

Estratégias Competitivas no Mercado Farmacêutico Brasileiro: Uma Abordagem sobre o Setor Magistral.

**Ronaldo Ferreira da Silva (UFF) – ronaldorubano@ig.com.br
Armando P. do Nascimento Filho (UFF) – ggiarma@vm.uff.br
Débora Certório Mendonça (UFF) – dcertorio@yahoo.com.br**

Resumo: *O mercado farmacêutico brasileiro é um dos maiores do mundo e há muito dominado pelas grandes indústrias transnacionais. Entretanto, nos últimos anos houve importantes modificações, como a introdução dos medicamentos genéricos e o crescimento do setor magistral, que fizeram com que o mesmo se tornasse mais competitivo. Isso impõe a cada um dos concorrentes estabelecer uma estratégia clara e definida para manter e/ou aumentar sua participação no mercado. Este estudo busca refletir sobre as teorias estratégicas e analisar cada um dos competidores do setor, em especial o magistral, a fim de contribuir com as discussões acerca da participação deste segmento no mercado farmacêutico, visto que existe uma enorme disparidade de forças existente entre os diversos concorrentes desta indústria.*

Palavras-chave: *Estratégia; Competitividade; Farmacêutico; Magistral.*

Abstract: *The brazilian pharmaceutical market is one of the greatest in the world and with the supremacy of the international corporations, however, in the last years some changes have been occurring like the growth of the market share of the generic medicine and the pharmaceutical compounding. It improved more competitiveness to this market. In this business environment, the players must settle a clear and effective strategy to win competitive advantages. This study analyzes the strategic theories and the strategic management of this players, specifically the pharmaceutical compounding.*

Keywords: *Strategy; Competitivity; Pharmaceutical; Compounding.*

1. Introdução

A economia mundial atravessa um período de grande crescimento, inúmeras transformações e conseqüentemente de incertezas. A competição entre as organizações é cada vez mais essencial e complexo.

O setor farmacêutico constitui um segmento que cresce com uma perspectiva de 8,1% ao ano (Rossi, 2001) e se caracteriza como um mercado monopolizado e/ou oligopolizado cujas empresas líderes estão sediadas nos Estados Unidos e Europa com subsidiárias presentes em inúmeros países. (Gadelha, 2003).

No Brasil, as indústrias transnacionais dominam o mercado há muitos anos, porém, nos últimos 20 anos houve mudanças importantes. Com a implementação da lei de Patentes (Brasil,

1997) e dos Genéricos (Brasil, 1999), o mercado brasileiro começa a tomar um formato diferente: ao lado dos conglomerados transnacionais desponta uma indústria nacional forte e competitiva. (Hasenclever, 2004). Buscando um espaço neste mercado outra força se apresenta com características completamente distintas: o setor magistral. Composto por milhares de pequenas empresas produz uma parcela significativa dos medicamentos consumidos no Brasil (Anfarmag, 2005). Analisar como cada competidor avalia a melhor estratégia para disputar este mercado e que oportunidades e ameaças se apresentam, se constitui num desafio para as farmácias magistrais brasileiras em função da enorme disparidade de forças existente entre os diversos concorrentes desta indústria.

O presente estudo busca discutir as estratégias competitivas dos setores que compõem este mercado, especialmente o magistral, à luz dos principais teóricos desta área do conhecimento.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Estratégia – Fundamentos

O conceito de estratégia é apresentado de modo diferente por diversos autores em função do foco por uma determinada dimensão como missão da organização, objetivos de longo prazo, valores, ambiente de negócios Hax e Majluf (1988) propuseram um conceito unificado que sintetiza todas estas correntes: “Estratégia pode ser um conceito multidimensional que abrange todas as atividades críticas da organização, provendo-a de um senso de unidade, direção e propósitos assim como facilitando sua adaptação às mudanças geradas pelo seu ambiente de negócios”.

