

Liderança em Custos e Segmentação Estratégica: Estudo do Grupo EMS Sigma Pharma

Fernanda C. Ferreira Ribeiro¹

Marcos Roberto Piscopo²

Pedro Lucas de Resende Melo³

fernandacfr@yahoo.com.br

marcospiscopo@fgvsp.br

resendemelo@hotmail.com

1. Profa. FUNDAP/SP, Mestranda em Administração de Empresas – PUC/SP

2. Prof. FEA – PUC/SP e FGV-SP, Doutorando em Administração de Empresas - USP

3. Prof. Universidade Cidade de São Paulo, Mestrando em Administração de Empresas – PUC/SP

RESUMO

Este estudo apresenta a mudança do mercado brasileiro após o advento dos genéricos e a adoção de custos como arma estratégica pelas maiores produtoras desses medicamentos. O propósito do trabalho é discutir como por meio de uma estratégia de segmentação de mercados, uma organização é capaz de atuar em diferentes mercados, com potenciais de consumo e necessidades diversas. O fenômeno foi analisado por meio de um estudo detalhado do comportamento do Grupo EMS Sigma Pharma que é a empresa líder desse segmento no Brasil, com o maior número de genéricos registrados na Anvisa. Trata-se de uma análise do posicionamento estratégico empreendido por este grupo farmacêutico, que opera em vários tipos de mercados ao se adotar uma estratégia de segmentação de mercados. A partir de uma revisão da literatura sobre o modelo porteriano e da análise do caso da EMS constatou-se que a utilização de uma segmentação de mercado consegue proporcionar a esta organização uma atuação em diferentes segmentos de mercados, fornecendo produtos específicos e não limitando-se apenas a medicamentos genéricos.

PALAVRAS-CHAVE: *Indústria farmacêutica, Medicamentos genéricos, Liderança em custos, Segmentação estratégica*

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é discutir como através de uma estratégia de segmentação de mercados, uma organização é capaz de atuar em diferentes mercados, com potenciais de consumo e necessidades diversas. O fenômeno será analisado por meio de um estudo de caso do Grupo EMS Sigma Pharma..

A indústria farmacêutica caracteriza-se por sua dinâmica tecnológica: é responsável por elevada taxa de introdução de novos medicamentos no mercado e por altos investimentos em ativos intangíveis, tais como Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Tais características sugerem que as empresas que competem nessa indústria normalmente adotem a disciplina de valor de liderança em produto, ou seja, buscam constantemente a inovação rumo ao desconhecido, exercitam a criatividade, agem rapidamente na venda da idéia e lançam produtos que redefinem o estado da arte (Treacy & Wieserma, 1995). Trata-se também, de um setor de competição intensiva, em decorrência da descoberta de novas drogas que, por sua vez, necessitam de patentes para recompensar financeiramente os investimentos em P&D. A dinâmica da indústria farmacêutica tem como elemento-chave o novo produto ou processo patentado. A entrada de medicamentos e firmas no mercado é menor quando os produtos existentes, isto é, patenteados, apresentam resultados superiores aos dos novos. Historicamente, porém, tem-se verificado que nenhum produto líder manteve sua participação no mercado por um número ilimitado de anos. O padrão geral é de liderança temporária, o que quer dizer que novos medicamentos deslocam rapidamente os antigos (Tachinardi, 1993). Durante o monopólio temporário do produto, a firma inovadora pode extrair rendas que remunerarão os investimentos iniciais em P&D dessa droga e das outras tantas que não lograram sucesso terapêutico ou comercial por meio das patentes (Fiuza e Lisboa, 2001).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Estratégias Competitivas Genéricas

Os trabalhos de Michael Porter viabilizaram o desenvolvimento de técnicas para análise de indústrias, as quais deram origem a uma tipologia para formulação de estratégias competitivas. A questão-chave para a formulação da estratégia é a compreensão do relacionamento da empresa com o ambiente no qual está inserida.

O aspecto mais importante para o estudo do meio ambiente da empresa é a identificação da indústria na qual ela compete, pois as regras de competição são influenciadas pela estrutura da indústria. A competição não depende exclusivamente da atuação dos concorrentes. Destaca-se que o grau de rivalidade é consequência da estrutura econômica da indústria, a qual é impactada por cinco forças competitivas básicas, denominadas *Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria*. Essas forças são: (1) rivalidade entre as empresas existentes; (2) ameaça de novos entrantes; (3) ameaça de produtos ou serviços substitutos; (4) poder de negociação dos compradores; e (5) poder de negociação dos fornecedores. As cinco forças competitivas determinam o grau de concorrência em uma indústria e também influenciam o retorno sobre os investimentos realizados pelas empresas, o que destaca sua importância para o processo de definição das estratégias. Essas forças influenciam e também são influenciadas pela atuação das empresas que fazem parte da indústria; entretanto, a empresa que identificar as origens de tais forças e influenciá-las a seu favor, poderá usufruir melhores posições no setor. Para tanto, existem três abordagens estratégicas genéricas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque (Porter, 1980).

