

Estratégia Empresarial / Estratégia Organizacional

Ano letivo 2014/2015

Temática central do trabalho: Análise do meio envolvente

Notas:

- Tenha em consideração que os trabalhos serão avaliados em função da aplicação dos conhecimentos adquiridos e não pela mera descrição dos factos relatados no caso.
- O relatório e apresentação deverão refletir uma análise teórico-prática do caso apresentado.
- O caso é fictício e para fins meramente académicos, não pretendendo retratar nenhuma empresa em particular. Ainda assim, é inspirado em factos reais de empresas e outros dados do sector (fontes: relatórios, notícias, websites, etc.).

Caso MedPor

O Grupo Aviz era já na década de oitenta, do século passado, o maior grupo empresarial português estendendo as suas atividades a indústrias tão diferenciadas como a da pasta de papel, a da distribuição de produtos alimentares, através da sua rede de hipermercados, mas também às indústrias de telecomunicações e turismo. Um verdadeiro conglomerado com a sua SGPS cotada nas Bolsas de Lisboa e Londres.

Foi nessa década, a de oitenta, que o Grupo Aviz decidiu entrar na indústria farmacêutica através da aquisição da MedPor, empresa de média dimensão, de cariz familiar, que apresentava níveis de rentabilidade bastante interessantes. A morte prematura do líder da empresa tinha provocado disputas entre os seus herdeiros de que resultou a sua alienação ao Grupo Aviz, operação que havia sido intermediada pelo BankInvest.

A MedPor tinha-se especializado na produção sob licença de fármacos desenvolvidos pelas grandes multinacionais da indústria farmacêutica, beneficiando assim da notoriedade das marcas e da reputação que estava associada àquelas empresas que lideravam o mercado global, e que se distinguiam pela criação de novos medicamentos como resultado dos seus elevados investimentos em I&D.

Estes produtos de marca beneficiavam da elevada credibilidade científica dos laboratórios que os desenvolviam o que gerava uma total confiança junto dos médicos que os prescreviam aos seus pacientes.

Os contratos de licenciamento com aquelas multinacionais eram muito exigentes no que respeita às condições de fabricação e rigor na qualidade dos fármacos, o que tinha obrigado a MedPor a dispor de um sofisticado e sempre atualizado equipamento bem como de uma equipa de recursos humanos muito competente e de um exigente sistema de gestão da qualidade. A empresa estava certificada de acordo com as normas ISO (International Organization for Standardization).

As multinacionais exigiam também o cumprimento de objetivos de vendas desafiadores para os produtos licenciados. Por isso a empresa dispunha de uma força de vendas competente que conhecia bem o mercado, atuando com agressividade quer no canal “Hospitalar”, que cobria os Hospitais Públicos e Privados, e Clínicas, no canal “Ambulatório”, ou seja junto das farmácias, e mesmo no canal “OTC” (over the counter), as conhecidas para-farmácias, para os produtos que não necessitam de prescrição médica. Uma equipa de promotores visitava permanentemente os médicos, nos seus consultórios privados, divulgando as características dos fármacos da empresa, pois parte das suas vendas dependiam daqueles prescritores.

Durante toda a década de oitenta e grande parte da de noventa a empresa foi desenvolvendo a sua atividade com resultados positivos, mas a partir de então, e mais concretamente, já neste século XXI, os resultados, embora positivos, começavam a evidenciar uma certa estagnação. Para realizar os objetivos de vendas, muitas das transações para o canal “hospitalar”, que tinha bastante peso, e que eram adjudicadas através de concursos públicos, passaram a ser conseguidas na maioria das vezes à custa da margem da empresa. Os produtos *genéricos* começavam a fazer o seu caminho.

Face a esta situação o Grupo encomendou em 2010 um estudo a uma consultora, no caso, a McKenedy, que fizesse uma análise profunda da Estratégia da empresa. Desde a aquisição da MedPor o Grupo Aviz tinha tido outras prioridades na consolidação de outras unidades de negócio, mas chegara a altura de avaliar se deveria apostar de forma definitiva na indústria farmacêutica a sério, como era timbre do Grupo, ou ao invés, se deveria abandonar o negócio, alienando-o.

