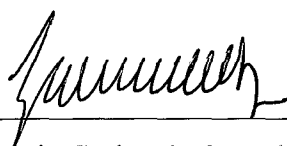
Orientador: Prof.<sup>o</sup> Dr. Luiz Carlos de Carvalho Jr.

Florianópolis, dezembro de 2000

ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA  
BRASILEIRA, A PARTIR DO MODELO DE PORTER.

A banca examinadora resolveu atribuir a nota 8,0 ao aluno Adroaldo Alves Martins na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca examinadora:



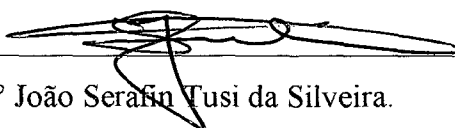
Prof.º Dr. Luiz Carlos de Carvalho Jr.

Banca examinadora:



Prof.º Dr. Newton Carneiro Affonso da C. Jr.

Banca examinadora:



Prof.º João Serafim Tusi da Silveira.

## AGRADECIMENTOS

A DEUS, por senti-lo próximo em todos os momentos.

À minha esposa Gisele e à minha filha Julia, que foram fundamentais para que eu pudesse ter dedicação e vontade de alcançar meus objetivos.

Aos meus Pais, Francisco e Maria das Neves, que não mediram esforços para que eu fosse vencedor neste desafio de aprender algo mais.

Ao professor Luiz Carlos de Carvalho Jr, que me orientou com dedicação para a realização deste trabalho e aos demais professores do curso de Economia da UFSC pelo esforço dedicado e o respeito oferecido aos alunos.

Aos meus colegas, pelas inúmeras oportunidades de compartilhar a alegria de estar envolvido num grupo tão heterogêneo, que se manteve ligado por um grande coleguismo.

## SUMÁRIO

Lista de Tabelas .....	Vi
------------------------	----

### CAPÍTULO I

#### 1. Introdução

1.1. Problemática .....	01
1.2. Objetivos .....	06
1.2.1. Objetivo Geral .....	06
1.2.2. Objetivos Específicos .....	06
1.3. Metodologia .....	06

### CAPÍTULO II

2. A Análise da Estrutura da Indústria .....	08
2.1. As Cinco Forças Competitivas .....	09
2.1.1. Ameaça de Entrada de Novos Participantes .....	09
2.1.2. Intensidade da Rivalidade Entre os Concorrentes Existentes .....	12
2.1.3. Pressão dos Produtos Substitutos .....	15
2.1.4. Poder de Negociação dos Compradores .....	16
2.1.5. Poder de Negociação dos Fornecedores .....	16

### CAPÍTULO III

3. A História da Indústria Farmacêutica no Brasil .....	18
3.1. A Indústria Farmacêutica no Brasil .....	18
3.2. A Globalização .....	20
3.3. Crítica ao Capital Estrangeiro .....	22
3.4. Pesquisa .....	24

## CAPÍTULO IV

4. Estrutura da Indústria Farmacêutica no Brasil .....	26
4.1 Ameaça de Entrada .....	26
4.1.1. Economia de Escala .....	26
4.1.2. Diferenciação do Produto .....	27
4.1.3. Necessidades de Capital .....	28
4.1.4. Custos de Mudança .....	28
4.1.5. Acesso aos Canais de Distribuição .....	29
4.1.6. Política Governamental .....	29
4.2 Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes .....	30
4.2.1. Número e Tamanho dos Concorrentes .....	31
4.2.2. Crescimento da Indústria .....	33
4.2.3. Custos Fixos ou de Armazenamento Altos .....	34
4.2.4. Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudanças .....	35
4.2.5. Capacidade Aumentada em Grandes Incrementos .....	35
4.2.6. Grandes Interesses Estratégicos .....	35
4.3 Pressão dos Produtos Substitutos .....	36
4.3.1. Fitoterapia .....	36
4.3.2. Manipulação .....	38
4.4 Poder de Negociação dos Compradores .....	39
4.5 Poder de Negociação dos Fornecedores .....	40

## CAPÍTULO V

5. Conclusão .....	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	46

**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela I.</b> Classificação das Empresas do Setor Farmacêutico Brasileiro .....	02
<b>Tabela II.</b> Dados da Indústria Farmacêutica em 1999 .....	05
<b>Tabela III.</b> Barreiras e Rentabilidade .....	15
<b>Tabela IV.</b> Aquisições de Laboratórios Brasileiros por laboratórios estrangeiros na Década de 60 .....	19
<b>Tabela V.</b> Fusões e Aquisições na Indústria Farmacêutica .....	21
<b>Tabela VI.</b> Mercado Farmacêutico Mundial Projeção por região em 2002 .....	31
<b>Tabela VII.</b> As 10 Maiores Companhias Farmacêuticas do Mundo em 1997 .....	32
<b>Tabela VIII.</b> Consumo Médio Anual Per Capta de Medicamentos (US\$) .....	33
<b>Tabela IX.</b> Faturamento Líquido da Indústria Química Brasileira (1990-1999) .....	41

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUÇÃO

#### 1.1 PROBLEMÁTICA

A indústria farmacêutica brasileira vem crescendo significativamente após ser constatada a estabilidade econômica brasileira, sendo observadas grandes fusões e criação de filiais de empresas com a função de produzir no Brasil medicamentos até então fabricados fora, inclusive visando a exportação para o resto do mundo.

Um exemplo do que vem acontecendo nos últimos anos pode ser a visita recente ao país de uma das empresas mais modernas no segmento farmo-químico da Ásia, a Earnerst John – Drugs & Chemicals. Segundo o vice-presidente executivo da empresa, Earnerst Joseph John II, a empresa pretende fazer uma joint venture no Brasil. Trata-se de uma empresa que investe pesadamente em pesquisas e atua em várias partes do mundo, (Guia da Farmácia, 1999, p.21).

A Tabela 1 demonstra como estão situadas algumas das maiores empresas do segmento farmacêutico brasileiro e suas receitas operacionais líquidas, bem como o estado onde está localizada a matriz de cada empresa.

Na mesma tabela verifica-se que as empresas líderes no segmento farmacêutico dividem um mercado bem concentrado apesar de haver certa distância entre a primeira e as demais colocadas, distância esta justificada pela atuação da primeira empresa em outros

segmentos, como o agrícola. As sedes destas empresas são localizadas em São Paulo, demonstrando haver motivos em comum para esta escolha, já que este estado tem posição centralizada e infra-estrutura de qualidade para a implantação de empresas. Devido a tais características, foi adotado um modelo para que fosse possível verificar a intensidade das forças competitivas na indústria farmacêutica.

**Tabela I.**

**Classificação das Empresas do Setor Farmacêutico Brasileiro em 1999.**

<b>Posição</b>	<b>Empresas</b>	<b>Sede</b>	<b>Receita oper. Líquida. (R\$ milhares)</b>
01	Novartis	São Paulo	951.786
02	Roche	São Paulo	501.768
03	Bristol Myers Squibb	São Paulo	479.078
04	Schering	São Paulo	319.283
05	Wyeth Whitehall	São Paulo	300.654
06	Boehringer Ingelheim	São Paulo	294.591

Fonte: GAZETA MERCANTIL, Balanço anual 1999. São Paulo, n.23. 1999. Suplemento.

O estudo acerca das forças competitivas, abordado na década de 80 pelo professor americano Michael E. Porter, torna possível que se esclareça o nível concorrencial de uma indústria e quais as estratégias competitivas utilizadas, através do estudo detalhado de cada uma das cinco forças competitivas de seu modelo analítico, ou seja: ameaça de novos participantes, intensidade da rivalidade entre os concorrentes, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores.

Seguindo o modelo adotado por Porter, indaga-se: *qual o nível concorrencial e quais as dificuldades que podem enfrentar as empresas que decidirem entrar na indústria farmacêutica? Como as forças competitivas vêm se estabelecendo na indústria farmacêutica?* Levando-se em consideração a capacidade econômica da indústria



farmacêutica brasileira e sua capacidade de expansão, torna-se relevante um estudo sobre esta indústria.

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. Embora o meio analisado seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias com que ela compete. A estrutura industrial, segundo Porter (1980, p.53), tem uma forte influência na determinação das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas principalmente em seu sentido relativo: uma vez que todas as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas habilidades das empresas em lidar com elas.

Quando se observa o tratamento das cinco forças competitivas, no entender de Porter:

As cinco forças competitivas - entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes - refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos "concorrentes" para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência neste sentido mais amplo poderia ser definida como rivalidade ampliada, (PORTER, 1980, p.24).

No Brasil, até 1994, a moeda sofria constantes oscilações, obrigando as indústrias a modelar-se de acordo com o mercado; nos anos seguintes a 1994, a moeda brasileira segue determinada estabilidade atribuída pelo plano Real, lançado pelo governo Itamar. Nos últimos anos, a indústria farmacêutica tem sofrido pressão governamental devido a sua alta lucratividade, sendo o governo responsável pela taxa de aumento auferido aos medicamentos e pela normatização do setor.

