

3. Cadeia de Suprimentos da GSK

Esta pesquisa busca contribuir para a literatura de SCM por meio da análise da SCM de uma indústria farmacêutica multinacional e de sua cadeia de suprimentos global. Para tal, é importante entender os fatores externos que afetam o negócio farmacêutico nos dias de hoje e a importância da SCM dentro deste contexto. Conforme visto anteriormente, o modelo tradicional de cadeia de suprimentos está mudando rapidamente e as empresas farmacêuticas entendem que agora necessitam agregar valor a suas cadeias de suprimentos. A competição nos mercados globais está aumentando; a entrada da China no WTO (*World Trade Organization*), o aumento do número de empresas de genéricos, a quebra de patentes em países subdesenvolvidos e a dificuldade de se descobrir novos medicamentos comercialmente atrativos são alguns dos fatores que tem influenciado o mercado farmacêutico global.

Os acionistas em Wall Street, em Londres, e em outros mercados estão exigindo retornos mais elevados em seu investimento. Para proporcionar este retorno, as companhias farmacêuticas multinacionais devem continuar buscando novos produtos para tornar mais forte seu portfólio e principalmente trazê-los de forma eficaz ao mercado. A tecnologia de informação está mudando rapidamente e da mesma maneira o aumento das exigências por parte de agências de saúde governamental, como é o caso do FDA (*Food and Drougs Administration*), que começa a exigir a implementação de novas tecnologias de controle de produtos farmacêuticos contra roubo e fraude. A economia global está empurrando os preços das drogas para baixo. O custo de trazer drogas novas para introduzir no mercado é estimado agora em mais do que £1 bilhão e os clientes estão exigindo também mais, e querem remédios mais baratos. Em alguns casos, os clientes são governos dos países, que negociam preços ainda mais baixos. Outros grupos estão empurrando regulamentos novos, exigências de reciclagem e medidas que minimizem o impacto no meio ambiente.

As companhias farmacêuticas estão interessadas em melhorar o desempenho da sua cadeia de suprimentos, tendo em vista que tradicionalmente as margens dos

produtos farmacêuticos são elevadas em comparação à maioria dos outros produtos de consumo. Entretanto o tempo de utilização das patentes é limitado em 15 anos, sendo assim as companhias farmacêuticas estão dispostas a gastar mais do que a maioria das organizações para maximizar a exclusividade de uso de suas patentes. Tendo isso em vista, os executivos da indústria farmacêutica são frequentemente relutantes em reduzir o inventário. Porém, como descrito anteriormente, devido à pressão crescente de trazer produtos ao mercado a um custo mais baixo e a pressão descendente nos preços pelas agências de governo, a indústria farmacêutica está olhando cada vez mais à logística para reduzir os custos de sua cadeia de suprimentos.

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a cadeia de suprimentos da GSK. O capítulo é composto de seis seções que apresentam a empresa e descrevem a sua cadeia de suprimentos fornecendo os seus principais fluxos e processos, a sua visão estratégica, as vantagens que buscam ser atendidas e o forma com que a logística é gerida globalmente.

3.1. – GSK

GSK é uma empresa farmacêutica global, de origem Britânica e opera em praticamente todos os países, com foco em pesquisa e desenvolvimento de medicamentos. A empresa foi formada em janeiro de 2001 como resultado da fusão entre SmithKline Beecham e GalxoWellcome e seu valor de mercado é de aproximadamente £ 110 bilhões (2005), tornando-a à maior companhia farmacêutica da Europa e a segunda maior do mundo atrás da Pfizer. Suas vendas de produtos farmacêuticos em 2005 foram de £ 18,7 bilhões e de mais £ 2,9 bilhões de produtos de consumo (produtos livres de prescrição), somando um total de £ 21,6 bilhões (Fonte: GSK 2005 *annual financial statements*).

A sua cadeia de suprimentos é complexa e utiliza vários estágios de produção em diferentes locais e envolve um grande número de sistemas, além de ser altamente regulamentada, tendo em vista a natureza de seus produtos e matéria prima. Muitas das decisões relativas onde determinado produto vai ser produzido dependem de fatores regulatórios, por exemplo, a FDA (*Food and Drugs Administration*) nos EUA e a Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) no Brasil, fatores políticos e muitas vezes fatores tributários e incentivos fiscais.