No Relatório do estudo da consultora é referido que:

“A indústria farmacêutica é uma das mais rentáveis ao nível global. A sua estrutura revela uma elevada concentração. As doze maiores empresas¹ representam cerca de 40% das vendas totais da indústria, cujo valor catual deverá rondar os 800.000 milhões de dólares. Em 1998 não atingia os 400.000 milhões de dólares, o que mostra o extraordinário crescimento verificado em pouco mais de dez anos. A estratégia destas grandes empresas é a criação contínua de novos fármacos, assente na afetação de elevados recursos em I & D e marketing para gerar maiores volumes de vendas. As suas elevadas capacidades de investigação, de que resultam as respectivas patentes, permite-lhes dispor de vantagens competitivas sustentadas, para além de disporem de economias de escala e de sólidas condições financeiras que esta indústria exige cada vez mais. Nos últimos dez anos tem-se registado uma tendência para uma maior concentração, tendo-se registado uma série de processos de fusões e aquisições, alguns

¹ Johnson & Johnson, Pfizer, Glaxo, Roche, Sanofi-Aventis, Novartis, AstraZeneca, Abbot, Merck, Wyeth, Bristol-Myers e Eli Lilly

dos quais envolvendo somas astronómicas.² Estas operações são justificadas como a forma simples e mais rápida de aceder a novas competências e de expandir a carteira de produtos, consolidando o desenvolvimento interno do negócio. Passam a ter acesso a certos mercados, adquirem novas competências em I&D, acesso a novos produtos de certas especialidades e precaver futuras diminuições de rendimento, devido ao término de patentes em fármacos de sucesso”.

Dizia ainda que o mercado dos produtos da indústria “se distribuía pelos EUA (50%), Europa (30%) e Japão (10%) e os restantes 10% pelo resto do Mundo. Estas quotas de mercado estão em acelerada mudança, graças ao forte crescimento do consumo nos países emergentes, nomeadamente, China, Índia e Brasil, que tem vindo a ampliar os seus Serviços Nacionais de Saúde e do mercado de medicamentos genéricos, onde estes países assumem igualmente já um papel relevante como fabricantes, bem como produtores sob licença de fármacos das grandes multinacionais detentoras das respectivas patentes.

O Relatório dedicava um capítulo às atividades de marketing, considerando-as essenciais nesta indústria, enfatizando as especificidades que esta atividade assumia na indústria farmacêutica, com particular atenção para a comunicação que era necessário transmitir à comunidade dos médicos, pelo papel central que desempenhavam como prescritores dos fármacos aos seus pacientes. As táticas de marketing a adotar deveriam obedecer em primeiro lugar a uma rigorosa e exigente dimensão ética, e estar centrada na transmissão de informação das características e atributos de cada fármaco, disponibilizando toda a informação dos testes laboratoriais a que foram sujeitos cada um dos medicamentos da empresa. Já a atividade de marketing dirigida para os clientes “hospitais e clínicas”, cujo comportamento tem vindo de forma crescente a privilegiar a componente preço, face à maior oferta de produtos genéricos em certas especialidades, as ferramentas de marketing poderão ser mais tradicionais, incluindo o recurso ao próprio preço, embora o vector de comunicação deva manter-se centrado no carácter distintivo dos produtos originais que resultaram das atividades de I&D, no caso da multinacionais inovadoras, ao invés das empresas de genéricos, que recorrem ao preço como principal argumento de venda, não deixam de comunicar a sua competência na produção genuína das respectivas substâncias ativas.

O Relatórios dos Consultores aconselhava um maior empenhamento no estabelecimento de parcerias de colaboração com os fornecedores da indústria, especialmente através de contratos de médio e longo prazo, de forma a assegurar o abastecimento regular e estável das matérias-primas necessárias à indústria, e assim também permitir garantir uma qualidade consistente das mesmas, fundamental para assegurar a qualidade final dos fármacos, embora se reconheça não haver um elevado grau de diferenciação dos inputs adquiridos aos fornecedores. Esta política de parcerias que os Consultores propunham estará facilitada dada a importância que a indústria tem para estes fornecedores, nomeadamente das empresas do grupo estratégico das grandes farmacêuticas.

O Relatório detalhava também com bastante pormenor a atividade de I&D que caracterizava a indústria, assinalando ser esta a que mais investe, a nível mundial, nas atividades de Investigação e Desenvolvimento. E adendava que *“esta atividade, de I&D, é morosa (cerca de 12 a 13 anos em média separa o início de um processo de investigação e estar disponível o respetivo medicamento pelos pacientes), e dada a sua especificidade, é fortemente*

² Os casos de maior impacto foram *as aquisições da Wyeth, da Pharmacia e da Warner Lambert, por parte da Pfizer, da Shering por parte da Merck, entre outros.*

regulamentada pelos Governos, é dispendiosa (calcula-se um investimento médio por cada novo fármaco na ordem dos 1000 milhões de dólares), e de elevado risco, dadas as elevadas taxas de insucesso no desenvolvimento de novos medicamentos”.

