

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**EXCELÊNCIA NO LANÇAMENTO DE UM PRODUTO NO MERCADO**  
**FARMACÊUTICO: APLICAÇÃO AO CASO DE UM**  
**DESCONGESTIONANTE NASAL DE UMA EMPRESA BRASILEIRA**

**GUSTAVO DE OLIVEIRA REIS**

**Rio de Janeiro**

**2010**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**EXCELÊNCIA NO LANÇAMENTO DE UM PRODUTO NO MERCADO**  
**FARMACÊUTICO: APLICAÇÃO AO CASO DE UM**  
**DESCONGESTIONANTE NASAL DE UMA EMPRESA BRASILEIRA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração de Empresas, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Por: Gustavo de Oliveira Reis  
Professor Orientador: José Albuquerque da Costa

Rio de Janeiro

2010

**GUSTAVO DE OLIVEIRA REIS**

**EXCELÊNCIA NO LANÇAMENTO DE UM PRODUTO NO MERCADO  
FARMACÊUTICO: APLICAÇÃO AO CASO DE UM DESCONGESTIONANTE  
NASAL DE UMA EMPRESA BRASILEIRA**

Monografia apresentada como pré-requisito para obtenção do título de Bacharel/Licenciado em Administração de Empresas da Faculdade Federal do Rio de Janeiro, submetida à aprovação da banca examinadora composta pelos seguintes membros:

---

Prof. Orientador: José Albuquerque da Costa

---

Prof. Leitor

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Cezar e Tereza Reis, à minha irmã Tatiana e ao meu irmão Bruno.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu pai Cezar Reis e a minha mãe Tereza Reis por todo suporte e apoio necessário nesta longa caminhada. Aos meus irmãos Tatiana Reis e Bruno Reis que estiveram presentes em todos os momentos de dificuldade e alegria.

Aos colegas e amigos de trabalho que contribuíram muito positivamente para meu crescimento pessoal e profissional e que me apoiaram desde a época de estágio até a fase atual. Aos colaboradores da equipe de Inteligência de Mercado, em especial à Juliana Carvalho, por toda sua orientação e incentivo. Aos integrantes da equipe de Marketing, fundamentais para a conclusão do meu curso.

Aos grandes amigos que fiz durante a faculdade, em especial Diego Makasevicius, Amaro Leonardo, Christian Di Rienzo, Vitor Carvalhaes, Thomaz Padua, Micael Amorim, Achilles Barreto, Bruno Portes, Fernanda Barreto, Natalia Leite, Joanna Barreiros, Helena Leote, Ana Paula e Carla Angélica. A todos os professores que integram o corpo docente da FACC – UFRJ e que dedicaram seu tempo a passar todo conhecimento para os alunos.

Por fim, aos amigos que conheci na PUC-Rio, durante minha passagem pela instituição e aos companheiros de longa data, desde os tempos de colégio e que sempre estão ao meu lado.

*“Se a gente não pensar que quer sempre mais, fatalmente terá sempre menos. O homem só fracassa quando desiste de tentar. Todos os dias me levanto para vencer.”*

Aristóteles Onassis

## RESUMO

Este trabalho busca entender o lançamento de novos produtos no mercado farmacêutico brasileiro. O lançamento de novos medicamentos é um recurso vital para as empresas se manterem competitivas no mercado farmacêutico. Todo e qualquer produto lançado apresenta um risco e é fundamental seguir alguns passos como análise de mercado, entendimento do funcionamento do mercado, conhecimento pleno do produto a ser lançado e definição das estratégias quanto ao produto, preço, praça e promoção. Assim, tal risco é minimizado e o sucesso garantido. Quando o produto apresenta um caráter inovador, o desafio é ainda maior. A partir das análises das etapas teóricas às condições reais de um produto recém lançado, entenderemos o processo de lançamento deste novo produto específico, fluidificante nasal, no mercado farmacêutico.

**Palavras-chave:** lançamento – farmacêutico – produto – preço - praça – promoção

## ABSTRACT

This study seeks to understand the launching of new products in the Brazilian market. The launch of new medicines is a vital resource for companies to remain competitive in the pharmaceutical market. Any product released presents a risk and it is essential to follow some steps as market analysis, understanding of market functioning, full knowledge of the product being launched and define strategies for the product, price, distribution and promotion. Therefore, this risk is minimized and guaranteed success. If the product has an innovative character, the challenge is even bigger. From the analysis of theoretical stages to the actual conditions of a newly released product, understand the process of launching this new product specific, fluidizing nasal, in the pharmaceutical market.

**Keywords:** launch - pharmaceuticals - product - price - distribution - promotion

## SUMÁRIO

RESUMO .....	7
ABSTRACT .....	8
1. INTRODUÇÃO .....	11
2. A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA NO BRASIL.....	13
2.1 Histórico .....	13
3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	14
3.1 A empresa .....	14
4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	16
4.1. Missão .....	16
4.2. Visão .....	17
4.3. Valores.....	17
4.4. Matriz SWOT .....	17
4.4.1. Forças .....	18
4.4.2. Fraquezas.....	18
4.4.3. Oportunidades.....	19
4.4.4. Ameaças .....	20
4.5. Ambiente competitivo .....	21
4.5.1. Rivalidade entre concorrentes .....	22
4.5.2. Barreiras à entrada de concorrentes .....	22
4.5.3. Poder de barganha dos compradores .....	23
4.5.4. Poder de barganha dos fornecedores.....	24
4.5.5. Bens substitutos .....	24
4.6. Fatores críticos de sucesso.....	24
4.6.1. Posicionamento Competitivo .....	24
4.6.2. Inovação .....	25
4.6.3. Produtividade e lucratividade .....	25
4.6.4. Nível de recursos .....	25
4.6.5. Desempenho e atitude de funcionários.....	26
5. MERCADO FARMACÊUTICO .....	26
5.1 Mercado de soluções salinas nasais.....	27
5.2 Maresis.....	28

6. MARKETING .....	29
6.1. O produto .....	29
6.2. Preço.....	32
6.3. Distribuição .....	34
6.4. Promoção .....	37
6.5. Atuação e portfólio.....	41
6.6. Matriz BCG.....	41
6.6.1. Estrela .....	42
6.6.2. Vaca Leiteira .....	42
6.6.3. Ponto de interrogação.....	42
6.6.4. Abacaxi .....	43
7. ORGANIZAÇÃO .....	44
7.1. ORGANOGRAMA .....	44
7.2. FLUXUOGRAMA.....	45
7.3. Quadro de funcionários.....	46
8. PRODUÇÃO .....	46
8.1. Localização e unidade fabril .....	46
9. ANÁLISE FINANCEIRA .....	47
9.1. Capital.....	47
9.2. Ponto de Equilíbrio.....	47
9.3. Prazo de retorno do investimento (ROI) .....	49
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
Referências Bibliográficas .....	52

## 1. INTRODUÇÃO

A cada ano que passa, o mercado farmacêutico mundial movimentava bilhões de dólares. Trata-se de um mercado em forte crescimento e com descobertas científicas em expansão, o que gera maiores descobertas de curas de doenças e por sua vez novas fórmulas para a produção de novos medicamentos. De acordo com a consultoria IMS Health, o mercado farmacêutico global deve movimentar cerca de 830 bilhões de dólares em 2010, o que representa um crescimento de 6% em relação a 2009. Segundo a IMS, este crescimento será influenciado de forma pesada pelos países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), já que estes países apresentam os maiores crescimentos de mercado.

A projeção é que o Brasil cresça entre 8% e 11% até 2013. Podemos afirmar que se trata de um crescimento elevado já que a média global está entre 4% e 7%, enquanto em países com mercados maduros, como EUA e Japão, o crescimento deverá ficar entre 2% e 5%. Ainda segundo a IMS, o Brasil deverá ficar em 8º nos próximos três anos.

Este avanço no mercado farmacêutico brasileiro deve-se a economia estável, ao maior acesso a medicamentos através da política brasileira governamental a favor dos genéricos e a queda de patentes de remédios de marca. As vendas totais do mercado brasileiro em 2009 somaram 30,2 bilhões de reais, dos quais cerca de 85% são de produtos de marca<sup>1</sup>.

E sob esta perspectiva de crescimento do mercado brasileiro e o enfraquecimento de empresas multinacionais, com a perda de patentes, que empresas

---

<sup>1</sup> Fonte: IMS Health

brasileiras vêm conquistando espaço. E este espaço só é possível ser conquistado de forma sólida, através de lançamentos de novos medicamentos.

