

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

SOLANGE GUALBERTO DA MATA MACHADO

A gestão estratégica e o enfrentamento da ilegalidade: um estudo de caso do combate à pirataria nas empresas farmacêuticas multinacionais no Brasil.

SÃO PAULO

2011

SOLANGE GUALBERTO DA MATA MACHADO

A gestão estratégica e o enfrentamento da ilegalidade: um estudo de caso do combate à pirataria nas empresas farmacêuticas multinacionais no Brasil.

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Campo de conhecimento: Estratégia

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Bandeira de Mello

SÃO PAULO

2011

Mata Machado, Solange Gualberto da.

A gestão estratégica e o enfrentamento da ilegalidade: um estudo de caso do combate à pirataria nas empresas farmacêuticas multinacionais no Brasil.

/ Solange Gualberto da Mata Machado. - 2011.

122 f.

Orientador: Rodrigo Bandeira de Mello.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Indústria farmacêutica – Mercado - Brasil. 2. Empresas multinacionais - Brasil. 3. Planejamento estratégico. 4. Ilegalidade - Brasil. I. Mello, Rodrigo Bandeira de. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.012.2

SOLANGE GUALBERTO DA MATA MACHADO

A gestão estratégica e o enfrentamento da ilegalidade: um estudo de caso do combate à pirataria nas empresas farmacêuticas multinacionais no Brasil.

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

Campo de conhecimento: Estratégia

Data de Aprovação:

____/____/____

Banca Examinadora:

—

Prof. Dr. Rodrigo Bandeira de Mello (orientador)
FGV- EAESP

Prof. Dr. Fábio Luiz Mariotto
FGV- EAESP

Prof. Dr. Dirk Michael Boehe
Insper - Institute of Education and Research

Resumo

As empresas multinacionais que fazem investimentos em países emergentes onde as instituições responsáveis (Governo e Sociedade) não conseguem reprimir a pirataria sofrem com a perda de mercado e se vêem compelidas a desenvolver novas estratégias para gerar valor e aumentar a sua *performance* neste mercado adverso. Para estudar o impacto da pirataria na gestão estratégica das empresas multinacionais, foram pesquisadas três empresas do setor farmacêutico, fabricantes de medicamentos de disfunção erétil que sofrem com a ilegalidade. Baron (1995) menciona que para se obter sucesso, as empresas precisam trabalhar de forma integrada, unindo as estratégias de mercado com as estratégias de não-mercado. Nos três casos estudados, as evidências mostraram que existe a integração entre os dois tipos de estratégias – mercado e não-mercado – porém, ela só se consolida no âmbito internacional. Localmente as empresas são responsáveis pela implementação das estratégias globais de não-mercado. Na formulação das estratégias de não-mercado, segundo Hillman e Hitt (1999), as empresas podem configurar as suas competências desenvolvendo-as internamente ou contratando-as externamente. No caso da pirataria, as evidências mostraram que as ações de investigação são terceirizadas para as empresas especializadas, não havendo, portanto, competências desenvolvidas internamente. Hillman e Hitt (1999) denominam o relacionamento institucional das estratégias de não-mercado em transacional e relacional. Os autores também constatam que as firmas com maiores recursos financeiros e/ou recursos intangíveis, tais como conhecimento de influência política, têm maior probabilidade de usar a participação individual independente da abordagem escolhida. No Brasil, as evidências mostraram que as empresas pesquisadas usam as ações coletivas coordenadas para dialogar

com o Governo independente dos recursos disponíveis. E, utilizam a estratégia de prover informação para as Instituições Governamentais. Através da abordagem transacional, no caso de apreensão, ou a abordagem relacional para manter um relacionamento político ativo, confirmando Hillman e Hitt (1999).

Palavras chaves: estratégia de não-mercado, estratégia integrada, ação coletiva, pirataria

Abstract

Multinational companies that make investments in emerging countries where the institutions responsible (Government and Society) cannot suppress piracy suffer a loss of market and find themselves compelled to develop new strategies to create value and to improve performance in this adverse market. To study this phenomenon were studied three pharmaceutical companies, drug makers of erectile dysfunction who suffer the impact of piracy. Baron (1995) mentions that in order to succeed companies need to work in an integrated manner, combining market strategies with non-market strategies. In all three cases studied, the evidences showed that there is integration between the two types of strategies, but the integration is only consolidated at the international level. Locally companies are responsible for implementing global strategies. According to Hillman and Hitt (1999), on the formulation of the non-market strategies, companies can configure their competencies developing them internally or hiring them externally. In the case of piracy, the investigation efforts are outsourced to specialized companies, and there is therefore, no in-house skills developed. Hillman and Hitt (1999) define the institutional approach of the non-market strategies as transactional and relational. And, also propose that firms with greater financial resources and / or intangible assets such as knowledge of political influence are more likely to use individual actions regardless of the approach chosen. In Brazil, the evidences of the cases studied showed that the companies use collective actions to coordinate discussions with the government regardless of the available resources. And they use either the transactional approach of providing information to the government institutions, whenever there is an apprehension, or the relational approach to maintain an active political relationship, confirming Hillman and Hitt (1999).

