

## A Gestão Estratégica Em Ambiente Com Falhas Institucionais: Um Estudo de Caso do Impacto da Ilegalidade na Indústria Farmacêutica.

Autoria: Solange Gualberto da Mata Machado

### Resumo

Embora seja antiética e ilegal, a ilegalidade é um negócio global próspero. Os produtos ilegais não estão restritos aos países pobres. As empresas multinacionais que fazem investimentos em países emergentes onde as instituições responsáveis (Governos e a Sociedade) não conseguem reprimir estes delitos sofrem com a perda de mercado e precisam desenvolver novas estratégias para gerar valor e aumentar a sua *performance*. Nestes mercados as empresas multinacionais precisam ampliar a sua estratégia competitiva acrescentando à visão de Porter (1996) que olha o mercado segundo a ótica do mercado, a visão institucional que analisa como as instituições (Governos e Sociedade) restringem ou ampliam as oportunidades para as empresas atuarem. Aplicando o conhecimento científico baseado em Baron (1995) estas empresas deveriam ao definir as suas estratégias ter tanto a área de mercado quanto a de não mercado trabalhando em conformidade para defender os interesses globais da empresa no que se refere à pirataria ou ao descaminho. Os artigos pesquisados que tratam do tema de estratégias de não mercado e como as empresas enfrentam os desafios nos mercados emergentes analisam as variações existentes nas estratégias ou por setor ou por país (Rufin, Parada e Serra, 2008). Neste estudo de caso de um laboratório farmacêutico foi analisado o “como e o “quando” a integração das estratégias mercado e não mercado ocorre quando existem falhas institucionais - a ilegalidade. Dentro da estratégia de não mercado, as empresas proativas (Keim, 1981) fazem escolhas de ação políticas através de ações coletivas ou individuais (Hillmann & Hitt, 1999) para combater estas falhas institucionais. Foram também analisadas as escolhas de atuação feitas pela empresa farmacêutica. As conclusões obtidas confirmam Hillmann e Hitt (1999) que a empresa com maior dependência de políticas governamentais desenvolve estratégias relacionais. A empresa se torna ativa no relacionamento com as autoridades políticas à medida que as ocorrências se tornam frequentes e que o risco de ter a sua reputação prejudicada frente ao mercado e frente ao governo a empresa aumenta.

No Brasil a estrutura dedicada para lidar com os assuntos da ilegalidade é pequena em comparação com a matriz e sem processos de interação assíduos e rotineiros. A integração das estratégias de mercado e não mercado ocorre dentro da empresa através de um comitê que se reúne conforme a necessidade, confirmando Baron (1995). A responsabilidade pelas estratégias de combate à ilegalidade é da equipe brasileira, e a interação com a matriz ocorre anualmente com o objetivo de trocar experiências ou informações. Existe uma predominância das atividades políticas de relacionamento com as autoridades voltadas para a educação e lideradas pela entidade de classe. Através da entidade de classe as empresas que sofrem impacto da ilegalidade podem criar estratégias mais eficazes sem ter as ações ligadas diretamente com a reputação individual da empresa.

## Introdução

Embora seja antiética e ilegal, a pirataria é um negócio global próspero. Os produtos piratas não estão restritos aos países pobres. A maior parte dos fabricantes de produtos piratas está na Ásia, onde a mão de obra barata se tornou uma vantagem competitiva para estes produtos.

As empresas multinacionais que fazem investimentos em países emergentes onde as instituições responsáveis (Governo e a Sociedade) não conseguem reprimir este delito sofrem com a perda de mercado e precisam desenvolver novas estratégias para gerar valor e aumentar a sua performance neste mercado adverso. Nestes mercados as empresas multinacionais precisam ampliar a sua estratégia competitiva acrescentando à visão de Porter (1996) que olha o mercado segundo a ótica do mercado, a visão institucional que analisa como as instituições (Governo e Sociedade) restringem ou ampliam as oportunidades para as empresas atuarem. Para conviver com o desafio da pirataria, as empresas têm que criar e adaptar as suas estratégias compensando as eventuais falhas da atuação institucional, que podem afetar seriamente as oportunidades de negócio e o desenvolvimento do mercado destas empresas.

A expressão “estratégia de não mercado” foi popularizada por Baron em uma série de artigos publicados no ano de 1995 e 1999, chamando a atenção sobre a importância das relações entre as empresas e a sociedade além das interações com o mercado tradicionalmente conhecidas como clientes, fornecedores e concorrentes. Segundo Baron (1995), uma estratégia de mercado é um conjunto de ações realizadas no mercado para criar valor e aumentar a performance da empresa. Uma estratégia de “não mercado” é um conjunto de ações realizadas no ambiente de “não mercado” para criar valor e aumentar a performance geral. As empresas podem aumentar as suas capacidades de criar e captar valor através da gestão das suas interações institucionais, políticas e sociais (Ruffin, Parada e Serra, 2008).

Para ser eficaz uma empresa precisa integrar estas duas componentes, adequando-as para o seu ambiente e suas competências (Baron, 1995). Foram pouco explorados na literatura existente os antecedentes desta integração ou seja o “como” ou o “quando” esta integração ocorre em uma empresa.

Hillman & Hitt (1999) definem que as empresas proativas (Keim, 1981) fazem escolhas específicas para atingir os seus objetivos de ação política através de ações coletivas ou individuais. Em função destas escolhas as empresas podem definir as suas estratégias aumentando o fluxo de informações ou provendo recursos para as instituições políticas.

Neste estudo foi analisada se a integração das estratégias mercado e não mercado ocorre nas empresas farmacêuticas multinacionais quando existem falhas institucionais como no caso da pirataria e o descaminho e se existem limitações ou barreiras que impedem que a integração das componentes de mercado e não mercado aconteçam.

