

# DEMANDA DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA: UM ESTUDO SOBRE A DEMANDA VISANDO ALCANÇAR VANTAGEM COMPETITIVA

Cláudio J. Stefanini<sup>1,2</sup>

Nelson F. de L. Machado<sup>1</sup>

Lucas Chiavenato<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Escola de Negócios da Universidade Anhembi-Morumbi – Brasil/SP.

<sup>2</sup> Doutorado em Administração pelo Centro Universitário da FEI/SP.

## Resumo

Este estudo teve como objetivo discutir o processo de acompanhamento da demanda da indústria farmacêutica visando de criar vantagem competitiva em processos da cadeia de suprimentos. Dado o elevado nível de competitividade no mercado farmacêutico brasileiro, os fabricantes estão investindo tempo e recursos, a fim de monitorar de forma rápida e assertiva os números de sua demanda. Utilizou-se a metodologia qualitativa exploratória, e os dados coletados por meio de entrevistas com quatro gestores de *Supply Chain Management* (SCM) de três grandes empresas que operam no segmento farmacêutico do mercado. Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo. Os resultados sugerem que a previsão de demanda nesse segmento é considerado quase uma commodity, portanto, todas as empresas operam esta ferramenta de uma forma abrangente, no passado já foi considerado uma vantagem competitiva atualmente deve ser visto como uma ferramenta de apoio na tomada de decisão. O monitoramento tem como objetivo aumentar o tempo de decisão nos processos que compõem a cadeia de abastecimento, permitindo assim um maior nível de serviço ao cliente e maior flexibilidade nos processos. Este estudo acrescenta uma contribuição para a literatura atual sobre as práticas de previsão da procura em uma indústria competitiva com representatividade econômica.

**Palavras-chave:** indústria farmacêutica; cadeia de suprimentos, gestão de demanda, acompanhamento da demanda; vantagem competitiva.

## Abstract

This study aimed to discuss the process of monitoring the demand of the pharmaceutical industry in order to create competitive advantage in supply chain processes. Given the high level of competitiveness in the Brazilian pharmaceutical market, manufacturers are investing time and resources in order to monitor quickly and assertively numbers of its demand. We used exploratory qualitative methodology, and data collected through interviews with four managers of Supply Chain Management (SCM) of three large companies operating in the pharmaceutical segment. For data analysis, we used the technique of Content Analysis. The results suggest that the forecast of demand in this segment is considered almost a commodity, therefore, all companies operate this tool in an extensive manner, in the past it has been considered a competitive advantage, today it should be seen as a tool to support decision making. The monitoring aims to increase the decision time in the processes that make up the

supply chain, thus allowing a higher level of customer service and greater flexibility in the processes. This study adds a contribution to the literature on the practices of forecasting demand in a competitive industry with economic representation.

**Keywords:** pharmaceutical industry; supply chain; demand management; monitoring demand; competitive advantage.

## 1 INTRODUÇÃO

A indústria farmacêutica no Brasil teve o seu nascimento e desenvolvimento no período entre 1890 a 1950, mais tarde, portanto, do que a observada em países europeus que já no século XIX, os avanços notáveis observados neste segmento. De acordo com Ribeiro (2000), o desenvolvimento inicial da indústria farmacêutica no Brasil ", tem uma relação forte com a instituição de saúde pública, as práticas de saúde de prevenção e combate às doenças infecciosas e, em particular, com as instituições de pesquisa básica e aplicada ".

O Estado brasileiro desempenhou um papel importante no início do desenvolvimento da indústria farmacêutica para incentivar e prover recursos para algumas das primeiras empresas farmacêuticas. O Estado também contribuiu para a formação dos primeiros cientistas brasileiros que mais tarde se tornou responsável pelo desenvolvimento de planos de saúde pública, produção de soros, vacinas e medicamentos, por parte das empresas pioneiras (RIBEIRO, 2000).

Algumas empresas brasileiras têm tido sucesso na produção de medicamentos para atender o mercado interno e para exportação. Segundo Gambeta apud (RIBEIRO, 2000) credita esse sucesso à "comodidades" da época, como as práticas que hoje são considerados comuns, tais como segredo comercial e o protecionismo lei de patentes, não eram comuns, e os avanços da farmacologia da literatura contida era público domínio.