O Relatório também assinalava que “as oportunidades que a indústria dispõe são relevantes. O envelhecimento da população dos países ocidentais resultante das constantes melhorias da taxa de esperança de vida, e da baixa taxa de natalidade, tem levado os custos com a saúde a crescimentos exponenciais, como bem ilustra a caso da Europa, embora também se deva ter em conta, que a pressão que tem havido sobre os Serviços Nacionais de Saúde tem obrigado os Governos a procurar entre outras soluções, o uso obrigatório, sempre que possível, dos medicamentos genéricos mais baratos do que os fármacos de marca”.

Em relação à realidade portuguesa o Relatório afirma que “a evolução do mercado farmacêutico português é semelhante à do mercado mundial. Entre 1996 e 2006 o mercado duplicou, passando de 1.200 milhões de euros para 2.400 milhões de euros, cabendo às vinte maiores empresas, onde se incluem todas as grandes multinacionais a operarem no País, cerca de 60% de quota de mercado. Apenas uma empresa portuguesa está neste lote, a Bial.” Mas o relatório é muito explícito na grande alteração ocorrida já neste século XXI, quando afirma que “a quota de mercado dos medicamentos genéricos tem aumentado em Portugal de forma exponencial, já que representam atualmente cerca de 15% do mercado total, quando, em 2000 tinha uma dimensão residual, na ordem dos 0,1%”.

O Relatório apresentava com muito detalhe a análise SWOT da MedPor. Destaca-se dessa análise:

- Pontos Fortes:

- A MedPor tem uma boa posição no mercado português com a sua produção sob licença de medicamentos como antibióticos, anti-inflamatórios, analgésicos, antiasmáticos, cardiovasculares, antidepressivos, entre outros.
- Elevada qualidade devidamente certificada (ISO 9001 e ISO 14001)
- Qualidade dos Recursos Humanos
- Larga experiência em desenvolver parcerias com as grandes multinacionais

- Pontos Fracos

- O portefólio de produtos evidencia algumas lacunas ao não cobrir certas áreas terapêuticas importantes. Também se regista que as patentes que protegem alguns dos seus produtos estrela estão a chegar ao seu término.
- Dependência total dos contratos de licenciamento das empresas multinacionais detentoras das patentes
- A sua atividade está centrada exclusivamente no mercado interno

- Oportunidades

- Grandes perspectivas de crescimento dos mercados externos
- Crescimento do mercado dos produtos genéricos
- Internacionalização
- Parcerias e alianças

- Ameaças

- Aumento da competição em todos os países
- Intervenção dos Governos impondo redução nos preços
- Crescente competição dos produtos genéricos aos produtos de marca

Nas conclusões do Relatório os consultores adiantavam um quadro das tendências futuras do desenvolvimento da indústria, referindo que:

- *“São elevadas as expectativas de um forte crescimento do volume de negócios global para esta indústria, havendo mesmo estimativas para 2020 que apontam para o dobro do volume atual, como consequência da procura nos mercados emergentes e do envelhecimento da população ocidental”*

- *“Espera-se um incremento da competição dos produtos genéricos, devendo assistir-se, também entre as empresas produtoras deste tipo de fármacos, uma tendência para a concentração”*

- *“Aumento da pressão por parte dos Governos, e dos fabricantes de genéricos, sobre as empresas multinacionais, as que desenvolvem novos fármacos, que poderá levar a uma diminuição do ritmo de inovação de novos produtos”*.

- *“Haver tendência para alguma desregulamentação, na proteção das patentes dos novos fármacos, como já ocorre atualmente em alguns países emergentes”*.

- *“O atual modelo de negócio poderá sofrer alterações importantes podendo ocorrer uma maior flexibilidade, ou menos rigorosa, regulamentação de todo o processo de certificação de novos medicamentos, já que embora se verifique um crescente investimento em I&D, o número de novos fármacos tem diminuído. Mas também”*:

- *“Que o atual modelo deverá assistir a uma reformulação da cadeia de distribuição tradicional, através da eliminação de agentes, encurtando-a, servindo os clientes finais diretamente, com recurso às novas tecnologias digitais”*.