Segundo Porter (1999) a competição estratégica pode ser concebida como o processo de percepção de novas posições fidelizando clientes já existentes ou atraindo novos para o mercado. De qualquer forma esta percepção do posicionamento não é óbvia, pois requer muitas vezes criatividade e senso de oportunidade. Para o autor, “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes das exercidas pelos competidores, o que não garantirá, por si só, uma vantagem sustentável já que aquela posição de valor conquistada atrairá outros competidores para a mesma atividade. Para garantir a vantagem competitiva é necessário também escolher quais atividades não interessam à empresa para manter a diferenciação, entretanto, muitas empresas disputam seus mercados sem uma estratégia planejada explicitamente, mas através de diversas ações tomadas intuitivamente em função das mudanças no mercado.

Porter (1996) desenvolveu uma matriz com três estratégias genéricas com as quais uma empresa pode competir no mercado: diferenciação, liderança total de custos e enfoque. A diferenciação consiste no oferecimento de um serviço ou produto que é percebido como um similar no mercado. A liderança total de custos impõe à empresa reunir todas as condições necessárias para controlar e reduzir custos, frequentemente através de alta participação no mercado ou com acesso privilegiado a insumos. O enfoque consiste no direcionamento da empresa a um determinado grupo, segmento ou área geográfica. Segundo o autor, uma organização pode usar uma ou outra estratégia genérica, mas não duas ao mesmo tempo, pois demandariam arranjos organizacionais diferentes. Mintzberg (2001) afirma que uma organização

pode diferenciar seus produtos através de seis maneiras: preço, imagem, suporte, qualidade, design e não-diferenciação.

Para Porter (1991) apud Canongia (2002), a tecnologia influencia a competição ao modificar a estrutura de setores e negócios, abrindo oportunidades para novos entrantes. Desta forma, a inovação ocupa um espaço importante no planejamento estratégico das organizações, principalmente naquelas que buscam na diferenciação sua estratégia de competição no mercado, entretanto, um produto terá lugar no mercado se satisfizer alguma necessidade do consumidor e, se não existirem competidores que possam substituí-lo certamente manterá sua posição com preço alto e baixa qualidade. (Bethlem, 2002).

Quando a percepção do mercado está focada apenas na competição e esta caminha na direção da guerra de preços, a tendência é a perda de lucratividade por todos os competidores. Por outro lado, quando se trata de um segmento em que a qualidade não é facilmente percebida pelos consumidores e os competidores passam a oferecer menos qualidade por um preço mais baixo, outra vez o resultado é a queda generalizada nas margens de lucro. (Oster, 1999).

Segundo Porter (1996), a análise da cadeia de valor de uma organização permite desagregá-la nas suas atividades de relevância estratégica, possibilitando distinguir, dentre as diversas atividades executadas, aquelas que podem representar para a empresa um potencial de diferenciação que a distinguirá no mercado em que atua. As diferenças entre cadeias de valor concorrentes são uma fonte básica de vantagem competitiva, pois, se o valor a ser atribuído pelo consumidor é o que ele percebe, a diferenciação se dará por meio de atividades executadas estrategicamente no sentido de criar valor para aquele consumidor.

Garvin (1992) aponta para a inclusão da gestão da qualidade no processo de planejamento estratégico ao associá-la com a lucratividade e participação no mercado. Para o autor, a qualidade não pode ser encarada como uma força isolada, mas sim como importante aliada da gestão. Ele considera a gestão estratégica da qualidade como uma evolução de uma tendência iniciada há mais de um século que transferiu a responsabilidade da gestão da qualidade do departamento de produção para a alta gerência.

2.2. A Produção de Medicamentos

Os medicamentos podem ser classificados em oficinais, especializados e magistrais. Os oficinais são aqueles cujas formulações são encontradas nas monografias de Farmacopéias ou Formulários Nacionais. Os especializados ou especialidades são as prescrições farmacêuticas apresentadas ao mercado em embalagem própria, destinada a ser entregue ao consumidor com alguma designação ou marca privativa. Por fim, existem os medicamentos magistrais, preparados em farmácias de manipulação Prista (1995).