De acordo com a Indústria Farmacêutica Brasileira Há aproximadamente 369 empresas na operação indústria farmacêutica no Brasil, 17% delas de capital estrangeiro e 83% de capital nacional. Concentrada principalmente no sudeste, gerando algo em torno de 50.000 empregos diretos e 250.000 indiretos (Abifarma, 2000). Segundo a Associação da Indústria Farmacêutica – ABIFARMA (2012) o volume de vendas do mercado brasileiro farmacêutico total (incluindo o medicamento genérico) tem vindo a crescer continuamente, quando as vendas registradas através do canal farmácia.

O objetivo da pesquisa foi descrever o processo de monitoramento da demanda da indústria farmacêutica e como esse monitoramento pode gerar vantagem competitiva para a empresa.

O presente estudo se justifica devido à importância do papel da indústria farmacêutica, como produtores de bens vitais e participantes ativos na pesquisa e desenvolvimento de drogas que buscam a cura de doenças ainda não compreendidas. As companhias farmacêuticas podem contribuir para a acessibilidade mais eficiente e disponibilidade de medicamentos, permitindo assim que o acesso aos tratamentos que permitem que a expectativa de vida superior de uma população.

De acordo com a ABIFARMA cerca de US\$ 300 milhões de dólares serão adicionados no mercado farmacêutico mundial nos próximos cinco anos. No Brasil, o mercado farmacêutico representa US\$ 34 bilhões, impulsionado principalmente pelo número genérico. (ABIFARMA, 2012)

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Mercado Farmacêutico**

As empresas farmacêuticas produzem medicamentos, agentes, compostos ou ferramentas farmacológicas. As substâncias de drogas são originalmente derivadas de uma planta ou um animal, são atualmente utilizados drogas terapêuticas. Uma vez que agente é utilizado para designar um grupo de fármacos da mesma categoria. É um composto químico utilizado para a droga farmacológica ou um protótipo, mas não necessariamente como um agente terapêutico. A ferramenta é uma droga farmacológica ou uma substância química farmacologicamente ativa utilizada para fins experimentais (PAGE, et al., 2004).

O mercado farmacêutico mundial está crescendo a uma taxa superior ao crescimento global, só em 2006 o crescimento do setor foi de 7% a câmbio constante, o que representou cerca de 643000 milhões dólares, segundo dados do IMS Health (2007). Assim, as vendas globais da indústria, considerando o período 1999-2006, dos EUA 476,38 bilhões dólar com uma taxa média de crescimento para o período de aproximadamente 10% ao ano (IMS Health, 2007).

Uma comparação realizada por Bertolai (2006), entre os oito taxas médias de crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) mundial do PIB no Brasil e as vendas mundiais da indústria farmacêutica demonstra que este é um sector dinâmico significativamente em comparação com o outro. O mercado farmacêutico apresenta taxas de crescimento mais elevadas do que a economia mundial ou brasileiro. O crescimento médio das vendas mundiais da indústria farmacêutica entre 1999 e 2006 foi de 10,8%, superando as taxas de crescimento

do PIB mundial e no Brasil, 2,6% e 1,8%, respectivamente, de acordo com a IMS Health e a Organização das Nações Unidas (ONU).

**Tabela 1:** Vendas mundiais de medicamentos

Vendas Mundiais(US\$ bi)	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Total do Mercado Mundial (US\$)	\$334	\$362	\$387	\$427	\$498	\$559	\$601	\$643
Crescimento em relação ao ano anterior	14.5%	11.7%	11.8%	10.6%	10.4%	8.0%	6.8%	7.0%

**Fonte:** IMS Health Market Prognosis (2007)

Segundo Bertolai (2006) os países desenvolvidos mais de 80% das vendas mundiais, apesar de um aumento na participação dos países em desenvolvimento. Para a Abifarma (2011), o volume de vendas projetado para o ano de 2011 é mais do que o dobro do que foi gravado em 2003, como mostrado na Figura 1.

**Figura 1:** Evolução do mercado brasileiro de medicamentos



**Fonte:** ABIFARMA (2011)

O mercado farmacêutico brasileiro é um mercado caracterizado pela pulverização, ou seja, a baixa concentração. Sendo assim, nenhuma empresa detém mais do que 8% do mercado, segundo dados de 2001. (Campos et al, 2001)

Dados da ABIFARMA (2000) mostram a participação em dólares dos 15 principais laboratórios operando no Brasil Tabela 2.