A estratégia de *liderança no custo total* ganhou notoriedade na década de 70, quando o conceito de curva de experiência foi amplamente utilizado pelas empresas. Esta estratégia visa atingir o menor custo possível mediante a utilização de políticas e processos que orientem a companhia para suas atividades-fim. A liderança no custo total exige que a empresa disponha de ampla capacidade instalada para atender grandes demandas, o que possibilita economias de escala e reduções de custo em função da experiência adquirida. Ainda que os atributos de qualidade e atendimento ao cliente sejam importantes, o foco desta estratégia é o baixo custo para conquistar clientes sensíveis ao preço. A ação das forças competitivas impacta a rentabilidade da indústria; contudo, a posição de baixo custo permite a obtenção de retornos acima da média e protege a empresa dos concorrentes, pois custos mais baixos viabilizam o lucro, mesmo quando os competidores já os consumiram (Porter, 1980). A liderança no custo total estabelece barreiras de entrada na forma de economias de escala e vantagens de custos, além de defender a empresa contra compradores e fornecedores poderosos. A posição de baixo custo também favorece a empresa em relação aos produtos substitutos da concorrência, e assim acaba por proteger a empresa contra as cinco forças competitivas, pois a negociação é limitada ao ponto em que os lucros do concorrente mais eficiente são eliminados; nesse caso, as pressões competitivas atingem primeiramente os concorrentes menos eficientes (Porter, 1980).

A estratégia de *diferenciação* visa diferenciar a oferta da empresa pelo estabelecimento de diferenciais competitivos, os quais podem ocorrer por meio de diferentes dimensões, dentre as quais destacamos as marcas e o atendimento personalizado. Contudo, a diferenciação ideal ocorreria em várias dimensões. Ainda que o foco desta estratégia seja a diferenciação, a empresa não pode desconsiderar os custos (Porter, 1980). A adoção da estratégia de diferenciação conflita com o interesse de aumentar a participação relativa de mercado, pois quanto maior a parcela de mercado, menor será a exclusividade, implicando em um *trade-off* com a posição de baixo custo, uma vez que a empresa precisa desempenhar atividades mais onerosas para buscar a posição de diferenciação (Porter, 1980).

A empresa que adota a estratégia de *enfoque* concentra suas atenções em um grupo específico de compradores, ou em um segmento da linha de produtos, ou ainda em uma determinada área geográfica. O estabelecimento da posição de enfoque pode ocorrer de várias formas (Porter, 1980). Enquanto as estratégias de *liderança no custo total* e *diferenciação*

procuram alcançar a indústria como um todo, a estratégia de *enfoque* concentra-se no atendimento eficiente de um alvo específico. Para viabilizar a busca dessa posição competitiva, os processos operacionais são estabelecidos de acordo com essa especificidade (Porter, 1980). A posição de enfoque pressupõe que é mais viável atender um alvo estratégico mais específico de forma eficaz do que procurar cobrir a indústria como um todo.

O *meio-termo* não proporciona escala suficiente para o alcance de participação de mercado elevada e o usufruto dos benefícios das vantagens de baixo custo. Além disso, a empresa que adota a estratégia de meio-termo não consegue realizar uma oferta diferenciada ao mercado, fato que dificulta a conquista da lealdade dos consumidores e gera inconsistências. Destaque-se, ainda, que a indefinição estratégica reduz a rentabilidade da empresa e compromete suas possibilidades de sucesso, além de exigir tempo e muito esforço para reposicionar a organização (Porter, 1980).

A questão do *trade-off* porteriano foi contestada por vários autores que realizaram estudos empíricos e concluíram que não existe inconsistência na busca simultânea das estratégias de liderança no custo total e diferenciação, o que reforça o dilema custo *versus* diferenciação, uma das questões mais discutidas no campo da estratégia. (Hill, 1988; Hall, 1980; Hitt *et al.*, 2001).

Outra alternativa, às estratégias genéricas competitivas, é o Modelo Delta elaborado por Arnoldo C. Hax & Dean L. Wilde II (2001). Uma abordagem nova para o desenvolvimento de estratégias de negócios destinado à economia interconectada. O tema central do Modelo Delta ao invés de considerar o processo de formulação de estratégia baseado na competição, o modelo enfatiza a amarração (*bonding*) que pode ser obtida entre consumidores, fornecedores, concorrentes, substitutos e complementadores. O Modelo Delta considera três formas essenciais de posicionamento competitivo, que são representadas por um triângulo que em cada um de seus vértices contém uma das seguintes formas: “melhor produto, soluções totais para o cliente e lock-in do sistema” (Hax & Wilde II, 2001: 10). Estas três opções estratégicas definem como a empresa vai competir e servir seus consumidores no mercado.

A leitura desses autores nos leva às seguintes constatações: (1) existe consistência e validade na proposta de estratégias competitivas genéricas de Porter (1980), e (2) é possível ir além do “*trade-off*” proposto por Porter (1996) e pensar em estratégias combinadas de custos e diferenciação. Dessa forma, constata-se que esses autores não contrariam totalmente a tipologia Porteriana (1980), eles apenas defendem que a referida tipologia não é suficiente para a conquista e sustentação da vantagem competitiva em virtude das características hostis da dinâmica do atual ambiente competitivo.

No caso dos medicamentos genéricos a importância da tipologia de Porter (1980) é relevante, uma vez que a ênfase está na economia do produto. Contudo, a partir desse ponto deve-se ressaltar que mesmo o medicamento genérico apresentando características de *commodity*, existe a possibilidade de posicionamentos estratégicos alternativos, além da liderança no custo total. Isso significa que mesmo sendo um *commodity*, o uso do medicamento genérico não pode ser considerado indiferenciado. Assim, o laboratório farmacêutico não deve focar seus esforços somente nos produtos e competidores, mas também nos clientes e potenciais complementadores. Portanto, fazendo uso da criatividade, a empresa produtora de genéricos pode deslocar seu posicionamento da competição de baixo custo para a competição por lucros.