Ou seja, um produto geralmente é fabricado em somente uma fábrica em algum determinado país, e esta planta fornece para todos os mercados GSK ao redor do mundo. Mover a produção entre plantas não pode ser feito sem aprovação regulatória, tornando esta cadeia de suprimentos pouco flexível.

Independente de haver fábricas ou não, existe em cada país uma operação comercial da GSK que cuida das estratégias e gerencia todas as atividades comerciais não fabris. É importante ressaltar este ponto para entender o funcionamento da SCM na GSK. Apesar da rede de suprimento ser baseada em 90% *intercompany* (o fornecimento de matérias primas a produtos terminados é feito por fábricas do grupo GSK), o relacionamento entre as operações comerciais e as fábricas e entre uma fábrica e outra, é realizado como se fossem empresas distintas no qual existem negociação e contratos de fornecimento.

3.2. A cadeia de suprimentos

A cadeia da GSK é composta de 160 mercados (operação comercial) e 80 fábricas GMS em 37 países. O GMS (*Global Manufacturing and Supply – GMS*) é a unidade de negócio responsável pela manufatura e suprimentos dos produtos GSK. O GMS opera como uma única rede global e produz aproximadamente quatro bilhões de SKUs por ano. O objetivo desta unidade de negócio é suprir os mercados GSK através de uma rede de unidades manufatureiras de alta qualidade e uma cadeia de suprimentos segura, que estejam de acordo com as exigências e as expectativas das agências reguladoras de cada país, operando com a melhor relação custo/eficiência. A GSK tem 1.200 marcas, 36.000 variações de embalagens e realiza 250.000 embarques por ano.

As fábricas são responsáveis pela produção e gestão de produtos semi-terminados e matérias primas, sendo muitas vezes um produto fabricado em uma fábrica e embalado em outra e cada operação fabril necessita gerenciar demandas dispersas em vários locais e em países diferentes. As fábricas estão divididas em:

- Fábricas primárias que produzem matéria prima;
- Fábricas secundárias que produzem produtos terminados e semi-terminados (que necessitam customização);
- Fábricas terciárias que recebem produtos semi-terminados e embalam (late customization) para atender demandas de uma determinada região,

muitas delas não têm demanda suficiente para pedir diretamente a fonte produtora e as plantas terciárias consolidam estas demandas e distribuem entre os países. Estas fábricas muitas vezes produzem produtos específicos para atender somente a operações comerciais de proximidade geográfica.

3.2.1 Fluxo de materiais e informação

Uma cadeia de suprimentos é descrita como um fluxo de distribuição que começa com o fornecedor dos materiais ou componentes, estendendo com um processo de manufatura ao distribuidor e ao varejista, e finalmente ao consumidor (Collins, 1997), esta subseção apresenta estes fluxos para o caso da GSK.

A produção de produtos farmacêuticos tem três fases distintas; começa com a manufatura preliminar do material ativo, tal como a penicilina, que é seguida pela manufatura secundária que transforma a matéria prima em doses, tais como comprimidos, cápsulas ou líquidos (xaropes, injetáveis, etc.). O último estágio do processo de produção é o empacotamento onde os bens manufaturados são embalados para a venda ao cliente.

As três fases de produção são realizadas geralmente em fábricas diferentes. Este processo adiciona complexidade à cadeia de suprimentos, mas garante os altos padrões de qualidade exigidos pelas autoridades regulatórias. O diagrama representado na Figura 8 reflete o fluxo de produtos e informação durante toda a cadeia de suprimentos através dos seis elos gerenciados pela GSK:

- Fornecedores de matéria prima e outros materiais;
- Plantas primárias;
- Plantas secundárias;
- Plantas terciárias;
- Operações comerciais;
- Mercado (Distribuidores, hospitais e farmácias).