Rossi, 2001 classifica o mercado farmacêutico em quatro segmentos: medicamentos de referência (marca ou inovadores), similares, genéricos e OTC (Medicamentos de venda livre sem necessidade de receita médica), porém, deixa de incluir neste mercado os medicamentos manipulados em farmácias magistrais hoje presentes em grande parte dos municípios do país

Os medicamentos de referência são produtos inovadores que normalmente são pioneiros no tratamento de determinadas doenças, registrados na ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) através da comprovação científica de sua eficácia, segurança e estabilidade.. Os medicamentos genéricos são aqueles aprovados em testes de bioequivalência que garantem

uma eficácia igual à do medicamento de referência podendo substituí-los, ao contrário dos medicamentos similares que, apesar de conter os mesmos princípios ativos, não foram submetidos aos referidos testes. Os medicamentos magistrais são preparados a partir de uma receita médica com associações medicamentosas ou dosagens específicas para um determinado paciente ou ainda com princípios ativos e dosagens idênticas às especialidades farmacêuticas.

2.3. O Mercado Farmacêutico Brasileiro

Segundo Rossi (2001), o segmento farmacêutico é considerado um grande mercado no Brasil, entretanto, de acordo com Bermudez (1995) extremamente monopolizado e/ou oligopolizado em função da concentração do mercado por classes terapêuticas em que as empresas líderes monopolizam o mercado.

De acordo com o anuário Exame Maiores e Melhores (2005), dentre as 500 maiores empresas brasileiras em vendas, estão 15 que operam no setor farmacêutico. Das 15 melhores empresas do segmento farmacêutico, higiene e cosméticos, 10 são farmacêuticas e destas, apenas 6 são de capital nacional. Dentre estas 15, oito estão entre as dez que obtiveram maior crescimento de vendas e a que obteve maior crescimento foi uma empresa com forte presença no mercado de medicamentos genéricos que, também, foi a primeira colocada em rentabilidade.

A indústria farmacêutica se caracteriza como um oligopólio diferenciado baseado na inovação, pois o lançamento de novos produtos é prioritário em relação às economias de escala e custos de produção. Sua principal fonte de diferenciação é a pesquisa e desenvolvimento. É necessário o lançamento de novos medicamentos a cada patente expirada, pois, findo o prazo de proteção, os produtos farmacêuticos ficam expostos à concorrência dos genéricos e similares que utilizarão outras estratégias de competição (Gadelha, 1990).

O setor químico-farmacêutico se caracteriza por um forte dinamismo centrado em pesquisa e desenvolvimento, produção industrial e comercialização com investimentos elevados e estratégia de competição fundada na diferenciação. O Brasil representa o 9º maior mercado do mundo em faturamento. O segmento é extremamente dependente de importações e utiliza a proteção de patentes como um mecanismo de segurança de retorno dos investimentos praticados (Canongia, 2002).

O setor magistral, apesar de pouco citado em estudos sobre o mercado farmacêutico, emprega segundo a ANFARMAG – Associação Nacional de Farmacêuticos Magistrais - cerca de 14.500 farmacêuticos (quase 3 vezes maior que o setor industrial) em aproximadamente 6 mil estabelecimentos produzindo medicamentos.

2.4. O Setor Magistral Brasileiro

Segundo Ribeiro (2003), os estabelecimentos magistrais ressurgiram no Brasil no final da década de 80 após esta atividade haver desaparecido quase por completo com o advento da industrialização do país a partir da década de 50 e o conseqüente fortalecimento das indústrias farmacêuticas transnacionais.

Naquela época o país presenciava um cenário de forte restrição às importações e controle de preços pelo governo. Muitas indústrias deixaram de produzir inúmeros medicamentos abrindo espaço para o ressurgimento desta atividade.

Até o final da década de 90 esta atividade se restringiu à manipulação de formulações personalizadas prescritas por determinadas especialidades médicas como dermatologia, endocrinologia, ginecologia, reumatologia entre outras. A partir de então, coincidindo com a entrada dos medicamentos genéricos no mercado, o segmento passou a atender quase todas as especialidades manipulando inúmeros medicamentos cujas apresentações são disponibilizadas no mercado pela indústria farmacêutica.