**Tabela 3:** Participação no mercado brasileiro

Ranking	Laboratório	%
1	Aventis Farma	6,8
2	Novartis	6,1
3	Achê	5,7
4	BMB	4,6
5	Roche	4,2
6	Schering Plough	3,5
7	Jamssen Cilag	3,5
8	Boehringer Ingelheim	3,0
9	Pfizer	2,7
10	Wyeth	2,6
11	Sanofi	2,5
12	Schering Brasil	2,4

13	GlaxoWellcome	2,4
14	Merck Sherp&Dohme	2,2
15	Lilly	2,1

Fonte: ABIFARMA (2001)

Atualmente toda companhia, e também as farmacêuticas, enfrenta novos desafios, compatíveis com os novos tempos, porém, o que muitos gestores ainda acreditam é de que a indústria farmacêutica é um negócio focado em pesquisa e desenvolvimento (P&D), e assim, subestimam a contribuição da área operacional das indústrias, de maneira equivocada, muitas vezes por falta de conhecimento sobre o negócio fabril (Mckinsey & Company, 2009)

Segundo dados da Mckinsey & Company (2009) cada vez mais indústrias farmacêuticas encerram suas operações, principalmente em países emergentes, devido ao alto custo de produção num mercado altamente competitivo. Um estudo ainda mostra que o *top-quartile* (o eixo mais eficaz dentro de um benchmarking farmacêutico) entrega custos 50-65% menores, se comparado com a média da indústria.

Segundo a consultoria Mckinsey & Company (2009) as indústrias farmacêuticas podem reduzir o tempo de inventário de produtos acabados de 180 dias para 80-100 dias, se alinharem melhor suas funções de planejamento, produção, distribuição e compras. Com este *saving*, fruto de uma redução de inventário, a consultoria estima um valor liberado para outros investimentos de US\$25 bilhões.

As indústrias farmacêuticas utilizam algumas formas de acompanhamento visando alcançar uma vantagem competitiva, a estratégia usada pode ser diferenciada, mas o objetivo é a redução de custos.

## 2.2 Estratégia

De acordo com Mintzberg (2004), estratégia é uma forma de se pensar no futuro, integrando-a em um processo de decisão, com base em processos formalizados. Estratégia pretendida transforma-se em estratégia deliberada quando é plenamente realizada, para depois transformar-se efetivamente em estratégia realizada (Mintzberg, 2004).

Drucker (1984) coloca que estratégia pode ser uma perspectiva, ou seja, a maneira de a organização fazer as coisas, que significam seu conceito de negócio.

A aplicação e incorporação de uma estratégia dentro de uma organização é uma tentativa sempre otimista de controlar as forças de mercado externas e então modelar o

ambiente competitivo sempre a favor da missão e visão de uma indústria ou empresa. (Mintzberg, 2004; Drucker, 1984)

Estratégia é um fator chave, principalmente em um mercado extremamente mutável, como o mercado das indústrias farmacêuticas, com diversos agentes regulamentadores: fornecedores, órgãos regulatórios, entidades e associações médicas, médicos, pacientes e consumidores.

### **2.3 Vantagem Competitiva**

Segundo Porter (1989), existe dois tipos de vantagem competitiva, liderança pelo custo e a diferenciação, sendo que na liderança pelo custo a empresa visa manter os menores custos do seu setor de atuação, e a diferenciação é a capacidade que a empresa tem de ser percebida de forma diferenciada dos concorrentes pelo mercado.

No mercado brasileiro, estes dois tipos de vantagem competitiva apontadas por Porter (1989) são claramente observados, principalmente desde a inserção dos medicamentos genéricos, aonde estes entram na vantagem competitiva guiada por baixos custos ao consumidor, enquanto as companhias farmacêuticas que produzem seus medicamentos emitindo sua própria marca, buscou sua vantagem competitiva orientada pela diferenciação.

De acordo com Barney (2002), a forma de se detectar se uma empresa possui vantagem competitiva é notando se há um desempenho consideravelmente acima do normal. Entretanto, esta definição defendida por Barney pode ser considerada incompleta, se levarmos em consideração momentos de crise econômica ou recessão, aonde uma indústria ou organização de serviços mantém sua vantagem competitiva por diferenciação, preço ou algum outro fator; mas está apresentando baixo desempenho ou baixa performance, devido ao aumento de custos ou a diminuição da demanda.

Para se alcançar a vantagem competitiva é necessário que algumas etapas sejam cumpridas, uma destas etapas é o planejamento adequado.

### **2.4 Planejamento**

Slack, Chambers e Johnston (2008) escolhem tratar planejamento e controle juntos. Isto porque a divisão entre planejamento e controle não é clara, nem na teoria, nem na prática. Todavia, ainda segundo os autores, há algumas características gerais que ajudam a distinguir os dois: um plano é uma formalização de o que se pretende que aconteça em determinado

momento no futuro. Já controle pode ser o processo de lidar com as variações que podem ocorrer contra um plano estabelecido.