Hoje a realidade demonstra a existência de um negócio que movimentará de US\$ 600 milhões a US\$ 700 milhões por ano e poderá se definir em breve para a indústria farmacêutica brasileira. É o negócio de remédios genéricos, uma categoria que pela lei 9.787, sancionada em 10 de fevereiro de 1999 poderá abranger mais de 90% da produção nacional de medicamentos. Hoje há apenas cerca de 100 medicamentos protegidos por patentes no Brasil e não mais do que mil apresentações em oferta no país, sendo estas apresentações passivas de fabricação genérica.

É projetada uma redução de 40% no preço médio dos remédios para os próximos três anos, após a adoção da indústria brasileira aos remédios genéricos. O objetivo do governo é garantir medicamentos de qualidade a um preço final mais baixo, reconhecendo que 50 a 60 milhões de pessoas não têm acesso a remédios no Brasil. A indústria farmacêutica observa a criação da nova lei (9.787/99) como a criação de um nicho, já que esta faturou, em 1998, US\$ 7,8 bilhões no Brasil. (Gazeta Mercantil, 1999, p.A-5)

Há no segmento de remédios patenteados (éticos) um alto custo de pesquisa agregando valor aos novos medicamentos. É devido a isto que a Agência Nacional de Vigilância Sanitária e o Ministério da Saúde somente permitirão o comércio dos medicamentos genéricos (cópias) após minuciosos testes de bioequivalência e biodisponibilidade farmacêuticas, que aprovelem sua eficácia com relação ao remédio ético, realizados em laboratórios credenciados junto ao governo. Este tem sido o grande empecilho à entrada dos genéricos nas farmácias brasileiras, já que existem hoje no Brasil apenas quatro laboratórios aptos a realizar o teste de bioequivalência. O governo buscará resolver este problema qualificando os laboratórios das universidades federais de todo o Brasil, além de outros laboratórios classificados e conveniados ao SUS.

**Tabela II.**  
**Dados da Indústria Farmacêutica em 1999.**

<b>Denominação</b>	<b>Total</b>
1. Número de laboratórios farmacêuticos registrados no Brasil.	470
2. Receita anual dos laboratórios brasileiros em bilhões de US\$	8,8
3. Custo de registro de novas drogas no Brasil em milhares de R\$	80
4. Custo de registro de similares (genéricos) em milhares de R\$.	8
5. Vendas físicas em unidade (embalagens) bilhões por ano.	1,6

Fonte: RAPOSO, Márcia. *Lei dos genéricos abre mercado de US\$ 700 milhões*. Gazeta mercantil. São Paulo, 26 ago. 1999. Nacional, A-5.

A indústria farmacêutica se divide em duas partes quanto a nova realidade do mercado brasileiro de medicamentos: empresas com medicamentos patenteados, que logo serão afetados pela concorrência após a produção dos genéricos (cópias), e as empresas satélites, que passarão a aumentar gradativamente sua receita diante da nova realidade. Segundo a Tabela 2, o custo de se registrar um medicamento similar é 80% menor que o custo de um medicamento novo, isto tornará mais prováveis os investimentos neste tipo de medicamento. Apesar de serem 470 laboratórios instalados no Brasil e estes alcançarem uma receita de US\$ 8,8 bilhões, grande parte não investe em pesquisas e desenvolvimento, mas apenas na produção, sendo na prática estes os potenciais atuantes no mercado de genéricos.

Através da análise estrutural da indústria farmacêutica, poderemos obter resposta a problemática deste trabalho, e saber qual o nível concorrencial e quais as dificuldades que podem enfrentar as empresas que decidirem entrar nesta indústria, bem como de que forma as forças competitivas podem jogar papel importante na composição concorrencial da indústria.

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Caracterizar a estrutura competitiva da indústria farmacêutica brasileira, com base no modelo de Porter, no intuito de contribuir com os estudos sobre a estrutura da indústria farmacêutica brasileira.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar as estratégias competitivas adotadas na indústria farmacêutica brasileira.
- Verificar a intensidade das forças competitivas na indústria farmacêutica brasileira e suas influências sobre o nível concorrencial desta na atualidade.

## 1.3. METODOLOGIA

A pesquisa constará de um levantamento bibliográfico de dados de fontes secundárias, composto por livros, jornais, publicações, textos, revistas. A metodologia utilizada está baseada no *método analítico descritivo*, que permite através de uma exaustiva pesquisa conhecer o comportamento da realidade acerca do tema estudado, analisando os condicionantes que influenciam esta realidade.

Buscando alcançar o objetivo final desta pesquisa, será aplicado o modelo de análise concorrencial de Porter apoiado pelo levantamento bibliográfico realizado, que possibilitará obter resultados coerentes com a realidade do setor farmacêutico brasileiro.

O setor farmacêutico brasileiro é muito importante no cenário nacional devido à necessidade brasileira de constantes pesquisas no campo medicinal e também de evolução bio-tecnológica. A análise estrutural deste setor, que se elabora através deste estudo, demonstrará o potencial do setor farmacêutico brasileiro e sua influência na economia.

## CAPÍTULO II

### 2. A ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA

A elaboração de estratégias competitivas depende fundamentalmente do conhecimento do ambiente em que a companhia encontra-se, sendo a indústria o principal seio de análise deste ambiente. Forças externas jogam papel importante no desempenho das companhias atingindo a totalidade da indústria (PORTER, 1996, p. 22).

O nível concorrencial de uma indústria é verificado através de forças competitivas, que contemplam o direcionamento das estratégias, desta forma, o nível de intensidade das forças competitivas determina o lucro final da indústria. Entretanto, surge como necessidade básica à empresa que deseja obter bons resultados financeiros o amplo conhecimento da estrutura da indústria onde esta atua, possibilitando a formação de estratégias que protejam a empresa das forças competitivas e que possam influenciá-las a seu favor.

As forças competitivas encontradas nas indústrias são: o poder de negociação dos fornecedores; a ameaça de novos entrantes; o poder de negociação dos compradores; a ameaça dos produtos substitutos ou serviços substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes, sendo o conhecimento do nível destas forças capaz de demonstrar os pontos críticos da companhia, esclarecendo o caminho a seguir e as estratégias a serem formuladas (PORTER, 1996, p. 24).

## 2.1 As Cinco Forças Competitivas

**2.1.1 Ameaça de Entrada de Novos Participantes:** A todo momento surge a possibilidade de entrada de novas empresas na indústria, trazendo estas empresas consigo uma nova capacidade de ganhar parcelas do mercado e conseqüentemente retornos financeiros. Como resultado da entrada de novas empresas na indústria podem-se verificar quedas nos preços ou modificações nos custos dos produtos, reduzindo assim a rentabilidade na indústria (PORTER, 1996, p. 25).

As barreiras à entrada condicionam o acesso de novas empresas em determinada indústria, sendo que quanto menores as barreiras, maior a entrada. Seguem algumas delas:

**a) economia de escala:** PORTER (1996) afirma que a economia de escala surge diante da diminuição dos custos unitários de produção frente o aumento da produção. As empresas entrantes observam esta barreira como um risco de proporcionar a reação das empresas já instaladas na indústria, promovendo assim inviabilidade de preço para o entrante. A economia de escala não restringe-se apenas a produção, afetando também compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, utilização do força de vendas e distribuição. Unidades de empresas atuando em muitos negócios podem conseguir obter economias similares às de escala se forem capazes de partilhar operações e equipamentos.

Outra forma de economia de escala ocorre através da vantagem adquirida com integração vertical, desta forma obriga-se a entrante a fazê-lo de forma integrada ou enfrentar desvantagens de custo ou insumos.

**b) diferenciação do produto:** significa a obtenção por parte das companhias da indústria de uma determinada lealdade dos seus consumidores que deriva de esforços originados no passado com publicidade, serviço ao consumidor, diferenciação dos produtos ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. Desta forma o entrante tem um custo extra, necessitando realizar despesas pesadas para superar estes vínculos dos clientes com seus concorrentes. Esta barreira é muito forte nos segmentos de produtos para bebês e remédios sem prescrição médica (PORTER, 1996, p. 27).

**c) necessidade de capital:** a necessidade de vultosos investimentos financeiros é uma forte barreira à entrada, podendo ser esta necessidade derivada dos fortes investimentos em publicidade e pesquisas e desenvolvimento.

**d) custos de mudança:** significam os custos que o comprador terá para alterar o seu fornecedor. Este custo pode originar-se do treinamento dos empregados, custo com aquisição e implantação de um novo equipamento, custo para qualificar a nova fonte e a necessidade de assistência técnica. Quando o custo de mudança é alto, torna-se necessário ao entrante oferecer formas de aproximação ao comprador, para que este decida trocar seu fornecedor (PORTER, 1996, p. 28).