Para facilitar o entendimento, foi escolhida uma empresa brasileira em que até julho de 2010, lançou 5 produtos<sup>2</sup>. A FQM – Farmoquímica é uma indústria farmacêutica com mais de 70 anos no mercado que produz e comercializa medicamentos sob prescrição médica. Em janeiro deste ano, a FQM lançou um novo medicamento chamado Maresis. Indicado para descongestionar o nariz, Maresis chegou ao mercado dos descongestionantes nasais ocasionando um forte impacto no até então mercado consolidado.

Para ter uma excelência no lançamento deste produto, a FQM certificou-se que todos os aspectos para um lançamento de qualidade e conseqüentemente um resultado satisfatório, fossem concretizados. O estudo de caso a seguir mostra quais foram os aspectos que fizeram o Maresis um lançamento de sucesso.

---

<sup>2</sup> Maresis, Lysalpa Cicapeel, Spirial Spray, Densitium creme e Densitium olhos

## 2. A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA NO BRASIL

### 2.1 Histórico

A indústria farmacêutica no Brasil teve o seu nascimento e desenvolvimento no período de 1890 e 1950, mais tardiamente, portanto do que o observado nos países europeus que, já no século XIX, observavam avanços notáveis neste segmento. Segundo Ribeiro (2000), o desenvolvimento inicial da indústria farmacêutica no Brasil, “guarda forte relação com a instituição da saúde pública, das práticas sanitárias de prevenção e combate às doenças infecciosas e, em especial, com as instituições de pesquisa básica e aplicada”.

O Estado brasileiro (Ribeiro, 2000) teve uma participação importante nos primórdios do desenvolvimento industrial farmacêutico ao incentivar e fornecer recursos para alguns dos primeiros laboratórios farmacêuticos. O Estado contribuiu também para a formação dos primeiros cientistas brasileiros que, posteriormente, se tornaram responsáveis pelo desenvolvimento de planos de saúde pública, produção de soros, vacinas e medicamentos, por parte de empresas pioneiras.

Algumas empresas brasileiras foram bem sucedidas na produção de medicamentos farmacêuticos para atender o mercado nacional e também para a exportação. O perfil do segmento farmacêutico no Brasil sofreu uma mudança brusca a partir dos anos 50. A adoção de medidas e planos desenvolvimentistas, como os verificados na gestão do presidente Juscelino Kubitschek e do período militar, abriram as portas do setor às empresas de capital estrangeiro, dotadas de maior know-how e

recursos financeiros, que foram responsáveis pela eliminação de boa parte da concorrência dos laboratórios nacionais.

A década de 80 foi conhecida como um período de estagnação econômica e de descontrole inflacionário. Os investimentos produtivos foram escassos, muito em função da opção da grande maioria das empresas em privilegiar os ganhos obtidos com aplicações financeiras. No intervalo que vai de 1980 a 2000, as empresas nacionais passaram a enfrentar outros tipos de dificuldades (da Silva , 2002) como controle de preços do governo e lei de patentes. Atualmente, uma das maiores reivindicações da indústria nacional é a formulação de políticas que permitam e fomentem o investimento do setor privado nacional na produção de fármacos e medicamentos.

### **3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

#### **3.1 A empresa**

A Farmoquímica é uma indústria farmacêutica com mais de 70 anos no mercado que produz e comercializa medicamentos sob prescrição médica. A FQM tem um histórico de pioneirismo e inovação. Com investimentos constantes na modernização, na ampliação de sua capacidade produtiva e na renovação de sua linha de produtos, a empresa vem conquistando seu espaço e posicionando seus produtos, nos respectivos segmentos, entre os mais prescritos pela classe médica.

Fundada na década de 30 por uma família italiana, a empresa foi adquirida em 1975 por um grupo de executivos de uma multinacional. Inicialmente privilegiou a

presença no nordeste brasileiro explorando segmentos de mercado importantes nessa região, porém de pouco interesse para as grandes companhias, tais como as doenças endêmicas, parasitológicas e infecciosas. Já na segunda metade da década de 90 iniciou seu atual enfoque, baseado na visitação à classe médica e produtos de receituário.

A partir de uma re-estruturação nas áreas de marketing e comercial e da total renovação do seu portfólio de produtos, em 2000 a FQM passou a ter uma maior cobertura geográfica, já com presença em capitais e grandes centros do país.

Em 2001, a família controladora da FQM decidiu buscar uma parceria estratégica que pudesse impulsionar o crescimento e a expansão geográfica da empresa assim como fornecer acesso a novos produtos e tecnologias. Optou então por associar-se a um grupo farmacêutico latino-americano: o Laboratório Roemmers.

Em 2002 a empresa adquiriu o laboratório Zest, e incorporou em sua linha de produtos marcas tradicionais como Marevan, Actifedrin, Otosporin e Dequadin. Além disto, transferiu sua produção de São Gonçalo, no Estado do Rio, para a fábrica do Jacaré, então recém-adquirida da GSK. Neste mesmo ano, a FQM iniciou seu plano de expansão geográfica com a ampliação da sua força de vendas, estando presente em todo território nacional.

A partir de 2003, com o lançamento do fitomedicamento Abrilar, atualmente o produto líder no segmento de xaropes expectorantes, a FQM iniciou mais uma renovação da sua linha de produtos. Nos anos seguintes ocorreram sucessivos lançamentos de produtos de referência, exclusivos no país, de desenvolvimento próprio ou em parceria com laboratórios europeus e americanos.

Em 2006, lançou Annita, seu primeiro produto com proteção de patente no

Brasil, hoje o produto líder em vendas da empresa. Segundo a auditoria internacional IMS Health, atualmente Annita é um dos 100 maiores do Mercado farmacêutico e líder absoluto do segmento de antiparasitários.

Desde 2002 o Farmoquímica vem crescendo em média 26% ao ano, tendo evoluído de um faturamento de 48 milhões de reais naquele ano para os 250 milhões de reais previstos para 2010. De acordo com o IMS Health, nos últimos 5 anos, a FQM foi o laboratório puramente de prescrição médica de maior crescimento no mercado. Os objetivos da FQM para os próximos anos são bem agressivos. A empresa pretende chegar a marca de um bilhão de reais em faturamento até 2014. Com isto, ela calcula chegar a ranking das 15 maiores empresas atuante no mercado farmacêutico brasileiro. Este objetivo está pautado no lançamento de novos medicamentos.

## **4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

### **4.1. Missão**

A FQM tem como missão promover a saúde e o bem estar colocando à disposição da classe médica, soluções terapêuticas modernas que contribuam para a melhoria da qualidade de vida.

## 4.2. Visão

- ✓ Ser reconhecida pela classe médica por sua linha de produtos de alta qualidade e relevância, seus serviços prestados a médicos e pacientes e pela conduta ética de seus profissionais.
- ✓ Ter junto ao público geral uma imagem relacionada a produtos confiáveis, cômodos e eficazes.
- ✓ Ser considerada i,a excelente empresa por seus profissionais.
- ✓ Figurar entre as melhores empresas do ramo.

## 4.3. Valores

A empresa tem como valores conduzir seu negócio com alto padrão de ética, honestidade e integridade, buscar a excelência em tudo que faz e procura entender ao máximo as necessidades de seus clientes e se esforça ao máximo para atendê-los. Além disto, valoriza a contribuição individual, confiança mutua e o respeito entre os profissionais. No mais, incentiva todos a questionar, criar, inovar e melhorar sempre.

## 4.4. Matriz SWOT

A análise SWOT ajuda a empresa focar nos pontos principais da empresa após a análise da empresa e os fatores que afetam seu funcionamento. A sigla SWOT representa as iniciais das palavras em inglês: Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (Pontos fortes, Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças). A análise SWOT

abaixo descreve os pontos fracos e fortes da FQM com relação ao lançamento do Maresis e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

#### **4.4.1. Forças**

O conhecimento da FQM nas especialidades pediatria, otorrino e clínica médica é um ponto forte já que isto trás uma experiência na atuação e uma credibilidade maior por parte da classe médica.

Outra força da FQM é a qualidade do Maresis. Quando um produto chega ao mercado trazendo qualidade, a facilidade encontrada é enorme. Neste mercado de soluções nasais, por exemplo, há a presença de diversos produtos cuja a qualidade é questionada.

A constante busca por inovação é outro diferencial da FQM. A empresa brasileira busca sempre propor ao mercado novas soluções medicamentosas exclusivas e modernas. Isto acaba sendo reconhecido pelo mercado com uma grande força.