## Referencial Teórico

### Estratégias de não Mercado

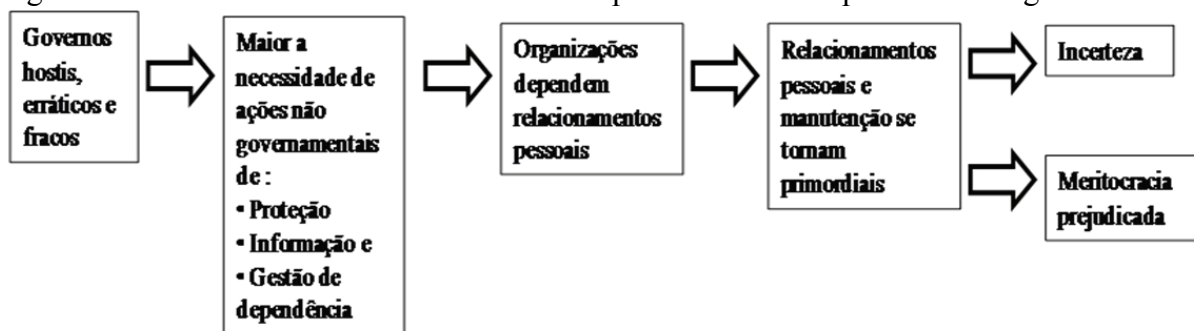
Existem dois tipos de instituições: as formais e as informais. As formais são as leis, regulamentações e normas (como as políticas de competição, defesas comerciais, regulamentação, regimes de proteção aos direitos da propriedade intelectual, leis contratuais e suas execuções). A regulamentação (leis) é o principal pilar das instituições formais.

Dentro das instituições informais estão as normas, culturas e ética. Os principais pilares destas instituições são os pilares cognitivos (valores e crenças, internalizados e convencionados) e normativos (definem como as coisas devem ser feitas) (Peng, 2008).

Embora as instituições tenham várias funções, a principal delas é reduzir a incerteza. As incertezas influenciam a decisão dos indivíduos e as estratégias das empresas, pois criam restrições formais ou informais que delimitam o número de ações aceitáveis ou não. (Peng, 2008).

Khanna e Palepu (1999) em seu estudo sobre o impacto das ações regulatórias entre países emergentes, Índia versus Chile, evidenciaram que existem uma grande variedade de falhas de mercados em países emergentes criando oportunidades para favorecimentos no relacionamento com os burocratas do governo em grupos com maior diversidade. Pearce (2001) em seu estudo sobre os efeitos que os diferentes tipos de governos causam nas empresas identifica que os governos que não têm capacidade suficiente para fazer cumprir as leis são os que mais impactam as organizações, e esta incapacidade pode ser onerosa obrigando as empresas a buscarem ações de relacionamento pessoal para minimizar a incerteza. Os relacionamentos pessoais servem para: proteção, informação e gestão de dependência. Nos governos onde existem falhas institucionais os representantes governamentais podem usar o poder coercivo dentro da sua discricção, o que torna ainda mais importante as relações pessoais.

Figura 01 – Modelo causal de como o Governo pode afetar o comportamento organizacional



Fonte: Pearce (2001) p. 106

A questão mais relevante do impacto da ilegalidade é o controle das oportunidades da empresa. Estas oportunidades podem ser controladas por um lado pelo Governo e pelo outro lado pela empresa. Quanto maior a regulamentação de um mercado, maior deverá ser a importância das estratégias de “não mercado” restringindo ou não o crescimento da empresa. A expressão estratégia de não mercado foi popularizada por Baron em uma série de artigos publicados no ano de 1995 e 1999, chamando a atenção sobre a importância das relações entre as empresas e a sociedade além das interações com o mercado tradicionalmente conhecidas como clientes, fornecedores e concorrentes.

O termo “não mercado” segundo a definição de Boddewyn (2003) é uma expressão abrangente aplicável a uma variedade de fenômenos intra-organizacionais e inter-organizacionais que se referem à: (a) valores que expressam a busca intencional dos interesses públicos; (b) mecanismos internos e externos de coerção e cooperação que complementam e equilibram a concorrência de maneira recíproca em vários níveis de interação; (c) relacionamento entre as organizações de mercado e não mercado baseadas primeiramente na soberania dos direitos dos seus atores; (d) as integrações conflituosas, à luz dos fracassos das organizações econômicas, políticas, sociais e culturais da sociedade.

O ambiente “não mercado” é formado pelos arranjos sociais, políticos e legais que estruturam as interações entre as empresas e os indivíduos, grupos de interesses, entidades governamentais, e o público que são intermediados não pelo “mercado”, mas pelas instituições públicas e privadas e são caracterizados pelas questões, instituições, interesses e informações. As atividades no ambiente de “não mercado” podem ser voluntárias – quando as

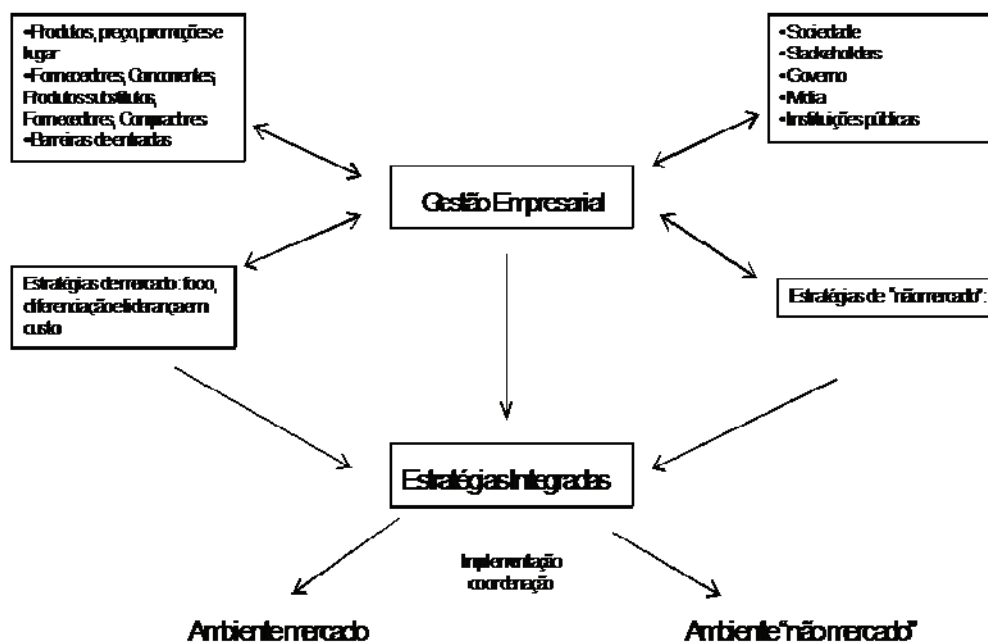
firmas cooperam com o governo – ou involuntárias – quando o governo regula a atividade ou quando um grupo ativista boicota um determinado produto da empresa (Baron, 2003).