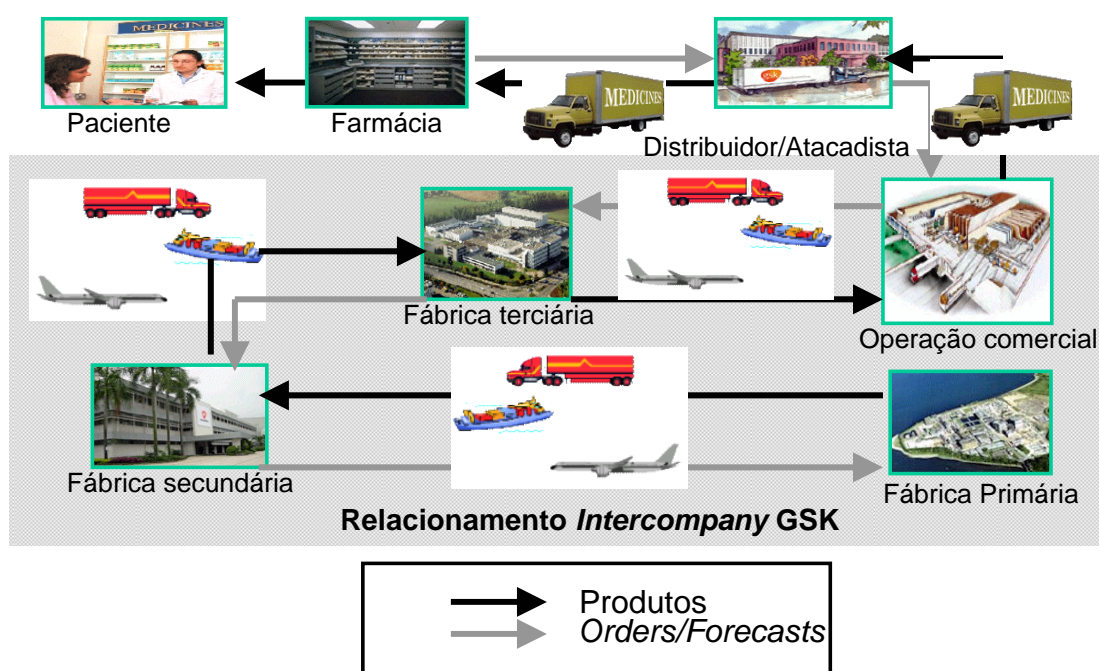


Figura 7-Fluxo de informação e produtos na cadeia de suprimentos da GSK.

Fonte: Arquivos GSK.

A área mais escura do diagrama na Figura 7 representa o relacionamento entre as entidades operacionais e distribuição que estão diretamente sob controle da GSK (relacionamento *intercompany*¹), entretanto, as atividades da cadeia de suprimentos vão além das apresentadas no diagrama. Um dos elementos fundamentais que está omitido é o suprimento de matérias primas e de componentes, nos vários estágios do processo de produção. O diagrama também não reflete a complexa rede de interfaces requeridas para assegurar a demanda dos mercados, dentro da rede global de suprimentos.

As setas mais escuras indicam o fluxo de produtos e matérias primas e as setas mais claras os fluxos de informação, tais como as ordens de compra e o *forecast*. Ao somarmos todos os *links* entre os membros da cadeia da GSK, contabilizamos um total 3000 relacionamentos. Este é um modelo típico da cadeia de suprimentos e na verdade este formato aplica-se a maioria das empresas farmacêuticas internacionais.

¹ Este termo descreve o relacionamento comercial entre as entidades do grupo GSK.

3.3. Visão estratégica da GSK para sua cadeia de suprimentos.

De acordo com Chopra e Meindl (2001), o sucesso de uma companhia é determinado pelo alinhamento da estratégia da cadeia de suprimentos à estratégia competitiva da organização que a representa. A GSK tem uma visão para o futuro da sua cadeia de suprimentos que vai de encontro com objetivo de negócio da GSK como um todo, que é se tornar líder absoluto no setor farmacêutico global. Para atingir este objetivo os executivos que gerenciam a cadeia de suprimentos da GSK têm como objetivo ser líder em SCM nos setores de mercado que atua a GSK, através de:

- Maximizar o serviço ao cliente (*customer services*);
- Assegurar a conformidade estatutária e regulatória;
- Minimizar custo em todos os elos da cadeia de suprimentos;
- Minimizar o tempo total da cadeia de suprimentos.

Para atingir estas metas a GSK desenvolveu estratégias específicas em áreas chaves da cadeia de suprimentos, conforme veremos a seguir.

Reforçar os fundamentos

Este termo é utilizado como uma estratégia de assegurar-se de que os processos que já foram implementados estejam sendo executados de forma correta e efetiva, suportado por políticas, por processos e por procedimentos documentados. Através de um sistema de comunicação eficiente via *intranet* e a adoção de táticas de *change management*² a GSK procura assegurar o uso e a aplicação consistentes do modelo de SCM existente, principalmente para qualquer modificação deste modelo.

Para o ano de 2006 esta estratégia tem como foco a área de Supply Chain Planning, onde as fábricas e operações comerciais vão passar por uma revisão processual para garantir que estão em conformidade com os processos globais da GSK.