Neste período surge a primeira regulamentação específica para este setor, a RDC-33 que coincidiu com um grande aumento do número destes estabelecimentos em todo o país (Ribeiro, 2003).

Em 2005, a ANVISA publica a Consulta Pública 31, uma revisão da RDC-33/00, estabelecendo critérios mais rígidos para a manipulação de medicamentos no Brasil (Anfarmag, 2005).

A RDC-33/00, apesar de enfatizar a questão da garantia da qualidade não alcançou o objetivo de disseminar o conceito de qualidade nos estabelecimentos magistrais. A legislação gerou um grande volume de documentação sem conseguir conscientizar as pessoas envolvidas no processo de manipulação de medicamentos sobre a questão da qualidade (Ribeiro, 2003).

Segundo Allen (2006), a farmácia magistral exerce um papel extremamente importante na área de saúde ao proporcionar a individualização do tratamento permitindo ao médico ajustar as dosagens de acordo com as necessidades do paciente.

3. As Estratégias Competitivas do Setor Farmacêutico

3.1. A Indústria

A estratégia predominante na indústria farmacêutica é a da concorrência pela diversificação de produtos e não mediante preços, com uma tendência de concentração por classes terapêuticas pelas empresas transnacionais Médici, Beltrão e Oliveira apud Rossi (2001).

A estratégia de diferenciação neste mercado se dá quando uma empresa, normalmente uma transnacional, coloca no mercado um produto inovador, ou através de produtos similares em que se busca a diferenciação através do nome comercial da embalagem, da forma farmacêutica ou do canal de distribuição. A indústria de medicamentos genéricos opera com embalagens padronizadas e formulações bioequivalentes aos medicamentos de marca. Sua estratégia de posicionamento no mercado é a liderança total de custo e negociação com os pontos de venda.

Reportagem recente mostra a competição acirrada entre as empresas nacionais produtoras de medicamentos genéricos que aumentaram suas linhas de produção de forma exponencial, diversificando a oferta de produtos e adotando uma política agressiva de descontos junto ao varejo, maiores margens de lucro às drogarias, com conseqüente ganho de vantagens competitivas sobre gigantes transnacionais que operam neste mercado (Exame, 2006).

A introdução dos medicamentos genéricos no mercado brasileiro provocou forte efeito sobre a estrutura de mercado gerando um movimento de pulverização a partir da substituição dos

medicamentos de marca pelos genéricos, que também está exercendo alguma influência na redução dos preços dos medicamentos ainda que não tão significativa (Hasenclever, 2004).

O mercado de genéricos tem se apresentado como fator decisivo na redução de preços de medicamentos nos Estados Unidos onde chega a ocupar cerca de 50% das prescrições médicas. No Brasil, o governo tem buscado incrementar a produção e oferta destes medicamentos estimando que dentro de pouco tempo 1/3 do mercado será ocupado pelos genéricos (Canongia, 2002).

3.2. A Estratégia Competitiva do Setor Magistral

O que se observa no mercado magistral de medicamentos ao longo das últimas duas décadas é um cenário de constantes mudanças. No início eram poucos estabelecimentos voltados principalmente para a dermatologia ou a homeopatia com foco na individualização da prescrição.

As necessidades do mercado função, principalmente, das lacunas deixadas pela indústria farmacêutica e a falta de uma legislação específica proporcionaram novas oportunidades para o setor que progressivamente passou a atender outras especialidades médicas. Até a metade da década de 90, o setor era claramente dividido entre manipulação alopática e homeopática.

Com o advento do medicamento genérico, a classe médica passou a prescrever cada vez mais medicamentos utilizando a denominação comum brasileira (DCB), ou seja, o nome do princípio ativo ao invés da marca registrada, porém, normalmente sem ressaltar o termo “medicamento genérico”, o que permitia seu aviamento por qualquer estabelecimento magistral.