Quando os conceitos de estratégia e planejamento são mesclados surge o plano estratégico de uma organização ou indústria, fruto do planejamento estratégico temporal adotado por esta entidade.

## **2.5 Planejamento estratégico**

Para Drucker (1984) planejamento estratégico é o processo de tomada de decisão no presente com o maior conhecimento do futuro possível, por tanto envolvendo riscos, devendo-se também organizar as ações necessárias para execução dessas decisões. Após isso deve-se medir os resultados de acordo com o que era esperado.

Mintzberg (2004) afirma que o planejamento estratégico e as iniciativas que o compões não se realizarão se não houver a atitude estratégica, ou seja:

- A estratégia de atuação mais conhecida entre as indústrias farmacêuticas é a da diversificação de produtos e não mediante preços, com uma tendência de concentração por classes terapêuticas. Uma estratégia de diferenciação bastante comum no mercado farmacêutico, neste caso sem contemplar os genéricos, é quando uma companhia finaliza as pesquisas com um produto inovador e o lança buscando vantagens através do nome comercial da embalagem, forma farmacêutica ou canal de distribuição.
- Segundo Silva e Mendonça (2006) no mercado das indústrias farmacêuticas o crescimento vertiginoso em pesquisas e tecnologias, aumentaram a tendência de diferenciação, principalmente em grandes laboratórios, já que estes possuem mais orçamento para direcionar á pesquisa. Enquanto isto, os laboratórios menores, optam pela diferenciação em preço, principalmente pela inserção dos genéricos no mercado de medicamentos. A diferenciação por preço em virtude dos genéricos pode ser consolidada devido, ainda, a um aumento de demanda por medicamentos, fruto de uma maior acessibilidade da população aos mesmos.

## **2.6 Demanda**

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2008) demanda é o fator que determina a quantidade de produção e na maior parte das organizações a previsão de demanda é responsabilidade dos departamentos de vendas e ou de marketing.

A demanda representa a quantidade de um bem ou serviço, no caso do presente estudo um medicamento, que os consumidores desejam ou precisam adquirir. Um ponto interessante é que demanda nem sempre é consumo, pois é possível demandar alguma coisa, no sentido de desejar, mas não consumir momentaneamente ou por um determinado período. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2008) para que exista a demanda, é preciso que um consumidor tenha o desejo ou a necessidade de consumir e, além disto, condições financeiras condizentes com o padrão do bem ou serviço o qual ele está demandando.

Conforme Slack, Chambers e Johnston (2008) as variações de demanda apresentam-se como um dos principais fatores que determinam a competitividade acirrada no planejamento e controle de produção ou na área logística.

Este cenário mostra a importância do planejamento de demanda e produção, principalmente nas indústrias farmacêuticas, pois, segundo dados da McKinsey & Company (2009), as indústrias farmacêuticas não desenvolveram suas habilidades na área de Supply Chain, tanto quanto indústrias de bens de consumo como alimentos e bebidas.

#### 2.6.1 Planejamento de demanda

Com um mercado cada vez mais competitivo devido a grandes mudanças, a busca por meios para atingir melhor eficiência está acirrada, principalmente no contexto operacional. Entende-se que planejar é um passo imprescindível para que uma indústria consiga produzir com qualidade, eficiência e sem desperdícios.

Por este motivo, segundo Corrêa, Giansi e Caon (2006) planejar é entender como a consideração conjunta da situação presente e da visão de futuro, influencia as decisões tomadas no presente para que se atinjam determinados objetivos no futuro.

Segundo Diaz & Pires (2003), a previsão ou planejamento da demanda é uma etapa crítica para todos os membros de uma cadeia de suprimentos devido à complexidade e às incertezas às suas atividades. Sabe-se que em algumas empresas, tem se adotado a alternativa de criar uma área específica para cuidar da gestão de demanda, que funcionalmente, pode estar ligada à diretoria comercial, à diretoria industrial, à diretoria logística ou à diretoria financeira. O importante é que o responsável por essa área seja capaz de articular a participação das demais áreas, garantindo a obtenção correta e cuidadosa das informações (CORRÊA et al., 2001).

Definindo-se a técnica de previsão e a aplicação dos dados passados para obtenção dos parâmetros necessários, podem-se obter as projeções futuras da demanda, fatores externos ao



preço como publicidade também podem contribuir para a previsão de demanda (Bellod Redondo, 2009). Quanto maior for o horizonte pretendido, menor a confiabilidade na demanda prevista (TUBINO, 2000).