Armazenagem e distribuição

O foco nesta área é assegurar a conformidade estatutária e regulatória através de um processo único imperativo de comércio internacional. Este processo será aplicado uniformemente através de todas as áreas de negócio

² Change Management é um termo amplamente utilizado em gestão de projetos, onde se cria a uma estratégia para diminuir o impacto das mudanças operacionais em uma determinada organização.

envolvida na movimentação internacional de produtos, com as políticas globais claramente documentadas, procedimentos e *check lists* onde estará descrito o requisito de importação e exportação de todos os países e/ou regiões do mundo, suportados por um único sistema de informação. A intenção é eliminar a zero os problemas de documentação relacionados à importação de produtos, que neste caso muitas vezes gera multas e prejudica a imagem da GSK perante as autoridades aduaneiras.

Com relação à armazenagem, a estratégia da GSK é criar uma rede de armazéns para atender varias operações comerciais em países diferentes dentro de uma região geográfica específica (MMW - *Multi Market Warehouse*). Estas MMWs podem funcionar como um *late pack customization (Postponement)*³, onde as operações comerciais se beneficiam pelo fato do produto estar mais próximo ao seu consumo e podem ser embalados praticamente à medida que se vende e a variação de *forecast* de uma operação comercial pode ser compensada por outra. Uma MMW também pode servir simplesmente como um *cross-dock*, no qual os produtos chegam à MMW para serem consolidados com outros embarques destinados a um país específico. Mas sem dúvida um dos principais benefícios é a possibilidades de reduzir os custos de transporte na origem devido à consolidação de cargas a destinos diferentes. Sempre que for possível e não houver empecilho regulatório, a estratégia é enviar os produtos diretamente das MMWs aos distribuidores e não passar por algum armazém local de uma operação comercial GSK.

Packaging

O objetivo da GSK é garantir a qualidade e atender as exigências regulatorias na criação e mudança de suas embalagens através do desenvolvimento de um único jogo dos processos imperativos, que é usado para definir e controlar as mudanças de cada componente de embalagem comercial. Estes processos são aplicados uniformemente através do GMS e operações comerciais com as políticas globais claramente documentadas, procedimentos e guias suportados por um único sistema global de fluxo de trabalho e aprovação eletrônica (*Global Pack Management*). Este sistema na verdade, é um grande

³ Significa o retardamento da finalização de um produto, ou seja, consiste em uma estratégia de produção que procura retardar a caracterização final de produtos manufaturados e ou serviços com o objetivo de facilitar a redução dos estoques e incrementar a capacidade de personalização do que é oferecido no mercado (Simchi-Levi *et al.* (2003).

banco de dados, onde se encontra uma cópia de todas as artes finais dos materiais impressos e não impressos das embalagens dos produtos GSK ao redor do mundo. Este sistema é acessível somente para os funcionários da GSK que estão envolvidos direta ou indiretamente na requisição e aprovação de mudança das embalagens.

Outro objetivo é minimizar a complexidade de *packaging*, através da padronização de embalagens que contenham a mesma substância e dose. Com isso as linhas de embalagem das fábricas ganharão mais eficiência devido à redução de *set up* das máquinas na linha de produção. Também sempre que for possível em termos regulatórios padronizar embalagens regionais, onde estas poderão ser utilizados por várias operações comerciais de uma área geográfica específica, o que também atende e maximiza os benefícios do modelo de MMW descrito no item anterior.

Processos de SCM

As mudanças estruturais que a GSK planeja devem ser ligadas por processos e por sistemas de planejamento integrados. A GSK entende que precisa de processos robustos para controlar a demanda de forma mais efetiva e com isso melhorar o planejamento das fábricas para melhorar o serviço ao cliente e principalmente reduzir o custo dos produtos. Maiores detalhes são oferecidos na próxima seção.

Para controlar melhor a demanda, a estratégia da GSK inclui o conceito de centro de excelência em planejamento de demanda. Os processos para introduzir produtos novos no mercado e produtos de concorrência são geridos por este grupo que tem uma ação regional. O objetivo é assegurar o foco nas necessidades dos clientes criando regras claras de relacionamento entre os elos da cadeia de suprimentos. Novos modelos de replanejamento são introduzidos na sustentação do fluxo de produção e fornecedores externos chave são integrados eletronicamente na cadeia de suprimentos da GSK.