A FQM tem um enorme portfólio, o que permite uma maior oferta de medicamentos ao mercado. Trata-se de um portfólio diversificado e com produtos exclusivos, o que faz com que este aspecto seja mais uma força FQM.

#### **4.4.2. Fraquezas**

A principal fraqueza em uma empresa do mercado farmacêutica é a não diferenciação. É impossível uma empresa não possuir concorrentes semelhantes, seja com o mesmo principio ativo, indicação ou mecanismo de ação. Logo, com a FQM não

é diferente. Alguns produtos FQM possuem concorrentes semelhantes, gerando assim uma fraqueza da empresa.

Outra fraqueza são os recursos limitados. Os recursos financeiros impedem que a empresa invista pesadamente em algumas situações. Estes recursos escassos não permitem que a empresa ouse e faz com que o planejamento seja fundamental para o sucesso da FQM. A criatividade e liberdade de inovação são as saídas encontradas pela FQM para compensar este recurso inferior aos concorrentes. Isto acaba gerando um recurso humano também menor, já que sem um suporte financeiro fica complicado investir em profissionais seja em quantidade quanto em qualidade.

Apesar de a FQM estar no mercado há mais de 70 anos, apenas a 10 ela atua em todo território nacional. Sendo assim, sua marca ainda é desconhecida em alguns pontos do país. Sua visitação média chega a 77 mil médicos visitados por mês, sendo que concorrentes chegam a quase 180 mil. Este fato faz o desafio FQM ser ainda maior.

Além da visitação médica, as empresas concorrentes de grande porte possuem equipe exclusiva para visitação em ponto de venda, ou seja, farmácia. A FQM ainda não possui este tipo de equipe e acaba perdendo uma parcela de mercado no ponto de venda já que diversas ações são feitas dentro das farmácias.

#### **4.4.3. Oportunidades**

A constante busca por inovação vai de encontro com algumas ações de empresas concorrentes. Isto ocorre já que muitas empresas estão focadas em

genéricos, ou seja, inovação zero. Isto faz com que a FQM tenha uma grande oportunidade no mercado.

Outra oportunidade do mercado é a busca por comodidade. A cada lançamento, podemos perceber que empresas farmacêuticas estão preocupadas apenas com o retorno financeiro e não com a praticidade de seus medicamentos. Surge mais uma oportunidade para a FQM.

Por fim, o crescimento da renda brasileira é uma grande oportunidade para a FQM já que pelo fato de seus produtos serem de maior qualidade, os preços também acompanham esta tendência. Assim, a população brasileiras consegue ter acesso aos medicamentos FQM com maior facilidade.

#### 4.4.4. Ameaças

O mercado farmacêutico brasileiro é conhecido mundialmente pelos genéricos. Estes por sua vez são incentivados diretamente pelo governo brasileiro. Além dos genéricos, grandes multinacionais estão presentes no Brasil. Isto naturalmente gera uma disputa de preços mais acirrada. Há empresas que chegam a dar descontos de 70% em seus produtos. Isto faz com que a FQM seja seriamente ameaçada já que não trabalha com genéricos e não tem o suporte financeiro de uma multinacional.

	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>INTERNO</b>	Conhecimento das especialidades Qualidade do produto Constante inovação Portfólio diversificado	Produtos semelhantes no mercado Recursos limitados Marca FQM não tao conhecida Nao possui equipe de PDV
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>EXTERNO</b>	Busca por inovação Busca por comodidade Crescimento da renda brasileira	Guerra de preços Produtos consolidados Genéricos

Figura 1: Matriz SWOT

Após a análise do SWOT fazemos um balanço da matriz. Feito isto (tabela abaixo) chegou-se a conclusão de que o Maresis tem 94% como resultado, confirmando que os pontos internos e externos estão favoráveis ao produto

FORÇAS			
Conhecimento das especialidades	0,25	4	1
Qualidade do produto	0,25	4	1
Constante inovação	0,25	4	1
Portfólio diversificado	0,25	4	1
FRAQUEZAS			
Produtos semelhantes no mercado	0,3	3	0,9
Recursos limitados	0,3	3	0,9
Marca FQM não tao conhecida	0,2	1	0,2
Nao possui equipe de PDV	0,2	0	0
OPORTUNIDADES			
Busca por inovação	0,35	5	1,75
Busca por comodidade	0,35	4	1,4
Crescimento da renda brasileira	0,3	5	1,5
AMEAÇAS			
Guerra de preços	0,3	1	0,3
Produtos consolidados	0,5	2	1
Genéricos	0,2	2	0,4

Figura 2: Análise pós SWOT

#### 4.5. Ambiente competitivo

Segundo Maximiano (2006) afirma, “o entendimento das forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia”. Assim, Serra e Torres (2004) afirmam que a análise do ambiente externo pode ser realizada por meio do modelo de cinco forças da competitividade, desenvolvido por Michael Porter na década de 70. O modelo possibilita analisar o grau de atratividade de um setor da economia, identificando um conjunto de cinco forças que afetam a competitividade: a rivalidade entre empresas concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes, a ameaça de entrada de novos concorrentes e a ameaça do aparecimento de produtos substitutos.

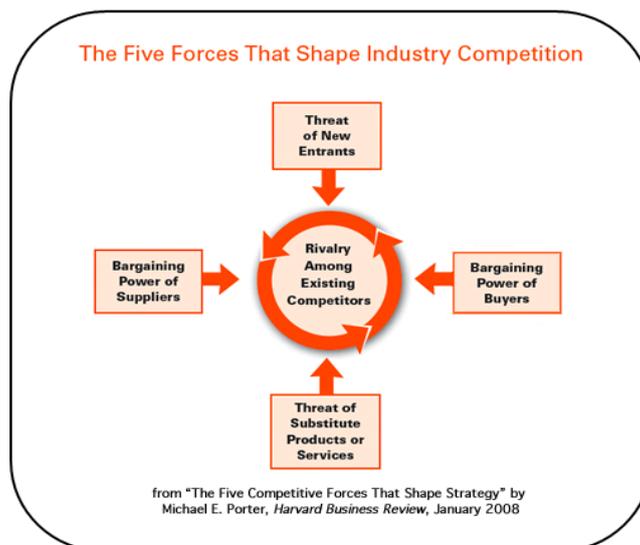


Figura 3: Modelo das 5 forças de Porter

#### 4.5.1. Rivalidade entre concorrentes

Serra, Torres e Torres (2004) afirmam que “a rivalidade entre concorrentes pode ser considerada a mais significativa das cinco forças”. Nesta dimensão, deve-se considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos. Neste contexto, quando falamos de indústria farmacêutica, a situação é ainda mais crítica. A presença de multinacionais e o fortalecimento dos genéricos tornaram o desafio da FQM ainda mais difícil. Ficou claro que a única forma de competir igualmente com grandes orçamentos é o lançamento de novos medicamentos exclusivos.

#### 4.5.2. Barreiras à entrada de concorrentes

O mercado farmacêutico é totalmente dinâmico. Empresas entram, saem, são compradas. Portanto, além de ser necessário observar as atividades das empresas concorrentes, a ameaça da entrada de novos participantes depende das barreiras

existentes contra sua entrada, além do poder de reação das organizações já estabelecidas, conforme analisado abaixo.

- ✓ Economia de Escala: atrapalha a entrada de novos concorrentes, pois as empresas que já produzem grandes quantidades podem reduzir custos, e novas empresas, que tenham que começar a vender pouco para depois crescer, possuem desvantagem de custos;
- ✓ Capital Necessário: outra restrição financeira, mas aqui refere-se à necessidade de capital para realizar os investimentos iniciais para a instalação do negócio. No caso da indústria farmacêutica, o poder de grandes multinacionais faz com que este aspecto seja menos importante do que o normal.
- ✓ Acesso aos canais de distribuição: se os canais de venda forem limitados, quanto mais as empresas atuais estiverem bem relacionadas (contratualmente) com os canais, menores as chances de novas empresas ganharem espaço.

#### **4.5.3. Poder de barganha dos compradores**

O poder de barganha dos compradores pode ser traduzido como a capacidade de barganha dos clientes para com as empresas do setor. Esta força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade. Neste contexto, a FQM tem um grande desafio já que os genéricos oferecem produtos com preços muito baixos e com grande incentivo do governo. Também fica como solução, o lançamento de produtos exclusivos, onde a qualidade sobreporá o preço.

#### **4.5.4. Poder de barganha dos fornecedores**

Já quando abordado o poder de barganha dos fornecedores, a visão é semelhante à barganha dos compradores, mas agora voltada ao fornecimento de insumos e serviços para a empresa. Neste sentido, a FQM não sofre muito já que conta com parceiros fieis e mais dependentes da empresa do que ao contrário.

