

Felipe David Cohen

**O Advento dos Genéricos e seu  
Impacto nas Estratégias Competitivas  
da Indústria Farmacêutica Brasileira**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

Programa de Pós-Graduação em Administração  
de Empresas

Rio de Janeiro

Março de 2004



**Felipe David Cohen**

**O Advento dos Genéricos e seu  
Impacto nas Estratégias Competitivas  
da Indústria Farmacêutica Brasileira**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração de Empresas do  
Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Jorge Ferreira da Silva

Rio de Janeiro

Março de 2004



**Felipe David Cohen**

**O Advento dos Genéricos e seu Impacto  
nas Estratégias Competitivas da Indústria  
Farmacêutica Brasileira**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Jorge Ferreira da Silva**

Orientador

Departamento de Administração, PUC-Rio

**Prof. Paulo Cesar de Mendonça Motta**

Departamento de Administração, PUC-Rio

**Profa. Ângela Maria Cavalcanti da Rocha**

COPPEAD, UFRJ

**Prof. João Pontes Nogueira**

Vice-Decano de Pós-Graduação do C.C.S.

Rio de Janeiro, 9 de março de 2004

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **Felipe David Cohen**

Graduou-se em Engenharia Mecânica e Engenharia de Produção na PUC-Rio (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro) em 2000. Atualmente é gerente financeiro da Ceras Johnson, multinacional atuante na indústria de higiene e limpeza, onde trabalha há quatro anos.

#### Ficha Catalográfica

Cohen, Felipe David

O advento dos genéricos e seu impacto nas estratégias competitivas da indústria farmacêutica brasileira / Felipe David Cohen ; orientador: Jorge Ferreira da Silva. – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Administração, 2004.

134 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Estratégias competitivas. 3. Tipologia de Michael Porter. 4. Medicamentos genéricos. 5. Indústria farmacêutica. I. Silva, Jorge Ferreira da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## Agradecimentos

Aos meus pais, Pinhas e Evelyn Cohen, pela inestimável contribuição a minha formação acadêmica, além do apoio e carinho a mim dedicados.

Aos meus irmãos, Suzana, Roberto Jacques e Alan Marcel Cohen, por todos os momentos de ajuda, carinho e motivação.

Ao Professor Jorge Ferreira da Silva por sua orientação e contribuição neste trabalho.

Aos colegas Luis Eduardo Fischman da empresa Abbott, Padraic Ward da empresa GlaxoSmithKline e Ilan Gorin da Genérico Farma pela decisiva contribuição na formação da base de dados desta pesquisa.

A companheira Fabiane Alvez Araujo Corrêa por toda ajuda, apoio e compreensão durante esta jornada.

Aos amigos Leonardo Erlich e Luiz Mario de Farias, que foram grandes parceiros ao longo dos dois anos de Mestrado, sempre apoiando e contribuindo nos estudos.

Aos companheiros da empresa Ceras Johnson, em especial Ricardo Berger, Carlos Tocantins, André Moreira Santos e Antonio Carlos Araújo, que contribuíram enormemente para minha formação profissional e acadêmica.

## Resumo

Cohen, Felipe David; Silva, Jorge Ferreira (Orientador). **O advento dos genéricos e seu impacto nas estratégias competitivas da indústria farmacêutica brasileira.** Rio de Janeiro, 2004. 134p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O propósito deste estudo é analisar o advento dos genéricos e verificar seu impacto nas estratégias competitivas implementadas por empresas da indústria farmacêutica brasileira. Este trabalho adota como base o estudo de Michael Porter sobre tipologias, identificando as estratégias relevantes e os grupamentos existentes nesse segmento industrial, buscando também relacionar o posicionamento estratégico assumido pelos laboratórios ao desempenho observado. O método de análise constitui-se do levantamento de uma base de dados obtida a partir de relatórios de consultorias especializadas, da identificação de indicadores estratégicos e de desempenho, bem como da implementação de procedimentos estatísticos. Busca-se ainda relacionar os posicionamentos e desempenhos identificados entre os anos de 1999 e 2002 aos resultados obtidos no estudo envolvendo o período imediatamente anterior ao advento dos genéricos, isto é, ao período compreendido entre os anos de 1995 e 1998, permitindo-se assim a elaboração de uma análise longitudinal da indústria. Os resultados obtidos sugerem um forte deslocamento no sentido de adoção de custos como arma estratégica, bem como demonstram uma perda de foco estratégico por parte dos laboratórios voltados à diferenciação. Por fim, o estudo também identifica indícios de queda na rentabilidade total da indústria.