**e) acesso aos canais de distribuição:** a necessidade que a nova entrante encontra de obter bons canais de distribuição é considerada em alguns casos uma grande barreira à entrada, pois se os canais de distribuição disponíveis já estão sendo utilizados por outras empresas, pode ser necessário a empresa entrante criar diferenciais, como aumentar seus descontos, verbas para campanhas de publicidade e outros, a fim de persuadir os canais a aceitarem a



entrada do novo produto. Pode, inclusive, haver a necessidade da empresa criar seu próprio canal de distribuição (PORTER, 1996, p. 28).

**f) desvantagens de custo independente de escala:** existem alguns custos impossíveis de serem evitados pela entrante, devido a fatores obtidos pelas empresas que já atuam no mercado, como tecnologia patenteada do produto, acesso favorável a matéria prima, localizações favoráveis, subsídios oficiais e curva de aprendizagem ou experiência.

**g) política governamental:** esta é a última barreira de entrada verificada, sendo ela originada nos órgãos governamentais, impedindo, através de controle de licenças para funcionamento e limitando o acesso de matéria-prima, a entrada de novas empresas em determinadas indústrias. Esta barreira atinge indústrias regulamentadas, como transporte por caminhões, estrada de ferro, varejo de bebidas e fretes. Em algumas indústrias existe a necessidade da realização de testes, a fim de comprovar determinados padrões e medidas nas mercadorias entrantes e isto torna-se uma barreira devido ao tempo necessário e à exposição que estes testes oferecem, possibilitando neste tempo o surgimento de retaliações das empresas atuantes (PORTER, 1996, p. 30).

### **Propriedades das barreiras a entrada**

PORTER (1996), afirma que as barreiras à entrada devem ser observadas também através de outras propriedades nelas contidas; primeiro, que as barreiras à entrada podem mudar, e realmente mudam; segundo, as barreiras à entrada não mudam apenas por motivos inerentes à empresa, pelo contrário, as decisões estratégicas das empresas impactam de forma importante as alterações nas barreiras à entrada; terceiro, algumas

empresas conseguem transpor de forma mais fácil e com custo menor do que outras as barreiras encontradas.

### **2.1.2 Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes Existentes**

Esta rivalidade origina-se da disputa de melhor posição no mercado, usando para isso algumas táticas, como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos e aumento dos serviços e garantias aos clientes. Ocorre que, quando uma firma utiliza algumas destas táticas, acaba recebendo retaliação das demais concorrentes, devido ao desconforto proporcionado às demais firmas da indústria e comprovando que as diversas firmas atuantes na indústria são mutuamente dependentes (PORTER, 1996, p. 34).

Quando ocorre concorrência via preço, esta prejudica a indústria, podendo deixá-la instável devido à pouca rentabilidade que esta concorrência traz. As batalhas com publicidade podem expandir a demanda com benefício para todas as empresas da indústria. Desta forma, a rivalidade surge da interação de vários fatores estruturais, como:

**a) concorrentes numerosos e bem equilibrados:** se as empresas são numerosas, surge a probabilidade de dissidência, algumas chegam a acreditar que podem fazer movimentos sem serem notadas. Em ambientes com poucas empresas, o equilíbrio entre elas pode ser algo perigoso por certas razões, elas podem estar inclinadas a lutarem entre si e podem efetuar fortes retaliações devido aos seus recursos. O fato de haver equilíbrio não é de todo perigoso, pois, desta forma, pode também haver uma empresa líder entre as demais, disciplinando o mercado (PORTER, 1996, p. 35).

**b) crescimento lento da indústria:** O crescimento lento da indústria leva a uma concorrência por parcelas de mercado, onde a instabilidade derivada é muito forte decorrente de que o ganho de parcelas para uma empresa surge em contrapartida da perda de parcelas de outra (PORTER, 1996, p. 35).

**c) custos fixos ou de armazenamento altos:** os custos fixos altos pressionam as empresas a satisfazerem sua capacidade, forçando as empresas a reduzirem seus preços, buscando escoar seus estoques (PORTER, 1996, p. 35).

**d) ausência de diferenciação ou custo de mudança:** se o produto ou serviço for considerado de primeira necessidade e não houver diferenciação entre as empresas, a concorrência ocorrerá via preços e serviços, sendo esta forma de concorrência muito instável (PORTER, 1996, p. 35).

**e) capacidade aumentada em grandes incrementos:** os níveis de produção ditados pela economia de escala podem determinar que a capacidade seja acrescida com grandes incrementos, e este acréscimo de capacidade pode romper o equilíbrio entre oferta e procura na indústria (PORTER, 1996, p. 36).

**f) grandes interesses estratégicos:** a rivalidade pode tornar-se mais instável se algumas empresas apresentarem interesse em obter maior sucesso na indústria. Empresas podem sacrificar a lucratividade com o objetivo de estabelecer uma posição sólida no mercado, facilitando a concretização de outros objetivos (PORTER, 1996, p. 37).

**g) barreiras de saída elevadas:** as barreiras de saída podem ser originadas por fatores econômicos ou emocionais, fazendo com que a empresa acabe tendo lucro reduzido ou até prejuízo, mas continue no mercado. São alguns exemplos de barreiras a saída:

- \* Ativos especializados com baixo valor de liquidação.
- \* Custos fixos de saída como acordos trabalhistas etc.
- \* Inter-relações estratégicas como o acesso ao mercado financeiro etc.
- \* Barreiras emocionais como lealdade com empregados e orgulho entre outros.
- \* Restrições de ordem governamental e social como o desemprego decorrente.

### **Mudanças nas condições da rivalidade**

Entre os fatores que determinam a intensidade da rivalidade estão: a alteração do crescimento da indústria que ocorre com sua maturidade, uma aquisição introduz uma personalidade muito diferente na indústria e a inovação tecnológica aumentando os custos fixos no processo de produção.

### **Barreiras de saída e de entrada**

Existe, freqüentemente, uma relação entre as barreiras de saída e de entrada, embora sejam estas barreiras conceitualmente distintas, como demonstra a tabela 3.

De acordo com a tabela, as empresas atuantes na indústria são beneficiadas no ponto de vista dos lucros quando as barreiras à entrada são altas e as barreiras à saída são baixas. Desta forma, os entrantes encontrarão dificuldades e os mal sucedidos sairão facilmente.

**Tabela III.**  
**Barreiras e Rentabilidade**

<b>Barreiras à Entrada</b>	<b>Barreiras à Saída</b>	<b>Retornos Esperados</b>
<u>Baixas</u>	Baixas	Estáveis baixos
<u>Baixas</u>	Altas	Arriscados baixos
<u>Altas</u>	Baixas	Estáveis altos
<u>Altas</u>	Altas	Arriscados altos

Fonte: PORTER, M.E. *Vantagem competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

### 2.1.3 Pressão dos Produtos Substitutos

PORTER (1996) analisa que existe uma concorrência acirrada, enfrentada pelas empresas de uma indústria com outras que fabricam produtos substitutos. Os produtos substitutos tornam o ambiente competitivo complicado, estabelecendo uma significativa redução nos retornos financeiros da indústria e colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro.

Desta forma, quanto mais atraente o preço-desempenho oferecido pelos produtos substitutos, maior a pressão sobre os lucros que a indústria recebe. Os produtos substitutos são identificados através da procura por produtos que satisfaçam as necessidades do consumidor quando substituem os produtos anteriormente utilizados.

Algumas atitudes tomadas pela indústria contra os produtos substitutos são coletivas e desta forma obtêm resultados mais rápidos, atitudes como aprimoramento da qualidade do produto, esforços com marketing, maior disponibilidade do produto e assim por diante. Alguns produtos substitutos requerem maior atenção da indústria,

principalmente os que se enquadram nos itens a seguir: (1) estão sujeitos a tendência de melhoramento no seu "Trade-Off" de preço-desempenho com o produto da empresa e (2) são produzidos por indústrias com lucros altos. A análise destas duas tendências são importantes na elaboração de estratégias para diminuir os efeitos sofridos (PORTER, 1996, p. 40).

#### **2.1.4 Poder de Negociação dos Compradores**

PORTER (1996) analisa que os compradores competem com as indústrias forçando seus preços para baixo, cobrando maior qualidade dos seus produtos e jogando os concorrentes uns contra os outros, baixando a rentabilidade da indústria. Cada grupo de compradores tem determinado poder sobre o lucro da indústria, sendo um grupo considerado poderoso quando as circunstâncias abaixo forem verificadas:

- a) Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor.
- b) Ele enfrenta poucos custos de mudança.
- c) Ele consegue lucros baixos.
- d) Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás.
- e) O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador.
- f) O comprador tem total informação sobre a demanda, preços reais de mercado e custos dos fornecedores.