Key words: nonmarket strategy, integrated strategy, collective action, piracy

Lista de Ilustração

Figura 01 - Modelo causal do Comportamento Organizacional	11
Figura 02 – Estratégia integrada: análise através da implementação	15
Figura 03 – Variáveis que afetam as decisões estratégicas	20
Figura 04 – Apreensão de medicamentos – Depto Polícia Rodoviária	36
Figura 05 – Comitê Diretor Internacional	40
Figura 06 – Estrutura Corporativa Empresa A	43
Figura 07 – Atividades Estratégicas de não-mercado Empresa A	47
Figura 08 – Atividades Estratégicas de não-mercado Empresa C	55
Figura 09 – Estrutura e não-mercado Empresa B	61
Figura 10 – Atividades Estratégicas de não-mercado Empresa B	63
Figura 11 – Estrutura Global para combate à pirataria	69
Figura 12 – Atividades Estratégicas de não-mercado	72

Lista de Quadros

Quadro 01 – Características dos ambientes de mercado e não-mercado	13
Quadro 02 – Taxonomia das estratégias políticas	19
Quadro 03 - Processo de Construção de Pesquisa de Estudo de Casos	28
Quadro 04 – Relação das empresas que participaram da pesquisa	30
Quadro 05 – Relação de associações e instituições governamentais que participaram da pesquisa	32
Quadro 06 – Histórico Desenvolvimento Empresa A	38
Quadro 07 - Estratégias/ações políticas Empresa A	47
Quadro 08 - Desenvolvimentos/medicamentos da Empresa C	49
Quadro 09 – Linha Produtos Empresa B	56
Quadro 10 – Integração estratégias de mercado e não-mercado	66

Sumário

1	Introdução.....	1
1.1	Problema geral de pesquisa	2
1.2	Objetivo do trabalho	4
1.3	Justificativa.....	6
2	Referencial Teórico	9
2.1	O papel das Instituições.....	9
2.2	Estratégias Integradas	12
2.3	Modelo de abordagem, participação e decisão estratégia para não-mercado.....	17
2.4	Estrutura e organização em empresas multinacionais (EMN's).....	21
3	Metodologia de pesquisa	25
4	Análise dos dados da pesquisa.....	34
4.1	Pirataria de medicamentos.....	34
4.2	Caso da Empresa A.....	37
4.2.1	Histórico da empresa	37
4.2.2	Integração das estratégias de não-mercado com as estratégias de mercado.....	39
4.2.3	Estrutura corporativa para estratégias de não-mercado.....	43
4.2.4	Atividades de não-mercado	45
4.3	Caso da Empresa C.....	48
4.3.1	Histórico da empresa	48
4.3.2	Integração entre as estratégias de não-mercado e as estratégias de mercado.....	50
4.3.3	Estrutura corporativa para estratégias de não-mercado.....	53

4.3.4	Atividades de não-mercado	54
4.4	Caso da Empresa B.....	56
4.4.1	Histórico da empresa	56
4.4.2	Integração das estratégias de não-mercado com as estratégias de mercado.....	57
4.4.3	Estrutura corporativa para estratégias de não-mercado	60
4.4.4	Atividades de não-mercado	62
5	Análise entre casos e o confronto com a teoria	64
5.1	Integração das estratégias de não-mercado com as estratégias de Mercado	65
5.2	Estrutura Corporativa para as estratégias de não-mercado.....	69
6	Conclusões e recomendações	75
7	Referências bibliográficas	81
	Apêndice A: Roteiro de Entrevista.....	84
	Anexo A: Artigos de jornais e revista	86

1 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 Sociedade) não conseguem reprimir este delito sofrem com a perda de mercado e se vêem compelidas a desenvolver novas estratégias para gerar valor e aumentar a sua *performance* neste mercado adverso. Nos mercados emergentes, 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 combater o desafio da pirataria, as empresas têm que criar e adaptar as suas estratégias a fim de compensar as eventuais falhas da atuação institucional, que podem afetar seriamente as suas 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 nos anos de 1995 e 1999 que chamavam a atenção não só para a importância das relações entre as empresas e a sociedade, mas também para as interações com o mercado tradicionalmente conhecidas como clientes, fornecedores e concorrentes. Segundo Baron (1995), uma estratégia de mercado seria um conjunto de ações realizadas no mercado para criar valor e aumentar a *performance* da empresa, ao passo que uma estratégia de não-mercado seria 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 de suas interações institucionais, políticas e sociais (RUFIN, PARADA e SERRA, 2008).

