

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR FARMACÊUTICO: LÍDERES GLOBAIS, SEGUIDORES E O CASO BRASILEIRO

Bruna Barato*
Luiz Alberto Esteves**

Resumo

O presente artigo se propõe a fazer uma análise comparada dos principais *players* do setor farmacêutico, observando qual seu posicionamento estratégico, quais fatores implicam no seu comportamento e qual as dimensões competitivas são determinantes para o seu sucesso. Assim, são expostas as estratégias de internacionalização, investimentos e inovação, bem como a caracterização do setor como um todo, ligando com o comportamento dos principais líderes globais e seus respectivos posicionamentos estratégicos, o caso peculiar da à Áustria e outros seguidores (China e Índia) e do caso brasileiro. Por fim, o artigo traz uma breve exposição analítica de quais seriam as políticas industriais cuja associação seriam necessárias a cada um dos posicionamentos estratégicos, quais são as demandas de cada um dos fatores críticos de sucesso desse setor.

Palavras-chave: setor farmacêutico; estratégia; política industrial.

Abstract

This article aims to make a comparative analysis of the major players in the pharmaceutical sector, noting that its strategic positioning, which involve factors in their behavior and what the competitive dimensions are crucial to your success. So, are exposed internationalization strategies, investments and innovation, as well as the characterization of the sector as a whole, linking with the behavior of top global leaders and their strategic positioning, the peculiar case of Austria and other followers (China and India) and the Brazilian case. Finally, the article provides a brief analytical exposition of what would be the industrial policies whose membership would be required for each of the strategic positioning, what are the demands of each of the critical success factors in this industry.

Keywords: Pharmaceutical Sector, Strategy, Industrial Policy.

*Economista graduada pela Universidade Federal do Paraná - UFPR. E-mail: bruna.barato1@gmail.com

** Professor do Departamento de Economia da UFPR, Docente Permanente do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas da UFPR e Pesquisador Bolsista Produtividade em Pesquisa do CNPq. E-mail: esteves@ufpr.br

INTRODUÇÃO

Poucos mercados encontram tanta exposição midiática como a indústria farmacêutica. Diariamente nos defrontamos com notícias relacionadas ao setor, seja sobre testes e descobertas de novas drogas, sobre expiração de patentes e comercialização de genéricos, sobre decisões de órgãos reguladores, sobre fusões e aquisições no setor, etc.

Em março de 2012 o público brasileiro foi surpreendido com o anúncio da criação de um superlaboratório denominado Bionovis S.A. – Companhia Brasileira de Biotecnologia Farmacêutica, resultante de uma joint venture entre os grupos Hypermarcas, Aché Laboratórios Farmacêuticos, EMS Participações e União Química Farmacêutica Nacional. O principal objetivo do superlaboratório é a pesquisa, desenvolvimento, produção, distribuição e comercialização de produtos biotecnológicos, além de fomentar o desenvolvimento da indústria farmacêutica nacional, incentivar a inovação de medicamentos, colaborando com os poderes públicos na busca de soluções e políticas de saúde pública.

O objetivo deste artigo é tentar identificar quais as estratégias empresariais de grandes grupos econômicos e as grandes linhas de políticas industriais e de ciência, tecnologia e inovação (CT&I) entre os principais países produtores de bens e serviços relacionados ao segmento farmacêutico. Adicionalmente, buscamos compreender a estratégia de inserção brasileira neste cenário de competição global.

Neste sentido, algumas questões são endereçadas ao longo do texto: (i) quais as grandes corporações globais e quais suas estratégias competitivas? (ii) como os grandes países emergentes (China e Índia) estão se posicionando neste mercado? (iii) existe uma forma efetiva de inserção competitiva sem grandes corporações em

um segmento dominado por grandes corporações? Existe uma estratégia brasileira? Qual é? A viabilidade da criação de um superlaboratório faz parte dessa estratégia?

Evidentemente não será possível fornecer respostas para todos estes questionamentos ao longo deste trabalho, o que demandaria um projeto de pesquisa muito mais ambicioso que um artigo científico. Contudo, acreditamos que o presente trabalho traz uma contribuição para a literatura, principalmente no que diz respeito ao analisar as relações entre posicionamentos estratégicos e políticas públicas em países selecionados. No caso brasileiro, por exemplo, observamos determinada coerência entre o esforço de viabilidade para a criação de um superlaboratório e uma política industrial baseada no conceito de “Campeões Industriais” ou “Picking Winners”.

O presente artigo é dividido em cinco seções, incluindo a presente introdução. Na segunda seção são analisados os líderes globais, os ‘global players’ do segmento farmacêutico. O leitor poderá verificar que a liderança é exercida por grandes corporações multinacionais, onde os posicionamentos estratégicos das corporações já não são facilmente identificados com os objetivos de políticas de seus países-sede, dados seus interesses supranacionais. Já no caso dos seguidores, tais como empresas sediadas em grandes países emergentes, a associação estratégia corporativa e política industrial e de C&TI se sobrepõem, como será discutido na terceira seção do artigo. A quarta seção é dedicada a estudar o posicionamento estratégico da indústria brasileira e a quinta e última seção é dedicada às conclusões e considerações finais.

1. LÍDERES GLOBAIS

O foco na inovação, a necessidade de elevado dispêndio em P&D e a concorrência

global levaram grandes atores do mercado global de *life sciences*, composto pela indústria farmacêutica e biotecnológica, a realizarem grandes movimentos no mercado no início da presente década. Tais movimentos incluíram grandes aportes de investimentos, principalmente em grandes operações de fusões e aquisições (Job e Meira, 2011).

Esse movimento da indústria farmacêutica decorre, principalmente, de estratégias voltadas para o desenvolvimento de novos produtos, posto que no mesmo período as grandes corporações do segmento começam a incorrer em perdas significativas em seus portfólios de ativos intangíveis por conta da expiração de patentes bem lucrativas (Reis, Landim e Pieroni, 2011). Para que seja viável desenvolver novas substâncias e ao mesmo tempo manter a posição no mercado, os grandes laboratórios também estão investindo nos setores de *e-health* (saúde eletrônica), biotecnologia e em medicamentos genéricos.

Conforme Job e Meira (2011), a busca por novos medicamentos com base biotecnológica já resultou em importantes aquisições, joint ventures, assim como na celebração de contratos para o licenciamento da fabricação de biofármacos ou a negociação de seus direitos de distribuição no mercado.