#### **2.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores**

PORTER (1996) analisa que os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria, ameaçando aumentar os seus preços ou diminuir a

qualidade dos produtos oferecidos, alterando assim a rentabilidade da indústria. Um grupo de fornecedores é poderoso quando se aplicam os casos abaixo:

- a) É dominado por poucas companhias e é mais concentrado que a indústria para a qual vende.
- b) Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria.
- c) A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor.
- d) O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador.
- e) Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança.
- f) O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta à integração para frente.

A análise da intensidade de cada uma destas cinco forças demonstra a diferença de lucratividade relativa a cada ramo, e o grau de ocorrência de cada dependerá da estrutura de cada ramo e de suas características individuais. As estratégias competitivas têm como objetivo buscar uma posição privilegiada para a empresa dentro do seu ramo de atividade, para que esta possa defender-se de ou influenciar a seu favor qualquer uma das forças.

## CAPÍTULO III

### 3. A História da Indústria Farmacêutica no Brasil.

#### 3.1 A Indústria Farmacêutica no Brasil

No século XX, grandes indústrias foram criadas e se fixaram em todo o mundo. Com a indústria farmacêutica não foi diferente. Instaladas primeiramente na Europa, espalharam-se pela América e chegaram ao Brasil revolucionando costumes, trazendo tecnologias e drogas potentes.

Na década de 30, a indústria farmacêutica começou a se desenvolver em nosso país. Os chás, tônicos, unguentos, pílulas, manipuladas nas farmácias magistrais, foram aos poucos cedendo lugar para as formulações químicas. O Brasil possuía praticamente o mesmo arsenal terapêutico utilizado no restante do mundo, principalmente nos países desenvolvidos.

Entre as décadas de 30 e 40, época em que ocorreu a segunda Guerra Mundial, começaram a aparecer os primeiros produtos sintetizados quimicamente. Indústrias farmacêuticas começaram a surgir em todo o mundo e as farmácias magistrais, que até então eram responsáveis pela fabricação de remédios, aos poucos foram perdendo expressão – a farmácia magistral, antes vista como a primeira opção para o tratamento de doenças, hoje é vista como alternativa por grande parte das pessoas, principalmente em nosso País. Segundo José Eduardo Bandeira de Melo, presidente da Associação Brasileira da Indústria Farmacêutica (Abifarma), este período da história foi marcado pela implantação das indústrias de medicamentos no Brasil (DAINEZI, 2000, p. 83).

Apesar de os laboratórios nacionais terem desenvolvido uma rede eficiente de comercialização por todo o Brasil, isso não foi suficiente para a sobrevivência da maioria das empresas – sobreviveram apenas aquelas que comercializavam produtos de grande aceitação popular. Sem apoio do governo para pesquisas, sem base científica das universidades brasileiras e sofrendo com os pesados impostos e controle de preços (como



verifica-se na tabela IV), as empresas nacionais foram sendo compradas uma a uma por empresas estrangeiras interessadas em aumentar seu poder de ação.

**Tabela IV.**

**Aquisições de laboratórios brasileiros por laboratórios estrangeiros na década de 60**

<b>Laboratórios Brasileiros</b>	<b>Laboratórios Estrangeiros</b>	<b>País</b>
1. Silva Araujo	Roussel,	Francês
2. Fontoura	Wyeth	Norte-americano
3. Moura Brasil	Merrel	Norte-americano
4. Moura Brasil-Orlando R.	Vick	Norte-americano
5. Endochimica	Mead Johnson	Norte-americano
6. Crino-Sêda	Johnson & Johnson	Norte-americano
7. Humanitas	Wyeth	Americano/Bras.
8. Labofarma/puríssimus	Degussa-Homburg	Alemão
9. Astra do Brasil	Astra	Sueco
10. Léo do Brasil	Leo	Dinamarquês

Fonte: PACHECO, Mário Victor de Assis. *Indústria Farmacêutica e Segurança Nacional*. 1.ed. Rio de Janeiro : Civ. Brasileira. 1968. 220p.

Em meados dos anos 70, empresas brasileiras como Libbs, Gross, Laboratil, Billi, Sintofarma, Aché, Farmasa, Darrow, entre outras, se valeram de uma oportunidade de mercado e cresceram substancialmente. No rastro de produtos inovadores, de marca, estas empresas começaram a fabricar os produtos similares, que davam ao consumidor brasileiro a oportunidade de comprar o medicamento de mesmo princípio ativo, porém mais barato. Bandeira de Melo declara que esta oportunidade de mercado foi notada pela criatividade do empresário brasileiro. "Ao perceber que se fosse o segundo ou terceiro a entrar no mercado, seguindo a oportunidade que um produto inovador criava, ele abocanharia um espaço considerável, sempre como segunda ou terceira opção do médico prescritor" (DAINEZI, 2000, p. 83).

Outro fator que levou ao crescimento das empresas brasileiras nesse período foi a compra de grandes quantidades de produtos pela Central de Medicamentos Públicos. "Isso alavancou dezenas de empresas brasileiras que não faziam visitação médica e que se especializavam, em um primeiro momento, a fornecer predominantemente para o poder público. Exemplo: Cazi, União Química, IQC/Meddley, Sanval etc".

Entre 1980 e 1994, o mercado farmacêutico se manteve estável. Segundo Bandeira de Melo eram responsáveis por esta estabilidade a infla o e o controle de preços [!]: "O agravamento da infla o, que chegou em 83% ao mês, e a continuada pressão exercida por um controle burocrático e asfixiante de preços impediu o crescimento da participa o da empresa brasileira, que fora esboçada no final da década de 70."

### **3.2 A Globaliza o**

Os efeitos da globaliza o foram sentidos em todos os países neste final de século. Todos os setores passaram por modifica es profundas, mas o setor econ mico foi quem mais sofreu seus efeitos. Como estratégia de defesa, muitos países se inseriram em blocos econ micos, afetando inclusive a distribui o mundial da produ o de medicamentos.

A globaliza o atingiu sobremaneira o setor farmacêutico em âmbito mundial. Segundo Nelson Libbos, diretor de marketing dos laboratórios Farmasa, a competi o acirrada das indústrias forçou a união estratégica. "As fusões otimizam resultados", garante. Para Libbos, além da redu o de custos estruturais nas áreas administrativas, marketing e vendas, as fusões (observar tabela V) tornam as empresas mais fortes e competitivas.

**Tabela V.**  
**Fusões e Aquisições na Indústria Farmacêutica**

Ano	Empresas
1983	Rhone-Poulenc Rorer
1985	Rorer / USV-Armour / Monsanto / Searle
1986	Schering Plough / Key
1988	Kodak / Sterling
1989	Dow / Marion / Bristol-Myers / Squibb American Home / A. H. Robins
1990	Pharmacia / Kabi / Boots / Flint / Rhone-Poulenc Rorer
1991	Smith-Kline Beecham
1994	Smith-Kline Beecham / Sterling (OTC) / Safoni Sterling (perscrição) / Pharmacia / Erbamont
1995	Schwarz Pharma / Reed & Carnirick
1996	Ciba Geigy / Sandoz / Elan / Atheria Neurociences
1997	Hoffman-la Roche / Boehringer Mannheim

Fonte: Windhoveris Health Care Strategist, 1998.

O Brasil também foi atingido pela globalização e, para se tornar mais competitivo, uniu-se a outros países da América Latina e começou a fazer parte do Mercosul. Desde 1994, o Brasil vem sofrendo transformações abruptas na economia. Entre elas a abertura de mercado, o Plano Real estabilizando a moeda, a descoberta do potencial de mercado, até então mascarado pela inflação, a introdução da Lei de Patentes e a importância estratégica do país no Cone Sul chamaram a atenção de inúmeros setores (DAINEZI, 2000, p. 90).

A indústria farmacêutica foi um deles, ao perceber que o Brasil poderia ser uma base mundial de produção, pesquisa e exportação, tirando partido das relações especiais do Mercosul a serem construídas com os demais blocos (Mercado Europeu, Alca e bloco Asiático). Assim, grandes investimentos chegaram ao país e se dá início à criação de uma indústria de grande importância no cenário mundial".

O Brasil está mudando, e com ele, a indústria farmacêutica. Uma das novidades deste final de século no Brasil foi a criação e implantação da lei dos genéricos. Para Bandeira de Melo, a indústria brasileira, impedida de copiar produtos inovadores, com

certeza encontrará um caminho que possibilite a ela desenvolver um mercado público e privado dentro do mercado nacional. "Alavancada pelo mercado de genéricos, a empresa nacional poderá investir também em pesquisa, levando-se em consideração a crescente importância da biotecnologia e fitoterapia no desenvolvimento de novos produtos. O Brasil possui excepcional condição no que diz respeito à plantas medicinais e microorganismos. Ademais, a existência de empresas brasileiras e multinacionais já se envolvendo com a Academia Brasileira de Ciências, Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, Federação das Sociedades de Biologia Experimental, Sociedade Brasileira de Investigação Clínica e Sociedade Brasileira de Farmacologia e Terapia Experimental, confirma a tendência de criação no Brasil de centros de desenvolvimento de novas drogas. Estas entidades mantêm reuniões mensais com a Abifarma, com a finalidade de fazer a aproximação das universidades com a indústria.