## Palavras-chave

Estratégias competitivas; tipologia de Michael Porter; medicamentos genéricos; indústria farmacêutica.

## Abstract

Cohen, Felipe David; Silva, Jorge Ferreira (Advisor). **The generic drugs launch and their impact on the competitive strategies of the Brazilian pharmaceutical industry.** Rio de Janeiro, 2004. 134p. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The aim of this study is to analyze the launching of generic drugs and verify their impact on competitive strategies implemented by Brazilian pharmaceutical companies during the period of 1999 to 2002. This research is based on Michael Porter's studies on strategic typologies, identifying the relevant strategies and the existing groups in this industrial sector. The study also relates the strategic positioning of the pharmaceutical companies to the achieved performance. The methodology adopted is based on the analysis of collected database from reports of specialized consulting companies, the survey of strategy and performance indicators, as well as the implementation of statistical procedures. Furthermore, the relation of positioning and performance identified in this study to the results obtained in a previous one involving the pharmaceutical industry during the period immediately before the generic drugs launching, that is, the period between the years 1995 and 1998, is also investigated, thus allowing a longitudinal analysis of the Brazilian pharmaceutical industry. The results suggest a movement to adoption of cost as strategy, as well as demonstrate a loss of strategic focus of the pharmaceutical companies that are oriented to differentiation. Finally, the study also identifies a reduction yield trend of the pharmaceutical industry.

## Keywords

Competitive strategies; Michael Porter typology; generic drugs, pharmaceutical industry.

## Sumário

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. O Problema	14
1.2. Objetivos da Pesquisa	14
1.3. Hipóteses	15
1.4. Relevância do Estudo	16
1.5. Delimitação do Estudo	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1. Ambiente Competitivo	20
2.1.2. Modelo das Cinco Forças	21
2.2. Estratégias Competitivas	27
2.3. Tipologias	29
2.3.1. Modelo de Porter	30
2.3.2. Modelo de Mintzberg	35
2.3.3. Modelo de Miles e Snow	39
2.4. Desempenho	43
3. MERCADO FARMACÊUTICO BRASILEIRO	46
3.1. Panorama Geral do Setor	46
3.2. Panorama do Setor no Brasil	46
3.3. Conceitos Importantes	49
3.2.1. Princípio Ativo	49
3.2.2. Medicamentos de Referência	49
3.2.3. Medicamentos Genéricos	49
3.2.4. Medicamentos Similares	49
3.4. Genéricos	50
3.4.1. Histórico	50
3.4.2. Mercado Global	51
3.4.3. Mercado Brasileiro	52



3.5. Canais de Distribuição	56
3.6. Perspectivas da Indústria Farmacêutica	58
4. A PESQUISA	59
4.1. Tipo de Pesquisa	59
4.2. População e Amostra	60
4.3. Coleta de Dados	60
4.3.1. Fonte de Dados	61
4.3.2. Seleção das Variáveis	62
4.4. Tratamento dos Dados	65
4.5. Métodos Estatísticos	67
4.6. Limitação do Método	68
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	70
5.1. Análise de Normalidade	70
5.2. Análise de Correlações	71
5.3. Redução do Espaço Estratégico	74
5.4. Identificação dos Grupos Estratégicos	78
5.5. Formação do Espaço Estratégico	83
5.6. Apresentação dos Desempenhos dos Grupos Estratégicos	89
5.7. Análise Longitudinal da Indústria Farmacêutica entre os Anos de 1995 e 2002	94
6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES	99
6.1. Discussão dos Resultados Obtidos	99
6.2. Sugestões de Novas Pesquisas	103
7. LIMITAÇÕES DA PESQUISA	105
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
9. ANEXOS	111