#### **4.5.5. Bens substitutos**

Os bens substitutos representam aqueles que não são os mesmos produtos que o seu, mas atendem à mesma necessidade. Esta é uma força muito atuante já que no mercado farmacêutico, temos os genéricos e os medicamentos similares.

### **4.6. Fatores críticos de sucesso**

Haja vista as forças de Porter, fica claro que a indústria funciona como um sistema onde temos clientes, parceiros e fornecedores. Para um maior entendimento é fundamental entender quais os fatores críticos que determinam as condições mínimas obrigatórias para operar.

#### **4.6.1. Posicionamento Competitivo**

O posicionamento competitivo representa a posição de uma organização e onde ela se encontra em relação aos concorrentes. Um dos objetivos organizacionais deve indicar a posição que a organização está tentando alcançar em relação aos concorrentes.

#### **4.6.2. Inovação**

Este fator crítico de sucesso significa qualquer mudança para melhorar métodos e condução dos negócios organizacionais. Os objetivos organizacionais devem indicar metas que a organização está tentando atingir em termos de inovação.

#### **4.6.3. Produtividade e lucratividade**

Produtividade representa a quantidade de bens ou serviços produzidos pela organização em relação aos recursos utilizados no processo produtivo. As organizações que usam menos recursos para produzir uma quantidade específica de produtos são mais produtivas do que aquelas que precisam de mais recursos para produzir no mesmo nível. Já lucratividade é a capacidade de a organização obter receitas a mais do que as despesas necessárias para gerá-las. Em geral, tem objetivos que indicam o nível de lucratividade desejado.

#### **4.6.4. Nível de recursos**

Significa as quantidades relativas dos recursos mantidos pela organização – como estoques, equipamentos e caixa. Muitas organizações definem objetivos estratégicos que indicam quantidades relativas de cada um desses ativos que devem ser mantidos.

#### **4.6.5. Desempenho e atitude de funcionários**

Este desempenho e atitude representam a qualidade do desempenho do pessoal não-administrativo e gerencial e seus sentimentos em relação ao trabalho e à organização.

## **5. MERCADO FARMACÊUTICO**

O setor industrial farmacêutico é constituído por aproximadamente 369 empresas, sendo 17% delas de capital estrangeiro e 83 % de capital nacional. Concentram-se em sua grande maioria na região sudeste, gerando algo em torno de 50.000 empregos diretos e 250.000 indiretos (dados Abifarma 2000). É um setor caracterizado pela pulverização de mercado onde nenhuma empresa detém mais do que 8% do mercado (Campos et al , 2001). O número de apresentações comercializadas gira em torno de 11 mil. Com o advento do controle de preços estabelecido pelo governo nos anos de 2002 e 2003, a indústria farmacêutica não tem conseguido repassar a seus clientes parte da elevação de custos de insumos que, em boa parte, são atrelados.

O setor industrial farmacêutico é constituído por aproximadamente 369 empresas, sendo 17% delas de capital estrangeiro e 83 % de capital nacional. Concentram-se em sua grande maioria na região sudeste, gerando algo em torno de 50.000 empregos diretos e 250.000 indiretos (dados Abifarma 2000).

É um setor caracterizado pela pulverização de mercado onde nenhuma empresa detém mais do que 8% do mercado (Campos et al , 2001). O número de apresentações comercializadas gira em torno de 11 mil. Com o advento do controle de preços estabelecido pelo governo nos anos de 2002 e 2003, a indústria farmacêutica não tem conseguido repassar a seus clientes parte da elevação de custos de insumos que, em boa parte, são atrelados.

### **5.1 Mercado de soluções salinas nasais**

A rinite alérgica é um dos problemas respiratórios mais comuns atualmente, principalmente no outono e no inverno quando as temperaturas baixam e a umidade do ar é precária. O aumento no número de casos também é atribuído à má qualidade do ar, com poluentes atmosféricos e mesmo à poeira que se acumula nas casas e nos locais de trabalho. Os especialistas apontam que outro agravante é a maior sensibilização alérgica das pessoas, principalmente das crianças, que ficam muito tempo confinadas em casa, em contato com poeira, fungos ou pelos de animais domésticos. Mas pequenos cuidados podem aliviar o problema. Um deles é o uso da solução salina, que é o soro fisiológico. Quando o nariz está muito congestionado, o uso de soluções salinas concentradas de duas a três vezes ao dia é de grande utilidade. A solução fisiológica, a 0,9% pode ser usada indefinidamente, porque ajuda a limpar o nariz, a umedecer a mucosa e estimular o processo fisiológico de limpeza.

No atual mercado brasileiro de soluções salinas nasais, temos disponíveis soluções salinas isotônicas (0,9%) e hipertônicas (3%), com e sem conservantes, em gotas ou spray. Como solução isotônica e hipertônica, temos algumas marcas

consagradas no mercado há décadas como Rinosoro, Salsep e Sorine. A diferença entre estas soluções é que a 3% ou hipertônica é mais concentrada e por isto mais forte, podendo causar irritação na mucosa se mal utilizado.

Analisando a participação de mercado em unidades, tínhamos a liderança plena do Rinosoro, seguido de Sorine. Já analisando a participação de mercado em receitaário, o Rinosoro também é líder mas seguido do Salsep.

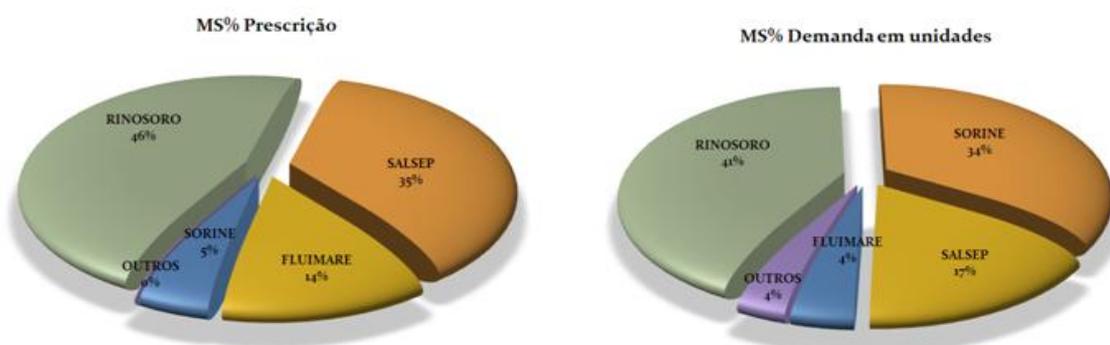


Figura 4: Marketi Share Prescrição e Market Share Demanda em unidades

## 5.2 Maresis

No ano de 2010 a Farmoquímica lançou no Brasil Maresis, spray nasal fluidificante à base de cloreto sódio 0,9% indicado para o alívio da congestão nasal. É uma apresentação inédita no mercado brasileiro, onde as marcas líderes já se encontram muito bem posicionadas “na mente” dos médicos.

## **6. MARKETING**

### **6.1. O produto**

Maresis é uma solução de cloreto de sódio 0,9% estéril, cuja apresentação é em spray nasal contendo 100 ml. É indicado como fluidificante e descongestionante nasal, agindo fluidificando a secreção da mucosa nasal, favorecendo a sua eliminação. O produto não possui uma posologia fixa, podendo ser utilizado conforme indicação médica. Como a grande maioria dos produtos FQM, o Maresis, apesar de não ser tarjado, é trabalhado de forma ética, com visita médica e sob prescrição médica. De acordo com a Close – Up (CUP), empresa de auditoria de receituário médico, os maiores consumidores de soluções salinas nasais, estão na faixa etária de 1 à 4 anos. Os pequenos usuários, abaixo de 1 ano, também aparecem como fortes consumidores. Portanto, o foco do Maresis, além de otorrino e clínica médica, está também na pediatria.

#### **6.1.1. Embalagem**

Apesar de atuar como medicamento sob prescrição, Maresis não necessita de receita para ser adquirido. Portanto, a embalagem tem um papel fundamental no ponto de venda. Fábio Mestriner, presidente da ABRE – Associação Brasileira de Embalagens, afirma que não é preciso dizer o quanto a embalagem é importante para as empresas que atuam no segmento de consumo. As embalagens são um grande diferencial competitivo, afinal, as grandes empresas podem usar a embalagem na comunicação e na mídia para apoiar seus produtos na competição de mercado.