2.2 Segmentação de mercados

A segmentação dos mercados de atuação de uma organização rompe com um paradigma que teve o seu auge na indústria automobilística no começo do século passado com Henry Ford, que tinha toda a sua produção concentrada no clássico Ford-T na cor preta, sem opção

de escolha para o consumidor de outros modelos, acessórios e cores. Smith (1956), o precursor dos estudos sobre segmentação juntamente com seus sucessores nestes estudos, Weinstein (1995); Freitas e Heineck (2001); Freytag e Clarke (2001); Sollner e Rese (2001); Albert (2002) trazem uma nova perspectiva, pois consideram que uma organização possui vários mercados-alvo, esta deverá reconhecer dentro deste mercado heterogêneo, grupos menores que sejam homogêneos, agrupando por segmentos de consumidores com necessidades e comportamentos de consumo afins. A partir deste ponto desenvolvendo estratégias específicas para atender os grupos de clientes avaliados como atrativos para a organização, adequando da melhor maneira a relação entre o que é ofertado e demandado pelos consumidores.

A segmentação assume uma grande importância diante dos planos mercadológicos, com o desafio de se ofertar um composto de marketing que agregue mais valor do que os concorrentes, e para se atingir este público deverá ser traçado produtos e serviços modelados à sua utilização, de acordo com os requerimentos dos consumidores, aumentando sua satisfação, ao invés de padronizar sua produção como ocorria no passado (Moura, 2005; Cravens, 1994; Tynan e Drayton, 1987). O marketing de massa defendido por Henry Ford possui um grande potencial na redução de custos para uma organização, devido a uma produção em larga escala, uniformidade e com alto poder de aprendizagem devido sua especialização no produto. Por sua vez, rompe com as características e necessidades que cada público possui, o que gera maiores atenções à perspectiva da segmentação de mercados, principalmente ao fato de existirem concorrentes de todos os portes atuando no mercado e buscando atuações em mercados específicos. Dibb (1998) é enfático quanto à utilização da abordagem de marketing de massa, pois esta, não consegue satisfazer as necessidades de clientes que possuem anseios de consumo distintos, exigindo-se uma segmentação.

Kotler (2000) traça variáveis em agrupamentos de segmentos, estas podendo ser constituídas em: (i) geográficas (países, estados, regiões, estados, cidades ou bairros); (ii) demográficas (idade, expectativa de vida, sexo, rendimentos, profissão, grau de estudo, religião, raça e classe social); (iii) psicográfica (estilo de vida, personalidade e valores) e; (iv) comportamentais (ocasiões de consumo, benefícios que procuram, status do usuário quanto à sua frequência de compra ou potencial, índice de utilização, status de fidelidade, estágio de prontidão para compra e atitude em relação diante do produto ofertado).

Perante as organizações que reconhecem a importância da adoção de uma estratégia de seleção de mercados, numa situação que leva a um maior grau de especialidade em um público, esperando uma maior fidelidade dos mesmos e conseqüentemente a possibilidade de se conseguir maiores margens pelos produtos e serviços prestados. Com isso, a estratégia de posicionamento de mercado age complementarmente, direcionando a organização no delineamento de suas atenções de acordo com a demanda requerida por este público escolhido e na criação de diferenciais competitivos (Cravens, 1994; Shapiro e Bonoma, 1984). É possível caracterizar a segmentação em três níveis: segmento, nicho e individual/customização (Kotler, 2000; Shani et al., 1992):

Segmento – Um grupo é identificado por suas preferências e semelhanças como: grau de escolaridade, nível de renda, estabelecimento geográfico, hábitos de consumo entre outros, se criando “pequenos mercados”. De principio espera-se que estes consumidores tenham necessidades de consumo próximas, mesmo que venham a existir diferenças. Para isso sugere-se um modelo básico e outro mais flexível de acordo com os perfis de consumidores existentes neste segmento identificado;

Nicho – Trata-se de um seletivo grupo, originado de um segmento, um micro-segmento, onde os consumidores procuram por soluções que adequem minuciosamente às suas necessidades, por isso estão dispostos a pagar um preço *premium*, gerando elevados ganhos marginais para a organização;

Individual (customização) – O marketing individual (*one-to-one*) é também conhecido como customização de massa, tratando-se do último grau de segmentação empreendido por uma organização. Esta que consegue ver seu consumidor de forma individualizada, buscando prover um atendimento único às suas necessidades e a partir deste ponto traçar soluções específicas à sua utilização. É muito comum na relação entre empresas (*business-to-business*) que precisam prover soluções próprias a cada um de seus clientes;

Ao criar um *database marketing* a organização terá condições de processar melhor a necessidade de seus consumidores a fim de realizá-las. Através deste instrumento informações sobre as compras passadas, presentes e o potencial futuro de consumo, acrescido de dados demográficos quanto à localização de seus consumidores, suas preferências, comportamentos de consumo e estilo de vida entre tantos outros dados, constituem uma poderosa base de dados sobre quem a organização atende e, com este instrumento, poderá planejar com maior precisão seus movimentos no mercado (Kauffman, 1988).

Atuações em nichos de mercado, seguido da utilização de *database marketing* e programas de relacionamento (ver item 5.3.2) conseguem prover atrativos resultados, melhores que simplesmente com a atuação diante segmentos. Isto, devido a seu caráter de aprofundamento na especialização de atendimento a um público-alvo específico (Kenna, 1988).