- *“Ser expectável o crescimento exponencial de um segmento do mercado, de nicho, constituído por medicamentos personalizados e preventivos que se julga ser uma das apostas de futuro que está a levar as empresas a aquisições para controlar todas as áreas da cadeia de valor, do diagnóstico, à medicina preventiva, às anestésias.*

O Grupo Aviz de posse de toda esta informação decidiu investir nesta indústria. Partindo da unidade que é a MedPor desenvolver uma posição que num horizonte de 10 a 15 anos possa ser já de um *player global*, cobrindo os segmentos estratégicos dos novos produtos, como também dos genéricos. A dimensão mais crítica da Estratégia Corporativa a definir prende-se com a decisão de investir na criação de novos fármacos, ou seja, e de acordo com o Relatório, *“se o Grupo estiver de facto interessado em desenvolver a longo prazo uma estratégia competitiva sustentável, e passar a pertencer ao grupo estratégico das empresas líderes mundiais”*, terá que estar *“disposto a reforçar as suas capacidades na área da Investigação e Desenvolvimento para passar a deter patentes de inovação próprias e a afetar recursos financeiros muito significativos com retorno a longo prazo”*. E a decisão do Grupo foi a de investir nesta indústria, incluindo também essa opção, a de investir na criação de novos fármacos.

Numa primeira abordagem a estratégia corporativa previu:

- Criação de uma SGPS que passará doravante a gerir os interesses do grupo nesta indústria, e que agregará todas as empresas bem como as participações financeiras. Funcionará no quadro desta SGPS um “Conselho Científico e Estratégico” (CEE)³ que assessorará o Grupo nesta unidade estratégica de negócio.

³ Este “Conselho Científico e Estratégico” (CEE) reunirá individualidades do campo científico, a recrutar nas universidades nacionais e estrangeiras, bem como de consultores qualificados e com experiência na indústria farmacêutica, que funcionarão como assessores externos. Terão que ser personalidades de elevada competência, a quem se deverá remunerar de acordo com os seus contributos e mais-valias. As duas personalidades com quem já

- Em relação à MedPor, que é a unidade pioneira do Grupo na indústria, deverá manter-se no seu actual *core business*, dando-se prioridade à consolidação da sua posição nos moldes atuais, isto é, como produtora de fármacos sob licença, expandindo o portfolio dos seus produtos a novas especialidades, onde a empresa tem uma oferta escassa, o que exigirá à empresa maior agressividade na criação de parcerias com as multinacionais licenciadoras de produtos de marca. Reforçar os já significativos recursos atualmente alocados à política de formação dos quadros, no sentido de reforçar as capacidades e competências da empresa.

- Seguir a recomendação do Relatório e entrar no negócio dos *Genéricos* através da aquisição de 50% da empresa indiana BioSharma, localizada em Nova Deli, especializada na produção de produtos cujas patentes entraram no domínio público. O outro dossier analisado, da aquisição de 100% do capital da “Botica”, empresa com sede na cidade de S. Paulo, bem implantada no mercado brasileiro, deverá ser aprofundado, nomeadamente no que se refere ao diagnóstico mais detalhado para se avaliar com mais rigor do *know how* que a empresa realmente domina. O mercado brasileiro é um dos mercados críticos para o desenvolvimento do projeto do Grupo.

- Ponderar a recomendação do Relatório, que propõe que seja estabelecida com a PharmaciaIberia espanhola, localizada em Bilbao, um contrato para o desenvolvimento de toda as atividades de I&D, em regime de subcontratada, com vista a desenvolver a criação de novos fármacos, afetando para o efeito um investimento da ordem dos 500 milhões de euros nos próximos 10 anos, ficando reservado a exploração dos direitos das patentes que vierem a ser registadas, os mercados de África e Américas para o Grupo Aviz. Os espanhóis ficarão com os mercados da Europa (exceto Portugal), Ásia e Oceânia.

- Criação de uma empresa para a comercialização a nível global, a PharmaTrading, incluindo o mercado português, dos produtos *genéricos* produzidos pela BioSharma, e os demais que se vierem a produzir pelas empresas do Grupo.

Questões a considerar para o estudo deste caso:

- Caracterização do meio envolvente mediato da Indústria Farmacêutica
- Caracterização do meio envolvente imediato:
 - Aplicação do modelo das 5 Forças formulado por M. Porter para avaliação grau de atratividade da Indústria Farmacêutica
 - Construção de um mapa dos Grupos Estratégicos da Indústria, identificando as dimensões estratégicas que constituem os “Fatores Críticos de Sucesso” desta Indústria

se tem mantido contactos, o Professor da Stanford University, J. Collins, e o ex CEO da Pfizer, M. Barney, deverão ser as primeiras entidades a serem convidadas para aquele Conselho e estabelecidos os necessários acordos de prestação de serviços.