Hoje, no Brasil 85% das decisões de compra são tomadas no ponto de venda e por consequência, quanto mais apelo tiver a embalagem, mais chances de o produto ser adquirido<sup>3</sup>.

Como o produto é único e inovador, sua embalagem não podia ser parecida com as já existentes no mercado. Levando em consideração o movimento, a aplicação do produto e sua principal indicação para o público infantil, Maresis tem sua embalagem colorida com imagens que lembram os jatos contínuos provocados pelo spray. Além disto, sua apresentação de 100 ml chama atenção no ponto de venda. Outro ponto forte da embalagem é a alta tecnologia presente no produto. Seu sistema one way preserva a esterilidade do produto e aproveitamento total do conteúdo. Além disto, com esta embalagem, o produto tem uma validade maior que os concorrentes, ou seja, 36 meses.

Por ser em spray, Maresis promove um jato suave e contínuo, proporcionando assim um novo tempo de conforto e comodidade. Isto pois não agride a mucosa e facilita a drenagem nasal. Outro aspecto positivo que esta embalagem proporciona é a praticidade de aplicação. Maresis pode ser aplicado em qualquer posição, ou melhor, em 360 graus enquanto os concorrentes apenas de forma vertical. Por fim, Maresis trás mais um benefício: duas válvulas removíveis e higienizáveis.

A promoção do produto levará em conta o design da embalagem, que se destacará pelas cores fortes e vibrantes, fáceis de abrir. A embalagem será fator determinante para atingir o público-alvo desejado.

---

<sup>3</sup> Dia 31 de outubro de 2009, a Escola de Negócios - Mercatus promoveu o 4º Fórum MERCATUS. Em uma das palestras, o consultor de Marketing e Vendas Jayme Nigri citou os dados.

### 6.1.2. Marca

Segundo a American Marketing Association (AMA), a definição de marca é: “um nome, termo, sinal, símbolo, desenho ou uma combinação deles, com o objetivo de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo e diferenciá-los da concorrência”. Logo, podemos utilizar este tipo de conceito seja para marca Maresis.

Sendo assim, ter uma marca forte e com fácil reconhecimento pode facilitar na hora da decisão do consumidor. Isto garante uma vantagem competitiva em qualquer mercado. A marca pode ser sinônimo de qualidade, o que eleva consideravelmente a possibilidade de lealdade de um determinado cliente.

Esta lealdade é importante para o Maresis, vide que o mercado já possui suas marcas há décadas. Neste caso, Maresis vai de encontro a este desafio, já que ele é o novo entrante deste mercado. Pode-se afirmar então que a marca tem fundamental importância no desempenho de um produto, ainda mais neste mercado consolidado há anos.

A marca Maresis busca estar ligada a inovação, tecnologia, comodidade e modernidade. Com este intuito, o apelo do Maresis é praticidade e conforto, com inovação e tecnologia.

Pelo fato da Farmoquímica ser conhecida no mercado de pediatria e clínica médica com seus dois principais produtos, Abrilar e Annita, a marca corporativa FQM proporciona um suporte ao lançamento do Maresis. Além disso, a FQM também possui uma imagem ética, de produtos de qualidade. Dessa forma, há uma relação benéfica para os dois sentidos, ao passo que a marca corporativa oferece uma sustentação e

certificação para o Maresis e o mesmo contribui para o fortalecimento da imagem da marca corporativa.

## **6.2. Preço**

Segundo Churchill e Peter (2000), preço é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto. Para Kotler (2000), preço é o principal componente do composto de Marketing, caracterizando-se como o determinante na escolha da maioria dos compradores.

E esse mesmo componente também pode ser definido como o valor que o consumidor troca para obter os esperados benefícios. O preço determina se a compra será ou não realizada e se a comercialização dos produtos será suficientemente lucrativa.

O preço definido ficou acima da concorrência para, já que o produto tem grandes diferenciais se comparado aos demais do mercado como não agredir a mucosa, facilitar a drenagem nasal, com fluxo contínuo em qualquer posição, duas válvulas removíveis. Não está sendo visado conquistar o cliente pelo preço baixo, mas sim conquistar o mercado através da demonstração dos benefícios oriundos do uso constante do produto em comparação direta com a utilização dos produtos comercializados pela concorrência. Com isso, a estratégia de aumento de faturamento pode ser alcançada, pois foi criado um valor superior para o consumidor e a empresa pode atuar em um segmento novo mas em especialidades conhecidas e conseqüentemente gerar um aumento no faturamento da empresa.

Inicialmente a cobrança de preços um pouco acima da média pode parecer sem sentido em um mercado onde há diversos concorrentes diretos e indiretos. Entretanto, esta opção proporciona vantagens econômicas para os consumidores como, por exemplo, o preço por ml ser mais barato. O desembolso inicial do Maresis é por 100 ml enquanto concorrentes por 50 ml. Claro que o desembolso inicial acaba influenciando na decisão de compra, mas quando calculamos o preço por ml, vemos que Maresis sai mais barato que os concorrentes. Já a vantagem econômica para a empresa é que com preço acima da média de mercado é possível alavancar rapidamente o faturamento e com isso recuperar todo investimento feito.

Esse tipo de precificação foi escolhido, pois a produção do Maresis ocorre na Suécia, chegando ao Brasil totalmente pronto para ser distribuído. Além disso, o gasto com propaganda e marketing é considerável, uma vez que a intenção é ter o Maresis disponível no país inteiro.

#### **6.2.1. Preço ao consumidor**

A política de preços está de acordo com práticas adotadas pela FQM, sendo razoáveis para o consumidor e rentáveis para a empresa. Logo, foi adotado como prática preços próximos, porém um pouco acima, da média deste segmento de mercado.

Antes de qualquer definição de preço é necessário definir a margem de lucro desejada, para que a empresa receba um retorno de seu investimento, e os custos totais (variável e fixo) de toda a operação (produção, distribuição e venda). O valor definido ficou em aproximadamente R\$ 28,00 por unidade e a sua margem de lucro e

os seus custos já estão embutidos nesses preços. Apesar de o Maresis ser um produto onde apresenta uma venda maior no inverno, o seu uso é contínuo. Sendo assim, não há prática de preços sazonais. Além disto, o preço praticado é o mesmo em qualquer local geográfico brasileiro, pois a FQM está presente em todo território nacional.

### **6.2.2. Preço para distribuidores**

Os descontos oferecidos aos distribuidores são dois: o primeiro é o desconto comercial que consiste na redução percentual no preço de tabela oferecido para os revendedores, para formar o preço de mercado de R\$ 28,00; o segundo é o desconto por mix de produtos FQM, ou seja, é a redução no preço por unidade pela compra em grande quantidade da linha de produtos FQM. Este desconto não é cumulativo, ou seja, as reduções são realizadas sobre cada compra do distribuidor.

### **6.3. Distribuição**

No início, a logística tinha a função única e exclusiva de levar o produto ao cliente. Hoje, esta possui um enorme planejamento, com estratégias internas e externas, da compra da matéria prima até a entrega ao fornecedor. Na atualidade, as estratégias logísticas estão evoluindo com grande rapidez. Quando olhamos para o mercado farmacêutico, esta importância é ainda maior. Os produtos não podem faltar em nenhuma farmácia deste país. Uma vez que seu produto não se encontra no ponto de venda, certamente esta compra será direcionada para o concorrente. Esta distribuição, portanto não é simples. São vários os fatores que facilitam e contribuem uma distribuição adequada. Segundo Gonçalves (2001), novas tecnologias, novas

necessidades impostas pelo mercado criaram novos papéis para a logística, inclusive de estratégia. Gonçalves (2001) afirma também, que não importa o quanto se faça de investimento para atender a esta nova realidade, um componente vital de, todo esse processo, é a parceria. No caso da FQM, esta parceria esta relacionada aos distribuidores.

### **6.3.1. Distribuidores**

De acordo com Kotler (1998, p.516) entende-se por distribuidor todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comercial. Não fazem parte dos distribuidores os fabricantes e agricultores, que lidam basicamente com a produção, nem os varejistas. Estabelecer parceria com os distribuidores é fundamental para uma boa colocação do produto na farmácia. O Maresis é um caso de sucesso. O produto encontra-se em todas as grandes redes e nas farmácias independentes de grande porte em todo país.

Os distribuidores parceiros da FQM são utilizados por sua eficiência em vendas e promoção. Eles dispõem de uma força de vendas que ajuda a FQM a atingir todas as grandes redes e farmácias independentes de todas as cidades brasileiras. Além disto, os distribuidores são responsáveis pela armazenagem e movimentação dos medicamentos. Eles mantêm estoques, reduzindo, portanto, os custos e os riscos de estocagem para FQM e as farmácias.