### **3.3 Crítica ao Capital Estrangeiro**

A indústria farmacêutica é uma indústria de transformação, dependente da indústria química de base. Para a fabricação de medicamentos são necessários os seguintes elementos: matérias-primas, estudos técnico-científicos, máquinas e operariado qualificado. O Brasil não dispunha, durante o início de seu desenvolvimento na indústria de medicamentos, das máquinas que necessitava, isto só seria possível no futuro quando o país atingisse a situação de altamente industrializado; o nosso operariado constituía abundante recurso ocioso a qualificar. Não tínhamos indústria química de base, o que nos deixava na total dependência de fornecedores estrangeiros (PACHECO, 1968, p. 3).

Incoerentemente, como país subdesenvolvido e exportador de matérias-primas e importador de produtos acabados, para a indústria farmacêutica éramos também importadores de matérias-primas; tal contradição resultara do fato de que o Brasil exportava matérias-primas brutas e importava as mesmas semi-acabadas.

Os técnicos e cientistas formados no Brasil (em pequeno número, para as necessidades do país), ou emigravam para os EUA e Europa em busca de melhores salários, ou se estiolavam nas subsidiárias de empresas estrangeiras aqui instaladas para realizar a parte de acabamento dos produtos farmacêuticos importados; e os técnicos funcionavam como controladores da distribuição e venda, ou ainda como *public-relations*, simples propagandistas. Neste sentido, o que era produzido no Brasil com matéria-prima nacional por empresas farmacêuticas brasileiras? Apenas soros, vacinas, toxóides, BCG, sulfonas antileproticas e reduzida quantidade de produtos de síntese química e orgânica.

A produção estrangeira no Brasil com matéria-prima nacional era predominantemente de vitaminas, antibióticos e córtico-esteróides. Entre as numerosas empresas que vendiam produtos fabricados com matéria prima importada no Brasil, estavam: Smith Kline & French, Upjohn, Abbott, Parke Davies, Sydney Ross, Cyanamid, Laborterápica Bristol, Merck Sharp & Dohme, Vick, Schering, Eli Lilly, Wyeth, Warner, Ayerst, Mead Johnson, Pfizer, Squibb, Johnson & Johnson e outros norte americanos; Rhodia, SARSA, Enila e outros franceses; Berlimed, Bayer, Boehringer, Hoeschst, Merk e outros alemães; Sandoz, Ciba, Roche, Wander e Geigy, da Suíça; Carlo Erba, Lepetit, Proquifar, Proquifar, Richter, da Itália; Organon, da Olanda; Wellcome, da Inglaterra (PACHECO, 1968, p. 3).

As fábricas estrangeiras de produtos farmacêuticos, instaladas no Brasil, eram divididas em três categorias: trabalhando com matéria-prima nacional, 4%; fabricando nada e importando produtos a granel, 6%; e trabalhando com matéria-prima importada 90%. Existia imensa preocupação com a implantação da indústria farmacêutica genuinamente brasileira para que não dependêssemos tanto do produto importado, e não ficássemos desamparados em casos como uma guerra ou algo do gênero. Em conferência realizada no meio militar, dava-se ênfase a este importante aspecto da indústria farmacêutica em relação à segurança nacional.

Esta característica de importadora de matérias-primas sempre iludiu alguns críticos nacionais, sendo que em 1961 quando ocorreu uma comissão parlamentar de inquérito, com a função de verificar a dependência brasileira das indústrias estrangeiras, constatou-se que a Aspirina, então consumida no Brasil, não era fabricada aqui como diziam os empresários estrangeiros, uma vez que sua produção era feita a partir de ácido salicílico importado. Nesta mesma CPI foi constatado que importávamos na década de 50 de 75 a 80% da matéria-prima que a indústria farmacêutica instalada no Brasil consumia; que o capital estrangeiro dominava 90% do mercado de medicamentos no Brasil e que apenas 4% das fábricas estrangeiras aqui instaladas utilizavam matéria-prima nacional (PACHECO, 1968, p. 5).

### **3.4 Pesquisa**

A pesquisa de medicamentos no Brasil sempre foi muito pequena. Como já foi analisado anteriormente, o Brasil foi dominado por indústrias farmacêuticas estrangeiras, sendo que estas sempre realizaram suas pesquisas nos seus países de origem, no exterior, comercializando no Brasil produtos já desenvolvidos e aperfeiçoados.

Outro motivo para que a indústria não pesquisasse no Brasil, residia nas patentes industriais, pois uma vez patenteados os produtos no exterior surge outra fonte de lucros, os Royalties.

Na década de 60, a indústria farmacêutica demonstrou um pequeno desenvolvimento em pesquisas no ramo farmacotécnico, reduzida pesquisa química e inexistente pesquisa visando a obtenção de novas substâncias terapêuticas. Durante este período havia o consenso de que era necessário ao Brasil, para que ele deixasse de viver a reboque das novidades terapêuticas estrangeiras, criar sua própria indústria química de base, embora tenha sido verificado posteriormente que isto não era o suficiente para desenvolver o setor farmacêutico.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ESTRUTURA DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA NO BRASIL**

Neste capítulo, será utilizado o modelo das cinco forças competitivas de PORTER (1986) na indústria farmacêutica brasileira, a fim de se verificar a intensidade destas forças, assim como conhecer o nível concorrencial da indústria farmacêutica brasileira.

#### **4.1 Ameaça de Entrada.**

A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes.

##### **4.1.1. Economias de Escala**

As economias de escala na indústria farmacêutica não representam uma forte barreira à entrada, pois a indivisibilidade dos equipamentos é pouco inibidora às indústrias entrantes, desta forma pode-se afirmar que as economias de escala não representam um motivo significativo para uma indústria deixar de entrar no mercado farmacêutico.

Nota-se que as empresas têm buscado localizar-se nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais, demonstrando que as economias entre-empresas, que norteiam a distribuição de matéria prima e outros componentes como embalagens, vêm influenciando a aglomeração da indústria no eixo dos estados citados acima.



As economias de escala aparecem de forma pouco significativa e conferem certa vantagem a algumas empresas, quando se referem às que fabricam medicamentos diversificados e utilizam a mesma planta para produzi-los.

As economias de integração vertical são pouco significativas na indústria farmacêutica pois grande parte da matéria prima utilizada é derivada de outras indústrias, até mesmo embalagens e distribuição são tarefas geralmente executadas por outras empresas. Na indústria farmacêutica verifica-se algumas empresas de grande porte que são fornecedoras de matéria prima para as pequenas.

#### **4.1.2 Diferenciação do Produto**

A diferenciação do produto como barreira à entrada de novas empresas na indústria contempla-se no reconhecimento da marca que desenvolve um sentimento de lealdade por parte dos clientes, originados de esforços passados de publicidade, serviços ao consumidor e diferença dos produtos. Desta forma, na indústria farmacêutica, a diferenciação do produto constitui-se de uma forte barreira à entrada, pois são elevados os custos relativos à marketing e bons serviços.

A empresa Rhodia Pharma, por exemplo, foi uma das ganhadoras do 29º prêmio top de marketing, concedido pela Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil (ADVB), com o lançamento do produto Nasacorte, medicamento indicado para o tratamento de rinite alérgica. A ADVB reconheceu que para o lançamento do Nasacorte e conquista de uma posição de liderança do medicamento dentro de um mercado altamente competitivo, a Rhodia Pharma traçou uma estratégia de marketing sólida e inovadora, que inclui:

publicação e distribuição de um livro sobre rinite alérgica; criação de uma campanha publicitária abrangente; envio de mala-direta e informativos para os médicos especialistas da área e distribuição do material de apoio educacional para as crianças, com o Nasaboy, um personagem especialmente criado para ensinar o que é e como tratar a rinite alérgica. Foram investidos US\$ 2 milhões no lançamento do medicamento e na criação de todas as peças da campanha (GUIA DA FARMÁCIA. ago. 1999, p. 25).

#### **4.1.3 Necessidades de Capital**

A necessidade de investir vastos recursos financeiros de modo a competir cria uma barreira à entrada, ainda mais quando estes recursos são alocados em atividades de risco, como marketing e P&D. No caso da indústria farmacêutica, esta é uma forte barreira à entrada devido aos altos custos envolvidos na instalação da fábrica e na consolidação de um produto.

Uma verificação disso é que a Bayer S.A inaugurou uma fábrica de produtos farmacêuticos em São Paulo e segundo Helge K. Reimelt, presidente da Bayer no Brasil, a empresa investiu US\$ 25 milhões no processo de modernização do seu complexo, trazendo para o Brasil novas tecnologias e equipamentos. No caso de empresas de menor porte, a necessidade de capital é menor, embora seu mercado seja bem distinto e seus produtos tenham uma aceitação inferior ao das grandes empresas (GUIA DA FARMÁCIA. jun. 2000, p. 17).