O aumento da circulação destas prescrições gerou, entre outros fatos, uma transformação no mercado fazendo com que praticamente se extinguisse a divisão entre estabelecimentos alopáticos e homeopáticos. As farmácias se estruturaram no sentido de atender a ambas prescrições. Por outro lado, inúmeras empresas varejistas que apenas comercializavam medicamentos passaram também a manipular. O cenário atual é o atendimento a quase todas as especialidades médicas por um número expressivo de estabelecimentos.

A estratégia competitiva inicial foi baseada na diferenciação, porém, diferentemente da indústria, sem foco na inovação. Para conseguir uma inserção no mercado, as empresas buscavam ocupar o espaço deixado pela indústria, produzindo aquilo que esta não oferecia. Posteriormente, priorizando a diferenciação, passou-se a oferecer associações medicamentosas ou dosagens específicas para um determinado paciente através de uma prescrição individualizada.

A partir da entrada dos genéricos no mercado, a estratégia competitiva do setor sofre grande transformação. Percebe-se como oportunidade de mercado competir com estes medicamentos, oferecendo uma formulação similar, não bioequivalente, porém, com preços mais baixos. Neste momento, a competição passa a ser por liderança de custos tanto em relação à indústria quanto interna, entre os diversos estabelecimentos. Por outro lado, ao competir com a indústria farmacêutica, o setor mantém a estratégia de diferenciação com as prescrições personalizadas que são seu verdadeiro nicho de mercado, entretanto, a competição entre as farmácias tem sido por liderança de custos forçando a uma queda generalizada nos preços e na rentabilidade destes estabelecimentos.

4. Conclusão

Os principais competidores no mercado farmacêutico no Brasil são a indústria de medicamentos de marca, de genéricos, de similares, de OTC e o segmento magistral. Cada qual estabelece sua estratégia para aumentar sua participação no mercado, definindo o nicho em que possua maiores vantagens competitivas para melhorar sua posição. Observa-se que o setor industrial tem uma estratégia bem definida optando por competir por diferenciação (inovação, marca, embalagem apresentação) ou por liderança de custos (medicamentos genéricos).

Por outro lado, o setor magistral, extremamente pulverizado e composto em sua maioria por micro e pequenas empresas, não possui uma estratégia clara de competição. Como cita Porter (1989), muitas empresas disputam mercados baseadas em estratégias que evoluíram implicitamente através de ações por elas tomadas sem nenhum planejamento estratégico formal. As inúmeras transformações que este setor sofreu nos últimos anos provavelmente geraram esta indefinição.

Ao competir em liderança de custos com a indústria de similares e genéricos e simultaneamente manter uma estratégia de diferenciação com o medicamento individualizado, o setor contraria a tese de Porter (1996) que raramente uma empresa pode seguir com sucesso abordando mais de uma estratégia genérica como seu alvo primário.

Analisando-se as 5 forças (fornecedores, entrantes potenciais, substitutos, compradores e concorrentes na indústria) de Porter (1996), observa-se que a indústria farmacêutica tem um poder de barganha junto aos fornecedores muito maior que o setor magistral. Além disso, o poder público vem aumentando a oferta de medicamentos de baixo custo em todas as regiões do país (entrantes potenciais). A intensa rivalidade entre os competidores força à redução da lucratividade (concorrentes na indústria) e o poder de compra da população vem diminuindo a cada dia (compradores). A entrada de produtos substitutos é sempre uma ameaça ao setor magistral em função da estratégia de diferenciação por inovação adotada pela indústria.

Ao competir internamente por liderança de custos, caminhando no sentido da guerra de preços, a tendência do segmento será, segundo Oster (1999), de perda da lucratividade por todos os competidores.

Por outro lado, existe um risco maior associado à perda de lucratividade que é perceber a qualidade apenas como imposição legal e não como estratégia competitiva num mercado em que ela é considerada um atributo inerente ao produto e valorizada pelos competidores que detém a maior participação, a indústria farmacêutica (Rossi, 2002).