Para muitas empresas, as forças de não mercado têm um grande impacto no seu desempenho e é por isto, que estas forças precisam ter o mesmo nível de atenção que as estratégias de mercado na formulação das estratégias de negócio da empresa.

### Estratégias Integradas

Segundo Baron (1995), uma estratégia de mercado é um conjunto de ações realizadas no mercado para criar valor e aumentar a performance da empresa. Uma estratégia de "não mercado" é um conjunto de ações realizadas no ambiente de "não mercado" para criar valor e aumentar a performance geral. Para ser eficaz uma empresa precisa integrar estas duas componentes, adequando-as para o seu ambiente e suas competências (Baron, 1995). Se o governo é importante para a competitividade futura da empresa, a ação política precisa ser uma prioridade de negócio. (Yoffie, 1988).

Figura 02 – Estratégia integrada: análise através da implementação



Fonte: Baron(1995) – p. 49

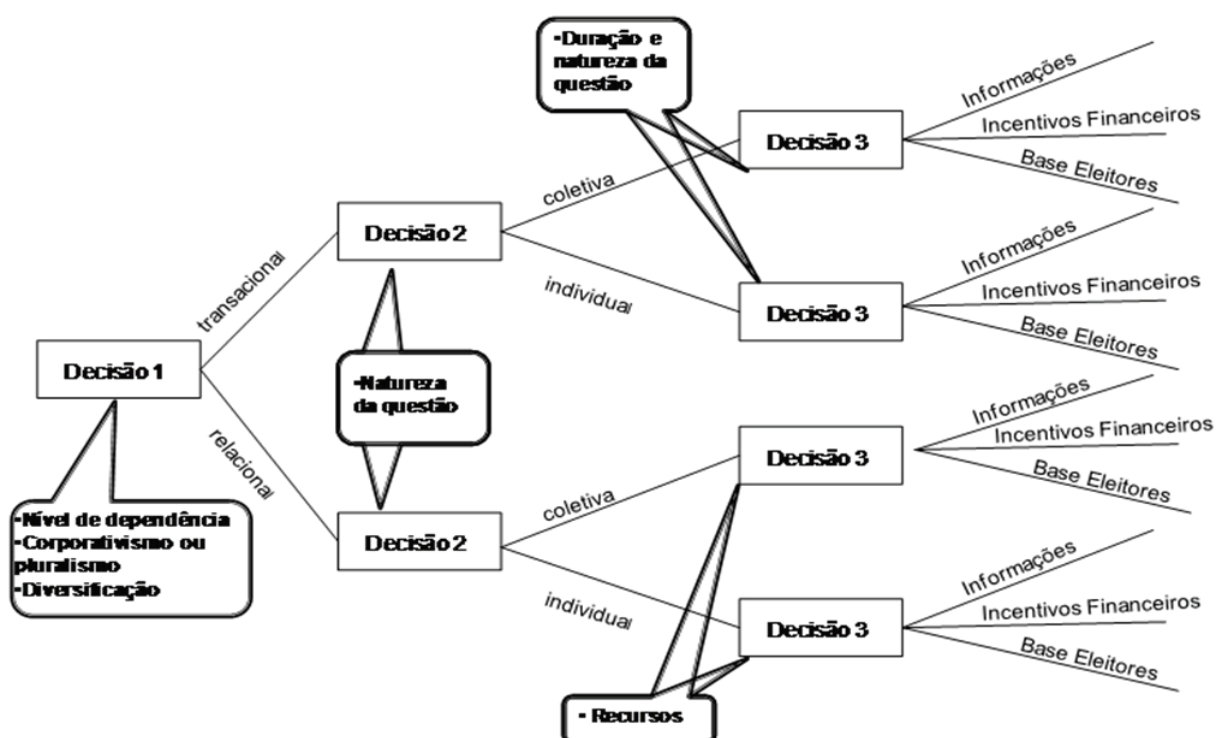
### Modelo de abordagem, participação e decisão estratégia para não mercado

Através do comportamento político as empresas podem potencialmente aumentar o tamanho do mercado, ganhar vantagem competitiva e desta forma reduzir as ameaças da entrada de substitutos e aumentar o poder de barganha em relação aos fornecedores e consumidores (Hillmann and Hitt, 1999). As empresas precisam ser proativas para conseguir atingir os objetivos e os benefícios potenciais do comportamento político (Keim, 1981) e para isto as empresas formulam as suas estratégias dentro de três dimensões da estratégia política

(Hillman & Hitt- 1999): 1) abordagens para estratégias políticas; 2) níveis de participação; 3) tipos de estratégias. Hillman e Hitt (1999) denominam o relacionamento institucional destas estratégias em: transacional e relacional. A transacional é em resposta a uma questão política específica e tem um período de duração relativamente curto. As relacionais são de longo prazo, com o objetivo de gerar um relacionamento mais duradouro com as instituições e abrangem várias questões ao mesmo tempo.

As principais variáveis que afetam as decisões das empresas em optarem pela estratégia transacional ou relacional nesta decisão são: 1) o nível que a empresa é afetada pela política pública, 2) o nível da diversificação do produto, 3) o grau de corporativismo /pluralismo dentro do país nas quais as empresas operam (Hillman e Hitt, 1999). Quanto aos níveis de participação as empresas optam por: 1) ações coletivas, 2) individuais, e o fator determinante para esta escolha é o valor de recursos disponível para as suas ações políticas. Através de ações conjuntas -a associação de classe - a empresa cria economia de escala, aumenta o conhecimento sobre a questão e gera sinergias ou outros recursos intangíveis através da integração do conhecimento coletivo. Firms com mais recursos financeiros ou recursos intangíveis de como fazer influência política, tendem a usar participações mais individuais. Firms com menos recursos financeiros estão mais aptas a usarem ações coletivas (Hillman e Hitt, 1999).