Outra ação importante dos distribuidores parceiros da FQM é o transporte. Os distribuidores quase sempre oferecem uma entrega mais rápida as farmácias, por estar mais perto deles e não vendem apenas FQM e sim todos os medicamentos do mercado. As informações de mercado também são vantagens consideradas. Os

distribuidores fornecem informações a FQM e as farmácias com relação às atividades de seus concorrentes, novos produtos, preços, ou seja, executam monitoramento ambiental.

Neste contexto, a FQM lançou o Maresis com todo suporte logístico oferecido pelos seus distribuidores parceiros. Hoje a FQM conta com 4 grandes distribuidores espalhados pelo Brasil: Profarma, Santa Cruz, Panarello e D.Center. No mais, a FQM também conta com outros diversos parceiros, o que possibilitou a colocação do Maresis em lugares não alcançados pelo grande distribuidor.

Foi adotada uma distribuição intensiva, com o objetivo de atingir a maior parcela possível do mercado. Era fundamental que o Maresis ficasse com extrema facilidade de ser encontrado. Como a distribuição intensiva é voltada para obter o máximo de cobertura de mercado, era obrigação ter o Maresis disponível em cada um dos pontos-de-venda, para que potenciais consumidores possam comprá-lo.

O Maresis foi lançado oficialmente para a classe médica em março de 2010 mas a distribuição começou em janeiro. Para atingir o maior número de farmácias possíveis, a FQM optou por participar de um programa especial da distribuidora Profarma. Intitulado como “aceleração”, este projeto implica em uma dinâmica para um maior faziamento do produto. Após participar desta ação, o Maresis encontrava-se com uma excelente colocação e assim a promoção médica já podia ser iniciada, uma vez que os produtos já estavam nas farmácias.

### **6.3.2. Centro de distribuição FQM**

A FQM possui sistema de distribuição próprio. A empresa conta com um centro de distribuição com área de armazenagem de 400 metros quadrados e capacidade de expedição de 25.000 unidades/hora em 4 docas simultâneas. O CD é equipado com sistema que controla o transporte, monitora a rapidez e localização dos veículos e toma decisões sobre rotas de acordo com as necessidades da ocasião. Possui também um sistema de pallets que dinamizam a logística de disposição do estoque.

### **6.3.3. Cobertura Maresis**

O objetivo inicial era atingir 50% de cobertura de todas as farmácias em todo Brasil. Para tal cobertura foi definido como estratégia a distribuição em grandes redes de farmácias e grandes farmácias independentes. Perto de completar 10 meses de lançamento, o Maresis se encontra hoje com 98% de cobertura do objetivo estipulado.

## **6.4. Promoção**

A promoção de medicamentos no Brasil é feita de duas formas: no ponto de venda, onde a venda dos produtos se confirma e a promoção médica. Esta última é o foco da FQM. Isto ocorre pois o perfil da empresa é trabalhar seus produtos de forma ética. Sendo os mesmos necessários de receita médica, não há outro caminho que não seja a visitação médica, e assim garantir que a prescrição seja dada. Para ter uma análise mais profunda de como lançar um produto no mercado farmacêutico, o exemplo do Maresis se encaixa perfeitamente.

#### **6.4.1. Estratégia Promocional**

A elaboração da estratégia do Maresis consistiu em duas formas de atuação. A FQM tinha que visitar os médicos para gerar receituário, teve que promover para as farmácias, dando esta garantia de demanda. Assim, podemos definir como estratégia promocional através do sistema Push and Pull. O sistema Push foi o principal sistema utilizado. Consiste em incentivar a força de vendas FQM para promover o Maresis na classe médica. Assim, a FQM conseguiu que a classe médica gerasse o receituário para que o paciente comprasse no ponto de venda.

Esta visitação médica no setor farmacêutico é muito disputada. O representante FQM chega ao consultório médico e certamente encontra outros colegas de diversos laboratórios, inclusive concorrentes. Portanto, para que a promoção médica seja de qualidade e o representante saia do consultório com a certeza de que garantiu mais uma receita é necessário que ele tenha materiais para trabalhar junto ao médico. No lançamento de um novo produto é fundamental o representante ter uma ajuda visual para apoio, uma monografia do produto com a ciência do mesmo e se possível um residual para deixar com a classe médica.

#### **6.4.2. Campanha Maresis**

Para realizar a Campanha de Lançamento é necessário entender primeiro em que consiste Comunicação de Marketing. Para Churchill (2000), comunicação é a transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor, de modo que ambos a entendam da mesma maneira, de modo que todo o instrumento utilizado na

promoção deve transmitir claramente o significado pretendido. A comunicação pretende então, despertar a atenção, o interesse, o desejo e a ação do cliente.

O objetivo principal da Campanha de Lançamento é fazer com que o cliente compre o produto que está sendo oferecido. No caso da indústria farmacêutica, este cliente seria o médico que através da prescrição médica, garante com que o paciente e consumidor, compre o produto. Para tanto, é confeccionado junto com a Comunicação de Marketing o mecanismo que consegue causar nos consumidores os efeitos de atenção, compreensão, simpatia, preferência que estimulam a compra e recompra do produto em questão.

Os compostos de Comunicação de Marketing analisados como os melhores para atingir os clientes potenciais são: propaganda, promoção de vendas, venda pessoal e relações públicas. A FQM tem como principal instrumento a promoção de vendas através de seus representantes. A promoção de vendas tenta impulsionar a venda no momento em que o cliente, no caso o médico, tem contato com o produto. Esta promoção visa apresentar os benefícios e vantagens dos produtos FQM.

É importante criar a imagem de que o produto é benéfico para o consumidor para que ele crie perspectivas positivas sobre o produto. A boa divulgação da marca é essencial para que os potenciais compradores entendam o valor que a empresa está oferecendo para o produto e assim, possam confiar e acreditar no que estão comprando e conseqüentemente tornem-se clientes.

A campanha de Maresis tem um conceito muito bem definido. A idéia da FQM era aproveitar o fato dos concorrentes estarem no mercado a décadas e sem inovação alguma. Todo novo produto que entrava nesta classe, chegava com a mesma abordagem, a mesma apresentação e sem diferenciação nenhuma. Maresis chegou

com a idéia de inovação. Os produtos concorrentes eram pré históricos! Portanto, eles vivem no passado como verdadeiros dinossauros. Seu mascote beluga, experiente animal marítimo dá um banho nos dinossauros. No mês anterior ao lançamento, foi realizado um pré lançamento. Esta ação foi muito importante para instigar o médico sobre um novo produto a ser lançado.

O teaser de pré lançamento, mostrava que um produto estava para chegar no mercado, tirando os pacientes da ilha, da mesmice, da mesma forma de tratamento. Abaixo, temos o teaser médico. Este material foi entregue para toda classe médica.

Já para promover o lançamento, os representantes tiveram uma ajuda visual onde todas as características do Maresis foram abordados. Este material é exclusivo para a classe médica, não podendo ser mostrado para o paciente.

Vale a pena dizer que este é o único canal de divulgação do Maresis, além de revistas especializadas circuladas entre os médicos. Isto ocorre pois se trata de um medicamento. Todo e qualquer medicamento só pode ser propagado para a classe médica. Sendo assim, mídias eletrônicas televisivas ou impressas são proibidas pela agencia reguladora Anvisa.

Além deste material, foi entregue um material científico que é chamado de separata. Este tipo de material é utilizado com o objetivo de passar conhecimento sobre um determinado produto ou patologia para a classe médica. É um serviço que a FQM presta para o médico. Outro material entregue foi o abaixador de língua. Esta peça é um serviço prestado pela FQM. Trata-se de um instrumento muito utilizado por pediatras e otorrinos onde é possível abaixar a língua do paciente para um exame clínico. Só que este abaixador de língua vem com diferencial: aroma e sabor. Mais uma vez a FQM e Maresis inovando para a classe médica.

## 6.5. Atuação e portfólio

A FQM concentra sua atuação no segmento de produtos de prescrição médica, dispensados pelo canal farmácia, atuando nas especialidades médicas ginecologia, pediatria, otorrino, clínica médica, cirurgia plástica, urologia, gastro, reumatologia, ortopedia e dermatologia. Possui 45 marcas de medicamentos de prescrição médica em sua linha de produtos, com destaque para os seguintes medicamentos: Abrilar, expectorante fitoterápico, o antiparasitário Annita, o anticoagulante oral Marevan, a Progesterona natural Utrogestan, as gotas otológicas Otocirax e o recente lançamento Ixium. Todos são líderes de mercado seja em valores e/ou unidades. Além destes, vale ressaltar outros produtos muito bem no mercado e que em breve serão líderes como Dolamin Flex, indicado para dor e contratura muscular, Kelo-cote que atenua cicatrizes e queloides e a linha ginecológica, Gynopac.