Tentando traduzir esses conceitos de caracterização do mercado, é importante denotar como isso se dá de maneira mais pragmática. No primeiro semestre de 2010, algumas operações chamaram a atenção do mercado. Por exemplo, as aquisições do laboratório brasileiro Bergamo pela americana Amgen, da empresa biotecnológica americana Genzyme pela francesa Sanofi-Aventis, a compra do laboratório brasileiro Mantecorp pela Hypermarchas e da fabricante de produtos ortopédicos suíça Synthes pela também americana Johnson & Johnson (Job e Meira, 2011).

Pode-se perceber um sinal de que as empresas desse setor têm adotado estratégias de negócio que se resumem, na sua grande maioria, em fusões ou aquisições de sociedades do mesmo segmento. Vale ressaltar que, trazendo um arcabouço teórico de Economia de Regulação e Antitruste, as operações de fusões e aquisições obedecem às especificidades e justamente por isso, são geralmente precedidas por reestruturações societárias, que viabilizam um investimento com custos administrativos reduzidos e de forma eficiente.

Por outro lado, temos como fator importante o momento econômico favorável, decorrente do significativo aumento de potenciais consumidores, principalmente em economias emergentes, e do aumento de novas opções de negócios. Este é um ambiente propício para a consolidação e ampliação da posição competitiva dos grandes players desse segmento no mercado nacional, que vem prosperando no cenário mundial.

Abaixo segue a classificação das 19 maiores empresas globais da área farmacêutica e de biotecnologia, segundo o volume de receita. A expressão Big Pharma é frequentemente utilizada para denominar empresas com receita superior a USD 3 bilhões e/ou gastos em P&D maiores que USD 500 milhões.

A partir de registros estatísticos e informações mercadológicas disponíveis nos sítios eletrônicos da National Health Federation (ver tabela 1), das corporações e de órgãos reguladores (ANVISA) foi possível determinar os posicionamentos estratégico dos três maiores grupos econômico do segmento farmacêutico (Pfizer, Novartis e Merck & Co.). Os posicionamentos destas corporações foram desenhados a partir de quatro diferentes dimensões estratégicas: (i) Pesquisa em Desenvolvimento (P&D); (ii) Escala; (iii) Escopo (variedade de atuação); e (iv) Impacto social e econômico. Para cada dimensão estratégica foi atribuída para uma

das três empresas uma nota de 0 a 3, aumentando conforme a vantagem competitiva da empresa na dimensão analisada.

O primeiro critério avaliado foi o investimento em P&D. Esse critério foi escolhido pois é praticamente unânime sua importância para o setor, conceito presente em quase todas as leituras disponíveis a respeito do assunto. Para que a avaliação fosse mais criteriosa e fiel, a classificação foi feita levando em consideração o volume do faturamento, lucratividade e porcentagem de investimentos.

Nesse sentido, a empresa de destaque é a Novartis. A Novartis investe 20% do seu faturamento em P&D, mesmo que aquele seja o segundo menor, uma vez que o faturamento da Pfizer é maior. Por último, temos a Merck & Co, empresa que possui iniciativas buscando pesquisas e inovações, porém, não apresenta posição de destaque nesta dimensão competitiva.

O segundo critério avaliado foi a capacidade de gerar preços baixos através de genéricos. Essa capacidade diz respeito às atividades ligadas às quebras de patentes: quando uma patente vence, as empresas podem investir em produção em escala e de forma mais barata, conseguindo gerar margens de lucros maiores. Essas atividades, ligadas aos genéricos e similares, são bastante presentes e, como será melhor trabalhado ao longo deste artigo, vem sendo largamente utilizada. Na análise proposta aqui, medir esse critério é relevante de forma a constatar como os líderes globais se comportam nessa atividade e de onde vem suas diferenciações.

Nesse sentido, a Merck & Co. é a empresa que mais se destaca, levando em conta sua gama de produtos genéricos dentre todos os itens produzidos.

O terceiro critério diz respeito justamente ao escopo e variedade de atuação. Essa variedade, no entanto, foi avaliada levando em consideração quais os problemas ou doenças que os remédios

buscam atuar, ou seja, quais os ramos de atuação médica na qual a empresa atua. Este critério é relevante quando discutimos diferenciação, dimensões competitivas onde os líderes globais se destacam e, por consequência se tornam líderes. Nesta dimensão, a empresa que mais se destaca é a Pfizer.

Por último, mas não menos importante, foi avaliado a capacidade de impacto na sociedade. Ainda discutindo diferenciação, é possível notar que o valor que as líderes globais querem gerar para seus *stakeholders* é muito mais do que produtos de qualidade, com alta tecnologia investida e com uma gama grande de escolha. O valor que querem gerar é impactar na vida das pessoas, ser parte de um crescimento econômico e pessoal. Esse impacto foi balizado levando em consideração alguns fatores como: número de empregados, iniciativas sociais, educacionais e impactos na comunidade. Nessa dimensão, a Novartis se destaca, uma vez que possui o maior número de empregados e diversas iniciativas perante institutos (próprios ou outros já existentes) que validam seu posicionamento de incentivo à pesquisa, inserção da comunidade no processo produtivo e responsabilidade socioambiental. A empresa, inclusive, já recebeu nomeações e premiações pela sua atuação nesse sentido.

A Figura 1 sintetiza as notas atribuídas para cada uma das três corporações em cada uma das quatro dimensões competitivas. Na figura fica claro o posicionamento de mercado de cada uma das três corporações, onde é possível observar que cada uma delas prioriza nichos diferenciados de mercado. A empresa Pfizer, por exemplo, apresenta uma simetria entre os vetores competitivos, ou seja, apresenta um grau satisfatório de competitividade em quase todos os vetores. Contudo, seu principal destaque competitivo é a variedade de produtos ofertados.

Já a empresa Novartis se destaca pela intensidade em P&D, foco em produtos inovadores, patenteados e com alta lucratividade unitária. Finalmente, a empresa Merck & Co. adota um posicionamento estratégico diametralmente oposto ao da empresa Novartis, uma vez que seu esforço relativo em P&D é menor e foco em produtos genéricos com baixa lucratividade unitária e ganhos decorrentes de eficiência de custos e economias de escala.

2. SEGUIDORES

Na seção anterior foram apresentados os líderes globais da indústria farmacêutica. Foi possível verificar que a liderança é exercida majoritariamente por grandes corporações multinacionais, onde os posicionamentos estratégicos das corporações não estão, ao menos neste estágio de maturidade destas corporações, diretamente correlacionados com os objetivos de políticas públicas de seus países-sede, dados seus interesses supranacionais. Já no caso dos seguidores, verificaremos que tal correlação está mais presente, ou seja, a associação entre as estratégias corporativas e a política industrial e de C&TI dos países-sede se sobrepõem de forma mais evidente. Ao longo desta seção serão analisados três modelos: o Austríaco, cuja peculiaridade é a inserção competitiva majoritariamente pela construção de sistemas locais de inovação; o Chinês e o Indiano.