Figura 03 – Variáveis que afetam decisões estratégicas



Fonte: Hillmann&Hitt(1999) – p. 838

## Método

O método escolhido foi o estudo de caso que conforme as proposições de Yin(2001), Merriam (1988) o estudo de caso tem sido escolhido por pesquisadores especialmente interessados no insight, na descoberta, na interpretação, mais do que na verificação de hipóteses e que investiga "... um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente

quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (...).(Yin, 2001, p.32)

Yin (2003) indica que o estudo de caso deve ser utilizado quando a pesquisa envolve perguntas do tipo “como” ou “por que”, quando o investigador possui pouco controle sobre os eventos e quando o foco é um fenômeno contemporâneo com algum contexto de realidade vivencial. Considerando que as questões de pesquisa propostas neste estudo buscam validar os modelos científicos estudados (Baron, 1995; Hillman e Hitt, 1999) identificando como a realidade estudada se comporta vis-a-vis a teoria, e que existem muitas variáveis no campo de estudo proposto que escapam ao controle tanto do entrevistador quanto dos entrevistados e que o tema trata de um aspecto contemporâneo, sobre o qual não existem dados suficientes para uma comparação estatística, é possível concluir que o estudo de caso é a metodologia de pesquisa mais adequada aos objetivos e propósitos deste trabalho.

O recorte feito para analisar a aplicação da teoria foi decorrente das informações que indicam que a ilegalidade tem crescido substancialmente na área de medicamentos localizada especialmente em produtos de alto valor agregado como os medicamentos de disfunção erétil. Como o objetivo do estudo é verificar as transformações e adequações nas estratégias globalizadas das empresas multinacionais fabricantes de medicamentos para disfunção erétil foi escolhido o laboratório multinacional fabricante do medicamento de disfunção erétil líder no mercado brasileiro e que será denominado Laboratório E

O trabalho foi feito em duas etapas: a primeira com entrevistas diretas ao corpo diretivo do Laboratório E (Vice-presidente corporativo e o Gerente de Qualidade) e com executivos de outras indústrias farmacêuticas (Bristol Mayers) entrevista ao um ex-executivo da indústria farmacêutica e a segunda foi feita nas entidades de classe que trabalham com o tema da ilegalidade. Ao todo foram feitas 4 entrevistas gravadas e uma troca de 10 emails. Foi preparado um questionário semi-estruturado com perguntas orientadoras cujo foco principal foi entender o modelo de interação usado para formular as estratégias de mercado e de não mercado no Brasil e a operacionalização das estratégias globais relativas à pirataria no Brasil.

Após a primeira fase da pesquisa, as informações colhidas foram trianguladas com os dados publicados em jornais e revistas de classe e com as informações divulgadas nos diversos órgãos fiscalizadores do setor de medicamentos através de visitas ou através de contatos via telefone ou email com as seguintes entidades ou agências: ANVISA – Associação Nacional de Vigilância Sanitária, CNCP – Conselho Nacional de Combate à Pirataria e Delitos contra a Propriedade Intelectual – Ministério da Justiça, Polícia Federal, FNCP – Fórum Nacional de Combate à Pirataria e outros delitos, Interfarma- Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa, ABPI – Associação Brasileira de Propriedade Intelectual, FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Coalisão Brasil Intelectual), Danneman & Simensen – escritório advocacia especializado em propriedade intelectual com sede no Rio de Janeiro e escritório em São Paulo e a US Chamber of Commerce – Brazil US Business Council em Washington – DC - EUA.

Durante o período de trabalho foram pesquisadas e selecionadas as reportagens publicadas pelo clipping diário da ABPI sobre a pirataria de medicamentos no período do dia 27 de Janeiro de 2009, até o dia 30 de março de 2011 – aproximadamente 490 informativos eletrônicos pesquisados.

## **A ilegalidade no Brasil na área de medicamentos**

Desde 1994, o Brasil é signatário do acordo sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio – Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPS), da Organização Mundial de Comércio, que estabelece um padrão de proteção mínima à propriedade intelectual, obrigando os países signatários a revisar suas leis nacionais, de modo a adaptá-la a esse padrão. Em 1996, o Brasil aprovou a Lei de Propriedade Industrial, lei nº 9.270/96. Assegurando ao titular de direitos de propriedade industrial que terceiros não produzam, usem ou vendam produtos ou prestem serviços que violem patentes, marcas, desenhos industriais ou segredos empresariais protegidos.

A ANVISA na audiência pública realizada na Comissão de Assuntos Sociais do Senado Federal em Brasília em 25 de fevereiro de 2010, definiu a pirataria de medicamentos como conjunto diverso de atividades ilegais como a falsificação, a adulteração, o contrabando, o roubo de carga, o comércio de produtos sem registro ou em más condições para o uso. A legislação brasileira aplicável à pirataria de medicamento são:

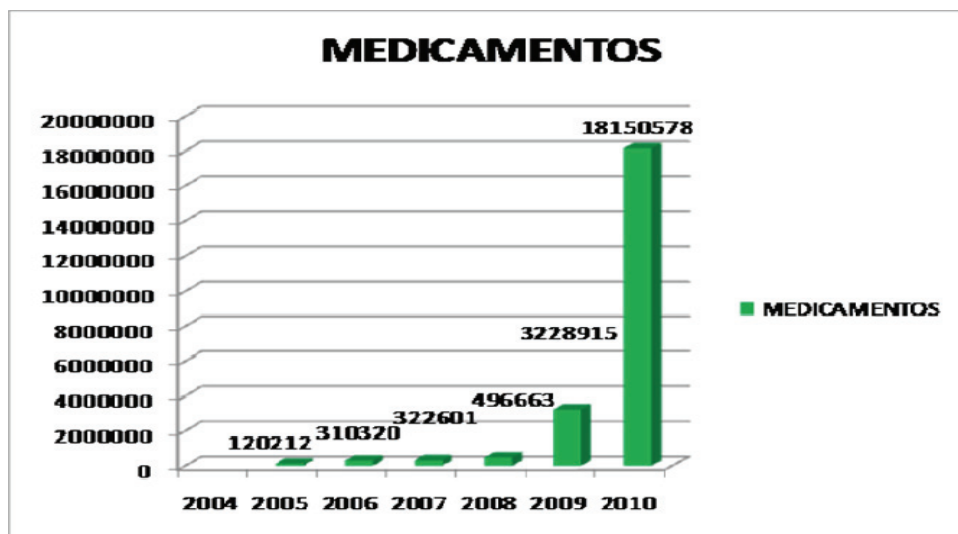
- Crime contra a Saúde Pública (art. 273, Capítulo III, Código Penal)
- Qualificação como crime hediondo (Lei 8072/1990)
- Crime de tráfico de drogas (vários art. Lei 11.343/2006)
- Crime contra as relações de consumo (art. 7º, IX, da Lei 8.137/1990)