Entretanto para uma implementação de uma estratégia de segmentação, seja em nível de segmentos, nichos ou individuais cabe uma profunda análise pela organização diante: (i) a competitividade do seu mercado de atuação; (ii) a capacidade de sua cultura organizacional em absorver esta mudança; (iii) o investimento em novas tecnologias e a habilidade dos funcionários no tratamento desta e (iv) o poder de coordenar tanto relacionamentos inter como intra-organizacionais (Kotha, 1995). Complementando esta análise, Broekhuizen e Alsem (2002) elencam cinco fatores que devem ser considerados em se tratando de uma estratégia de customização: (i) consumidores; (ii) produtos; (iii) mercado; (iv) indústria e (v) organizacionais, que serão vistos em detalhes suas influências:

Consumidores – Definir se os consumidores são propensos à customização ao analisar a (i) heterogeneidade de suas necessidades e (ii) a taxa de troca de produtos. Sendo alto nos dois casos, estará propensa sob esta perspectiva à customização, visto que a heterogeneidade age como um fragmentador de mercado e uma taxa constante de troca de produtos indicam que é um consumidor que procura sempre ajustar suas necessidades de consumo;

Produtos – Analisar se os produtos podem ser customizados deparando-se com (i) a frequência de compra, esta quando alta, a organização possui uma chance maior de aprendizagem com seus consumidores e com isso de otimizar suas ofertas; (ii) o nível de luxo (valor agregado) proporciona aos produtos um caráter de exclusividade, o oposto, produtos mais simples e mesmo commodities, ao não apresentarem características singulares ter-se-á maior dificuldade; (iii) a visibilidade do produto, a utilização constante de meios publicitários remetem ao consumidor sua utilização, podendo atingir vários públicos, fazendo com que estes indivíduos se identifiquem com suas características e (iv) a adaptabilidade do produto é importante para sua produção, onde a organização poderá manufaturar vários itens em uma mesma linha de produtos de acordo com as necessidades dos seus consumidores;

Mercado – Dois aspectos se destacam, como (i) a variedade de competidores e produtos, havendo muitos, os consumidores terão maior poder de escolha, com isso, serão mais exigentes, o que torna próprio a customização e (ii) a habilidade do canal varejista em conseguir realizar as vendas desses inúmeros produtos, exigindo uma parceria, onde assegure ao varejista que a organização não irá ao futuro interromper a utilização deste canal e adotar vendas diretamente;

Indústria – A manufatura destes produtos poderá ser auxiliada com (i) o uso da TI, atuando na redução dos custos de comunicação entre as partes envolvidas, assim como na construção

de sistemas de informação capazes de proporcionar respostas mais rápidas às operações; (ii) a utilização do comércio eletrônico como um canal de vendas auxiliar, permitindo aos fabricantes produzirem sob medida o que os consumidores desejam e (iii) a crescente flexibilidade proporcionada por uma produção informatizada gera uma maior facilidade no tratamento de produtos variados, além de manter o custo dos produtos baixo;

Organizacional – Entrelaçando alguns pontos já abordados e adicionando outros de fundamental importância, a organização deve (i) possuir elevados padrões tecnológicos que proporcione flexibilidade na operação, o que vem ao encontro com o caráter modular na produção; (ii) a logística e a distribuição consigam estar próximos dos fornecedores de matéria-prima e com isso dê respostas ágeis à organização; (iii) uma disseminação das informações das preferências dos clientes passando por toda a cadeia a filosofia de foco em suas necessidades; (iv) a vantagem em ser o pioneiro no mercado, trazendo vantagens competitivas em torno de relacionamentos que podem ser criados e mantidos com os clientes e (v) a disponibilidade de recursos para que sejam realizadas modificações agregadas à disposição organizacional em se empenhar na implementação de uma estratégia de customização.

3. DINÂMICA DO MERCADO DE MEDICAMENTOS GENÉRICOS

Em 1996, o Congresso Nacional aprovou e o presidente Fernando Henrique sancionou a nova Lei de Patentes, que estabelece o direito de patenteamento de medicamentos que atende aos interesses, principalmente, dos Estados Unidos. Tais interesses estão expressos na OMC (Oliveira, 1998). Com a Lei 9.279 de 1996, a Lei de Patentes, medicamentos patenteados no exterior e cuja patente ainda não expirou não podem ser copiados, devendo esperar o prazo de vencimento desta, que normalmente é de 17 anos. Em 1999, com a Lei 9.787, conhecida como Lei dos Genéricos, foi instituída a Política de Medicamentos Genéricos no Brasil, traçando normas e critérios para a implantação da produção (Fiúza e Lisboa, 2001).

Silva e Cohen (2004) estudaram entre 1999 e 2002 a estratégia dos 50 maiores laboratórios, em termos de faturamento, atuantes na indústria farmacêutica brasileira. A amostragem, segundo os autores abrange mais de 91% do mercado total em termos de faturamento e 90% em termos de unidades vendidas. O resumo das conclusões de Silva e Cohen (2004) da configuração do espaço estratégico da indústria farmacêutica brasileira à luz da Tipologia de Porter (1980) está no quadro 1:

Quadro 1: Configuração da indústria farmacêutica segundo a tipologia de Porter (1980)

CUSTO	DIFERENCIAÇÃO	ENF. CUSTO	ENF. DIFERENC.	MEIO TERMO
SEM SIGMA PHARMA MEDLEY D M IND. FTCA BIOSINTÉTICA EUROFARMA PROCTER GAMBLE GSK CONSUMO NOVARTIS CONSUMER	PFIZER AVENTIS PHARMA NOVARTIS ACHE ROCHE SCHERING PLOUGH MERCK SHARP DOHME BOEHRINGER ING BRISTOL MYER SQUIB JANSSEN CILAC ABBOT GLAXOSMITHKLIN E SANOFISYNTHELA BO	SCHERING DO BRASIL WYETH ORGANON ASTARZENECA BRASIL ALCON WHITEHALL ALLERGAN SERVIER DO BRASIL ZAMBON BALDACCI	BAYER LILLY GALDERMA RANBAXY	ALTANA PHARMA MERCK LIBBS ASTA MÉDICA FARMASA BIOLAB- SANUSFARMA STIEFEL UNIÃO QUÍMICA TEUTO BRASILEIRO SALVAY FARMA MARJAN ATIVUS FARMOQUÍMICA VIRTUS APSEN