### 3 METODOLOGIA

Na presente pesquisa utilizou-se o método de análise qualitativa dos dados, pois, permitiu verificar como é processo de acompanhamento da demanda da indústria farmacêutica, e como tal acompanhamento pode gerar vantagem competitiva. Com relação ao tipo de a pesquisa foi descritiva, e permitiu identificar como é o processo de acompanhamento da demanda da indústria farmacêutica.

Para a operacionalização da pesquisa o procedimento adotado a pesquisa de campo por meio de entrevista com especialistas na área. Silva e Mendonça (2006), definem que a entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado, sobre determinado assunto ou problema.

A pesquisa de campo foi realizada com três construtoras de grande porte localizadas na cidade de São Paulo. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas, contendo perguntas predominantemente abertas. Para a análise dos dados obtidos nas entrevistas, utilizou-se a análise de conteúdo, segundo os conceitos de Bardin (1977).

Bardin (1977), define que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. A técnica de análise de conteúdo pressupõe algumas etapas, quais sejam:

- Primeira Etapa: Pré-Análise: Consiste no processo de escolha dos documentos ou definição dos dados de análise;
- Segunda Etapa: Exploração do material ou codificação. Nesta fase os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo expresso no texto;
- Terceira Etapa: Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: O objetivo desta etapa é colocar em evidência as informações fornecidas pela análise. O autor define unidade de registro como unidade de significação a codificar. Pode ser o tema, palavra ou frase.

Depois de estabelecidas as categorias, pode-se passar para a etapa seguinte da análise de conteúdo: o tratamento dos resultados, a inferência e interpretação. A análise de conteúdo consiste no estudo da literatura científica, para levantamento e diagnóstico do que já se produziu sobre o tema determinado, a realidade será expressa com os dados obtidos na pesquisa de campo. O intuito é descrever como estas empresas lidam com os conceitos levantados durante esta análise e assim ter argumentos para realizar uma comparação crítica das propostas apresentadas.

Foram quatro as entrevistas (E1, E2, E3 e E4), em três empresas diferentes que participaram da pesquisa. As entrevistas ocorreram durante o segundo semestre de 2011. O perfil das empresas e entrevistados está indicado na Quadro 1.

**Quadro 1:** Composição da Amostra

	<b>Entrevista 1</b>	<b>Entrevista 2</b>	<b>Entrevista 3</b>	<b>Entrevista 4</b>
<b>Empresa</b>	Boehringer Ingelheim	Boehringer Ingelheim	Daiichi Sankyo	Alpha
<b>Segmento</b>	Indústria Farmacêutica	Indústria Farmacêutica	Indústria Farmacêutica	Indústria Farmacêutica
<b>Cargo Entrevistado</b>	Analista de Planejamento Logístico	Coordenadora de Planejamento e Produção	Coordenadora de Planejamento e Produção	Gerente de Planejamento Estratégico
<b>Tempo da Organização no Mercado</b>	126 anos	126 anos	6 anos	50 anos

Fonte: Pesquisa, 2011

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A análise de conteúdo refere-se ao estudo de textos e documentos, é uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem, conforme enfatizado por Vergara (2009). Para interpretar os dados foi preciso revisar atentamente aos marcos teóricos pertinentes à investigação, pois, eles serviram de base para compor o estudo.

Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Na primeira fase da análise de conteúdo, após, a leitura cautelosa das entrevistas, procurou-se extrair delas os principais assuntos relatados pelos entrevistados, o que possibilitou a criação de uma matriz composta por pontos-chave. Na segunda fase, foi possível agrupar, por paridade, os pontos-chave identificados na etapa anterior e criar uma matriz de unidade de significados (US), identificada na Tabela 2, são apresentados somente alguns pontos-chave na Tabela 2, pois, o presente trabalho possui uma limitação de caracteres.

#### 4.1 Matriz de unidade e significado

O procedimento apresentado na Tabela 2 trata-se da terceira etapa explicada na metodologia, onde os pontos chave são agrupados em Unidades de significado (total de 16 Unidades de Significado) e posteriormente em categorias (5 Categorias), tais categorias são apretnadas na Tabela 4. Onde são citados os pontos-chave, são os termos, e frases citadas durante as entrevistas.