De acordo com levantamento de 2008 da Organização Mundial da Saúde (OMS), o mercado de remédios pirateados no mundo representa um prejuízo fiscal de US\$ 35 bilhões. No Brasil, oitavo mercado mundial de fármacos, com receita anual de US\$ 10 bilhões anuais (mais de R\$ 20 bilhões), estima-se que 30% da comercialização de medicamentos sejam informais, o que compreenderia a pirataria e sonegação de impostos. O valor representa em torno de 25% do movimento do mercado farmacêutico brasileiro. Segundo a ANVISA, nos últimos três anos, cerca de 80% das apreensões de medicamentos falsos no Brasil eram compostos por remédios para disfunção erétil e foram apreendidas 316 toneladas desses medicamentos no primeiro semestre de 2009. Segundo a Polícia Federal, o volume apreendido nesse primeiro trimestre equivale a mais de R\$ 1 bilhão causando prejuízos à indústria legal.

Segundo a Polícia Federal, o volume apreendido nesse primeiro trimestre equivale a mais de R\$ 1 bilhão causando prejuízos à indústria legal.

*“No ano passado – 2010 - por exemplo, apenas para garantir a segurança de seus produtos e driblar a pirataria, o laboratório Lilly – detentor da marca Cialis, indicado para homens com problemas de ereção – investiu cerca de R\$ 2 bilhões. Não há estimativa sobre os prejuízos provocados pela pirataria, mas as projeções mais realistas apontam para cifras superiores a dois dígitos de bilhões” (Jornal do Brasil – 15 de Junho 2009)*

Figura 03 – Apreensão de medicamentos – Departamento da Polícia Federal



Fonte: FIESP(2010) – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

### Caso do Laboratório E

O Laboratório E, foi fundado em maio de 1876, nos Estados Unidos, tem 135 anos de existência e está presente em 143 países e atingiu um faturamento de US\$ 21,8 bilhões em 2009. No Brasil, a empresa participa da construção do mercado farmacêutico há 66 anos, e é uma das mais importantes indústrias do país, uma das líderes nas áreas de saúde mental, oncologia e saúde da mulher.

### Integração das Estratégias de não Mercado com as Estratégias de Mercado

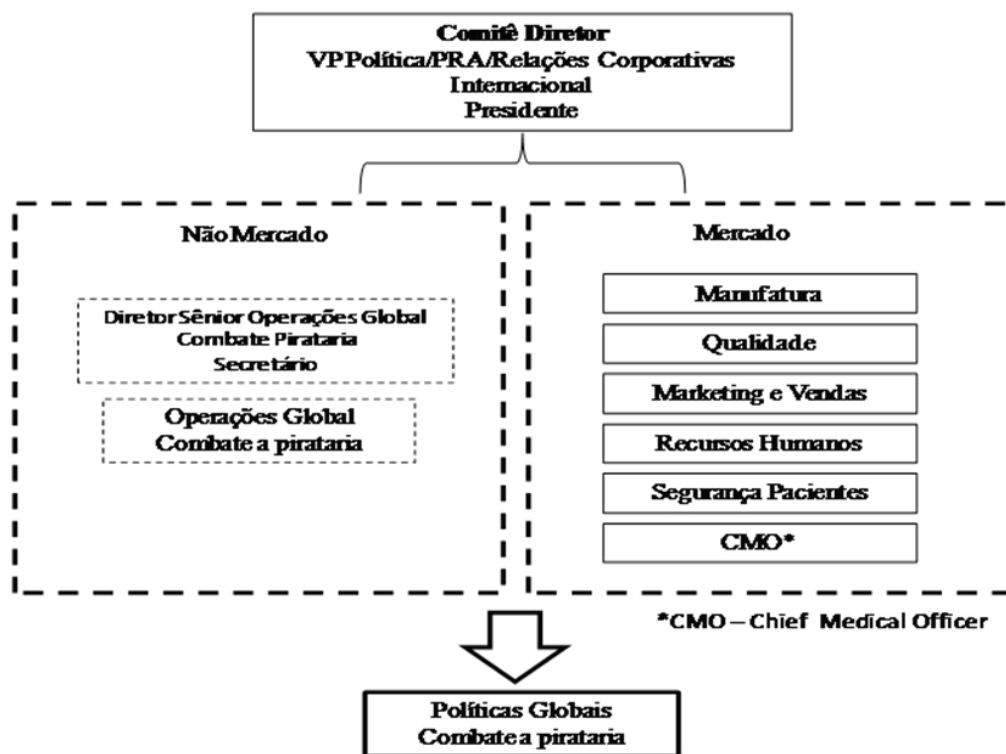
As questões políticas globais do Laboratório E são definidas na corporação por um comitê diretor presidido pela área de relações governamentais que tem como responsabilidade definir as políticas envolvendo as áreas de mercado e não mercado. Quem preside o comitê internacional é a área de relações corporativas. Na área de ilegalidade e mais especificamente de pirataria, o time internacional é formado por um Diretor Sênior de Operações Globais de Combate à Pirataria, secretário do Comitê Diretor. Até 2008, as interações com a subsidiária brasileira para definir estratégias de não mercado eram esporádicas. Somente depois de 2008, que a matriz começou a interagir com o grupo corporativo no Brasil para discutir estratégias de não mercado. Mas a responsabilidade da definição das estratégias é do time brasileiro. A corporação é consultada sempre que as ocorrências são anormais.

As políticas de segurança que norteiam o procedimento do Laboratório E são globais e definidas na matriz da empresa. As estratégias de não mercado relacionadas ao combate da ilegalidade no território nacional são definidas pelo corporativo da empresa junto com a área de qualidade e as áreas de mercado são envolvidas sempre que necessário. Foi formado um comitê com as áreas de mercado, porém não existe uma frequência de reuniões.