Para suportar esta estratégia é utilizada uma única plataforma de TI, contendo dados e interfaces padronizados, acessíveis a todos os elos e participantes da cadeia a nível global.

3.4. Processos utilizados na cadeia de suprimentos da GSK

A coordenação eficaz de uma rede complexa de processos é necessária para controlar a cadeia de suprimentos da GSK. São vários os processos que abrangem as atividades relacionadas à cadeia de suprimentos que podem ser divididos em: estratégicas, táticas e operacionais. A Figura 8 apresenta as atividades divididas por categoria e horizonte de planejamento. Ela também fornece uma vista geral dos processos envolvidos na SCM da GSK.

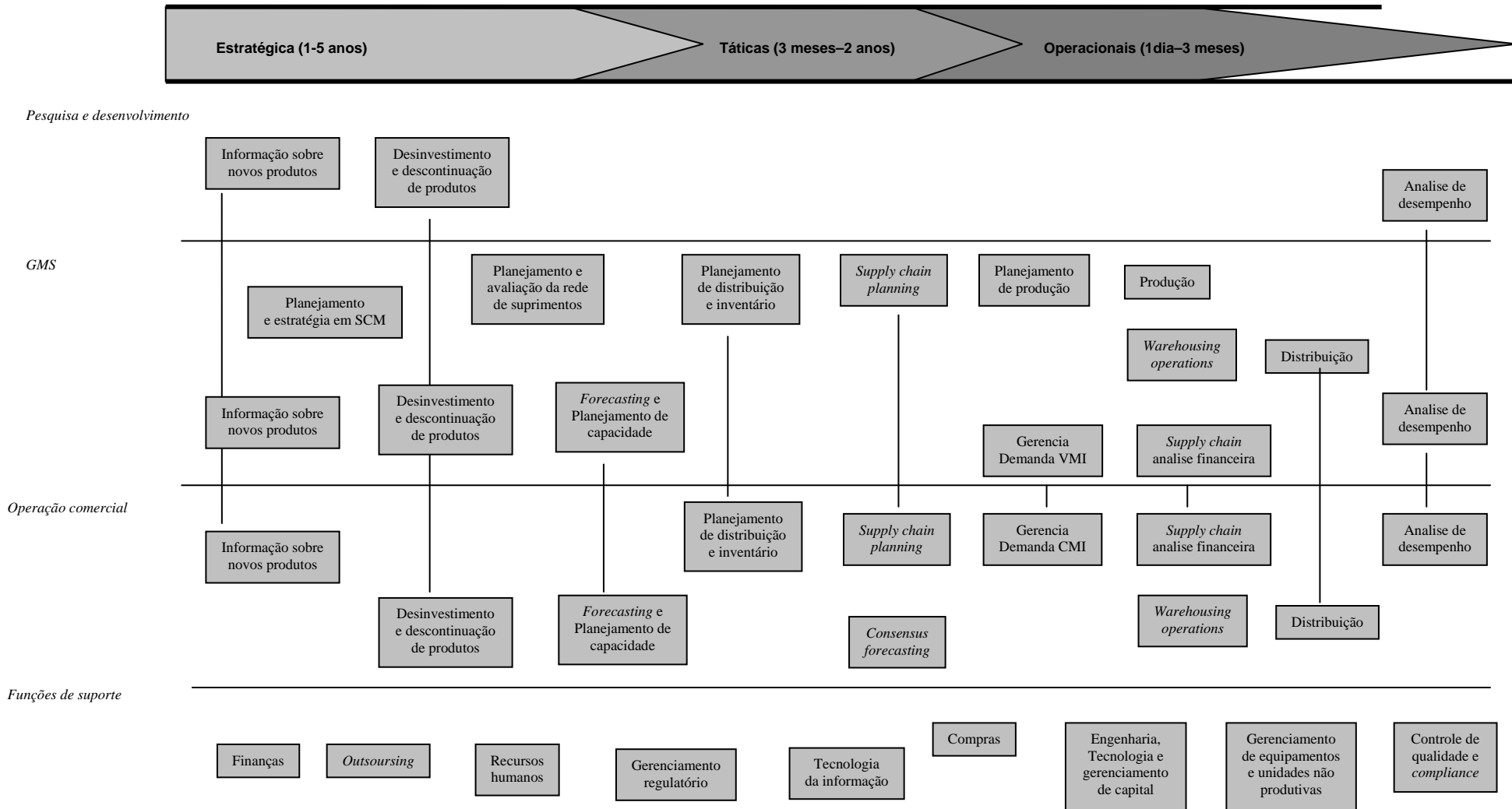


Figura 8-Processos envolvidos no SCM da GSK.