**Quadro 2:** Matriz de Unidades de Significado

<b>UNIDADES DE SIGNIFICADO:</b>	<b>PONTOS-CHAVE</b>
US1: Inventário	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tem pressão de inventario por parte da fabrica</li> <li>* Inventário feito 1 vez por ano</li> <li>* Com parada de produção</li> </ul>
US2: Indústria farmacêutica	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Está vendendo</li> <li>* Gerando lucro</li> <li>* Entregando medicamentos</li> </ul>
US3: Estoque	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Temos estoque</li> <li>* Estudamos o estoque</li> <li>* Quantidade de produto suficiente para atender o forecast.</li> </ul>
US4: Matéria-prima	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Matérias-primas são importadas</li> <li>* Matéria-prima que possui 4 meses de lead time</li> </ul>
US5: Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Exportação usa-se BPIX</li> <li>* No planejamento de materiais e produção o BPIX</li> <li>* Coração dos sistemas é o BPCS</li> </ul>
US6: Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Preparação da previsão de venda no ano seguinte</li> <li>* Programação no ano atual</li> <li>* Seu objetivo do ano fechado</li> <li>* Acompanhamento diário das vendas</li> <li>* Gestão de demanda dentro do setor de vendas</li> </ul>
US7: Cadeia de abastecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>* PSL – Pruduction Service Level, indicador de entrega</li> <li>* CSL – Customer Service Level, atendimento ao cliente</li> <li>* O sistema é o RP</li> <li>* Vai gastar de material de embalagem, matéria-prima, etc.</li> <li>* Montar o budget</li> </ul>
US8: SAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sistema SAP.</li> </ul>
US9: Forecast	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Forecasts dos nossos produtos</li> <li>* Existe esse nível de forecast error</li> <li>* Acuracidade do forecast</li> <li>* Tendo muito forecast deviation</li> </ul>
US10: Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Parte junto com marketing</li> <li>* A área comercial faz link com o marketing e a área do PCP</li> <li>* Visualizar um alinhamento do que o Marketing/Distribuidor e Distribuidores/Consumidores finais.</li> </ul>
US11: Gestão de demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gerente de demanda da matriz</li> <li>* Lançamento de demanda, mudança, antecipação, postergação</li> <li>* Visão de 1 ano, com foco nos três próximos meses</li> </ul>

US12: SOPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>* A SOPM da diretoria dura meia hora</li> <li>* Avaliamos o Sell-In e Sell-Out previstos de cada produto</li> <li>* Participa o gerente de marketing, produto, demanda e analistas</li> </ul>
US13: Acompanhamento de demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Preço médio móvel do mês</li> <li>* Acompanhamento da produção x demanda</li> <li>* O PCP informa, alimenta o sistema</li> </ul>
US14: Vantagem competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Entregar antes do lead time máximo</li> <li>* O demanda manager é fundamental na empresa</li> <li>* Indicadores: forecast, giro de estoque, produzidos x planejados</li> </ul>
US15: Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Visitar as vendas e as demandas semanalmente</li> <li>* Período firme é de 3 meses</li> <li>* 6 meses o indicador mantido em alta</li> <li>* Algumas reestruturações na área</li> <li>* Sistema SAP</li> </ul>
US16: Fábrica	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Todos são responsáveis</li> <li>* O The Management é o responsável por High Lights</li> <li>* Cascadeamento de informações.</li> <li>* A pressão é da fabrica em relação a undersales</li> </ul>

**Fonte:** Pesquisa, 2011

Na terceira fase da análise de conteúdo, com base nas unidades de significado (US), formaram-se as categorias, que são reflexos da realidade, sendo sínteses, em determinado momento (Tabela 5). A categorização permite o acesso a uma realidade mais simples e plausível de ser explicada. Deste modo, a relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica, permitiu a interpretação necessária para a criação das categorias.

## 4.2 Categorias

**Quadro 3:** Matriz de Categorias

Categorias	Unidade de significado
C1 – Indústria	US2: Indústria farmacêutica ; US16: Fábrica ; US12: SOPM ; US1: Inventário ; US8: SAP
C2 – Cadeia de Abastecimento	US7: Cadeia de abastecimento ; US3: Estoque ; US4: Matéria-prima
C3 – Demanda	US11: Gestão de demanda ; US9: Forecast ; US13: Acompanhamento de demanda
C4 – Comercial	US6: Vendas ; US10: Marketing
C5 – Estratégia	US14: Vantagem competitiva; US15: Estratégia ; US5: Planejamento

**Fonte:** Pesquisa, 2011

**C1 – Indústria:** Esta categoria foi formada pelas US1; US2; US8; US12 e US16. Foi nomeada Indústria, pois, as US representavam um segmento específico, onde os entrevistados apontaram informações, tais como, papel de cada stakeholder no processo. Unidades interligadas de acordo com seu desempenho em volta de atividades industriais competitivas ou complementares, utilizando ou consumindo recursos econômicos para processar outros recursos (Lundgren, 1995). Nohria & Eccles (1992) definem que a coordenação das redes industriais, considerem o papel e a ação de cada indivíduo nesses processos. Esperando que

haja o posicionamento de cada um no desenvolvimento dos demais nas cadeias em que são parceiras e nos mercados em que são concorrentes.