*"E quantas vezes vocês se reúnem aqui no Brasil? Bastante! A cada 15 dias. O jurídico também participa deste comitê local como suporte, para uma ação específica ou quando preciso de uma interação em algum órgão regulatório." (Gerente de qualidade - Laboratório E)*



Figura 04 – Comitê Diretor Internacional



Fonte: Laboratório E

A empresa tem um processo formal de planejamento estratégico delineado e discutido na matriz da empresa nos Estados Unidos, chamado de *business plan*, e a subsidiária brasileira a partir deste plano mercado recebe o direcionamento da estratégia global para cada um dos produtos.

O primeiro incidente que a empresa sofreu com relação às falhas institucionais, ocorreu em 2004, com a identificação de produtos falsificados. Nesta época, o volume era bem menor que os níveis atuais.

*"No começo eram casos mais esporádicos, e a partir do momento que tivemos um aumento das apreensões da ANVISA, por causa do acordo de cooperação com o Ministério da Justiça, ..., é que a demanda foi aumentando." (Vice-presidente corporativo Laboratório E)*

*"Com relação a disfunção erétil, estes são alvo fácil. O Viagra teve muita falsificação via Paraguai, porém o Viagra tem um público de adolescentes que usa muito. Esta categoria de produtos tem um mercado de uso imediato de consumo, inclusive com venda a granel em porta de boate." (Diretor área de relações governamentais Bristol Mayer).*

*"No ano passado – 2010 - por exemplo, apenas para garantir a segurança de seus produtos e driblar a pirataria, o laboratório Lilly – detentor da marca Cialis, indicado para homens com problemas de ereção – investiu cerca de R\$ 2 bilhões. (reportagem publicada Jornal do Brasil – 15 de junho de 2009)*

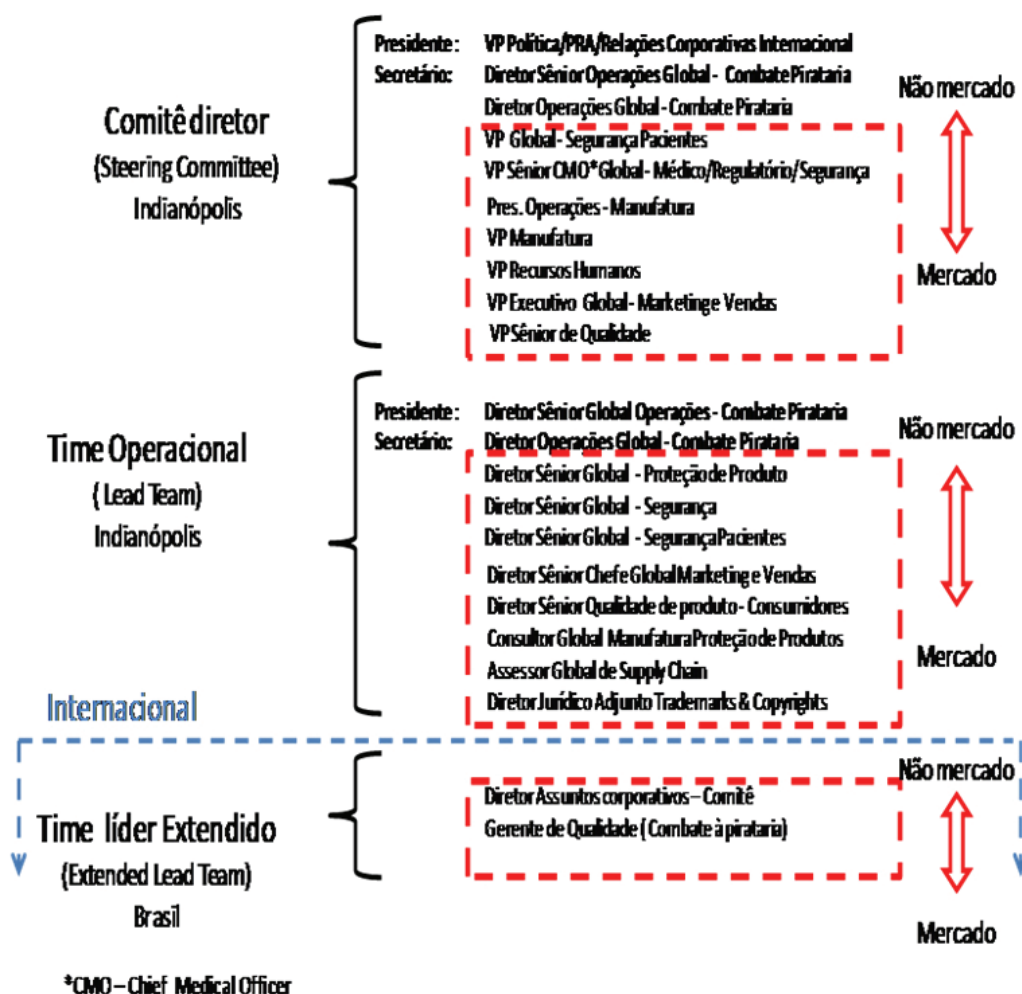
“ ... As empresas gastam muito com segurança. Os mecanismos, a sofisticação vai se promovendo.... o medicamento sai dos EUA com um um sistema de segurança enorme, vêm pessoas acompanhando a carga, chegam em Brasília encostam dois ou três caminhões para despachar a carga e mais um helicóptero e não se sabe em que caminhão a carga estava...” (Diretor área de relações governamentais Bristol Mayer)

### Estrutura corporativa para estratégias de não mercado

Na corporação nos Estados Unidos existe um departamento para combater especificamente a pirataria e os descaminhos no mundo inteiro. No Brasil, a estrutura não é tão robusta como a internacional e está ligada à área corporativa. A área de qualidade acumula as funções de mercado e não mercado aqui no Brasil. Existe um comitê de integração entre as áreas de mercado e não mercado que é acionado quando necessário.