Fonte: Arquivos GSK

Como se pode observar na Figura 8, os processos que fazem parte da cadeia de suprimentos da GSK são divididos em quatro grupos. O primeiro grupo é responsável pela pesquisa e desenvolvimento dos novos medicamentos e as atividades relativas à cadeia de suprimentos que diz respeito à informação sobre novos produtos e decisões sobre desinvestimento e descontinuação de produtos ainda em fase de pesquisa. É importante salientar que um medicamento nesta fase de pesquisa e desenvolvimento pode levar mais de uma década e custar milhões de dólares até chegar às farmácias. Esta etapa de pesquisa e desenvolvimento está dividida conforme veremos a seguir⁴:

- Pesquisa (3 a 6 anos) - Investigação das causas de determinada doença e maneiras de produzir moléculas para prevenir, parar ou reverter seu progresso;
- Testes pré-clínicos (1 a 2 anos) - Checar se os resultados obtidos no laboratório se repetem em organismos vivos;
- Fase 1 (8 meses a 2 anos) - Na primeira fase esses compostos são testados em poucas pessoas (em estudos separados), de 20 a 80 voluntários saudáveis;
- Fase 2 (aproximadamente 2 anos) - O teste é estendido a um número maior de voluntários, de 100 a 300 que sofrem de uma doença relevante;
- Fase 3 (2 a 3 anos) - Consiste no teste, por especialistas de vários países, em cerca de mil a 20 mil pacientes, para monitorar reações adversas em uso de longa duração.

Para efeitos de cadeia de suprimentos, somente consideramos os produtos que se encontram em fase 3 de pesquisa. Quando um produto se encontra nesta fase, inicia-se o planejamento da sua cadeia de suprimentos levando em consideração as características do seu mercado. Por exemplo, se for algum produto para alguma doença tropical, teoricamente a sua cadeia de suprimentos deverá ser criada com suas linhas de produção perto das áreas com mais abrangência de demanda.

Devido às características das atividades deste grupo de pesquisa e desenvolvimento, a GSK classifica como estratégica, porque com base nesta informação planeja-se a cadeia no longo prazo.

⁴ Estas etapas de pesquisa e desenvolvimento estão descritas neste texto de forma resumida, fornecendo ao leitor somente uma visão geral, com o intuito de ajudar no entendimento do contexto da cadeia de suprimentos da indústria em questão. O processo de P&D é complexo e cheio de detalhes que não estão descritos acima.

O seguinte grupo GMS gerencia todos os processos do estratégico ao operacional em termos de produção e logística com grande interação entre as áreas comercial e de pesquisa e desenvolvimento. Estes processos estão descritos de forma genérica e a forma como a GSK gerencia a maioria destes processos está descrita no decorrer desta tese.

A operação comercial também está envolvida em várias atividades da cadeia de suprimentos, do estratégico ao operacional, tendo como principal atividade a inclusão do que a GSK denomina de inteligência de mercado. O *forecast* feito pelas operações comerciais vai determinar a maioria das atividades do GMS, principalmente em termos de planejamento de capacidade. O último grupo descrito na Figura 4 são as áreas de apoio que fornecem suporte para todos os outros processos. Estas áreas na GSK são chamadas de *shared services*, que prestam serviços a todas as áreas de negócio da GSK sem pertencer diretamente a nenhuma. A área de compras, por exemplo, ao mesmo tempo em que negocia e contrata material de produção, também negocia e contrata material de escritório, entre outros.

3.5. Global Logistics

O grupo de executivos que gerencia todas as atividades logísticas da cadeia de suprimentos da GSK chama-se *Global Logistics*. Este grupo pertence à unidade de negócio de GMS e sua função principal é projetar e executar os processos SCM que ligam o GMS com as operações comerciais e garantir que a estratégia descrita anteriormente seja cumprida de forma clara e ordenada sem causar nenhuma interrupção ao negócio principal da empresa, que é a venda. Estes processos incluem gerência de demanda e suprimentos, *Pack management*, distribuição e armazenagem.