Para ser eficaz, uma empresa precisa integrar as componentes de mercado com as de não-mercado e adequá-las a seu ambiente e suas competências (BARON, Winter 1995). Foram pouco explorados na literatura existente os antecedentes desta integração, ou seja, o “como” ou o “quando” essa integração ocorre em uma empresa.

Hillman e 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 dessas escolhas, as empresas podem definir as suas estratégias para aumentar o fluxo de informações ou prover as instituições políticas de recursos.

Neste estudo foi analisado, por um lado, como a integração das estratégias mercado e não-mercado ocorre e quais as estratégias escolhidas pelas empresas do setor farmacêutico no combate à pirataria de medicamentos e se, por outro lado, a integração das componentes de mercado e não-mercado tem limitações ou barreiras que impulsionam ou impedem que a empresa no âmbito institucional tenha uma estratégia integrada ou não. Para entender como ocorre este processo estratégico foram pesquisadas três empresas do setor farmacêutico e analisadas as suas atividades de não-mercado e as suas decisões estratégicas para combater o delito da pirataria.

1.1 Problema geral de pesquisa

O problema geral da pesquisa é entender como ocorre o processo de gestão estratégica das empresas multinacionais do setor farmacêutico - fabricantes dos remédios de disfunção erétil - que atuam no mercado brasileiro e que sofrem o impacto da pirataria, avaliando se estas empresas adotam estratégia de mercado e não-mercado de forma integrada.

Segundo a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)¹, a pirataria na área de medicamentos é um conjunto de atividades ilegais que engloba a falsificação, adulteração, contrabando (descaminho), roubo de carga e comércio de produtos sem registro ou em más condições para o uso. Nos últimos três anos, cerca de 80% das apreensões de medicamentos falsos no Brasil eram compostos por remédios para disfunção erétil.

Segundo a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) em sua cartilha: Brasil Intelectual: Uma Agenda Positiva (2008), a proteção à Propriedade Intelectual visa garantir a inventores ou responsáveis por qualquer produção do intelecto (seja nos domínios industriais, científicos literários e/ou artístico) o direito de auferir, ao menos por um determinado período

¹4ª Reunião da Comissão de Assuntos Sociais, conjunta com a 1ª Reunião da Subcomissão Permanente de Promoção, Acompanhamento e Defesa da Saúde, da 4ª Sessão Legislativa Ordinária, da 53ª Legislatura, Brasília, Congresso Nacional, Audiência pública realizada em 25 de fevereiro de 2010.

de tempo, a recompensa pela própria criação. O desrespeito à Propriedade Intelectual consiste em uma prática de concorrência desleal e dela faz parte, entre outras violações, a pirataria, que causa diversos prejuízos ao País. O crime da pirataria constitui desrespeito aos contratos e convenções internacionais, já que ocorre cópia, venda ou distribuição de material sem o pagamento dos direitos autorais, de marca e ainda de propriedade intelectual e de indústria. O descaminho é um crime brasileiro contra a ordem tributária, previsto na 2ª. parte do art. 334 do Código Penal brasileiro (art. 334: "Importar ou exportar mercadoria proibida ou iludir, no todo ou em parte, o pagamento de direito ou imposto devido pela entrada, pela saída ou pelo consumo de mercadoria").

Pelo fato de envolver grande volume de recursos, a pirataria, assim como outras violações da Propriedade Intelectual, também estimula a lavagem de dinheiro e incentiva outras formas de criminalidade, gerando, com isso, um clima de insegurança aos investidores estrangeiros, fuga e capitais, diminuição de recursos destinados à pesquisa e desenvolvimento, bem como prejuízos à produção e disseminação de culturas nacionais.

Ao entrarem em um novo país, as empresas multinacionais desenvolvem estratégias que podem ser tanto globais, quando são originadas na sua matriz e tiveram foco e escopo mundial, quanto domésticas, quando criadas localmente para enfrentar os desafios encontrados no novo país. As empresas multinacionais farmacêuticas que investiram no Brasil obedecem às estratégias globais e ao mesmo tempo definem novas estratégias domésticas para enfrentar a pirataria. A premência de estratégias eficazes é crucial no caso específico da pirataria, por ser este um fenômeno relativamente novo e crescente no mundo globalizado com um impacto destrutivo para a imagem institucional e financeira das empresas em função dos malefícios que as drogas ou placebos usados nos medicamentos falsificados causam à saúde de seus usuários. Entender como as empresas enfrentam este desafio e como suas estratégias são definidas local ou globalmente para enfrentar a falta de ação Governamental ou ações que nem sempre são eficazes e pontuais como as empresas gostariam que fossem é o tema central da pesquisa.