#### **4.1.4 Custos de Mudança**

Os custos de mudança são uma forma de barreira à entrada, pois trata-se do custo que o comprador tem para substituir o produto que normalmente consome por outro. Este

custo na indústria farmacêutica é baixo porque os produtos oferecidos são compostos por fórmulas muito parecidas e que surtem geralmente o mesmo efeito. Desta forma o consumidor pode trocar de marca caso não esteja satisfeito, menos nos casos em que o medicamento é obtido sob prescrição médica e não pode ser substituído.

#### **4.1.5 Acesso aos Canais de Distribuição**

A necessidade da entrante de assegurar a distribuição do seu produto no mercado pode vir a ser uma forte barreira à entrada, basta que os canais de distribuição dificultem o acesso. Na indústria farmacêutica o acesso aos canais de distribuição não é uma forte barreira à entrada, pois existe uma vasta quantidade de empresas que operam no atacado, e basicamente todas elas representam uma série de produtos.

Os medicamentos no Brasil ainda são adquiridos basicamente em farmácias, e como tanto o número de atacadistas como o de varejistas é muito grande, não há controle por parte das empresas atuantes sobre estes canais.

#### **4.1.6. Política Governamental**

A política governamental pode ser considerada uma última barreira à entrada. O governo pode limitar ou até impedir a entrada de novos produtos no mercado, como nota-se na citação abaixo.

Passaram-se nove anos desde a elaboração do projeto de lei, regido pelo deputado federal Eduardo Jorge (PT-SP), até a aprovação da lei dos genéricos pelo senado nacional. Neste ano, mais precisamente no dia 3 de fevereiro, o Ministério da Saúde divulgou uma lista com o nome dos primeiros seis medicamentos genéricos a receberem autorização para produção no país. São eles: Cefalexina (produto de referência: Keflex) e Ampicilina 500 mg (Binotal); Ranitidina (Antak); Salbutamol (Aerolin); Cetoconazol (Nizoral) e Furosemida (Lasix). Em 30 de março mais sete

nomes foram acrescentados a lista: Albendazol; Dimeticona; Aciclovir; Cloridrato de Vancomicina; Sulfato de Salbutamol; Cloridrato de Ambroxol Oral e Cloridrato de Ambroxol Xarope (GUIA DA FARMÁCIA, mai, 2000, p. 92).

Os genéricos são medicamentos com o mesmo princípio ativo que produtos originais de referência (medicamentos de marca ou éticos), que passam por testes de bioequivalência e biodisponibilidade para comprovar sua eficácia igual à do ético. A matéria-prima usada na fabricação do medicamento deve se diluir e se dispersar no organismo humano da mesma maneira que o medicamento original – farmacologicamente, o genérico deverá apresentar a mesma ação do produto inovador.

O surgimento do genérico foi a porta de entrada para empresas que investem pouco em P&D, pois com a expiração das patentes dos medicamentos de marca estes laboratórios podem produzir remédios muito lucrativos sob a forma de genéricos. Desta forma esta barreira não aplica-se à indústria farmacêutica.

#### **4.2 Intensidade da Rivalidade Entre os Concorrentes Existentes**

A intensidade da rivalidade entre as empresas do setor farmacêutico é medida a partir de alguns fatores como a concorrência de preços, batalha publicitária, introdução de novos produtos e uma melhora nos serviços e garantia ao cliente, fatores que podem provocar reações por parte dos concorrentes.

O grau de rivalidade entre as empresas do setor farmacêutico poderá ser observado a partir de alguns fatores:

#### 4.2.1. Número e Tamanho dos Concorrentes

A indústria farmacêutica mundial é formada por empresas de diversos tamanhos, mas as grandes empresas são responsáveis pelo controle do mercado. O mercado farmacêutico é muito grande, como observa-se na tabela VI, sendo este dividido por empresas líderes e empresas satélites de menor porte distribuídas isoladamente em seus estados de origem, ao contrário do que ocorre com as empresas líderes que têm filiais em locais estratégicos em todo o mundo.

Como pode se observar na tabela abaixo, a América Latina e o Caribe são responsáveis por 7.5% do consumo mundial de medicamentos, sendo que 3,5% é o consumo estimado para o Brasil podendo chegar a um volume de vendas de US\$ 14.23 bilhões.

**Tabela VI**  
**Mercado Farmacêutico Mundial Projeção por Região em 2002**  
(em US\$ bilhões)

Região	US\$	%
América do Norte	169.1	41.7
Euròpa	100.8	24.9
Japão	45.8	11.3
América Latina e Caribe	30.5	7.5
Sudeste Asiático e China	20.1	5.0
Oriente Médio	10.6	2.6
Leste Europeu	7.4	1.8
Subcontinente Indiano	7.3	1.8
África	5.3	1.3
Oceania	5.4	1.3
CIS	3.2	0.8
	405,5	100,0

Fonte: DAINEZI, Nanci. Tendências. Guia da farmácia. São Paulo, v.7, n.87, p.68, fev/2000.

As empresas líderes formam um oligopólio, onde um pequeno número de empresas dividem a maior e mais lucrativa fatia do mercado, composto por aproximadamente 225 empresas, ditando as estratégias e sendo favorecidas pelo maior aporte financeiro. As 10 maiores companhias farmacêuticas do mundo estão colocadas na tabela VII e é possível verificar que encontram-se de forma concentrada, sendo que no Brasil isso não acontece de forma diferente.

A tabela abaixo demonstra que, entre as 10 maiores empresas do setor farmacêutico, verifica-se grande proximidade e a formação de um mercado de oligopólio formado por empresas multinacionais.

**Tabela VII**  
**As 10 Maiores Companhias Farmacêuticas do Mundo em 1997**

<b>Ranking</b>	<b>Empresa</b>	<b>Vendas (R\$ Milhões)</b>
1°	Merck & CO	11.296
2°	ⓄLaxo Wellcome	10.870
3°	Novartis	10.537
4°	Bristol-Myers Squibb	9.048
5°	Johnson & Johnson	8.557
6°	Pfizer	8.333
7°	Americam Home	8.117
8°	SmithKline Beecham	7.227
9°	Hoechst Marion Roussel	6.861
10°	Lilly	6.363
<b>Total de vendas</b>		<b>87.209</b>

Fonte: DAINÉZI, Nanci. Tendências. Guia da farmácia. São Paulo, v.7, n.87, p.68, fev/2000.

#### 4.2.2. Crescimento da indústria

O Organização Mundial de Saúde (OMS) estima que, por volta do ano 2050, em alguns países do primeiro mundo, a expectativa de vida do ser humano será de 120 anos. E tudo isso porque, até lá, a indústria farmacêutica terá lançado medicamentos capazes de curar doenças e prolongar com qualidade a vida de milhões de pessoas.

O aumento da expectativa de vida da população, acoplado ao emergente mercado dos genéricos e similares; ao ainda baixo consumo de medicamentos da população brasileira, como verifica-se na tabela VIII, possibilita ao Brasil tanto tornar-se um pólo na produção de medicamentos na América Latina como um país de consumo emergente no setor farmacêutico.

**Tabela VIII**

**Consumo Médio Anual Per Capita de Medicamentos (US\$)**

<b>País</b>	<b>Consumo Per Capta</b>
Estados Unidos	410
Japão	374
Alemanha	218
França	292
Itália	180
Reino Unido	164
<b>Brasil</b>	<b>54</b>
Espanha	137
China	4
Canada	161

Fonte: IMS/World Review

Como observa-se na tabela acima, o Brasil tem enorme potencial de crescimento, por sua população e pela existente necessidade de medicamentos. Nos EUA, uma pessoa gasta em média 410 dólares por ano em medicamentos, enquanto no Brasil são gastos 54 dólares. São menos de 5 dólares por mês. Comparados com os valores gastos no exterior, o consumo per capita de medicamentos no Brasil é muito baixo.

O mercado de medicamentos genéricos tende a crescer no Brasil, assim como já ocorreu em outros países. Nos EUA, por exemplo, 49% das prescrições são atendidas por genéricos. Mesmo assim, este percentual responde por 9% do faturamento, enquanto os produtos de marca, por 91%.

#### **4.2.3. Custos fixos ou de Armazenamento Altos**

Na indústria farmacêutica, para ser competitivo, necessita-se de vultosos investimentos em algumas áreas como máquinas e equipamentos, buscando aumentar a capacidade de produção. Basta verificar que a Bayer investiu US\$ 25 milhões em novas instalações farmacêuticas na capital paulista visando a modernização do complexo farmacêutico, trazendo para o Brasil novas tecnologias e equipamentos que duplicarão sua produção anual. A Bayer já exporta para o Chile e o Mercosul e poderá estender esta prática para os mercados da Europa, da América do Norte e do Japão (GUIA DA FARMÁCIA, dez, 1999, p. 48).