2.1. O Caso da Áustria

Um primeiro caso a ser analisado fora do centro dinâmico (formado principalmente por EUA, Suíça e Alemanha) da indústria farmacêutica global é o da política conduzida pela Áustria. Apesar de não dispor de nenhuma corporação entre as maiores do mundo, a Áustria possui um posicionamento

estratégico diferenciado, que potencializa o mercado local em detrimento do global, fomentando a autossuficiência e não a internacionalização.

A porcentagem da indústria austríaca que é focada em biotecnologia é de 21%¹. As empresas austríacas de biotecnologia são destinadas à pesquisa, buscando inovação no setor de saúde (cerca de metade das empresas trabalham para isso). Essas empresas focam em conseguir desenvolver novas substâncias farmacêuticas e novas terapias, mas também existem estudos para produzir enzimas e suplementos alimentares. Esses dois focos são chamados de biotecnologia vermelha e branca, respectivamente.

Outro ponto muito relevante é que os austríacos têm um setor de biotecnologia internacionalmente avançado no que diz respeito ao desenvolvimento de vacinas e de novas substâncias, principalmente doenças de alto risco, degenerativas, potencialmente fatais, etc.

No que diz respeito a estrutura desse mercado, pode-se considerar que a maior parte das empresas farmacêuticas austríacas são de pequeno e médio porte, sendo que apenas cerca de 10% são grandes empresas. O interessante é que muitas dessas empresas, mesmo as pequenas e médias, foram fundadas a partir de cooperações com universidades (formato similar ao de incubadoras universitárias), derivadas de projetos de pesquisa acadêmicos e iniciativas para o desenvolvimento do setor de biotecnologia.

Podemos afirmar que existem fatores críticos de sucesso que determinaram os excelentes resultados austríacos na indústria farmacêutica. Em primeiro lugar, a Áustria

¹ Advantage Austria (2012), "Setor de futuro: ciências da vida". Página consultada em 10 de Fevereiro de 2013, <<http://www.advantageaustria.org/international/zentral/business-guide-oesterreich/importieren-aus-oesterreich/branchen/life-science-und-pharma/Ueberblick.pt.html#content=p0>>.

possui uma excelente infraestrutura, tendo como vantagem competitiva a proximidade com mercados crescentes do Leste europeu. Em segundo lugar, o setor farmacêutico austríaco se caracteriza por uma forte dinâmica centrada em P&D, altos investimentos e estratégia de competição focada na diferenciação de produtos. Tais características garantiram o impulso necessário para que o setor alcançasse o patamar atual, servindo de *benchmark* de política setorial para demais países do mundo.

2.2. O Caso da China

Algumas projeções sugerem que a China irá ocupar a segunda posição no ranking dos maiores mercados farmacêuticos do mundo em 2015, se tornando líder mundial no setor em 2020, segundo um relatório da consultoria norte-americana de gestão estratégica Monitor Group. O documento "China, The Life Sciences Leader of 2020" afirma que uma série de fatores fará com que a China conquiste um espaço significativo na área farmacêutica, por desenvolver um novo modelo de inovação que substituirá o sistema predominante entre as potências farmacêuticas.

Ao fazer um paralelo com os avanços da ciência, há pouco mais de dez anos atrás, tivemos o sequenciamento do genoma humano, e agora não temos um modelo biotecnológico inovador e de resultados. O relatório ainda coloca uma situação peculiar em que se depara o setor farmacêutico: existe uma elevada incidência de *recalls* e de testes clínicos malsucedidos, o que enfraqueceu a confiança dos investidores e do público (sociedade).

A China se depara com a dificuldade ainda maior de oferecer atendimento médico e remédios para uma população de 1,4 bilhão de pessoas e a preços compatíveis com um país em desenvolvimento, segundo o que nos traz o relatório. A pesquisa

supracitada reporta que, em 2009, os consumidores chineses gastaram US\$ 23,8 bilhões em produtos farmacêuticos e que o crescimento interno anual tem sido superior a 20%.

A junção de fatores demográficos, científicos e políticos é o que dará à China a oportunidade de criar uma nova indústria de ciências da vida. A estratégia chinesa se baseará em aproveitar o potencial das pequenas start-ups com focos específicos, direcionando-as para competir com empresas maiores, que atuam com todos esses focos. Mas para que esse direcionamento realmente ocorra, é necessário que haja um forte investimento público, promovendo o incentivo e criação de polos científicos, estimulando o uso intensivo de tecnologias relacionadas à genética, e fazendo com que se instale uma regulação condizente com padrões clínicos mundiais de saúde.

Um ponto de destaque para a China é a formação de massa crítica de cientistas altamente qualificados, frutos de um preparo altamente focado apoiado por programas do governo. Para dar uma ideia, nos últimos dez anos a China multiplicou por seis o gasto doméstico bruto em P&D, passando de US\$ 10,8 bilhões em 2000 para US\$ 66,5 bilhões em 2008, com uma média de crescimento anual de 22,8%, de acordo com dados do documento da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco).

Existem basicamente três principais programas nacionais para incentivo à ciência e tecnologia na China. O maior deles é o Programa Nacional para P&D em Alta Tecnologia, que recebeu do governo um investimento de nada menos que US\$ 805,2 milhões em 2008. Esse valor representa dois terços dos gastos chineses com programas de C&T.

Outro ponto que o relatório do Monitor Group nos mostra, é que existe outro fator que favorece o desempenho da China, que é o fato de grandes empresas

estrangeiras do setor estarem intensificando seus investimentos em P&D na China, além de buscarem parcerias com renomados centros locais de pesquisa acadêmica e universidades. Um exemplo prático foi pela Novartis que, no final de 2009, fez um investimento em P&D na China no valor de US\$ 1,25 bilhão no prazo de cinco anos.

Como o país tem uma população em crescimento, as empresas terão que aumentar a produtividade através da automação, produção flexível e uma mão de obra aprimorada retida. Haverá necessidade de fazer um planejamento estratégico para uso inteligente de equipamento de alta tecnologia. A capacidade de inovação da China tem uma expectativa de aumentar rapidamente. As empresas buscarão não somente suprir o mercado interno, mas também estarão preocupados com os mercados internacionais, suas necessidades e expectativas.