A questão primária do estudo é: **Como ocorre a gestão estratégica das empresas farmacêuticas multinacionais fabricantes de medicamentos de disfunção erétil em um ambiente onde existem falhas institucionais?**

Como questões secundárias surgiram:

- a) Quais são os tipos de ações de não-mercado utilizadas pelas empresas farmacêuticas fabricantes de medicamento de disfunção erétil e como elas interagem com as estratégias baseadas no mercado?
- b) Qual a estrutura organizacional que suporta as estratégias de não-mercado nas empresas farmacêuticas?
- c) Qual o papel das instituições de classe – a Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa (Interfarma) - no processo de definição de estratégias?
- d) Quando as ações coletivas de não-mercado são priorizadas versus as ações individuais?

1.2 Objetivo do trabalho

Segundo Baron (Winter 1995) as empresas deveriam, ao definir as suas estratégias ter tanto a área de mercado quando a de não-mercado trabalhando em conformidade para defender os interesses globais da empresa no que se refere à pirataria. Os artigos pesquisados que tratam do tema de estratégias de não-mercado e de como as empresas enfrentam os desafios nos mercados emergentes analisam as variações existentes nas estratégias ou por setor ou por país, de forma a identificar os padrões que são desenvolvidos como proposta (RUFIN, PARADA, SERRA 2008).

Pouco se conhece sobre questões como:

- a) Se a integração entre as estratégias de mercado e de não-mercado ocorre sempre que a empresa enfrenta um desafio de ordem institucional ou se existem gatilhos que determinam o momento quando as empresas deveriam integrar as suas estratégias de mercado e não-mercado.
- b) Se as escolhas das ações - coletivas ou individuais (HILLMAN e HITT, 1999) - que irão compor a estratégia de não-mercado variam em função do tipo de falha institucional que a empresa multinacional enfrenta no país de atuação.
- c) Qual é o impacto financeiro que a pirataria causa nas empresas, uma questão que, devido a seu caráter restrito e sigiloso, tem sido pouco explorada no âmbito de pesquisas científicas em virtude do fato de os dados disponíveis ficarem restritos ao que é publicado pela mídia jornalística, ou às informações obtidas junto aos órgãos governamentais relatarem somente o que é apreendido pelas autoridades policiais.

Lagreca e Hexsel (2007) desenvolveram um estudo sobre os impactos da concorrência desleal no Brasil no setor de cigarros, a partir do entendimento da dinâmica das relações entre a concorrência desleal e seus impactos na gestão organizacional e em instituições. O estudo baseia-se em uma análise de competitividade e padrões de concorrência proposta por Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996); no conceito de estratégia emergente de Mintzberg (2000) e no modelo de análise das indústrias de Porter (1986). Embora os autores não explorem a natureza intrínseca das estratégias elaboradas pelas empresas do setor, analisam os fatores externos que afetam a competitividade do setor por falhas institucionais.

Os efeitos da pirataria foram explorados por Ryngelblum (2007) em uma pesquisa baseada em artigos publicados na Folha de São Paulo no período entre 2003 e 2004, período, portanto, anterior à criação do CNCP². Em sua pesquisa, o autor procurou analisar, sob o ponto de vista da teoria Institucionalista quais eram os recursos utilizados no cotidiano empresarial no combate da pirataria. Em decorrência desta pesquisa o autor constata que as principais ações contra os concorrentes ilegais não são assumidas pelas empresas. As matérias jornalísticas praticamente não citam as empresas especificamente prejudicadas; os *briefings* são assumidos principalmente por associações e por instituições especificamente criadas para o combate à pirataria, o que parece sugerir falta de desejo e empenho das empresas para enfrentar um possível desgaste. Além disso, o autor observa que as ações empreendidas pelas empresas afetadas pela pirataria evitam as ferramentas de competição, como, por exemplo, preço, divulgação e distribuição em condições de concorrência mais direta com estes, ainda que restrita e temporária. Finalmente Ryngelblum sugere que é necessário trabalhar com as instituições governamentais em quatro frentes principais, a saber: (I) fiscalização e repressão por meio do fechamento de fábricas, lojas e galerias de venda, bem como a apreensão de produtos; (II) lobby junto aos legisladores e governantes visando reduzir tributos; (III) campanha publicitária, ora alertando os consumidores para produtos piratas ora ameaçando com punições; (IV) desenvolvimento de instrumentos mais poderosos que os atuais de legitimação de esforços antipirataria, associados à criação de oportunidades alternativas para a ocupação da população que hoje depende economicamente desse trabalho.