Embora os custos fixos relacionados a máquinas e equipamentos exijam grandes investimentos, os custos de armazenamento de medicamentos são baixos, não criando incentivos à ampliação da concorrência através da necessidade da venda rápida de



mercadorias. Desta forma apenas o custo fixo aparece como artifício ao aumento da concorrência na indústria, principalmente levando-se em conta que nesta indústria a mão-de-obra operária é pouco utilizada.

#### **4.2.4. Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudanças**

Foi possível constatar que os custos de mudanças são relativos ao tipo de medicamento que o consumidor adquire. Problemas de coração, pressão entre outros que exigem medicação intermitente trazem consigo altos custos de mudança, ou seja, seria necessário uma nova consulta médica, além de que quando um medicamento está surtindo o efeito desejado não há motivo para trocá-lo. Por outro lado, problemas comuns como gripes, resfriados e pequenas infecções não apresentam grandes custos de mudança, pois os medicamentos são utilizados esporadicamente e em alguns casos geram insatisfação por parte do consumidor, além de não necessitarem de prescrição médica, desta forma, sua troca por outro medicamento é comum.

#### **4.2.5 Capacidade Aumentada em Grandes Incrementos**

Os investimentos em ampliação são comuns na indústria farmacêutica, demonstrando que a indústria trabalha com capacidade ampliada. Os problemas com superprodução são resolvidos através de incentivos às promoções buscando escoar a produção, mas com pequenas variações de preços, pois estes são controlados pelo governo.

#### **4.2.6 Grandes Interesses Estratégicos**

As empresas pertencentes a grandes grupos farmacêuticos instalados no Brasil desde o pós guerra nunca foram tão abaladas como nos últimos anos. O surgimento da lei

dos genéricos causou grande impacto no tocante à competitividade da indústria farmacêutica. Novos interesses começaram a surgir, principalmente vindos de laboratórios "pequenos" com capital nacional. Os laboratórios constituídos de capital nacional vêm atuando fortemente na área dos genéricos, já que a possibilidade de produzir-se medicamentos fabricados pelos grandes laboratórios tornou-se uma realidade aos laboratórios menores, respeitando-se a bioequivalência de ambos os produtos. Este tem sido o maior passo dado pelo governo até o momento no sentido de aumentar a concorrência na indústria e oferecer produtos de qualidade a preços mais acessíveis. Os genéricos causaram grande interesse por parte dos pequenos laboratórios, pois exigem menor dispêndio de P&D e marketing, ao mesmo tempo que são fortes concorrentes ao medicamento de marca, produzido pelos grandes laboratórios.

### **4.3 Pressão dos Produtos Substitutos**

Como todas as empresas em uma indústria estão competindo com os produtos substitutos de outras indústrias, os preços são reduzidos em alguns momentos de forma substancial. Desta forma, quanto mais vantajosa for a proposta de custo benefício oferecida pelo produto substituto, maior será a pressão exercida sobre o produto da indústria.

Na indústria farmacêutica encontra-se um substituto de forte potencial, a fitoterapia, que vem crescendo bastante nos últimos anos, e outro menos significantes, as farmácias de manipulação, que exercem ainda uma pequena pressão aos laboratórios.

#### **4.3.1 Fitoterapia**

Depois de permanecer quase esquecida durante anos, a fitoterapia – que utiliza medicamentos à base de plantas medicinais – resgata a memória da cultura popular e cuida

da saúde da população, com eficácia e a baixo custo. Os fitoterápicos podem atuar na linha de frente contra várias doenças mais simples, evitando até que elas se agravem, e as vantagens do emprego dos fitoterápicos são muitas, entre elas a da simplicidade de sua obtenção e seu baixo custo.

A fitoterapia, a medicina verde, está amadurecendo. Cinquenta por cento dos europeus e 40% dos americanos já se tratam com medicina natural e fitoterápicos – plantas que exercem efeito terapêutico. O Brasil é o país que pode tirar a maior vantagem desta onda naturalista. Afinal, temos a maior farmácia natural do mundo, pela fantástica diversidade de nossa flora. Inúmeros laboratórios nacionais e multinacionais estão acordando para este potencial explosivo e planejando investir em pesquisas fitoterápicas.

Dados da organização mundial da saúde (OMS) mostram que cerca de 80% da população mundial fez o uso de algum tipo de erva na busca de alívio de alguma sintomatologia dolorosa ou desagradável. Segundo especialistas em tendências de mercado farmacêutico, é praticamente unânime que a fitoterapia será uma das vedetes do terceiro milênio – sobretudo por seu caráter menos agressivo que as drogas alopáticas e custos sensivelmente menores, diante dos investimentos cada vez mais vultosos no desenvolvimento de novas drogas.

O conhecimento sobre plantas medicinais está ficando livre dos velhos estigmas de curandeirismo e, após a supervalorização verificada na Europa e nos EUA, a fitoterapia começa a invadir os consultórios médicos.

### 4.3.2 Manipulação

As farmácias de manipulação têm crescido muito nos últimos anos, apesar de não ser um negócio novo, as vantagens apresentadas pelos menores custos ao consumidor têm tornado este ramo bastante rentável.

Entre as vantagens da manipulação farmacêutica estão a prescrição individualizada; flexibilidade nas doses; evita a automedicação; possibilidade de aviar a quantidade de cápsulas ou outra forma farmacêutica somente para o tempo necessário ao tratamento, evitando desperdício; possibilidade de agrupar vários princípios ativos em uma só formula, quando possível, diminuindo o número de administrações, facilitando o tratamento; controle rígido quanto à manipulação de substâncias controladas, sendo realizada somente por farmacêuticos; facilita a prescrição médica para crianças, pacientes com dificuldade de deglutição e idosos através da manipulação em xarope, gotas ou supositórios; presença do farmacêutico para os esclarecimentos que se façam necessários; e aliado a todos estes itens, as farmácias de manipulação têm um controle rígido de qualidade com matérias-primas que garante um produto final eficaz no tratamento cosmético ou de doença.

Os substitutos da indústria farmacêutica ainda não representam uma forte ameaça ao poder dos laboratórios, embora sejam concorrentes potenciais para o futuro. A fitoterapia tem sido cada vez mais utilizada como consequência da visão naturalista que se difunde cada vez mais, principalmente nos países desenvolvidos, e a manipulação apresenta-se em crescimento rápido, mas em constante dependência dos laboratórios produtores de seus insumos.

#### **4.4 Poder de Negociação dos Compradores**

Os compradores são muito importantes para a indústria, pois ao mesmo tempo que são fundamentais ao sucesso de uma empresa podem jogar os preços da indústria para baixo através da competição que exercem, além de jogar os concorrentes uns contra os outros.

A indústria farmacêutica apresenta certas particularidades com relação aos seus compradores. Uma delas é que os seus produtos não são vendidos diretamente ao varejo, salvo alguns laboratórios que pelo volume total das vendas são pouco significantes. Outra, é que um mesmo laboratório pode ser representado por várias empresas atacadistas. O Brasil é explorado por diversas empresas do setor atacadista farmacêutico, sendo 39 afiliadas à ABAFARMA (Associação Brasileira dos Atacadistas Farmacêuticos) e ainda várias outras não afiliadas, podendo o número de empresas ser bem superior a este.

No Brasil estima-se que tenhamos cerca de 55 mil farmácias atuando, sendo que este número pode oscilar devido à grande quantidade de farmácias que estão em situação irregular junto a órgãos fiscalizadores. Desta forma, segundo a ABIFARMA (Associação Brasileira da Indústria Farmacêutica), o número de farmácias pode chegar a 60 mil em todo o país.

Como foi citado anteriormente, os atacadistas farmacêuticos realizam as vendas às farmácias, facilitando assim perfeita distribuição de medicamentos de qualquer marca em qualquer lugar do país. Analisando que é muito grande o número de farmácias instaladas no Brasil, e que seu volume de compra individual é bastante pequeno, mesmo quando se

trata de redes de farmácias, pode-se chegar à conclusão que os compradores, neste caso as farmácias, não detêm poder de negociação frente aos produtores, os laboratórios, que se apresentam em pequeno número e controlam facilmente seus preços.

#### **4.5 Poder de Negociação dos Fornecedores**

Os fornecedores têm condições de modificar a situação de uma empresa e podem alterar tanto os preços como a qualidade dos bens e serviços oferecidos. Se os fornecedores forem poderosos podem sugar a rentabilidade da empresa.

A indústria farmacêutica utiliza insumos variados, sendo que a indústria química é a maior fornecedora de matéria-prima da indústria farmacêutica. A embalagem do produto tem um peso considerável no valor total dos insumos embora seus fornecedores sejam variados e pouco concentrados.