2.3. O Caso da Índia

Conforme Chaturvedi (2006), o avanço tecnológico alcançado pela indústria farmacêutica indiana tem dependência direta com o ato regulatório das patentes de 1970. Nessa época a Índia introduziu uma série de leis e políticas para regular o segmento, tentando evitar os abusos de monopólios das multinacionais e promover a indústria local.

A reforma ocorrida por meio dessa regulação foi importante para a regulação de preços de intercâmbio e importação, afetando a questão de licenças e a legalização de patentes de produtos e moléculas. As consequências dessa reforma contribuíram para criação de capacidade manufatureira, abaixando os preços e aumentando a disponibilidades dos medicamentos para a população em massa. Na perspectiva indiana, a falta de Direitos de Propriedade Intelectuais levou a fundação de uma indústria doméstica forte. A recente assinatura de uma regulação para isso, no entanto, reverteu a lei de patentes de 1970.

As empresas que haviam se desenvolvido com base em engenharia no passado, tiveram que fazer uma reorientação da produção e trocar a base para P&D, a fim de sobreviver e conseguir competir num mercado que agora era regulado e aberto. É claro que isso causou sérias implicações para as empresas farmacêuticas na Índia. Como cita Chatuverdi (2006), além de prejudicar os balanços e lucros obtidos através da exportação de versões mais baratas de medicamentos patenteados, o acesso a novos conhecimentos e tecnologia está prevista para ser ainda mais difícil no regime mais rigoroso de patentes.

A história do crescimento da indústria farmacêutica indiana é interessante. Antes da independência, havia esforços do governo colonial para incentivar a produção local, mas o país ainda era totalmente dependente de outros países para suprir a demanda por remédios. Com a independência em 1947, o governo conseguiu uma rápida industrialização e investiu na indústria pesada de farmacêuticos, ainda que não desencorajasse empresas estrangeiras a competir na Índia. Como resultado, mesmo depois da independência as patentes estrangeiras se sobrepuseram às indianas, e os preços na Índia eram os maiores do mundo (Kefauver Senate Committee Report, 1961).

A situação hoje é exatamente o oposto. Um dos importantes sucessos econômicos e desenvolvimento social é fruto de conseguir salvar vidas através da disponibilidade de medicamentos a preços acessíveis. Esse sucesso é atrelado à combinação de políticas que levaram a avanços tecnológicos em meados da década de 60, com o objetivo específico de conseguir remédios acessíveis às massas.

Durante o regime de patentes, as empresas indianas desenvolveram competências e fizeram pesquisas para desenvolver tecnologias de processos de produção, principalmente para sintéticos. Hoje, a indústria indiana enfrenta outros

problemas particulares, como a liberalização da economia do país, globalização da economia mundial e novas obrigações advindas das regulações de patentes e direitos de propriedade intelectual da Índia.

Como os economistas evolucionários sugerem, as competências criadas variam de uma empresa para a outra e cada uma tem uma estratégia diferente para alcançar as inovações e obter sucesso nesse novo contexto indiano e também o global. No entanto, todas as empresas julgam que, no longo prazo, o P&D é essencial para o sucesso. As instalações de P&D, equipadas com instrumentos sofisticados, equipamentos e habilidades são considerados parte essencial da estratégia corporativa e conseqüentemente os investimentos estão sendo feitos.

Porém, ainda há vertentes que afirmam que as empresas indianas não são grandes o suficiente para descobrir e desenvolver suas próprias drogas. O argumento é que as empresas indianas não têm o conhecimento que as multinacionais possuem, uma vez que passaram todo o século XX focando no P&D e no desenvolvimento de novas habilidades (Smith, 2000). Apesar de todas essas dificuldades, as empresas têm planos ambiciosos para suas próprias novas marcas e produtos químicos, além de estratégias para construir P&D e alimentar seu pipeline de descoberta de novas drogas, mesmo que com horizonte de tempo diferente. Mas essas estratégias precisam ser analisadas caso a caso.

A descoberta de novos medicamentos é um objetivo perseguido por todas as empresas, objetivo intensificado após 2005. A estratégia chave para aumentar a cadeia de valor de forma incremental e gerenciar riscos é a licença de novas moléculas para medicamentos maiores com recursos para levá-los ao mercado mais rapidamente. Combinando genéricos e descoberta de medicamentos é o equilíbrio

para superar barreiras e diferenciar-se no mercado competitivo.

3. O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO BRASILEIRO

3.1. Histórico Recente

Como nos diz Marinho (2010), o mercado farmacêutico brasileiro sofre influência direta das multinacionais. Fardelone e Branchi (2006) fazem considerações sobre as mudanças e desafios que o mercado nacional vem vivenciando, pois, de acordo com o seu artigo, na década de 1990 apenas 10 empresas detinham 28,4% do mercado mundial, aumentando para 45,2% no ano de 2000.

Uma citação relevante do trabalho de Marinho (2010) é um endosso importante ao citar Rego que diz que “a indústria farmacêutica é, portanto, um segmento com características únicas, seja pelo seu cunho social, ao produzir bens que estão diretamente relacionados ao bem-estar da população, seja pelo alto impacto que representa nos gastos com a saúde pública.”

Segundo Marinho (2010), nos últimos 10 anos ocorreu um crescimento de 116% das vendas de medicamentos, com um preço médio baixo quando comparado a outros medicamentos vendidos no mundo (Fardelone e Branchi, 2006). No gráfico abaixo são mostrados os dados da indústria farmacêutica no Brasil, em termos unitários de dólares e em reais.

Outro ponto importante ao falarmos de histórico é a questão regulatória do setor, que foi um marco importante no Brasil. Em maio de 1997, foi estabelecida a Lei nº 9.279, a Lei das Patentes, que regulamenta todos os direitos e obrigações relativos à propriedade intelectual. Obviamente, essa lei tem impacto direto na indústria farmacêutica, porque depois da sua implementação as patentes começaram a ser reconhecidas no Brasil, uma exigência que

já vinha das multinacionais que estavam no país.

Outro ponto importante na questão regulatória é a existência de um órgão como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), que também foi criada em 1999 (mais especificamente foi criada em janeiro de 1999 pela Lei nº 9.782). A Anvisa veio para sanar alguns pontos de atuação que a própria Secretaria de Vigilância Sanitária do Ministério da Saúde não conseguia contemplar. Como ressalta Marinho (2010), as principais funções que a Anvisa teve em relação ao mercado aqui estudado era o monitoramento de preços de medicamentos e de produtos para a saúde, atribuições relativas à regulamentação, controle e fiscalização da produção de fumígenos, suporte técnico na concessão de patentes pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (Inpi) e controle da propaganda de produtos sujeitos ao regime de vigilância sanitária (Anvisa, 2004).