Neste estudo de múltiplos casos de empresas fabricantes de medicamentos de disfunção erétil, será avaliada se a integração das áreas de mercado e não-mercado ocorre nas empresas

²Conselho Nacional de Combate à Pirataria e Delitos contra a Propriedade Intelectual (CNCP), órgão colegiado consultivo, do Ministério da Justiça DECRETO Nº 5.244 DE 14 DE OUTUBRO DE 2004.

localmente e quais as ações que as empresas afetadas escolhem para compor a sua estratégia de não-mercado.

1.3 Justificativa

A pirataria causa danos ao Brasil com a perda em arrecadação anual de muitos bilhões de reais, segundo uma pesquisa do IBOPE³ de 2008, na qual ficou constatado que em apenas sete setores da economia a perda foi aproximada de R\$ 18,6 bilhões de reais segundo a mesma pesquisa. Apesar desse quadro, o Brasil é hoje exemplo de trabalho no combate à pirataria e ilegalidade. Desde que o Ministério da Justiça criou em dezembro de 2004, do Conselho Nacional de Combate à Pirataria e de Delitos contra a Propriedade Intelectual (CNCP), a sociedade brasileira vem vislumbrando novas formas de trabalho coordenado e de uma maior mobilização do Governo, de forças de repressão e da iniciativa privada.

De acordo com o levantamento de 2008 da Organização Mundial da Saúde (OMS⁴), o prejuízo fiscal global decorrente da pirataria de medicamentos é da ordem de US\$ 35 bilhões. No caso específico do Brasil, o oitavo mercado mundial de fármacos em 2009, com receita anual de US\$ 10 bilhões, estima-se que 30% da comercialização de medicamentos sejam informais, através da prática da pirataria.

A iniciativa privada, por sua vez, em parceria com o governo brasileiro tem se mobilizado e criado novas formas de atuar para poder se defender destas práticas desleais. De fato, empresas prejudicadas pela prática desse crime vêm atuando proativamente com a criação de

³A Câmara de Comércio dos Estados Unidos e o Conselho Empresarial Brasil Estados Unidos, em parceria com a Associação Nacional pela Garantia dos Direitos Intelectuais (Angardi) apresentaram no Rio de Janeiro em novembro de 2008, um relatório sobre o consumo de produtos piratas no Brasil realizado pelo IBOPE. No site <http://www.firjan.org.br/data/pages/4028808121372558012139E0478A54DE.htm> Acesso em maio de 2011

⁴WORLD HEALTH ORGANIZATION, *Combating Counterfeit Drugs: Building Effective International Collaboration' International Conference, Health Technology and Pharmaceuticals Original, Rome, Italy 16-18 February 2006.*

fóruns e associações específicas para enfrentar este problema, promovendo a conscientização da população e iniciativas de interlocução junto às autoridades competentes.

O Brasil não é um país produtor de ilegalidade (pirataria) como alguns países asiáticos. Segundo informações do CNCP, existem alguns focos de indústrias que produzem produtos piratas espalhados no território nacional. Mas são focos isolados e que sofrem continuamente a pressão das instituições de repressão. Mais de 80% destas mercadorias são originárias da Ásia e entram no Brasil através de nossos portos e aeroportos e das fronteiras com o Paraguai, Chile e Uruguai. Segundo o CNCP, a demanda por estes produtos tem crescido no Brasil, principalmente devido ao estímulo de preços muito menores que os praticados no mercado de produtos legais e à falta de conhecimento da população brasileira sobre a origem e a ligação de produtos pirateados com o crime organizado.

Do lado regulatório o Brasil ainda tem leis muito amenas, haja visto que esse crime tem punição de apenas quatro meses a um ano. O poder judiciário tem uma participação muito distante da realidade que impacta o país. A falta de formação de juízes, promotores e advogados na cadeira de propriedade intelectual propicia que estes crimes não tenham a atenção e nem o conhecimento devidos para que possam ser condenados ou para que os produtos pirateados sejam apreendidos. Uma boa parte das apreensões feitas pelos órgãos de repressão não surge efeito, já que os produtos voltam ao mercado ou ficam estocados nos armazéns da Receita Federal que, por falta de marco regulatório, não consegue dar o perdimento dessas mercadorias.

A estimativa do tamanho do mercado de pirataria no Brasil, segundo dados da Interpol⁵ em 2005, era de 30 bilhões de dólares por ano. Se analisarmos o valor das apreensões realizadas pela Receita Federal nos anos de 2007 e 2008 na ordem de 1 bilhão de reais (Relatório anual CNCP - 2009) fica claro que a diferença ente estes dois números é o que é consumido no mercado brasileiro de produtos piratas. Esta é uma estimativa grosseira do valor anual que as empresas perdem por ano em função da pirataria.