Fonte: Silva e Cohen (2004)

Não analisaremos aqui as diferentes estratégias adotadas pelos laboratórios atuantes na indústria brasileira, nosso foco será os produtores de genéricos. Ilustraremos nossa exposição nos itens 5 e 6 com o estudo detalhado da empresa com o maior número de registros de genéricos na Anvisa (Agencia Nacional de Vigilância Sanitária).

Silva e Cohen (2004) após seus estudos sobre a estrutura da indústria farmacêutica brasileira inferem que com a entrada dos genéricos as grandes multinacionais, não produtoras desse tipo de medicamento, passaram a ter dificuldades em se adaptarem as novas condições do mercado brasileiro, pois os consumidores passaram a ter condições de optar pelo remédio de marca ou o genérico: produtos equivalentes com preços diferenciados. Podemos dizer que o comportamento da demanda dos remédios de marca inverte-se de inelástico para elástico, isto é, até 1999 esses eram produtos essenciais e sem equivalentes confiáveis, mas com os genéricos no mercado, o consumidor mais sensível ao preço passa a comprar um produto com o mesmo efeito terapêutico e com o preço reduzido. A conclusão dos autores é que o advento dos genéricos prejudicou as vendas das grandes multinacionais e tornou-as dependentes de receitas médicas para atingir seu mercado consumidor que, restringiu-se à classe de maior poder aquisitivo. A receita médica pode ser interpretada como o resultado da ação do complementar, neste caso representado pelo médico que emite a receita. Ao receitar um medicamento de marca o médico influencia a demanda do referido medicamento, atuando como complementar da rede de valor e ressaltando o conceito da empresa estendida. Já as empresas de menor porte, constituídas em sua maior parte por laboratórios de capital nacional, se adaptaram com mais facilidade às mudanças, dada a baixa robustez e maior flexibilidade.

No estudo de Silva e Cohen (2004) apenas oito de uma amostra de 50 laboratórios adotam a estratégia Porteriana de liderança de custos. A característica principal destes 08 laboratórios é que apresentam pequena atuação no mercado ético e baixo nível de inovação e tem sua atuação focada no mercado de genéricos. Os 08 laboratórios são EMS Sigma Pharma, Medley, D M Indústria Farmacêutica, Biosintética, Eurofarma, Procter Gamble, GSK Consumo, Novartis Consumer. Vale destacar que, em sua maioria, as empresas que adotam a estratégia de liderança em custos são as de médio porte. O principal aspecto desse grupo é que nele se encontram 87% do mercado de medicamentos genéricos, sendo a EMS Sigma Pharma, Medley, Biosintética e Eurofarma de capital nacional e a multinacional Novartis Consumer de origem suíça. Esse grupo apresenta o menor preço médio praticado da indústria e o menor percentual de atuação no mercado ético. Destaca-se também a baixa dependência de suas vendas com receituários, uma vez que as empresas aqui encontradas têm grande parte de suas vendas ligadas à comercialização de medicamentos genéricos.

Os quatro laboratórios de capital nacional que adotam a estratégia de liderança em custos possuem junto a Anvisa o maior número de registros de genéricos, dos quais a EMS Sigma Pharma possui 259 apresentações registradas, a Eurofarma possui 123, a Medley, 111 e a Biosintética possui 52, a multinacional Novartis possui na Anvisa 40 apresentações registradas (Anvisa, 2004). De acordo com os dados da Anvisa (2004), 54,54% dos medicamentos genéricos comercializados no Brasil tem origem em laboratórios de capital nacional, 20,91% dos registros não são comercializados e 24,56% são genéricos de origem estrangeira, sendo que destes 10,94% são Indianos, 5,67% de origem canadense, 2,76% alemã, entre outras nacionalidades. Ressaltamos que dos 24,56% genéricos de origem estrangeira apenas 0,41% é de capital norte-americano.

4. METODOLOGIA

O estudo qualitativo foi escolhido, de acordo com Goode & Hatt (1979), por possibilitar uma melhor obtenção de informações que pudessem elucidar o objeto de estudo e serem transformadas em variáveis de pesquisa ou gerassem hipóteses para serem testadas em

trabalhos posteriores. Empiricamente, busca-se entender como é possível uma organização atuar perante diferentes públicos, ao utilizar-se de uma estratégia de segmentação.

A descrição em profundidade do Grupo foi possível por meio de entrevistas com pessoas-chave da companhia, durante a visita as instalações da unidade operacional de Hortolândia – SP no dia 11 de outubro de 2002. Entrevistamos o farmacêutico responsável pela produção da linha genérica, a farmacêutica responsável pela divisão de injetáveis e a gerente do departamento de marketing da empresa. As entrevistas foram gravadas em fita cassete a fim de manter a confiabilidade dos dados recolhidos. Levantamos também dados sobre o Grupo EMS Sigma Pharma e sobre suas atividades por meio das publicações existentes sobre a empresa e do relatório anual de suas atividades.