Segundo Gadelha (2008), o Brasil representa o 8º maior mercado do mundo em faturamento farmacêutico, mas representa apenas 2% da fatia de mercado mundial, sendo os Estados Unidos o principal mercado, com aproximadamente 50% do volume de negócios. O segmento no Brasil é quase que totalmente dependente de importações e utiliza a proteção de patentes como uma forma de segurança de retorno dos investimentos praticados.

Embora tenham existido políticas direcionadas à criação de empresas privadas, que deveriam atuar da síntese de fármacos à comercialização de medicamentos acabados, não se pode afirmar que houve um foco para desenvolvimento do setor (Avila, 2004). Isso porque o esforço tecnológico concentrou-se na engenharia reversa, realizada com o apoio de universidades e institutos de pesquisa, e não focada em desenvolver e inovar o ramo farmacêutico (Queiroz, 1993).

Conforme Avila (2004), o complexo farmacêutico brasileiro é dividido entre

empresas multinacionais focadas em produtos de menor agregação de valor, por empresas nacionais pouco capitalizadas (e sem capacidade de inovação), e por pequenas empresas de biotecnologia, pouco articuladas às empresas das outras duas categorias. Essas pequenas empresas, no entanto, são fruto do desenvolvimento de competências dentro das universidades e institutos de pesquisa. Avila (2004) ainda sugere que esse tipo de associação acadêmico-empresarial possa ter contribuído significativamente para o desenvolvimento de pequenas empresas de maior conteúdo tecnológico.

Como o Brasil possui um parque industrial complexo e diversificado, o que possibilita maior inserção no mercado internacional, pode-se visualizar que o objetivo das políticas públicas recentes não é mais fomentar o surgimento dos mais variados setores, como na ocasião do II PND, por exemplo. Atualmente o foco dos gestores de políticas públicas é a inserção global, por meio de maior competitividade dos produtores brasileiros, buscando o aprimoramento do conhecimento técnico e aprendizado com inovações.

O que se pode afirmar é que o setor farmacêutico, por estar ligado diretamente ao setor de Saúde, possui uma grande complexidade técnica e isso exige uma série de medidas tanto para investir quanto para regular o segmento. Isso deve ser levado em conta ao analisarmos a conjuntura brasileira atual e passada. Por um período de tempo razoável, a economia brasileira teve preocupações realmente prioritárias, no sentido de estabilização de taxas de inflação, que, de certa forma, desviaram o foco (em menor ou maior grau) do desenvolvimento de P&D voltado à indústria farmacêutica. Mesmo assim, como será abordado mais a frente, uma regulação foi importante não só do ponto de vista de Qualidade (para garantir que estavam sendo oferecidos produtos de eficácia e tecnicamente corretos), mas também do ponto de vista

econômico, constituindo importante barreira à entrada e estímulo às empresas.

3.2. BioNovis – O Super Laboratório

Uma das vertentes recentes da teoria da política industrial é a estratégia de “Campeões Industriais” ou “Picking Winners”. A idéia central é fomentar a criação de grandes grupos econômicos locais com capacidade e potencialidade de exercerem papel de destaque no mercado global², ou seja, assumirem papel de *global players*. Neste sentido, o Brasil tem adotado estratégia similar a de demais países do mundo e no caso da indústria farmacêutica o foco é a criação do superlaboratório BioNovis. A BioNovis é um laboratório criado a partir de uma *joint venture* com participação de quatro empresas farmacêuticas nacionais: EMS, Ache, Hypermarchas e União Química.

O principal intuito é produzir remédios biotecnológicos, usados no tratamento de doenças complexas. Será a primeira grande empresa brasileira a entrar nesse mercado, cujas importações custaram ao governo R\$ 6 bilhões no ano passado – que são 46% de todo o gasto governamental com medicamentos importados.

A empresa vai demandar R\$ 500 milhões de investimento nos primeiros cinco anos de vida, dos quais R\$ 200 milhões sairão dos caixas das sócias (cada uma tem 25% da BioNovis) e darão conta de colocar o negócio para funcionar. O resto será captado conforme o projeto se desenvolva.

Os medicamentos biotecnológicos são feitos a partir de células vivas e são considerados o futuro da indústria farmacêutica. São caros – mesmo sendo 46% dos gastos públicos com importação, representam só 2% do volume de remédios comprados fora – e consumidos apenas dentro de hospitais, não vendidos em

²

Para maiores detalhes sobre a discussão ver Maincent & Navarro (2006).

farmácias. É um mercado de US\$ 160 bilhões no mundo e de R\$ 10 bilhões no Brasil. Entre os dez medicamentos mais vendidos mundialmente, cinco são do tipo. O Grupo acredita que em vinte anos, o mercado de biotecnológicos será maior que o de medicamentos químicos.

Esses medicamentos são usados para combater doenças como câncer, artrite reumatóide, lúpus e Alzheimer. São produzidos principalmente nos EUA, Alemanha, Suíça e Reino Unido, mas emergentes como Índia, China e Coréia do Sul já fabricam biotecnológicos – o Brasil importa inclusive da Argentina. A BioNovis deve colocar os primeiros biotecnológicos nacionais no mercado em dois ou três anos.

Faz parte do acordo que a BioNovis seja uma empresa exclusivamente nacional e não poderá ser um negócio de pequeno porte, por isso já nasce com a intenção de ser uma empresa global e exportar medicamentos, sendo que o principal comprador deverá ser o governo, com 60% dos pedidos.

3.3. Posicionamento Estratégico

Através da análise do posicionamento estratégico e das políticas industriais e econômicas a ele ligadas, percebe-se uma clara distinção e, por consequência, associação de fatores. Essa associação pode ser chamada de diamante de fatores, que representam dimensões competitivas diferentes. Essas dimensões competitivas são avaliadas levando em consideração quatro fatores básicos: Inovação, Internacionalização, Economia de escala e Variedade de Atuação.

Podemos dividir o posicionamento estratégico do Brasil em duas partes:

i) Falando do caso das **maiores empresas**, aquelas citadas como casos de sucesso, o posicionamento estratégico é, em partes, semelhante ao das *global players*. O foco continua sendo inovação e uma busca em diversificar as áreas de pesquisa e de

atuação (ainda que de menor significância ao comparado às competidoras globais), porém, no caso brasileiro, é muito importante a questão de exportação.