“Na verdade, não é uma estrutura. A estrutura nos EUA já existe há muito tempo, pois a falsificação lá é muito maior do que aqui inclusive até com outros produtos. No Brasil, a grande maioria é disfunção erétil, como você sabe, mas nos EUA existem outros produtos e lá existe uma estrutura bem montada.” (Vice-presidente corporativa Laboratório E)

Figura 05 – Estrutura corporativa do Laboratório E para ilegalidade



Fonte: Laboratório E

*“Geralmente o cargo de gerente de segurança está ligado ao regional da América Latina e que está ligado à outra estrutura internacional. Porém o presidente e o Board aqui estão diretamente envolvidos, porque têm vários aspectos da distribuição que são locais.” (Diretor de relações governamentais Bristol Mayers)*

### **Atividades de não mercado**

Quando o volume de apreensões aumentou no Brasil, a partir de 2008, a corporação internacional foi acionada e passou a interagir com maior regularidade com a empresa brasileira. A área internacional tinha a visão e a experiência global nesta área para estruturar uma estratégia de combate às falsificações no mercado brasileiro.

*“... a partir de 2008, começamos a ter um pouco mais de auxílio do ponto de vista estratégico da corporação. ... antes de 2007, a gente não tinha nenhum relacionamento com o departamento de anti-counterfeit.” (Vice-presidente corporativo Laboratório E)*

Nesta mesma época, foi organizada uma reunião com o Governo Brasileiro – Ministério da Justiça – Conselho Nacional de Combate a Pirataria – com a participação da ANVISA, onde a indústria farmacêutica pode discutir com o governo ações de natureza política para combater a incidência crescente da falsificação de medicamentos no território nacional.

De 2004 até 2008, as estratégias de não mercado eram reativas transacionais. A empresa reagia perante alguns acontecimentos esporádicos, sem a preocupação de definir estratégias de não mercado, ou ter um time responsável pela implementação das atividades relativas ao combate da ilegalidade. As estratégias relacionais só começaram a ser formuladas quando o volume de apreensões aumentou e as reclamações começaram a chegar através do SAC da empresa e através das comunicações da agência reguladora – ANVISA.

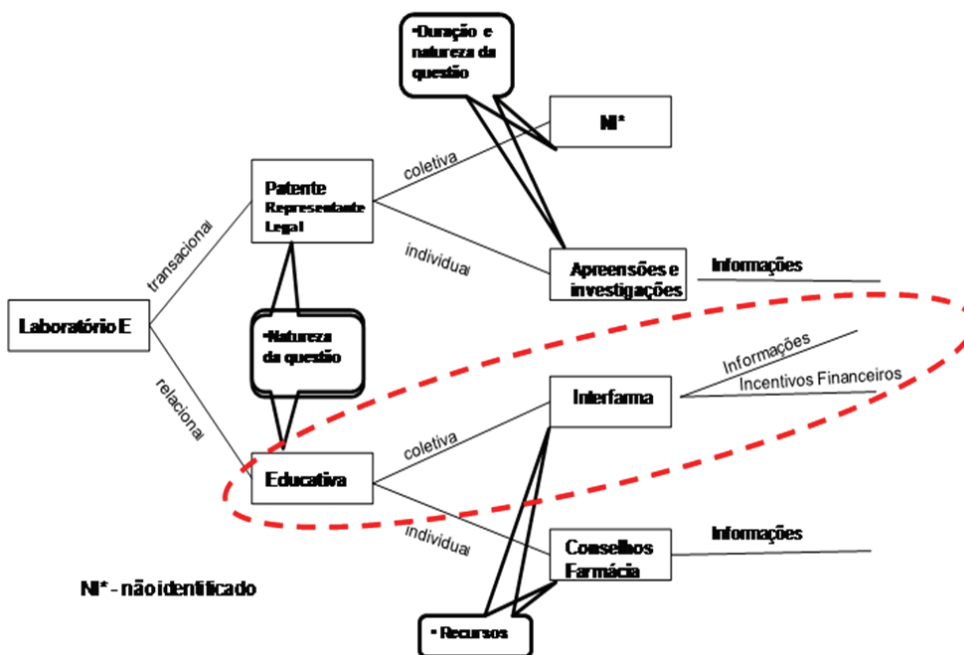
As principais atividades de não mercado desenvolvidas pelo Laboratório E estão abaixo relacionadas. A participação da entidade de classe – Interfarma – no relacionamento com o Governo é intensa. As atividades individuais estão relacionadas com as apreensões e investigações, ou seja, sempre que o representante legal – detentor da patente do medicamento tiver que se apresentar. As estratégias relacionais coletivas são voltadas para educação dos agentes do governo - com o objetivo de passar ou trocar informações- e são centralizadas pela Interfarma. É feito anualmente um plano de trabalho em conjunto com as empresas farmacêuticas com os objetivos e ações a serem implementadas.

Figura 06 – Estratégias /ações políticas Laboratório E

| <b>Estratégias políticas - Laboratório E</b> |   |  |
|--|---|--|
| <b>Estratégias transacionais</b>             | <b>Atividades</b>   |  |
| <b>Informação (até 2008)</b>                 | <b>Individuais</b><br>ações relacionadas com a detentora da patente | <b>Ações apreensões e Investigação</b><br>Polícias federais e estaduais<br>Polícias rodoviárias<br>Institutos de criminalística<br>ANVISA novos produtos   |
| <b>Estratégias relacionais</b>               | <b>Atividades</b>   |  |
|  | <b>Individuais</b><br>ações relacionadas com a detentora da patente | <b>Ações apreensões e Investigação</b><br>Polícias federais e estaduais<br>Polícias rodoviárias<br>Institutos de criminalística<br>ANVISA novos produtos   |
| <b>Informação</b>                            | <b>Coletivas - Interfarma</b>                                       | <b>Ações educativas</b><br>Seminários e palestras<br>ANVISA nacional e estaduais<br>Conselhos Federais e Regionais de Farmácia<br>Receita Federal<br>Polícias federais<br>Polícia rodoviária<br>Seminários em Brasília<br>Publicações<br>Pesquisas |
|  |   | <b>Campanha educacional com ANVISA</b>   |
|  |   | <b>Criação Banco de Dados com Informação</b>   |
| <b>Incentivos Financeiros</b>                |   | <b>Viagens congressistas pagas Presidente Interfarma com experiência política</b>  |

Fonte: Laboratório E

Figura 07 – Atividades Estratégicas de não mercado Laboratório E



Fonte: Próprio autor

## Conclusões e proposições

O caso estudado nos mostrou que a ilegalidade no Brasil vem aumentando nos últimos anos e tem causado danos e afetado a gestão estratégica das empresas. No Laboratório E, vimos que até 2008, as ocorrências eram esporádicas e não existia o risco da empresa ter a sua reputação prejudicada frente ao mercado e frente ao governo. Depois de 2008, a empresa se torna ativa no relacionamento com as autoridades políticas de combate à ilegalidade, confirmando que as empresas com maior dependência de políticas governamentais desenvolvem estratégias relacionais.