⁵INTERPOL, *The Second Global Congress to Combat Counterfeiting & Piracy*, Interpol Headquarters in Lyon, France, 14 - 15 November, 2005. http://www.ccapcongress.net/2_Lyon.htm Acesso em: maio 2011

No entanto, apesar de todo empenho e esforços realizados pela iniciativa privada e o governo no combate à pirataria, o impacto desses crimes socialmente difundidos é grande. As organizações que sofrem com a pirataria são desafiadas a desenvolver estratégias de não-mercado para minimizar os efeitos nocivos da diminuição do seu mercado ou da maculação da sua imagem institucional com a utilização de produtos falsificados. As empresas multinacionais têm um desafio adicional. Precisam reconhecer as importantes diferenças sociais e políticas existentes entre o mercado local e o mercado internacional para desenhar as suas estratégias de não-mercado. E o desafio maior é fazer com que as estratégias de mercado e não-mercado estejam integradas para se obter vantagens competitivas sustentáveis. E este processo de gestão estratégica das empresas ainda carece de estudos metodologicamente sistemáticos. Pouco se sabe sobre a extensão em que esses desvios no mercado afetam os processos de definição das estratégias das empresas.

2 Referencial Teórico

2.1 O papel das Instituições

Chandler (1962) defendia a importância de se ter uma visão mais ampliada para o estudo da estratégia, através da qual, instituições como o estado e a sociedade também pudessem promover forças transformadoras que impactassem as estratégias empresariais.

North (1990) define as instituições como as regras do jogo em uma sociedade ou, em termos mais formais, elas são os constrangimentos concebidos que moldam a interação humana dentro de uma sociedade. As mudanças institucionais definem o modo como o desenvolvimento de uma sociedade através do tempo afeta a sua *performance* econômica. As instituições podem ser formais ou informais. As instituições formais são as regras que os homens criam e as informais, as convenções e os códigos de conduta e comportamento. Uma instituição difere de uma organização. A organização também cria estruturas para as interações humanas, sendo estas os organismos políticos (senado, partidos, agências reguladoras e outros), os organismos econômicos (empresas, sindicatos, associações e outros) e os organismos educacionais (escolas, universidades, centros educacionais e outros). Organizações são criadas com o propósito de aproveitar uma oportunidade e à medida que buscam atingir seus objetivos se tornam agentes das mudanças institucionais. As organizações são seres sociais e políticos, não apenas agentes econômicos. Como as empresas criam e distribuem valores, um grande número de atores procura influenciá-las – formalmente através das leis e regulamentações, e informalmente, pelo uso da pressão social, ativismo e mobilizações sociais para mudar a percepção do público das empresas.

Segundo North (1990), existe dois tipos de instituições: as formais e as informais. As formais são as leis, regulamentações e normas (como 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.

Instituições são restrições planejadas pelo homem e que estruturam as interações políticas, econômicas e sociais. Elas são formadas por instituições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e os códigos de conduta) e instituições formais (constituições, leis, propriedade intelectual). Através da história, as instituições têm sido planejadas pelos seres humanos para criar ordem e reduzir incerteza nos processos de troca [...] Instituições propiciam incentivos que estruturam a economia; e à medida que esta estrutura evolui, ela molda a direção da economia para crescimento, estagnação ou declínio. (NORTH, 1990, p.97).

Segundo Peng (2008), a perspectiva estratégica baseada em instituições tem duas proposições centrais: A primeira sugere que administradores e empresas buscam racionalmente seus interesses e fazem escolhas estratégicas dentro de restrições institucionais. O caso da pirataria e do descaminho são exemplos claros desta proposição, pois as empresas tomam uma decisão racional devido ao ambiente institucional (legislativo e judiciário) de baixa proteção à propriedade intelectual. A segunda proposição afirma que, embora a combinação das instituições formais e informais reja o comportamento das empresas, em situações em que as restrições formais falham são as restrições informais baseadas nos relacionamentos e nos contatos pessoais é que influenciam as decisões dos administradores. Da mesma forma que as empresas competem nos mercados de produtos, elas competem também no mercado político, caracterizado pelas relações informais. As empresas que sofrem o impacto da pirataria estão expostas às falhas institucionais que restringem o seu mercado e precisam desenvolver estratégias para influenciar o ambiente institucional composto pelas instituições governamentais nos poderes executivo, legislativo e judiciário.

Embora as instituições tenham várias funções, a principal 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 (NORTH, 1990). Nas economias desenvolvidas as escolhas estratégicas são feitas conforme as regras gerais institucionais (Peng, 2008). Com o processo de globalização, as empresas internacionais estão enfrentando um cenário diverso do que estavam acostumadas. Em países emergentes como o Brasil, as diferenças institucionais tem obrigado as empresas internacionais a reverem as suas estratégias originais para se adequarem a um novo regimento institucional. As incertezas

variam de país para país e nos países emergentes as evidências do estudo de Khanna e Palepu (1999) sobre o impacto das ações regulatórias entre a Índia e o Chile, evidenciaram que existe uma grande variedade de falhas de mercados em países emergentes que leva à criação de 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, pois obriga as empresas a buscarem ações de relacionamento pessoal para minimizar a incerteza.