Essa questão de internacionalização é importante porque vem acompanhado de uma política industrial que tem como uma diretriz principal justamente aumentar a competitividade, desenvolver o país, fazê-lo crescer e, por fim, expandir. O Governo brasileiro já tomou uma série de medidas para incentivo às exportações, fim de barreiras, tarifas, dentre outros, justamente para fomentar uma postura exportadora maior. Nesse caso, então, podemos dizer que o diamante de competitividade é composto por uma parcela importante de foco em internacionalização.

ii) Por outro lado, ao observarmos o caso das *demais empresas brasileiras*, as dimensões competitivas são levemente diferentes. O primeiro ponto para ser citado é um foco grande em escalabilidade. Isto significa dizer que as empresas brasileiras investem, em sua maioria, em medicamentos que podem ser produzidos em escalas maiores, cujo ganho está justamente no volume de venda. De uma forma mais prática, seria o mesmo que dizer que as empresas estão investindo em remédios de patentes expiradas, fabricação de genéricos e similares, etc. Assim, podemos também concluir que o investimento em inovação não é um fator vastamente explorado. Ainda existe uma defasagem entre o momento de investimento e do retorno dos investimentos em inovação, e, dadas as condições de competitividade brasileira, ainda não se pode investir tão veementemente em P&D. Por fim, um pilar importante é que no ponto que se diz sobre internacionalização, esse caso é um meio termo: por um lado, suprir demandas internas é um dos focos, porém, existe uma política forte de incentivos à exportação, o que faz com que a internacionalização nunca fique esquecida como pauta de discussão e de decisão de investimento.

Portanto, podemos visualizar o posicionamento estratégico fazendo uma análise com os outros estudos de casos já mencionados nesse trabalho, exposto no gráfico 2.

Os diamantes de competitividade representados pela figura 2 tentam sintetizar o posicionamento da indústria brasileira *vis-a-vis* seus demais competidores. O posicionamento reflete, em grande medida, a busca pelo atendimento às necessidades domésticas, que envolvem por sua vez o desafio produtivo e logístico de distribuição de produtos de baixo custo para uma grande população distribuída em um país de dimensão continental. Evidentemente a estratégia competitiva guarda correlação com o rol de políticas públicas governamentais, que inclui a política de saúde pública. Inclusive, parece plausível supor que o próprio formato do sistema de saúde brasileiro, o SUS (Sistema Único de Saúde) contribua para a formatação tanto das estratégias de políticas para o setor, como para o posicionamento estratégico das empresas locais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo avaliar o posicionamento estratégico das maiores corporações do setor farmacêutico mundial e, principalmente, como potenciais competidores, sediados em países de menor tradição comercial e tecnológico no segmento, tem conduzido suas estratégias de inserção competitiva e redução de gaps tecnológicos.

Um segundo ponto explorado ao longo do trabalho foi a relação entre posicionamento estratégico das corporações e as políticas públicas de seus países-sede. Foi visto que a liderança do segmento é exercida basicamente por grandes corporações multinacionais, onde os posicionamentos estratégicos das corporações não estão, ao menos neste estágio de maturidade das corporações,

diretamente relacionados com os objetivos de políticas públicas de seus países-sede. Nestes casos, os esforços políticos dos países estão muito mais concentrados nos debates em fóruns multilaterais de comércio, com temas relacionados a direitos de propriedade intelectual e livre comércio, do que políticas industriais mais específicas.

Já no caso dos seguidores, verificamos que a correlação entre posicionamento estratégico e política industrial e de CT&I se sobrepõem de forma mais evidente, como pode ser observado nos estudos de caso envolvendo Áustria, China e Índia. No caso brasileiro, por exemplo, foi observada determinada coerência entre o esforço de viabilidade para a criação de um superlaboratório, por exemplo, e uma

política industrial baseada no conceito de “Campeões Industriais” ou “Picking Winners”, além de possível articulação com outras políticas relevantes, tais como a política de saúde pública.

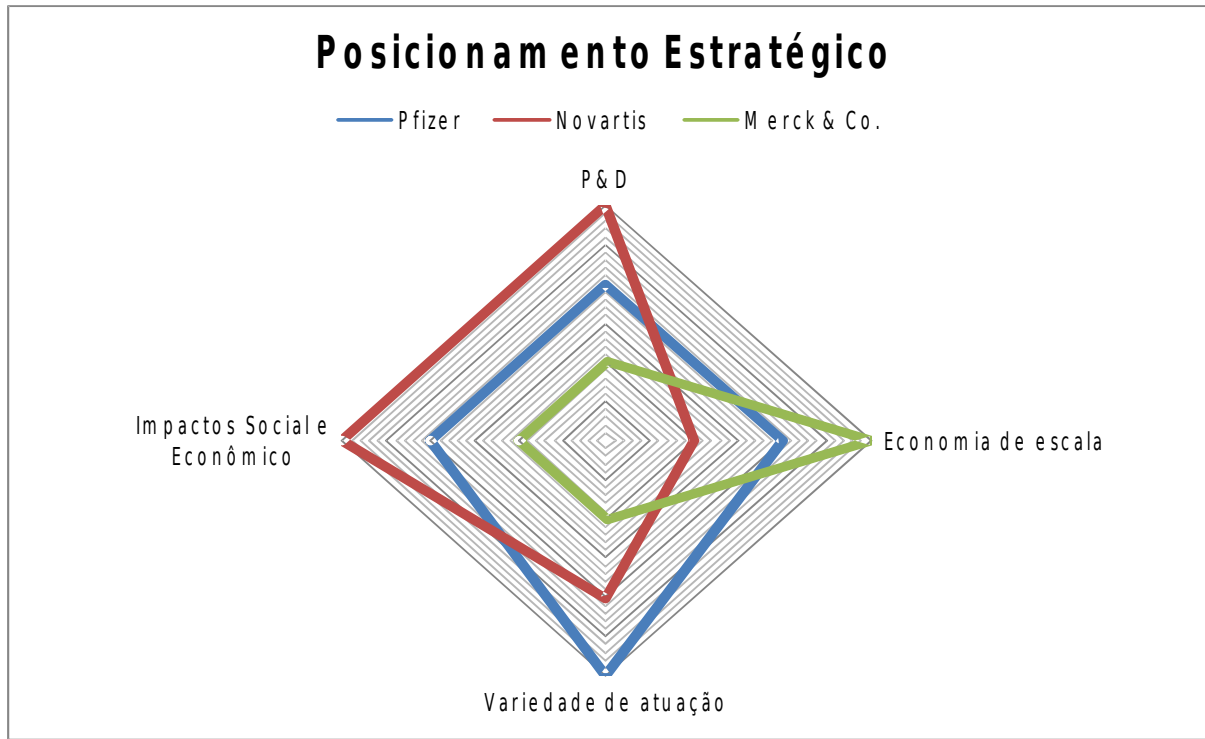
No início do trabalho endereçamos um conjunto de questões que consideramos relevante par o debate, contudo não foi possível obter respostas conclusivas para todos os questionamentos (embora não fosse nosso objetivo). Contudo, acreditamos que o trabalho trouxe uma contribuição para a necessidade de debater a modularidade entre posicionamentos estratégicos corporativos e políticas públicas em países em desenvolvimento, principalmente em países emergentes, onde várias janelas de oportunidades estão sendo abertas.