5. DESCRIÇÃO DO CASO EMS

Atualmente, o Grupo EMS Sigma Pharma é formado por duas unidades operacionais, os complexos industriais de São Bernardo do Campo e o de Hortolândia, ambos no estado de São Paulo. A unidade da EMS localizada em Hortolândia iniciou sua operação em 1999, e atualmente, funciona com cerca de 2200 funcionários e a produção realizada nessa unidade são medicamentos líquidos, semi-sólidos e injetáveis. As atividades administrativas da empresa foram transferidas para Hortolândia também em 1999. A fábrica de São Bernardo do Campo, inaugurada em 1963, atua com cerca de 600 funcionários e produz medicamentos sólidos, sobretudo comprimidos, que são transportados para Hortolândia para serem embalados e distribuídos aos centros de comercialização.

Os diferentes ramos em que o grupo atua estão divididos em sete unidades de negócios: EMS, EMS Genéricos, EMS Consumo, Hospitalar, Sigma Pharma, Legrand, e Nature's Plus. Abaixo iremos descrever sucintamente cada uma dessas unidades de negócios destacando suas estratégias de atuação no mercado.

A **EMS** foi o ponto de partida para a criação do grupo EMS Sigma Pharma. A EMS Indústria Farmacêutica Ltda. É o “tronco” central do Grupo com um maior número de medicamentos registrados na Vigilância Sanitária. É dividida em três unidades de negócios EMS, EMS Genéricos e EMS Consumo. A EMS atua no ramo de medicamentos de marca, vendidos com receituário médico. A **EMS Genéricos** é a principal e a maior unidade de negócios do Grupo, possui o maior número de apresentações de genéricos registradas na Anvisa de todo o mercado brasileiro. A arma estratégica desse segmento é claramente a de liderança em custos, esta afirmação foi constatada por meio das pesquisas de preços de genéricos publicadas no *site* da Anvisa. A Novamed foi criada em 1986 pela EMS, atualmente faz parte da unidade de negócios **EMS Consumo** e atua no segmento de OTC. Esses são produtos de automedicação, cuja venda não requer receituário e possui procura espontânea. As marcas da Novamed de produtos Over the Counter (OTC), por não necessitarem de receita, exigem estrutura de marketing dirigida ao consumidor. A empresa compreende uma linha de produtos divididos nas categorias: antigripal, vitamina C, antiácido, contusão e regulador menstrual. As marcas de maior aceitação no mercado são Energil C, Gelmax, Bromil, Iodex, Bengué e a linha de bebidas esportivas com a marca Energil C Sport. Esta unidade de negócios pratica a estratégia de liderança em custos, pois as marcas apresentadas acima concorrem com marcas consagradas de multinacionais, por exemplo, o Energil C Sport concorre com a marca Gatorade da Quaker e o próprio Energil C concorre com a linha de vitamina C com a marca Redoxon do laboratório Roche, entre outros casos.

A unidade de negócio **Hospitalar** do Grupo foi constituída em 1993. Os produtos dessa linha atendem centros de saúde, clínicas médicas, hospitais públicos e privados. O diferencial desse segmento não está nos produtos vendidos que são anti-inflamatórios, antibióticos, analgésicos, antivirais, anti-hemorrágicos etc, mas na apresentação ou embalagem apropriada para o uso hospitalar. Segundo as informações obtidas durante a visita, o Estado é o principal

cliente desse segmento devido aos preços mais baixos em relação aos outros laboratórios que também oferecem linha hospitalar.

A **Sigma Pharma** foi fundada em fevereiro de 1995. Em abril de 1996, adquiriu a Novaquímica, aumentando sua participação de mercado. Dando continuidade ao plano de expansão da empresa, em 1999, foi adquirida a linha de produtos cardiológicos do laboratório Wyeth. Investe e atua em medicamentos de marca, possui três marcas próprias: Nova Química, Sigma e Omega. Os medicamentos éticos enquadram-se na categoria dos produtos cuja publicidade deve ser direcionada à classe médica, pois estes somente são vendidos com receituário. O marketing, neste tipo de estratégia, tem grande importância para estabelecer a diferenciação do produto. Os gastos em distribuição e propaganda para a classe médica e para os produtos vendidos nos balcões podem representar mais da metade do preço para o consumidor final. A Sigma Pharma possui um portfólio de cerca de 50 produtos em 106 apresentações que abrange analgésicos, antibióticos, antiinflamatórios, anti-hipertensivos, antianêmicos, imunossuppressores, dentre outros. A atuação da Sigma Pharma em medicamentos éticos de marca, produtos que requerem diferenciação na venda, não contraria a estratégia de liderança em custos do Grupo, pois segundo as pesquisas de preços publicadas pela revista Abcfarma, da Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico, os medicamentos desta unidade de negócios apresentam menores preços em relação as apresentações para o mesmo fim terapêutico de outras empresas, normalmente multinacionais com marcas de maior aceitação. É relevante destacar que a unidade de negócio Sigma Pharma é relativamente pequena se comparada à linha genérica da EMS.

A **Legrand** foi criada pela EMS em 1991 para atuação no segmento de similares, mas desde a entrada dos genéricos, vem passando por um processo de adequação de mercado de suas marcas e embalagens, de acordo com as novas tendências desse setor. Com o advento dos genéricos os remédios similares perderam grande parte de sua participação de mercado devido à baixa confiança do consumidor em relação a esses produtos. A diferença principal entre remédios similares e genéricos é que os similares nunca precisaram comprovar equivalência farmacêutica com o inovador, já os genéricos passam por um rigoroso controle de qualidade como testes de bioequivalência definidos pela Anvisa. Até 2001, havia no mercado dois tipos de similares: os com marca, que tinham um nome fantasia e os sem marca, que desde de outubro de 2001 não podem utilizar mais a nomenclatura genérica, passando a ser identificados pelo nome de marca/ fantasia. O portfólio da Legrand é constituído por cerca de 60 produtos, dentre os quais antibióticos, xaropes, antiinflamatórios, analgésicos, dermatológicos, suplementos vitamínicos e anti-hipertensivos. Por trabalharem com produtos de pouca aceitação o diferencial de mercado é o preço baixo.