## 6.6. Matriz BCG

A Matriz BCG (Boston Consulting Group) é um modelo utilizado para análise do portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto. Para garantir a criação de valor a longo prazo, a empresa deve ter um portfólio de produtos que contenha tanto mercadorias com altas taxas de crescimento no mercado (que precisam de investimentos) e mercadorias com baixo crescimento (que geram receita).

A matriz tem duas dimensões: crescimento do mercado e participação relativa de mercado (que é a participação da empresa em relação à participação de seu maior concorrente). Quanto maior a participação de mercado de um produto ou quanto mais

rápido o mercado de um produto cresce, melhor para a empresa. Os produtos devem ser posicionados na matriz e classificados de acordo com cada quadrante.

#### **6.6.1. Estrela**

O produto classificado como estrela exige grandes investimentos e são líderes no mercado, gerando receitas. Ficam em equilíbrio quanto ao fluxo de caixa. Entretanto, a participação de mercado deve ser mantida, pois pode-se tornar numa “vaca leiteira” se não houver perda de mercado. Na FQM, podemos considerar o antiparasitário Annita como estrela. Líder de ser mercado e com crescimento de 18% ao ano, Annita vem se consolidando como principal produto da empresa.

#### **6.6.2. Vaca Leiteira**

Quando se classifica o produto como vaca leiteira diz-se que os lucros e a geração de caixa são altos. Como o crescimento do mercado é baixo, não são necessários grandes investimentos. Na FQM, o anticoagulante Marevan se encaixa neste perfil. Sua receita é garantida e o produto é sequer promovido.

#### **6.6.3. Ponto de interrogação**

O ponto de interrogação tem a pior característica quanto a fluxo de caixa, pois exige altos investimentos e apresenta baixo retorno e tem baixa participação de mercado. Se nada é feito para mudar a participação de mercado, pode absorver um

grande investimento e depois de tornar um “abacaxi”. Por outro lado, por estar em um mercado de alto crescimento pode-se tornar um produto “estrela”. Considerando tal explicação a FQM considera o seu produto indicado para prevenção da osteoporose, Alendil Calcio D, como ponto de interrogação. O mercado de alendronato e cálcio é muito acirrado. Com isto, a FQM decidiu investir no Alencil Calcio D e deposita grande confiança para se tornar em breve estrela junto com Annita.

#### **6.6.4. Abacaxi**

Os “abacaxis” têm baixa participação de mercado e baixo crescimento. Este item deve ser revisado, pois não trás retorno para a empresa. O Umckan, fitoterápico que aumenta a imunidade, é um produto que esta neste quadrante. Seu mercado é complicado e os investimentos não são consideráveis a ponto de torná-lo produtivo. Outro fator é que sua margem é pequena, não sendo impactante o aumento de sua venda. A promoção e venda do Umckan já estão sendo revisadas.

A Matriz BCG tem a vantagem de não apresentar uma só estratégia para todos os produtos. Tem a função de equilibrar a carteira de negócios e produtos em: geradores e tomadores de caixa. De acordo com Bruce Henderson (criador da Matriz BCG): “Para ter sucesso, uma empresa precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações no mercado. A composição deste portfólio é uma função do equilíbrio entre fluxos de caixa. Produtos de alto crescimento exigem injeções de dinheiro para crescer. Produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa. Ambos são necessários simultaneamente.”

		PARTICIPAÇÃO RELATIVA DE MERCADO	
		ALTA	BAIXA
CRESCIMENTO DE MERCADO	ALTO		
	BAIXO		

Figura 5: Matriz BCG FQM

## 7. ORGANIZAÇÃO

### 7.1. ORGANOGRAMA

O organograma da FQM é muito bem definido. Por se tratar de uma empresa com um porte ainda pequeno se comparado as demais indústrias farmacêutica, a FQM possui apenas 5 gerencias. São elas: Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento Científico, Desenvolvimento de negócios, Administração de vendas e Força de vendas.



Figura 6: Organograma FQM

## 7.2. FLUXUOGRAMA

Representa uma seqüência de trabalho qualquer, de forma detalhada (pode ser também sintética), onde as operações ou os responsáveis e os departamentos envolvidos são visualizados nos processo. É conhecido também com os nomes de Flow-chart, carta de fluxo do processo, gráfico de seqüência, gráfico de processamento dentre outros.

Principais objetivos:

- Uma padronização na representação dos métodos e os procedimentos

Administrativos.

- Pode-se descrever com maior rapidez os métodos administrativos;
- Pode facilitar a leitura e o entendimento das rotinas administrativas;
- Pode-se identificar os pontos mais importantes das atividades visualizadas;
- Permite uma maior flexibilização e um melhor grau de análise.

Abaixo um exemplo de fluxuograma quanto a compra de medicamentos pelo distribuidor:

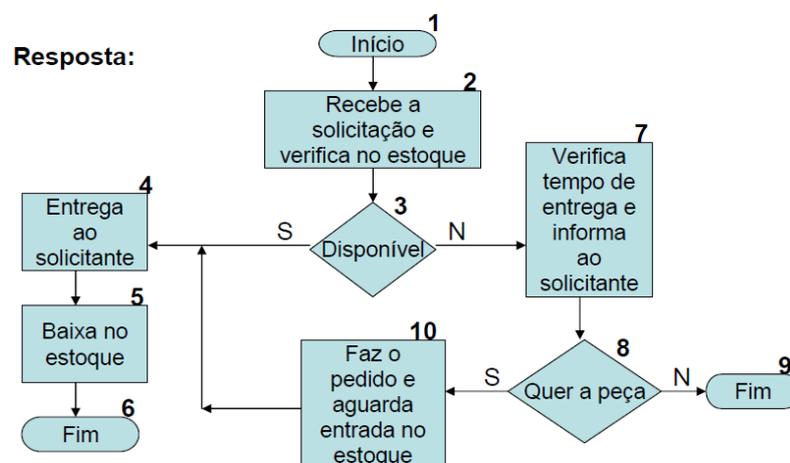


Figura 7: Fluxuograma FQM

### 7.3. Quadro de funcionários

O grupo de colaboradores chega a 900, sendo mais da metade na força de vendas e marketing. A força de vendas FQM, esta dividida em 5 regiões: Centro-Norte, Rio-Minas, São Paulo Capital, São Paulo Interior e Sul.

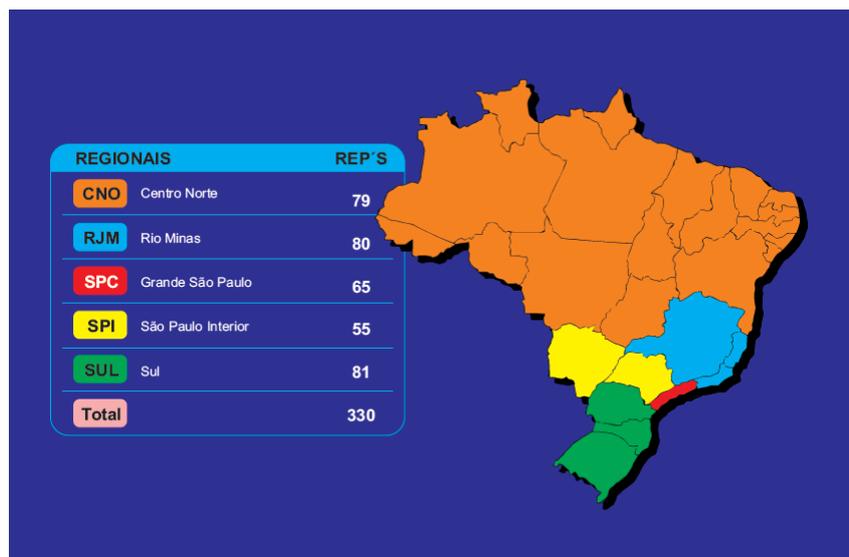


Figura 8: Força de Vendas FQM

## 8. PRODUÇÃO

### 8.1. Localização e unidade fabril

Seu Parque Industrial tem 26.000 m<sup>2</sup> com 19.000 de área construída. A fábrica fica localizada no Jacaré e o escritório principal na Barra da Tijuca, ambos no Rio de Janeiro. A FQM esta presente em todo território nacional com filiais no Sul, São Paulo, Campinas, Brasília e Belo Horizonte. Possui certificado de Boas Práticas de Fabricação, ISO 9000 e está em vias de obter a ISO 14000. Entre os laboratórios

sediados no Rio de Janeiro, a Farmoquímica é o terceiro maior em vendas. Em âmbito nacional ocupa a 33a posição em vendas com 0.94% de participação. Entre os laboratórios considerados éticos (prescrição médica) está em 25o lugar com 1.20% de participação de mercado.