Tabela 1: Maiores farmacêuticas globais

| Classificação | Empresa | País | Receita total (USD milhões) | Gastos em P&D (2006) | Lucro/ (Prejuízo) (2006) | Número de Empregados (2006) |
|---------------|---------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 1 | Pfizer | EUA | 67809 | 7599 | 19337 | 122200 |
| 2 | Novartis | Suíça | 53324 | 7125 | 11053 | 138000 |
| 3 | Merck & Co. | EUA | 45987 | 4783 | 4434 | 74372 |
| 4 | Bayer | Alemanha | 44200 | 1791 | 6450 | 106200 |
| 5 | GlaxoSmithKline | Reino Unido | 42813 | 6373 | 10135 | 106000 |
| 6 | Johnson & Johnson | EUA | 37020 | 5349 | 7202 | 102695 |
| 7 | Sanofi | France | 35645 | 5565 | 5033 | 100735 |
| 8 | Hoffmann-La Roche | Suíça | 33547 | 5258 | 7318 | 100289 |
| 9 | AstraZeneca | Reino Unido | 26475 | 3902 | 6063 | 50.000+ |
| 10 | Abbott Laboratories | EUA | 22476 | 2255 | 1717 | 66800 |
| 11 | Bristol-Myers Squibb | EUA | 17914 | 3067 | 1585 | 60000 |
| 12 | Eli Lilly and Company | EUA | 15691 | 3129 | 2663 | 50060 |
| 13 | Amgen | EUA | 14,268 | 3,366 | 2,95 | 48 |
| 14 | Boehringer Ingelheim | Alemanha | 13284 | 1977 | 2163 | 43000 |
| 15 | Sehering-Plough | EUA | 10594 | 2188 | 1057 | 41500 |
| 16 | Baxter International | EUA | 10378 | 614 | 1397 | 38428 |
| 17 | Takeda Pharmaceutical Co. | Japão | 10284 | 1620 | 2870 | 15000 |
| 18 | Genentech | EUA | 9284 | 1773 | 2113 | 33500 |
| 19 | Procter & Gamble | EUA | 8964 | n/a | 10340 | 29258 |
| | TOTAL | | 497519 | 70843 | 110077 | 1342700 |
| | MÉDIA | | 24876 | 3542 | 5504 | 67135 |

Fonte: National Health Federation (2006)

FIGURA 1: Posicionamento Estratégico das três maiores empresas do setor farmacêutico



Fonte: Elaboração própria.

FIGURA 2: Posicionamento estratégico das empresas farmacêuticas - Consolidado



Fonte: Elaboração Própria.

Referências

ADVANTAGE AUSTRIA, **Setor de futuro: as ciências da vida. 2012.** Disponível em: <<http://www.advantageaustria.org/international/zentral/business-guide-oesterreich/importieren-aus-oesterreich/branchen/life-science-und-pharma/Ueberblick.pt.html>>

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Registro de Produtos Biológicos e Hemoterápicos: Bases Legais – Coletânea. 2011.** Disponível em: <http://www.abdi.com.br/Estudo/registro_produtos_biologicos_hemoterapicos_FINAL.pdf>. Acesso em 10 de março de 2013

ANTUNES.A.M.S; MAGALHÃES.J.L. **Oportunidades em medicamentos genéricos.A Indústria Farmacêutica Brasileira.** Editora: Interciência 2008 1ª. Edição

AUSTIN RATINGS, **Anuário Melhores Empresas do Brasil 2012.** Disponível em: <http://www.austin.com.br/Estudos_Especiais/3952/Anu%C3%A1rio_Melhores_Empresas_do_Brasil_2012_-_Jornal_Brasil_Econ%C3%B4mico>. Acesso em 20 de março de 2013.

AVILA, C. P. J., **O desenvolvimento do setor farmacêutico: a camnho de uma estratégia centrada na inovação.** 2004

AYRES, M. **EMS é a melhor do setor farmacêutico de 2012.** EXAME, 04/07/2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/ems-e-a-melhor-do-setor-farmaceutico-de-2012/>> Acesso em 01 março de 2013

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **O BNDES e a Internacionalização das Empresas Brasileiras: “As Novas Multinacionais Brasileiras”**, FIRJAN, Rio de Janeiro, 29 de maio de 2006

BITÁCORA FARMACÊUTICA. **A Indústria Farmacêutica na Índia: características estruturais e mecanismos de desenvolvimento.** 17/09/2008. Disponível em: <<http://bitacorafarmaceutica.wordpress.com/2008/09/17/la-industria-farmaceutica-en-brasil-y-la-india-un-estudio-comparativo-del-desenvolvimiemto-industrial-part-2/>> Acesso em 21 jan. 2013

BRASIL MAIOR. **O Plano.** Disponível em: <<http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/conteudo/125>>. Acesso em 10 março de 2013

BRASIL MAIOR. **Plano Brasil Maior: Situação do conjunto de medidas.** Disponível em: <<http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/images/data/201303/cf66c676a3a6a3a73319841170368ab9.pdf>>. Acesso em 10 março 2013

CAPANEMA, X. L.L; PALMEIRA, P.L. Filho, **Indústria farmacêutica brasileira, reflexões sobre sua estrutura e potencial de investimento.** 2006. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/liv_perspectivas/06.pdf>. Acesso em 21 jan. 2013

CHATUVERDI, K.; CHATAWAY, J. **Strategic integration of knowledge in Indian pharmaceutical arms: creating competencies for innovation.** International Journal of Business Innovation and Research, 2006. 1(1-2), p. 27–50.