**C2 – Cadeia de Abastecimento:** formada pelas US3; US4 e US7, esta categoria representa a importância da cadeia de abastecimento para este segmento, reforçando o que os alguns autores já haviam citado (Moura, 2006; Slack, Chambers e Johnston, 2008). A Gestão da Cadeia de Abastecimento preocupa-se com todo o canal logístico.

**C3 – Demanda:** formada pelas US9; US11 e US13. A demanda para esta indústria é fundamental para a programação e a Gestão de Demanda tem por objetivo controlar e coordenar os fatores da demanda para que o sistema de produção possa máxima utilização voltada à eficiência e para que os prazos das entregas de todos os produtos sejam cumpridos. (Proud, 1999; Chase & Aquilano, 1995; Slack, Chambers e Johnston, 2008)

**C4 – Comercial:** nesta categoria as US6 e US10 se complementam, pois, os entrevistados apontaram a ligação entre a previsão e o atendimento. O setor de Marketing e Vendas envolve parte externa e interna da organização, prevendo vendas, determinando ameaças e oportunidades, a fim de apontar pontos fortes e fracos. Área que define estratégias comerciais e políticas de atuação, promove o relacionamento com clientes e como atrair novos, define serviços complementares e de pós-venda e a gestão de reclamações e de força de vendas. (Nunes, 2009)

**C5 – Estratégia:** esta categoria foi formada a partir da US5; US14 e US 15, Esse ambiente e adequado pela compreensão das instituições legais e dos padrões de concorrência, na estrutura dos mercados e nas características de demanda. Todos esses elementos são considerados no processo de formulação das estratégias da empresa (Farina, 1999). A capacidade da empresa em mudar o ambiente competitivo, influenciando padrões de concorrência favoráveis, criando um molde para o ambiente institucional de atuação da organização. (Porter, 1989; Mintzberg, 2004)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Indústrias farmacêuticas são responsáveis por pesquisar, desenvolver e produzir medicamentos desde os chamados de venda livre até medicamentos de uso restrito ou controlados. Identificou-se que, quando operacionalizados nas indústrias farmacêuticas em países emergentes, inclusive no Brasil, os processos industriais são muitas vezes obsoletos e pouco eficientes, tornando os medicamentos caros. O Brasil por apresentar um mercado

pulverizado possui um ambiente ainda mais competitivo. Apesar das barreiras de entrada para este segmento a indústria farmacêutica apresenta forte desenvolvimento na área de planejamento da demanda.

O objetivo do presente estudo foi o processo de gestão de demanda da indústria farmacêutica e como este acompanhamento gera vantagem competitiva. Um ponto presente em todas as empresas pesquisadas foi o seguinte: a gestão de demanda é feita por diferentes departamentos dependendo da empresa, Marketing, Comercial ou Finanças. Ou seja, não é padronizada a área que tem o foco de gerir a demanda do cliente, o que pode mostrar a origem da falha na gestão de demanda em algumas empresas. Esta falta de padrão pode gerar erros de planejamento que pode ter como consequência a falta de produto no mercado, já que cada área possui objetivos diferentes e estes precisam encontrar uma linha de equalização, visando atender a todos os lados.

Áreas comerciais tendem a focar seus esforços em números de vendas, já áreas de marketing em demanda do consumidor final baseada em estudos e por fim a área de finanças orientada em valores expressivos de entradas (independente da quantidade de produtos vendidos). Por isso, observou-se que normalmente a área de *Supply Chain* que tem a preparação adequada com os princípios adequados a atender todas as expectativas.

Foi interessante verificar o quanto as indústrias farmacêuticas são pouco flexíveis, quando comparadas às indústrias de bens de consumo. O principal motivo é o lead time dos fornecedores, principalmente os de matérias-primas. Observou-se que produtos destas indústrias tem em média um tempo de cadeia de seis meses, ou seja, desde a produção dos comprimidos até sua embalagem. Este é um tempo muito longo e vem sendo trabalhado por grande parte das indústrias, pois possui impacto direto em custo.