O *Global Logistics* controla todas as atividades logísticas dentro da estrutura da cadeia de suprimentos da GSK, garantindo que os participantes da cadeia estejam seguindo os processos estabelecidos pela corporação e também garantindo que estes processos estejam em linha com as melhores práticas de mercado em termos de SCM. Este grupo também atua como intermediário na negociação e relacionamento entre os participantes da cadeia, principalmente entre as operações comerciais e fábricas.

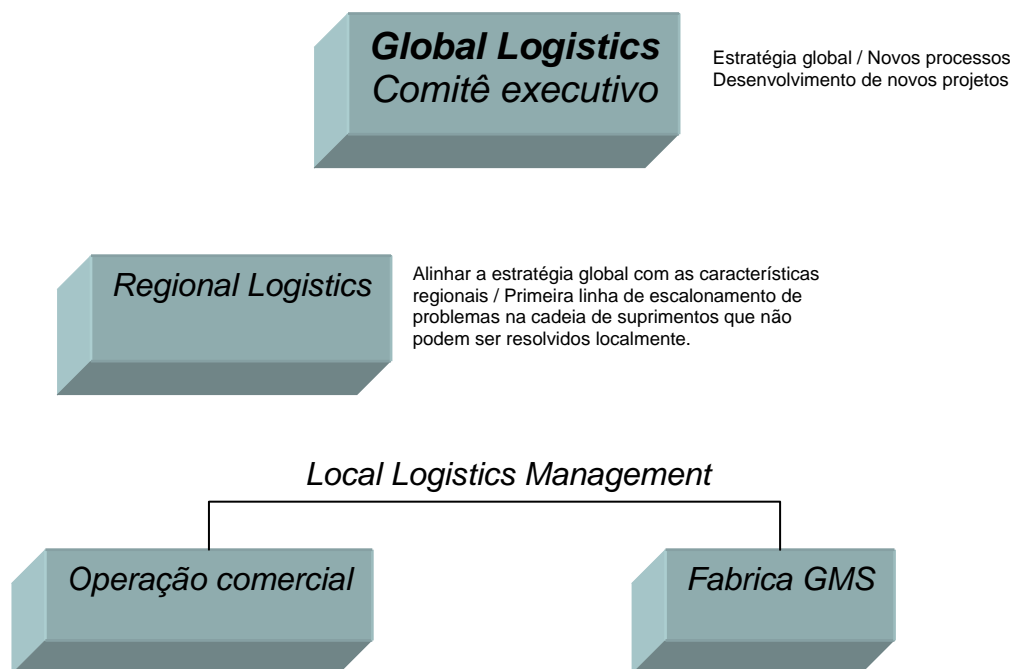


Figura 9-Global Logistics.

A Figura 9 apresenta, em termos gerais, a estrutura decisória do *Global Logistics* na GSK. O comitê executivo, que está dividido entre os “quartéis gerais⁵” do Reino Unido e Estado Unidos, é responsável pela estratégia e tomadas de decisão sobre a cadeia de suprimentos global da GSK e a forma como esta deve ser gerenciada em termos de práticas e processos, bem como as ferramentas tecnológicas a serem utilizadas.

No nível abaixo na estrutura organizacional do *Global Logistics* se encontra os diretores de logística regionais (*Regional Logistics*), que estão divididos por área geográfica (geralmente continental) e são responsáveis por adaptar as estratégias globais à realidade regional de cada operação comercial e fábricas. Este grupo também é responsável por resolver os problemas logísticos que não podem ser resolvidos localmente, por exemplo, algum impasse entre uma operação comercial e uma fábrica aonde não se chega a um acordo. O diretor regional tem a autoridade de interferir e tomar a decisão na qual acredita que seja melhor para o negócio da GSK.

⁵ Termo utilizado para descrever o escritório central de uma empresa.

O último elo da cadeia do *Global Logistics* é o responsável pelo gerenciamento logístico operacional da cadeia suprimentos. A Figura 5 apresenta somente uma visão geral sobre esta estrutura, porque dentro dela existem vários departamentos que gerenciam as diversas áreas relativas à SCM.

3.6. – Vantagens obtidas pela GSK com a SCM

É relativamente fácil identificar os benefícios gerados pelas atividades de SCM para os clientes internos da GSK (o elo seguinte da cadeia, os *stakeholders* e acionistas) tendo em vista os vários métodos de análise de resultado e avaliação financeira destas atividades. Estes benefícios serão apresentados e analisados nos capítulos 4 e 5 dessa dissertação. Por um lado, podemos identificar, ou assumir, quais são as atividades de SCM que geram benefícios para o consumidor final e por conseqüência para a GSK em termos de resultados de venda. Por um outro lado é praticamente impossível quantificar o quanto do resultado de venda está relacionado às atividades da cadeia de suprimentos.