- CRI. **China empenha-se em explorar novos medicamentos.** 18/12/2006. Disponível em: <<http://portuguese.cri.cn/183/2006/12/18/1@58046.htm>>. Acesso em 21 jan. 2013
- FARDELONE, L. C.; BRANCHI, B. A (2006). **Mudanças recentes no mercado farmacêutico.** *Revista FAE*, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 151-152.
- FIEP. **Cadeias produtivas: Farmacêutica.** Disponível em: <[http://www.fiepr.org.br/fomentoedesarrollo/cadeiasprodutivas/uploadAddress/farmacutica\[19550\].pdf](http://www.fiepr.org.br/fomentoedesarrollo/cadeiasprodutivas/uploadAddress/farmacutica[19550].pdf)> Acesso em 21 jan. 2013
- FREITAS, M. F.; ESTEVES, A. L.; PROCHNIK, V. **O grau de internacionalização das firmas industriais brasileiras e suas características microeconômicas.** 2005.
- GADELHA, C. A. G., (2006). **Desenvolvimento, complexo industrial da saúde e política industrial.** *Revista de Saúde Pública*, 40 (N Esp): 11-23.
- GADELHA, C. A. G.; MALDONADO, J.; VARGAS, M. A. (2008) **Estudo Setorial sobre a Indústria Farmacêutica. Nota Técnica. Projeto “Uma Agenda de Competitividade para a Indústria Paulista”.** São Paulo, UNESP/UNICAMP/USP/SDE/IPT-SP.
- GORGULHO, G. **Crise no desenvolvimento de novas moléculas e potencial de mercado colocarão China na liderança do setor farmacêutico.** Boletim Inovação Unicamp, 29 de novembro de 2010
- GUEDES, L. A. **Internacionalização de empresas como política de desenvolvimento: uma abordagem de diplomacia triangular.** 2006. 22 f. Rio de Janeiro, Junho, 2006.
- IMS HEALTH, **Global top 15 companies.** 2011. Disponível em <http://www.imshealth.com/deployedfiles/imshealth/Global/Content/StaticFile/Top_Line_Data/Global-Top_15_Companies.pdf : Tabelas>. Acesso em 21 jan. 2013
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **O núcleo tecnológico da indústria brasileira.** Volume 1. Brasília, 2011.
- JOB E MEIRA, B. T. **Investimentos da indústria farmacêutica.** 19/09/2011. O Estado de S. Paulo.
- KEFAUVER, E. (1961). **Doctors, Drugs & Dollars.** *Time*, Vol. 78 Issue 5, p55
- MAINCENT & NAVARRO. **A policy for industrial champions: from picking winners to fostering excellence and the growth of firms.** 2006. Disponível em <http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=4187>
- MARINHO, A. A. **Estratégias Corporativas: Diversificação com criação de valor, Estudo de caso de duas empresas farmacêuticas brasileiras.** 2010. 116 folhas. Dissertação - Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2010.
- MCKINSEY QUARTERLY. **What's next for China?** Janeiro de 2013. Disponível em: <http://www.mckinseyquarterly.com/Public_Sector/Economic_Policy/Whats_next_for_China_3054>. Acesso em 01 fev. 2013
- MEIRA, T.J.B., **Investimentos da indústria farmacêutica.** 19 de setembro de 2011. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,investimentos-da-industria-farmacutica,774251,0.htm>>. Acesso em: 2 fev. 2013.
- MERCK & CO. **About us.** Disponível em: <<http://www.merck.com/about/home.html>> Acesso em 21 dezembro 2012

NOVARTIS. **Sobre a Novartis**. Disponível em: <<http://www.novartis.com.br/>> Acesso em 21 dezembro 2012

PFARMA. **Indústrias Farmacêuticas da Índia e China investem em Propriedade Intelectual**. 08/12/2010. Disponível em: <<http://pfarma.com.br/noticia-setor-farmaceutico/mundo/434-industria-farmaceutica-india-china.html>>. Acesso em 21 jan. 2013

PFIZER. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.pfizer.com.br/>> Acesso em 21 dezembro 2012

PIMENTEL, F. **Perspectivas 2013: investimentos para o desenvolvimento**. CDES. 2013. Disponível em: <<http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/images/data/201302/4bffffe11255aa70b3b03c6af73cf637b.pdf>>. Acesso em 10 março 2013.

QUEIROZ, S. (1993). **Os Determinantes da Capacitação Tecnológica no Setor Químico-Farmacêutico Brasileiro**, Tese de Doutorado (Economia) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

RADAELLI, V. **As lições da indústria farmacêutica indiana**. *Revista Acesso Mercado e Políticas Públicas de Medicamentos* em 03/12/2009

RÊGO, E. C. L. (2010). **Políticas de regulação do mercado de medicamentos: a experiência internacional**. *Revista do BNDES*, v. 7 (14), p. 367-400.

REIS, C.; LANDIM, A.; PIERONI, J.P. (2011). **Lições da experiência internacional e propostas para incorporação da rota biotecnológica na indústria farmacêutica brasileira**. *BNDES Setorial* 34, p. 5-44.

SMITH, S.E. (2000) **Opening up to the world: India's pharmaceutical companies prepare for 2005**, *Occasional Paper*, Asia/Pacific Research Center, Institute for International Studies, Stanford University.

STOCKLER, R. **EMS lidera laboratórios de olho em multis**. Disponível em: <http://brasileconomico.ig.com.br/anuario/cat_far.php>. Acesso em 01 março 2013

TEECE, J. D. **Obtenção de lucros da inovação tecnológica: implicações para integração, colaboração, licenciamento e políticas públicas**. *Research Policy*, vol. 15, no. 6 (dezembro de 1986), pp. 285-305

URIAS, M. P. E. **A indústria farmacêutica brasileira: um processo de co-evolução de instituições, organizações industriais, ciência e tecnologia**. Fevereiro de 2009. Dissertação (Política Científica e Tecnológica) - Universidade Estadual de Campinas

URIAS, M. P. E. **As Mudanças Recentes nas Estratégias Produtivas e Tecnológicas dos Laboratórios Farmacêuticos Instalados no Brasil: Uma Análise a partir dos Impactos Originados pela Regulamentação dos Medicamentos Genéricos**. Universidade Estadual Paulista, Araraquara, Dezembro, 2006.

XAVIER, N. A.; TUROLLA, A. F. **A internacionalização da empresa brasileira: a literatura e alguns fatos estilizados**. Mimeo PUC/SP, 2006.

*Recebido em 17/05/2013
Aprovado em 01/06/2013*