A associação da gestão da qualidade ao planejamento estratégico e sua implicação com a lucratividade e participação no mercado (Garvin, 1992) pode ser uma vantagem competitiva importante para este segmento que disputa através de pequenas empresas um dos maiores mercados farmacêuticos do mundo dominado por poderosos grupos nacionais e transnacionais.

Não se pretende esgotar o tema, mas contribuir com as discussões acerca da participação dos estabelecimentos magistrais no mercado farmacêutico brasileiro buscando compreendê-la sob a ótica da competição, da estratégia e do dinamismo do mercado.

5. Referências Bibliográficas

- ALLEN, L.V. **A importância da farmácia de manipulação nos tratamentos atuais.** Revista Anfarmac, ano XI, n. 58, dezembro 2005/janeiro 2006, São Paulo, p. 42-46.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE FARMACÊUTICOS MAGISTRAIS (Brasil). Ano XI, n.55, São Paulo, julho 2005, p.
- BEETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial: conceitos, processos e administração estratégica.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- BERMUDEZ, J.A.Z. (1995). **Indústria Farmacêutica: Estado e Sociedade.** 1.ed. São Paulo, Hucitec.
- BRASIL, Lei 9787 de 10 de fevereiro de 1999. Altera a lei n. 6360 de 23 de setembro de 1976 que dispõe sobre a vigilância sanitária, estabelece o medicamento genérico, dispõe sobre a **Utilização de nomes genéricos em procedimentos farmacêuticos e dá outras providências.**
- BRASIL, Lei 9782 de 26 de janeiro de 1999, define como Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, cria a Agência Nacional de Vigilância Sanitária e dá outras providências.
- BRASIL, Ministério da Saúde, Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução de diretoria colegiada n. 33 de 19 de abril de 2000 publicada em 08 de janeiro de 2001. Aprova o regulamento técnico sobre **Boas práticas de manipulação de medicamentos em farmácias e seus anexos.**
- CANONGIA, C. et. al. **Gestão da informação e monitoramento tecnológico: o mercado dos futuros genéricos.** Perspect. Cienc. Inf. Belo Horizonte, v.7, n.2, p.155-156, jul/dez 2002.
- EXAME, Anuário Melhores e Maiores 2005, São Paulo.
- EXAME, ano 40., n.8. ed. 866, São Paulo, abril, 2006.
- GADELHA, C. A.G.; QUENTAL, C.; FIALHO, B.C. **Saúde e inovação: uma abordagem sistêmica das indústrias da saúde.** Cadernos de Saúde Pública v.19, n.1, Rio de Janeiro, jan./fev. 2003.
- GARVIN, D.A. (1992). **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro, Qualitymark.
- HASENCLEVER, L. **O Mercado de Medicamentos Genéricos no Brasil.** Simpósio Franco-Brasileiro “O Novo Direito da Propriedade Intelectual no Domínio da Saúde e dos Seres Vivos (implicações para o acesso aos tratamentos anti-retrovirais)”. Brasília, junho 2004.
- HAX, A.C., MAJLUX, N.S. **The concept of strategy and the formation process.** Interfaces, EUA, n.18:3, pg. 99-109, maio-junho, 1988.
- PORTER, M.E. (1996). **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** 7.ed. Rio de Janeiro, Campus.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRISTA, L.N.; ALVES, A.C.; MORGADO, R. (1995). **Tecnologia Farmacêutica.** 5.ed. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, vols. I, II e III.
- RIBEIRO, A.L.A. **Resolução RDC 33 / ANVISA/MS: uma análise crítica do roteiro de inspeção para farmácias com manipulação.** Niterói, UFF. Dissertação de Mestrado (Sistema de Gestão), UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE 2003.
- ROSSI, P. E. **Análise das Estratégias Competitivas da Indústria Farmacêutica.** São Paulo, USP. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção), Escola de Engenharia de São Carlos da UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO 2001.