A **Nature's Plus Farmacêutica Ltda** foi criada em 1982, com aquisição da marcas Topz e Salvelox. É a empresa do grupo EMS Sigma Pharma responsável pela linha de produtos destinados aos cuidados com higiene pessoal e cosmética. Compõe seu portfólio produtos como algodão, curativos, gases, protetores solares, linha de higiene infantil e de higiene bucal. Os produtos da Nature's Plus são comercializados em farmácias e supermercados. A estratégia da empresa é claramente focada na liderança em custos. A empresa consegue oferecer produtos com preços até 45% a baixo das marcas mais conceituadas nesse segmento, tais como Johnson&Johnson, Unilever etc., o foco dessa estratégia é atingir as camadas de menor poder aquisitivo. A Nature's Plus também possuía a linha de bebidas esportivas com a marca Energil C Sport, mas com a reestruturação das unidades de negócios nos últimos anos essa marca passou a fazer parte da unidade EMS Consumo.

6. ANALISE DO CASO EMS

Desde sua fundação em 1963 até fins da década de 1980 o foco de atuação da EMS eram os medicamentos similares. Nesse período, os medicamentos similares não eram considerados cópias, pois a legislação em vigor previa que o inventor que recebesse uma patente tinha o prazo de um ano para registrá-la nos demais países de seu interesse. Se não o fizesse, a invenção caía em domínio público nos países onde a patente não fora registrada. Normalmente, as empresas multinacionais não se interessavam em solicitar patentes nos países subdesenvolvidos, pois não pretendiam realizar produção local nem aceitavam descrever suas invenções, para não difundir informações sobre tecnologia. Por isso, mais de 95% das patentes concedidas em países desenvolvidos caíram nos países pobres em domínio público, sem qualquer pirataria.

Como a atuação da EMS estava focada nos similares podemos dizer que a década de 1990 foi para a empresa um período adequação da sua produção aos genéricos, pois com a pressão norte-americana pelo reconhecimento de patentes, desde o final da década de 1980 e posteriormente, em 1999, com o advento oficial dos genéricos no Brasil, os medicamentos similares perderam grande parte de seu mercado devido à baixa confiabilidade do consumidor gerada pela mídia que destacava os produtores de similares como pirateadores de medicamentos.

A forte presença da empresa no segmento de medicamentos genéricos foi conquistada pela estratégia de liderança em custos e constantes lançamentos, isto é obtenção de licenças da Anvisa para produzir e comercializar esses medicamentos. Segundo os dados da Gerência Geral de Medicamentos Genéricos, uma divisão da Anvisa, a EMS possui 259 genéricos registrados, colocando-se no mercado, como maior produtora de genéricos do Brasil, em segundo lugar está a Eurofarma com 123 e em terceiro a Medley com 111 genéricos registrados.

A expansão do Grupo se deu por meio da ampliação da linha de produtos, investimentos em unidades fabris e, principalmente por aquisição de firmas. Infere-se que a estratégia adotada pela EMS para atingir o maior número de mercados possíveis é o crescimento horizontal, principalmente através de aquisições de empresas já estabelecidas e produtoras de diferentes linhas de produtos. Essa estratégia de crescimento horizontal favoreceu para que a empresa adquirisse diversificação de suas suas linhas de produtos, incluindo medicamentos de marca, genéricos, similares, linha hospitalar, produtos de higiene e beleza e produtos que não necessitam de receita médica. Em cada linha de produto a empresa possui diferentes concorrentes. E apesar da estratégia de liderança em custo e de ter seu foco no mercado de medicamentos genéricos, a empresa possui investimentos em outras linhas de produtos que não a deixam dependentes de um único segmento.

A segmentação assume uma grande importância diante dos planos mercadológicos, com o desafio de se ofertar um composto de marketing que agregue mais valor do que os concorrentes, e para se atingir este público deverá ser traçado produtos modelados à sua utilização, de acordo com os requerimentos dos consumidores, aumentando sua satisfação, ao invés de padronizar sua produção como ocorria no passado. Nesse sentido, nota-se que o grupo EMS ao compor sua estratégia com esta medida consegue aumentar suas opções de competição. Conseqüentemente, ao não colocar todas as suas expectativas numa única linha de produtos este grupo pode ser favorecido quando se deseja desbravar novas oportunidades comerciais que possam estar emergindo fora do modelo de medicamentos genéricos, conseguindo com isto, um maior reconhecimento do mercado de medicamentos.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As principais contribuições deste estudo reforçam a estratégia de liderança no custo total como forma apropriada para competição no negócio de medicamentos genéricos no mercado brasileiro. Entretanto, em virtude das características do ambiente competitivo no qual os laboratórios farmacêuticos estão inseridos e do enfoque nos atributos intrínsecos aos medicamentos genéricos, os participantes desse setor são conduzidos à guerra de preços, uma vez que eles competem por participação de mercado. Dessa forma, gera-se um ciclo vicioso que reduz a rentabilidade da indústria e limita o campo de ação das empresas, pois a competição por preço baixo diminui o escopo da oferta. Ao passo que a organização adota uma segmentação, ele consegue reduzir as dependências perante um único mercado, no caso em questão, dos medicamentos genéricos, o que possibilita o desenvolvimento de diferentes mercados consumidores.