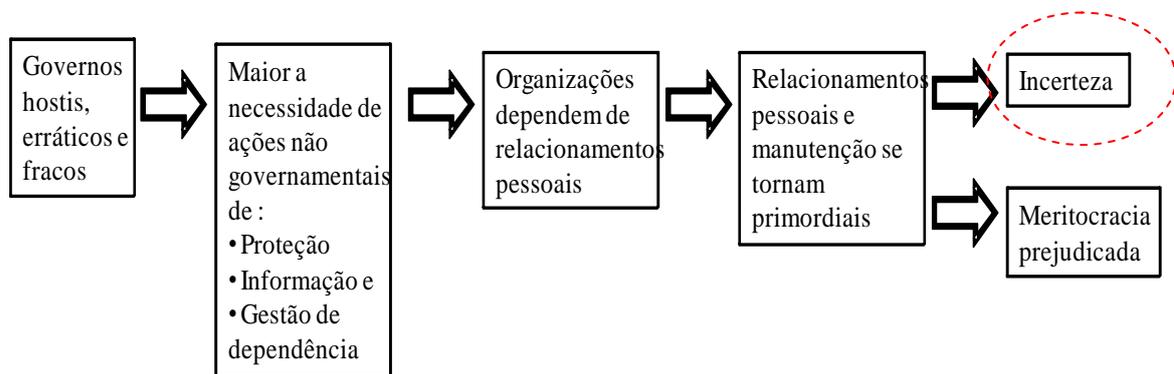


Figura 01 – Modelo causal do Comportamento Organizacional

Fonte: PEARCE, 2001, p.106

Apesar de existirem várias razões pelas quais os governos não conseguem facilitar ou impedem a facilitação dentro dos países que elas atuam, quando isto ocorre, as empresas se tornam dependentes do relacionamento pessoal (PEARCE, 2001). A dependência dos relacionamentos pessoais, dentro de regimes não facilitadores serve para: proteção, informação e gestão de dependência. Se as leis e as regulamentações não são adequadamente aplicadas a única alternativa para as empresas é criar relacionamentos pessoais para se proteger do poder governamental (PEARCE, 2001). Além da proteção, as falhas governamentais relativas às informações também causam danos às empresas, pois a obtenção de informações não disponíveis relativas à entrada de produtos piratas no Brasil como a origem da mercadoria, os portos e aeroportos de entrada, os preços de entradas são todas informações importantes, pois dimensionam mercado e o impacto dos produtos ilegais no

mercado. Para obter informações que não estão facilmente disponíveis requer que as empresas se relacionem com as instituições governamentais responsáveis pelas informações. Esta dependência política precisa ser administrada (PEARCE, 2011) principalmente quando os agentes governamentais administram através de relações erráticas e pessoais. E neste caso, a boa vontade destes agentes precisa ser continuamente monitorada para que ações de rivalidade e de interferências não sejam ministradas. Evitar o uso do poder coercivo torna ainda mais importante as relações pessoais. Um agravante desta situação no caso da pirataria, é a alta rotatividade dos agentes institucionais nas posições de comando. A cada mudança de governo, a direção destas instituições muda e um novo time de agentes entra em operação. As empresas neste caso precisam criar vínculos mais profundos com os níveis estáveis da instituições para que os relacionamentos pessoais desenvolvidos tenham continuidade.

Nas economias como a dos Estados Unidos, as escolhas estratégicas são feitas conforme as regras gerais institucionais (PENG, 2008). Com o processo de globalização, as empresas internacionais estão enfrentando um cenário diverso daquele com o qual estavam acostumadas. Em países emergentes como o Brasil, as diferenças institucionais tem obrigado as empresas internacionais a reverem as suas estratégias para se adequarem a um novo regimento ou arranjo institucional (RUFIN, PARADA, SERRA, 2008).

Institucionalmente o Brasil tem um grande desafio no combate à pirataria e ao descaminho. As restrições formais impostas pela legislação vigente (judiciário e repressão) não são capazes de inibir o crescimento acelerado do mercado de produtos piratas que têm destruído alguns setores da economia e, portanto, diminui as oportunidades de mercado para as empresas. Estas oportunidades podem ser controladas por um lado pelo Governo e, por outro, pela empresa. Quanto maior a regulamentação de um mercado, maior deverá ser a importância das estratégias de não-mercado que restrinjam ou não o crescimento da empresa (PEARCE 2001).

2.2 Estratégias Integradas

Segundo Baron (Winter1995), 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.