De acordo com Kotler *et al.* (2001), a satisfação do cliente depende do desempenho percebido pelo comprador sobre o valor agregado do produto às suas expectativas. Isto pode ser relacionado a todos os produtos, e na indústria farmacêutica o valor agregado que atende as expectativas dos clientes, em teoria, é a relação entre a eficácia da droga e a qualidade do produto. Entretanto, embora as atividades da cadeia de suprimentos possam ter um impacto na qualidade de produto, os fatores tais como eficácia e qualidade são altamente reguladas e devem atender a determinados padrões.

As companhias farmacêuticas em geral não podem influenciar a retenção do cliente final e sua preferência sobre determinada marca, devido à forma em que as drogas são prescritas. Um dos fatores mais críticos com relação à satisfação de cliente dentro da indústria farmacêutica é o desempenho do serviço todavia, este tem relativamente pouco impacto no consumidor final, porque as farmácias vão oferecer a alternativa a mais próxima àquela prescrita pelo médico, caso não haja a marca que foi prescrita em estoque. Há casos onde não existem drogas similares àquela descrita na prescrição e a não disponibilidade deste produto gera um grande nível de insatisfação por parte do paciente (consumidor final) e principalmente do médico que a prescreveu.

A preocupação da GSK em gerir com eficiência cada elo da cadeia de suprimentos tem como objetivo garantir a disponibilidade dos produtos para o seu consumidor final. As atividades chaves de SCM que a GSK identifica como fatores que contribuem para o aumento da disponibilidade de produtos são:

- Visibilidade de estoques global, que aumenta os níveis de customer service dentro da cadeia de suprimentos;
- Estratégia de inventário, que assegura o atendimento aos pedidos de vendas;
- Trabalho colaborativo para sincronizar os planos de suprimento, entregando as ordens de compra em 100% do que foi pedido, utilizando as fábricas da maneira mais eficiente com o mínimo de inventário possível.

A vantagem competitiva é criada através do oferecimento de valores adicionais aos consumidores em relação aos produtos concorrentes, geralmente através de preços mais baixos ou diferenciações que justificam preços mais altos (Kotler *et al.*, 2001). Entretanto, devido às características da indústria farmacêutica, vários são os obstáculos legais que impedem que a GSK determine sua estratégia para obter vantagem competitiva em linha com as definições descritas por Kotler *et al.* (2001).

A diferenciação é possível desenvolvendo drogas que tenham mais eficácia que outras drogas existentes no mercado. Entretanto, a indústria farmacêutica não opera dentro de condições normais de mercado e conseqüentemente o consumidor final não vai determinar o tipo das drogas que são prescritas. Além disso, se o valor agregado, em termos de eficácia, adicionar um aumento significativo do preço, os médicos podem preferir continuar prescrevendo as drogas mais antigas e de custo menor para não afetar o orçamento dos seus pacientes ou do sistema de saúde.

Devido ao investimento pesado em pesquisa e desenvolvimento dentro da indústria farmacêutica, os preços dos produtos têm que garantir que os custos do P&D sejam recuperados. Entretanto, o preço do produto não é baseado no seu custo de P&D, mas também nos outros tantos produtos que não chegam ao mercado. Devido a este fato, os preços dos produtos farmacêuticos oriundos de laboratórios que investem em P&D são elevados. Além disso, quando os produtos farmacêuticos alcançam o tempo de expiração da patente (15 anos), os concorrentes genéricos podem replicar estes produtos a uma fração do custo,

porque não têm os custos de P&D. Conseqüentemente, as empresas farmacêuticas como a GSK não podem competir com os fabricantes de genéricos em termos de custo. Não obstante, a GSK identifica como vantagem competitiva relacionada à sua cadeia de suprimentos as seguintes atividades:

- Amplo acesso aos mercados globais;
- Visibilidade global dos níveis de estoque viabilizando uma melhor distribuição de produtos;
- Cadeia de suprimentos integrada tornado os custos de produtos mais competitivos;
- Política do inventário de aproximadamente 90 dias, permitindo que os produtos da GSK estejam presentes quando as versões genéricas não estão disponíveis, e minimizando o risco falta de estoque e perda de venda.