9.1. Estatísticas Descritivas da Base de Dados Original	111
9.2. Análise de Normalidade das Variáveis Analisadas	111
9.2.1. Tabela com Estatísticas	111
9.2.2. Histogramas e Gráficos – Variáveis Estratégicas	112
9.2.3. Histogramas e Gráficos – Variáveis de Desempenho	116
9.3. Análise de Correlações	119
9.3.1. Variáveis Estratégicas	119
9.3.2. Variáveis de Desempenho	120
9.4. Análise de Fatores	121
9.4.1. Redução a Auto-Valores Maiores que 1	121
9.4.2. Redução a Cinco Fatores	123
9.4.3. Frequência de Fatores Reduzidos	125
9.5. Análise de <i>Cluster K-Means</i>	126
9.6. <i>Wilcoxon Rank Test</i>	128
9.7. Análise Multivariada	129
9.7.1. <i>Cluster</i> vs. Fatores	129
9.7.2. <i>Cluster</i> vs. Desempenho	129
9.8. MANOVA	130
9.9. ANOVA	131
9.10. Gráficos Comparativos de Desempenho Observado	132
9.10.1. Parcela de Mercado	132
9.10.2. Crescimento de Parcela de Mercado	133

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Ranking Farmacêutico Brasileiro	15
Tabela 2 - Representatividade do Mercado de Genéricos por País	50
Tabela 3 - Teste de Normalidade	69
Tabela 4 - Matriz de Correlação de Pearson para Variáveis Estratégicas	70
Tabela 5 - Matriz de Correlação de Pearson para Variáveis de Desempenho	72
Tabela 6 - Resultado da Análise de Fatores	74
Tabela 7 - Resultado dos Fatores Extraídos	74
Tabela 8 - Carga Final dos Fatores após Rotação dos Eixos	75
Tabela 9 - Fatores Resultantes da Redução do Espaço Estratégico	77
Tabela 10 - Percentis das Distribuições dos Fatores Usados na Montagem da Matriz de Centróides Iniciais	78
Tabela 11 - Montagem da Matriz de Centróides Iniciais dos Cinco Grupos Estratégicos	79
Tabela 12 - Histórico de Iterações	79
Tabela 13 - Resultado do <i>Wilcoxon Signed Ranks Test</i>	79
Tabela 14 – Matriz de Centróides Finais dos Cinco Tipos Estratégicos	80
Tabela 15 - Distância Entre os Centróides dos <i>Clusters</i> Finais	80
Tabela 16 - Teste de Significância Multivariável de Hotelling	81
Tabela 17 - Configuração dos Grupos Estratégicos Obtidos	81
Tabela 18 - Empresas do Grupo Estratégico 1	83
Tabela 19 - Empresas do Grupo Estratégico 2	84
Tabela 20 - Empresas do Grupo Estratégico 3	85
Tabela 21 - Empresas do Grupo Estratégico 4	86
Tabela 22 - Empresas do Grupo Estratégico 5	87
Tabela 23 - Comparação das Variáveis Analisadas por Grupo Estratégico	87
Tabela 24 - Teste de Significância Multivariável de Hotelling	

para Comparação de Desempenho	88
Tabela 25 - Estatísticas de Desempenho por Grupo Estratégico	89
Tabela 26 - Ordenação das Médias de Desempenho por <i>Cluster</i>	89
Tabela 27 - Teste de Bonferroni para as Variáveis de Desempenho	91
Tabela 28 - Ordenação das Médias de Desempenho Confirmadas por Bonferroni	93

## Lista de Figuras

Figura 1 - Ilustração da Tipologia de Porter	31
Figura 2 - Ilustração da Tipologia de Mintzberg	36
Figura 3 - Comparação de Penetração de Genéricos por País em 2002	51
Figura 4 - Participação de Genéricos no Mercado Brasileiro	55
Figura 5 - Representatividade de Farmácias por Região	56
Figura 6 - Configuração do Espaço Estratégico à Luz da Tipologia de Porter	83
Figura 7 - Comparação de Laboratórios Incluídos nas Amostras e Suas Estratégias	95
Figura 8 - Migrações Observadas no Espaço Estratégico Competitivo entre os Intervalos de 1995-1998 e 1999-2002	96