Desde a instituição da Lei dos Genéricos em 1999, o governo passou a anunciar os genéricos como uma esperança ao acesso aos tratamentos de saúde mais satisfatórios para a população de baixa renda. Mas a implementação dos genéricos resolve por si só o problema de acesso a medicamentos no Brasil? A resposta a essa pergunta é claramente negativa. Os estudiosos do setor afirmam que a introdução dos genéricos aliviou a situação de quem já conseguia comprar medicamentos, mas não trouxe melhorias de fato para as camadas mais baixas, pois o poder aquisitivo dessas pessoas não permite o consumo nem mesmo dos genéricos. Para corroborar esta afirmação, vale ressaltar a queda observada no volume de vendas da indústria ao longo dos últimos anos. Os preços praticados pela indústria ao lado da má distribuição de renda são entendidos aqui como os fatores restritivos ao acesso a tratamentos de saúde de qualidade. Segundo a pesquisa de mercado da Febrapharma (Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica) somente 15% da população, a classe de maior poder aquisitivo, consome 48% dos medicamentos comercializados no mercado brasileiro. Em contrapartida a massa de menor poder aquisitivo, somada em 51% da população consome apenas 16% dos medicamentos comercializados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERT, T.C.** Need-based segmentation and customized communication strategies in a complex-commodity industry: A supply chain. *Industrial Marketing Management*, 2002, p.1-10.
- ANVISA.** Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Dados sobre medicamentos genéricos 2001. <http://www.anvisa.com.br>. Acessado periodicamente durante 2004.
- BROEKHUIZEN, T.; ALSEM, K.** Success factors for mass customization: a conceptual model. *Journal of Market – Focused Management*. Vol. 5, n. 4, 2002, p. 309-331.
- CRAVENS, D.** *Strategic Marketing*. Ed. Richard D. Irwin Inc., 1994.
- EMS.** <http://www.ems.com.br>. Acessado periodicamente durante o segundo semestre de 2004.
- FDA.** Food and Drugs Administration. <http://www.fda.gov> Acessado em 05 de dezembro de 2004.
- FIUZA, E.P.S.; LISBOA, M. B.** Bens credenciais e poder de mercado: um estudo econométrico da indústria farmacêutica brasileira. Rio de Janeiro IPEA, 2001 (texto para discussão,846).
- FREITAS, A. A. F.; HEINECK, L.F.M.** Metodologia de segmentação de mercado pela Associação Direta entre produtos e clientes. *Anais do ENANPAD*, 2001.
- FREYTAG, P.V.; CLARKE, A.H.** Business to business market segmentation. *Industrial Marketing Management*. Vol. 30, 2001, p. 473-486.

- HALL, William K.** Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review*, p. 75-85, September/October, 1980.
- HAX, Arnaldo C.; WILDE II, Dean L.** The delta project: discovering new sources of profitability in a networked economy. New York: Palgrave, 2001.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.** Strategic management: competitiveness and globalization. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2001.
- KOTHA, S.** Mass customization: implementing the emerging paradigm for competitive advantage. *Strategic Management Journal*. Vol. 16 (special issue), 1995, p.21-42.
- KOTLER, Philip.** Administração de marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MOURA, M.C.** Modelo para segmentação por benefícios de consumidores bancários pessoas físicas: uma aplicação em SP/SP. São Paulo, 2005. Dissertação de Mestrado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.
- MURRAY, Alain I.** A contingency view of Porter's generic strategies. *The Academy of Management Review*, v. 13, n. 3, p. 390-400, July 1988.
- NISHIJIMA, M.** A análise econômica dos medicamentos genéricos no Brasil. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, 2002.
- OLIVEIRA, G.** Granville. A Indústria Farmacêutica e o Controle Internacional de Medicamentos. Brasília, 1998.
- PORTER, M. E.** 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*, p. 61-78, November/December, 1996.
- PORTER, Michael E.** Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985.
- PORTER, Michael E.** Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.
- SHAPIRO, B.P.; BONOMA, T.V.** How to segment industrial markets. *Harvard Business Review*. *Harvard Business Review*, 1984, p.65-70.
- SHANI; DAVID; CHALASANI; SUJANA.** Exploiting niches using relationship marketing. *The Journal of Services Marketing*. Vol. 6, n. 4, 1992, p. 43-53.
- SMITH, Wendell.** Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*. American Marketing Association. Vol. 4, N. 3, 1956, p-3-8.
- SILVA, J. F.; COHEN, F. D.** O Advento dos genéricos e seu impacto nas estratégias competitivas da indústria farmacêutica brasileira. Anais do XXVIII Enanpad, 2004.
- SOLLNER, A.; RESE, M.** Market segmentation and the structure of competition: applicability of the strategic group concept for an improved market segmentation on industrial markets. *Journal of Business Market*. Vol. 51, 2001, p. 25-36.
- TACHINARDI, Maria Helena.** A Guerra das Patentes, O Conflito Brasil X EUA sobre Propriedade Intelectual. São Paulo, Paz e Terra, 1993
- TREACY, M.; WIESERMA, F.** The discipline of market leaders. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1995.
- TYNAN, C.; DRAYTON, J.** Marketing segmentation. *Journal of Marketing Management*. Helensburg: Westburn Publishers. Vol. 2, N. 3, 1987, p-301-335.
- WEINSTEIN, A.** Segmentação de mercado. São Paulo: Atlas, 1995.