## 9. ANÁLISE FINANCEIRA

### 9.1. Capital

O capital da FQM é nacional, mas contém investimentos estrangeiros do grupo Roemmers. Atualmente a família controladora da empresa detém os recursos e lucros da FQM.

### 9.2. Ponto de Equilíbrio

O custo fixo da empresa, visto que para manter uma linha de produção de medicamentos e distribuição adequada em todo território nacional tem um custo elevado. O investimento é destinado para a ampliação e custos extras do custo fixo já existente. O acesso as análises dos custos do Maresis e a estimativa de preço da produção do mesmo seguem abaixo. Os preços estipulados são:

Unidades	Preço por produto
0 - 999 caixas	R\$ 2,29
1000 - 10000 caixas	R\$ 2,23
acima de 10000 caixas	R\$ 2,15
0 - 999 lacres	R\$ 1,08

1000 - 10000 lacres	R\$ 1,06
acima de 10000 lacres	R\$ 1,04
0 – 25 ml de conteúdo	R\$ 3,29
25 - 100 ml de conteúdo	R\$ 3,26
Acima de 100 ml de conteúdo	R\$ 3,19

Tabela 1: Análise de custos

Logo, temos que os custos variáveis, de acordo com as unidades são:

Quantidade de produtos LANÇAMENTO	Preço por unidade
<b>0 - 10000</b> unidades	R\$ 7,40
10000 - 50000 unidades	R\$ 7,82
acima de 100000 unidades	R\$ 7,78

Tabela 2: Análise de preços

Para conduzir uma análise marginal, é possível examinar que os custos totais (custos variáveis mais os custos fixos) somados a receita total, mudam em vários níveis de produção e vendas. Os custos crescem mais depressa quando a quantidade é pequena, até um ponto mais alto quando são obrigados a investir em tecnologias mais avançadas e custos fixos mais caros como energia, empregados, impostos.

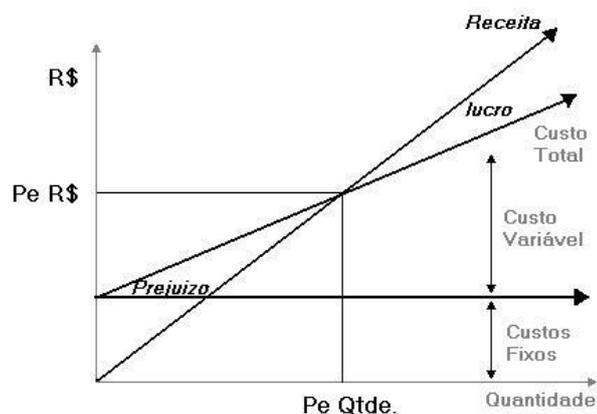


Figura 9: Gráfico Quantidade x preço

Para uma análise mais completa e precisa do ponto de equilíbrio de vendas, foi estipulado o custo fixo de R\$ 5.000.000 e a venda de 300.000 unidades todo território nacional com o preço de lançamento de R\$ 27,00.

Uma alternativa ao gráfico é o uso da seguinte fórmula para calcular o ponto de equilíbrio (em unidades):

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{Custos fixos}}{\text{Preço de venda} - \text{Custos variáveis}}$$

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{5.000.000,00}{27,00 - 7,78} = 260.147 \text{ unidades}$$

Enfim, para a estratégia de lançamento do Maresis ser de sucesso, é necessária a venda de pelo menos 260.147 unidades do produto, distribuída em todo território nacional. Como o público-alvo é de um número muito superior a isto, a estratégia de lançamento está dentro do esperado.

### 9.3. Prazo de retorno do investimento (ROI)

Em finanças, retorno sobre investimento (em inglês, return on investment ou ROI), também chamado taxa de retorno (em inglês, rate of return ou ROR), taxa de lucro ou simplesmente retorno, é a relação entre o dinheiro ganho ou perdido através de um investimento, e o montante de dinheiro investido. Infelizmente este item a empresa não quis divulgar.

## 10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fica claro após a leitura deste trabalho que para se ter um crescimento sustentável é fundamental o lançamento de novos produtos. Estes lançamentos são importantes para a manutenção da competitividade e da sobrevivência de uma empresa nos dias atuais, potencializado se considerarmos uma empresa brasileira frente às gigantes multinacionais.

Para aumentar as chances de sucesso no lançamento de um novo produto para a classe médica, os autores estabelecem que a empresa deva seguir um processo constituído por etapas bem definidas, nas quais, em cada uma, sejam executados determinados procedimentos.

Estes procedimentos foram baseados nos 4P's de marketing de Jerome McCarthy. Popularizado por Kotler, o composto de marketing é formado por um conjunto de variáveis controláveis que influenciam a maneira com que o consumidor responde ao mercado. Estas variáveis ou 4P's foram utilizados para um melhor entendimento do processo de lançamento de um novo produto no mercado farmacêutico.

Os 4P's – produto, preço, praça (distribuição) e promoção – foram fundamentais para dar consistência ao trabalho. A partir do procedimento e das etapas sugeridas por aquele autor, partiu-se para o tema principal deste trabalho que é a análise da excelência no lançamento de um novo produto no mercado farmacêutico de descongestionantes nasais por uma empresa brasileira.

Este novo descongestionante nasal apresentou vantagens competitivas incríveis, devido à diferenciação do produto e da sua promoção, a ponto de permitir

um rápido crescimento das vendas logo após sua entrada no mercado. A entrada deste novo descongestionante nasal gerou um desconforto grande nos concorrentes e movimentou o mercado até então estável por décadas.

O desafio de um produto voltado para o mercado farmacêutico é maior se comparado a outros mercados. Isto ocorre devido ao fato do médico ser o iniciador e o mantenedor do processo de divulgação da marca do novo produto farmacêutico. Logo, quanto melhor utilizar o médico na estratégia de marketing maior será a divulgação deste produto e a sua consolidação no mercado.

No mercado farmacêutico ético não é apenas o preço que determina o sua participação de mercado, mas também a qualidade e eficácia do produto. A prescrição médica a grande geradora de receita da indústria farmacêutica, já que o consumidor só adquire o medicamento após uma recomendação médica. Fica claro, portanto que a melhor forma de promoção de um medicamento é através de propaganda junto ao médico.

Quando a empresa que faz um novo lançamento é uma indústria brasileira, outros desafios são encontrados: a concorrência de genéricos e o poder financeiro de multinacionais. Apesar disso, os benefícios gerados pelo produto devem prevalecer na frente do médico como a melhor opção a um determinado tratamento.

Em suma o lançamento de um novo descongestionante nasal no mercado nacional pode ser um excelente negócio desde que seu lançamento seja planejado e de qualidade haja vista a competitividade de nosso mercado farmacêutico. Portanto, entender as dificuldades do mercado e superá-las, é um grande desafio para um novo produto no mercado farmacêutico.

## Referências Bibliográficas

- ✓ CHURCHILL, G. A., jr; PETER, J.A. Marketing – Criando valor para os clientes. 2 ed. Editora Saraiva. São Paulo. 626 p. p.248
- ✓ KOTLER, Philip. Administração de marketing. 12 ed.. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- ✓ RIES, Al; TROUT, Jack. Posicionamento - A Batalha por sua Mente. São Paulo: M. Books do Brasil LTDA, 2009.
- ✓ KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI – Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.
- ✓ MENSHEIN, Rafael Mauricio. Posicionamento em Marketing. Disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Posicionamento\\_em\\_marketing.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Posicionamento_em_marketing.htm)> Acesso em: 21 set. 2009.
- ✓ KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle – 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- ✓ Site: Criativos do Marketing - Discussões sobre Marketing de maneira inteligente. Endereço: <http://criativosdomarketing.kit.blog.br>
- ✓ Site: Professor Fernando Carrazedo Feijó – Marketing e Comunicação – Endereço : <http://www.fernandofeijo.com>
- ✓ TEIXEIRA, S., “Planeamento”, Gestão das Organizações, 2005, pp. 49-69.