O conceito de indústria química e sua abrangência têm sido objeto de divergências que dificultam a comparação e análise dos dados estatísticos a ela referentes. No passado, indústrias independentes como o refino de petróleo, por exemplo, eram confundidas com a indústria química propriamente dita. Buscando solucionar ou pelo menos reduzir estas divergências, a ONU, há alguns anos, aprovou uma nova classificação internacional para a indústria química, incluindo-a na revisão n. 3 da ISIC (Internacional Standard Industry Classification). A ABIQUIM (Associação Brasileira da Indústria Química) não acompanha estatisticamente todos os segmentos e produtos da indústria. Com algumas exceções, limita-se ao segmento de produtos químicos de uso industrial, o qual atinge cerca de 3 mil produtos utilizados no âmbito de outros setores industriais e produzidos por 800 empresas,

associadas ou não à entidade, participantes do cadastro e do guia da indústria química brasileira.

O faturamento da indústria química mundial ultrapassa a cifra de US\$ 1,5 trilhão. As exportações mundiais de produtos químicos já superam a casa dos US\$ 500 bilhões anuais. O faturamento líquido de 1999, referente ao total da indústria química brasileira, foi de US\$ 36,2 bilhões. A queda de 15% no faturamento líquido, em relação ao ano de 1998, decorre dos efeitos da desvalorização do real, ocorrida em janeiro de 1999.

**Tabela IX**  
**Faturamento Líquido da Indústria Química farmacêutica Brasileira**  
**(1990 – 1999, em US\$ bilhões)**

Segmentos	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Produtos Químicos de Uso Industrial	19,0	17,0	17,4	17,9	19,2	21,8	19,9	21,5	18,5	17,1
<b>Produtos Farmacêuticos</b>	<b>2,7</b>	<b>2,4</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>5,1</b>	<b>6,6</b>	<b>7,7</b>	<b>8,2</b>	<b>8,2</b>	<b>6,1</b>
Híg. Pessoal, perf. e cosméticos	1,6	1,4	1,7	1,9	2,4	3,2	3,8	4,2	4,1	3,1
Aubos e fertilizantes	2,3	1,8	1,7	1,8	2,2	2,3	3,0	3,0	2,9	2,4
Sabões e detergentes (1)	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,1	2,4	2,2	2,0
Defensivos agrícolas	1,1	1,0	0,9	1,0	1,4	1,5	1,8	2,2	2,6	2,3
Tintas, esmaltes e vernizes	1,7	1,8	1,7	1,7	1,8	2,0	2,0	2,1	2,0	1,5
Fibras artificiais e sintéticas	1,2	1,1	1,3	1,4	1,5	1,5	1,3	1,4	1,5	1,2
Outros	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5
<b>Total</b>	<b>32,1</b>	<b>29,0</b>	<b>30,2</b>	<b>32,2</b>	<b>36,1</b>	<b>41,4</b>	<b>42,1</b>	<b>45,6</b>	<b>42,6</b>	<b>36,2</b>

Fontes: ABIQUIM e associações dos segmentos.

(1) O faturamento de 1990 a 1995 foi estimado pela ABIQUIM em US\$ 2 bilhões.

A indústria farmacêutica é a maior consumidora de produtos da indústria química, consumindo cerca de 16.85% da sua produção e por isso representa um cliente importante para a indústria química. Segundo a ABIQUIM, a existência de cerca de 800 empresas

participantes da indústria química demonstra que esta é menos concentrada que a indústria farmacêutica.



## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSÃO

A estrutura da indústria farmacêutica, analisada neste trabalho com base no modelo das cinco forças competitivas, apresentou alterações no decorrer dos últimos anos. No que se refere à força competitiva "ameaça de entrada de novas empresas", verificou-se a presença de barreiras à entrada, provenientes da diferenciação do produto e necessidade de capital. A diferenciação do produto contempla-se no reconhecimento da marca que desenvolve um sentimento de lealdade por parte dos clientes, derivado de esforços passados de publicidade, serviços ao consumidor e diferença no produto. Ocorreu também o aumento da necessidade de capital para uma empresa integrar de forma competitiva a indústria, devido à necessidade de investir vastos recursos financeiros na instalação de uma unidade produtiva e também em marketing para a consolidação do produto.

No tocante à "rivalidade entre as empresas da indústria", foi observado que existem empresas dos mais variados tamanhos, mas que as empresas multinacionais se destacam pela maior infra-estrutura e pela liderança de mercado. As empresas líderes compõem um oligopólio responsável pela maior fatia do faturamento global e o restante é dividido por uma grande quantidade de empresas de capital nacional que concorrem entre si. As empresas líderes buscam proteger seu mercado com o constante lançamento de novos produtos e vultosos investimentos em marketing.

O estudo da terceira força competitiva, "ameaça dos produtos substitutos", demonstrou que os produtos da indústria podem ser substituídos na maioria dos casos por

produtos de outros laboratórios com o mesmo princípio ativo. Além dos próprios medicamentos serem geralmente substitutos entre si, foi constatado que a fitoterapia e as farmácias de manipulação também são substitutos na indústria farmacêutica.

Os produtos fitoterápicos podem atuar na linha de frente contra várias doenças mais simples, desta forma a medicina verde como é conhecida, está crescendo a cada ano (cinquenta por cento dos europeus e quarenta por cento dos americanos já se tratam com medicina natural). As farmácias de manipulação têm crescido nos últimos anos e as vantagens apresentadas pelos menores custos ao consumidor tem tornado este ramo bastante rentável. Devido ao avanço dos produtos substitutos, as empresas líderes na indústria têm investido cada vez mais na área médica, com distribuição de amostras grátis e incentivos à prescrição médica de seus produtos. Os substitutos da indústria farmacêutica ainda não representam uma forte ameaça ao poder dos laboratórios, embora sejam concorrentes potenciais para o futuro.

Para a força competitiva "poder de negociação dos compradores" a indústria farmacêutica apresenta certas particularidades com relação aos seus compradores, uma delas é que seus produtos não são vendidos diretamente ao varejo, outra é que um mesmo laboratório pode ser representado por diversos atacadistas. O setor atacadista no Brasil é representado por 39 empresas, divididas estrategicamente por todo o território nacional, que distribuem medicamentos a cerca de 60 mil farmácias.

O poder dos compradores, as farmácias, não expressa grande importância na indústria, pois o número de farmácias instaladas no país é muito grande e o volume de

compra individual é bastante pequeno, sendo que o poder dos laboratórios sobre as farmácias é muito grande, determinando inclusive as regras do jogo.

Para a quinta força competitiva, "poder de negociação dos fornecedores", verificou-se que a indústria farmacêutica utiliza insumos variados, sendo a indústria química a maior fornecedora de matéria-prima para fabricação de remédios. Segundo a ABIQUIM (Associação Brasileira da Indústria Química), a indústria farmacêutica consome cerca de 800 produtos, dos 3000 fabricados pela indústria química, tornando-se assim a maior consumidora de produtos da indústria química e o mais importante cliente desta indústria, estabelecendo uma situação em que seus fornecedores não expressam poder de negociação sobre a indústria.

Tem-se, desta forma, o perfil da estrutura competitiva da indústria farmacêutica brasileira, baseado no modelo das cinco forças competitivas, observou-se que o setor demonstra-se competitivo e este ambiente tende a se tornar ainda mais acirrado devido às alterações ocorridas na indústria nos últimos anos, como o aparecimento dos genéricos, o fortalecimento da fitoterapia e o ressurgimento das farmácias de manipulação.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAFARMA. *Introdução*. Disponível na internet. <http://www.abafarma.com.br>. 21 out. 2000.

ABIQUIM. *Indústria Química*. Disponível na internet. <http://www.abiquim.com.br>. 21 out. 2000.

DAINEZI, Nanci. *A indústria farmacêutica no Brasil*. Guia da Farmácia, São Paulo, n. 91, p. 82-83, jun. 2000.

GUIA DA FARMÁCIA. São Paulo : Editora Price, Ano VI, n. 81, ago. 1999.

\_\_\_\_\_. São Paulo : Editora Price, Ano VI, n. 85, dez. 1999.

\_\_\_\_\_. São Paulo : Editora Price, Ano VII, n. 91, jun. 2000.

\_\_\_\_\_. São Paulo : Editora Price, Ano VII, n. 90, mai. 2000.

GAZETA MERCANTIL, Balanço anual 1999. São Paulo, n.23. 1999. Suplemento

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*. 7.ed. Rio de Janeiro : Campus, 1980. 362p.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva*. 11.ed. Rio de Janeiro : Campus, 1989. 512p.

PACHECO, Mário Victor de Assis. *Indústria Farmacêutica e Segurança Nacional*. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira. 1968. 221p.

RAPOSO, Márcia. *Lei dos genéricos abre mercado de US\$ 700 milhões*. Gazeta mercantil. São Paulo. 26 ago. 1999. Nacional, A-5.