Antes de 2008, os casos de ilegalidade eram esporádicos e o relacionamento com as autoridades governamentais eram transacionais e voltadas exclusivamente para prestar esclarecimentos e fazer investigações – itens relacionados com o detentor da patente. À medida que o volume de produtos ilegais começa a crescer a empresa muda as suas atividades e passa a trabalhar em conjunto com outros laboratórios que tinham o mesmo tipo de problema debaixo do guarda-chuva da Interfarma, com o objetivo de prestar informação para vários órgãos de apreensão de produtos falsificados em fronteiras, portos e aeroportos do país. Vemos então, que o Laboratório E e a Interfarma - entidade ou associações com grande credibilidade – usam a estratégia de prover informação e usar a participação coletiva quando precisam lidar com vários órgãos governamentais.

Enquanto na corporação internacional a estrutura que lida com a ilegalidade é robusta principalmente no que tange a segurança, no Brasil a estrutura ainda é pequena e sem processos de interação assíduos e rotineiros. A responsabilidade pelas estratégias de combate à ilegalidade é da equipe brasileira, e a interação com a matriz ocorre anualmente com o objetivo de trocar experiências ou informações. A integração das estratégias de mercado e não mercado está centrada no gestor de qualidade que acumula as duas funções: mercado e não mercado. Das interações realizadas com o Laboratório E vemos que a empresa se tornou ativa na formulação de estratégias específicas e investiu na estruturação de uma equipe dedicada quando a sua reputação começou a correr risco.

A Interfarma como entidade que congrega os laboratórios farmacêuticos internacionais tem liderados os esforços no combate à ilegalidade, através de ações de repercussões na mídia e no governo. O presidente da entidade é um ex-político com um vasto relacionamento no governo o que indica a tendência da entidade se tornar cada vez mais ativa nas ações políticas que representem os interesses da indústria farmacêutica internacional no Brasil. Através da entidade de classe as empresas que sofrem impacto da ilegalidade podem criar estratégias mais eficazes sem ter as ações ligadas diretamente com a reputação individual da empresa.

Vale notar que estas conclusões estão relacionadas com um estudo de caso de um setor específico. O conhecimento científico usado nesta pesquisa tem como base teórica oriunda de países com estruturas governamentais diferentes das estruturas brasileiras o que pressupõe que possam existir outras formas de se relacionar com o governo que não foram abordadas neste estudo de caso, o que abre espaço para futuras investigações.

## Referencial Bibliográfico

1. Chandler, 1962 – *Strategy and Structure*, Cambridge, MA; MIT Press David P.
2. Baron D. P. – *Integrated Strategy: market and nonmarket components* – *California management review* vol37, No.32 winter 1995

3. Baron D. P. – *The Nonmarket Strategy System* – *Sloan Management Review* – Fall 1995 – 37, 1
4. Baron D. P. – *Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics* – *Business and Politics* – 1999 – vol.1, no.1
5. Bartlett.C.A. e Ghoshal S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution* - Boston, MA:Harvard Business School press, 1989 - p.14
6. Boddewyn,J.J, *Understanding and Advancing the concept of “Nonmarket”*- Baruch College, City University of New York – *Business & Society*, vol 42 No. 3 September 2003 – p 297-327.
7. Boddewyn J.J.;Brewer T.L. – *International Business Political Behavior: New Theoretical Direction* – *Academy of Management Review* – 1994 – vol. 19, no.1. p. 119-143
8. Bonardi J.p.;Bergh R.G.V; Holburn G. – *Nonmarket Capabilities: Incomplete Contracting and learning in Political Environments* – *Academy of Management* – 2010 – submission 15233
9. Eisenhardt K.M. – *Building Theories form Case Study Research* – *Academy of Management Review* – 1989 – vol. 24 , No. 4 p. 532-550
10. Hillman A.,Hitt M.A. – *Corporate Political Strategy Formulation: a model of approach, participation and strategy decisions* – *Academy of management Review* – 1999 – vol 24 - no.4 – p.825-842
11. Hillman A.-*Politicians on the Board of Director: Do Connections Affect the Bottom Line?* – *Journal of Management* – 2005 – vol.31 – no.3 – p. 461-481
12. Khanna T., Palepu K. – *The future of business groups in emerging markets: long-run evidence from Chile* – *Academy of Management Journal* – 2000 – vol.43 – no. 3 – p. 268-285
13. Merriam, S. B. - *Case study research in education. A qualitative approach.* - San Francisco (CA):Jossey – Bass, 1988
14. Merriam, S. B. - *Qualitative research and case study application in education.* - San Francisco (CA):Jossey – Bass, 1998
15. Pearce J. L. – *Journal of Management Inquiry* – Jun 2001 – vol. 10 – no. 2 – p. 103-112
16. Peng, M.W. - *Business Strategies in Transition Economies* - [Academy of Management Review](#) – Abril 2001 -Vol. 26 Issue 2 –p.311-313.
17. Reneker, Maxine H. *A qualitative study of information seeking among members of an academic community: methodological issues and problems.* *Library Quarterly*, v. 63, n. 4, p. 487-507, Oct. 1993.
18. Rufin C., Parada P., Serra E. – *O Paradoxo das Estratégias Multidomésticas num Mundo Global: Testemunho das estratégias de “não-mercado” nos países em desenvolvimento* – 2008 - RBGN – São Paulo, vol. 10 – no.26 – p.63-85

19. Yin, R. K. – *Applications of case study research*. – Thousand Oaks (CA): Sage, 1993
20. Yin, R. K. – *Estudo de caso: planejamento e métodos*. – Porto Alegre: Bookman – 2001
21. Weidenbaum, M. – *Public Policy: No longer a spectator sport for business*. – *Journal of Business Strategy* – 1980 – no. 3 – p. 46-53