Identificou-se diferentes sistemas para gerir a demanda, na maioria das indústrias farmacêuticas o sistema que predomina é o SAP, que visa à unificação de sistemas, proporcionando facilidade no gerenciamento de várias informações variáveis. Mas ainda sim, existem indústrias com plataformas obsoletas da IBM como o Sistema BPCS. A maior inovação observada no processo de gestão de demanda é um processo chamado *Fast Track*, o acompanhamento rápido dos produtos é uma análise diária que ocorre sobre o número de unidades faturadas do produto. Verificou-se que tal acompanhamento faz com que o cliente seja atendido sem falhas e gera redução dos custos para a indústria, portanto o nível de serviço da indústria é elevado e gera assim vantagem competitiva.

O presente trabalho contribui para a área de estudo com um panorama de três empresas do segmento, apesar dos resultados aqui apresentados não poderem ser generalizados, estes poderão ser usados como base para estudos futuros. Recomenda-se ainda para estudos futuros uma pesquisa quantitativa envolvendo uma amostra maior de empresas deste setor.

## REFERÊNCIAS

- ABIFARMA – Associação Brasileira da Indústria Farmacêutica. Disponível em: <http://www.abifarma.com.br/>. Acesso em julho de 2012.
- ARAGÃO, R. J. C.; NETO, S. P. S.; VILAS BOAS, A. A. Gestão Estratégica de uma Indústria Farmacêutica de Sucesso. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. RJ, Brasil.
- ARGIMON, Irani Iracema de Lima (Org.) ; GAUER, G. (Org.) ; OLIVEIRA, Margareth da Silva (Org.) . Bioética e Psicologia. 1. ed. Porto Alegre: PUCRS, 2009. v. 1. 102 p.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- Bellod Redondo, J.F.: "Aspectos críticos de la teoría de la demanda" en Contribuciones a la Economía, marzo 2009 en <http://www.eumed.net/ce/2009a/>
- BERTOLAI, J.D.P. Transformações na inserção internacional do setor produtor de fármacos e medicamentos: uma análise do comércio exterior brasileiro. Ribeirão Preto: FEARP/USP, 2006. 139f. (Monografia em Economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.
- CHASE, R. B.; AQUILANO, N. J. Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones. Cidade do México: McGraw-Hill, 1995.
- DRUCKER, Peter. Introdução à Administração. São Paulo: Futura, 1984
- FARINA, E. M. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. Gestão e Produção, v. 6, n. 3, p. 147-161, 1999.
- MCKINSEY & COMPANY. <http://www.mckinsey.com.br/>. Acesso em julho de 2012.
- \_\_\_\_\_. *Capturing the Brazilian pharma opportunity: Global pharma companies are missing a chance to serve Brazil's increasingly prosperous and growing middle class.* (2012). Disponível em: [http://www.mckinseyquarterly.com/Health\\_Care/Pharmaceuticals/Capturing\\_the\\_Brazilian\\_pharma\\_opportunity\\_2944](http://www.mckinseyquarterly.com/Health_Care/Pharmaceuticals/Capturing_the_Brazilian_pharma_opportunity_2944) . Acesso em julho de 2012.
- MINTZBERG, Henry. Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Editora Bookman, 2004.
- NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa - Características, usos e possibilidades. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf> . Acesso em: abril 2012.
- NUNES, Paulo. Conceito de Gestão Comercial. 2009. Disponível em: < [http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/gestao\\_comercial.htm](http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/gestao_comercial.htm) > Acesso em julho 2012.
- PAGE, C.; WALKER, M.; CURTIS, M.; HOFFMAN, B.; SUTTER, M. Farmacologia Integrada. Editora Manole, 2004.

PORTER, Michael. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

PROUD, J. F. Master Scheduling. New York: Jonh Wiley & Sons, 1999.

SILVA, R. F.; FILHO, A. P. N.; MENDONÇA, D.C. *Estratégias Competitivas no Mercado Farmacêutico Brasileiro: Uma Abordagem sobre o Setor Magistral*. XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, Novembro de 2006.

SLACK, N; CHAMBERS, S; e JOHNSTON, R. Administração da Produção. São Paulo, Atlas, 2008.

TUBINO, Dalvio Ferrari. Manual de planejamento e controle da produção. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 10ª edição, São Paulo, Atlas, 2009.