A expressão estratégia de não-mercado foi popularizada por Baron em uma série de artigos publicados no ano de 1995 e 1999, nos quais o autor chama a atenção sobre a importância das relações entre as empresas e a sociedade, bem como sobre as 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 a: (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) integrações conflituosas, à luz dos fracassos das organizações econômicas, políticas, sociais e culturais da sociedade (BODDEWYN, 2003).

O ambiente não-mercado é formado por arranjos sociais, políticos e legais que estruturam as interações entre as empresas e os indivíduos, grupos de interesses, entidades governamentais, e o público que não é intermediado pelo mercado, mas sim pelas instituições públicas e privadas e é caracterizado por 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 em seu desempenho. Por isto, estas forças requerem o mesmo nível de atenção dispensado a estratégias de mercado na formulação das estratégias de negócio da empresa (BARON, 2003).

	Mercado	Não mercado
Ambiente	Instituições organizadas em um sistema de direitos de propriedade através das quais as trocas econômicas acontecem	Instituições públicas caracterizadas pela regra da maioria, processos legais, ampla emancipação, ação coletiva e publicidade
Participantes	Agentes econômicos	Agentes econômicos, agentes governamentais, grupos de interesse, ativistas, a mídia e o público
Ações	Voluntárias e produzem benefícios privados	Benefícios públicos que afetam um ou vários grupos de interesse
Fator de mercado	O comprometimento em termos de recurso é o fator determinante para os resultados	O voto é frequentemente o fator determinante, mas não reflete a intensidade do comprometimento como os recursos no setor privado
Atuação	Conluio entre as firmas na indústria é geralmente ilegal	Conluio geralmente permitido entre as instituições governamentais
Performance	Lucros gerados	Outras dimensões que incluem os princípios éticos e os conceitos de responsabilidade

Quadro 01 – Características dos ambientes de mercado e não-mercado

Fonte: elaboração própria adaptado BARON, Fall 1995

No quadro 01 temos uma descrição de mercado e não-mercado decomposto em suas várias dimensões e identificando as principais diferenças de atuação, *performance* e ações.

Boddewyn e Brewer (1994) exploram as dificuldades encontradas pelas empresas internacionais ao desenvolverem as suas estratégias de não mercado em países onde o não-mercado tem características singulares e diferentes do país de origem. O grupo de estratégias utilizadas por estas empresas é chamado de comportamento político e é definido pela aquisição, o desenvolvimento, a segurança e o uso do poder em relação às outras entidades, onde o poder é visto como a capacidade social dos atores em superar as resistências de outros atores. E o comportamento político está relacionado a) outros atores políticos localizados no mesmo não-mercado da empresa – governo, grupos de interesse, opinião pública, e b) a uma variedade de ações tais como *compliance*, evasão, negociações cooperações, coalizões e cooptação. O comportamento político é importante primeiro, porque os atos do Governo criam ganhadores e perdedores no mercado. Segundo, o comportamento político não requer

riqueza, mas pode ser o resultado de outros tipos de recursos como tempo, habilidade organizacional, legitimidade, informação privilegiada e acesso. Terceiro, o conluio é legal em política e não necessariamente permitido em mercado. Quarto, o poder político dura mais tempo que o poder econômico, apesar de exigir mais tempo para ser alcançado, o poder político pode produzir vantagem competitiva sustentável mais duradoura. Saber lidar com as questões de não-mercado pode gerar diferenciais importantes para as empresas e as respostas obtidas das suas escolhas sofrem influência, segundo Boddewyn e Brewer (1994), simultaneamente do tipo de empresa (internacionais, multinacionais, transacionais, doméstica, importadores, exportadores), do setor, e do contexto de não mercado. E este último, apresenta grande diversidade em termos de capacidades e estruturas. O Governo normalmente tem vários níveis e estruturas complexas, inter-relacionadas e além do mais, ele interage não só com outras empresas, mas também com outras entidades políticas como outros partidos, sindicatos, grupos ativistas e a opinião pública. Atuar em outros países requer vários tipos de adaptação nas estratégias políticas das empresas. Elas precisam compatibilizar as diferenças institucionais existentes no país de origem com aquelas existentes no país de investimento. E isto significa que as empresas que investem em outros países, não devem simplesmente desenvolver estratégias complementares ou alternativas para aliar às suas estratégias econômicas, mas estudar as várias idiosincrasias existentes que interferem e impactam a alocação dos recursos escassos. Boddewyn e Brewer (1994) também propõem que a intensidade das estratégias políticas adotadas pelas firmas internacionais é mais acentuada se a) as perdas são grandes, b) as oportunidades de alavancar e as políticas de arbitragem são abundantes, e c) as competências políticas das empresas são mais desenvolvidas ou podem ser melhoradas.

Para ser eficaz, uma empresa precisa integrar estas duas componentes, adequando-as a seu ambiente e suas competências (BARON, Winter 1995).

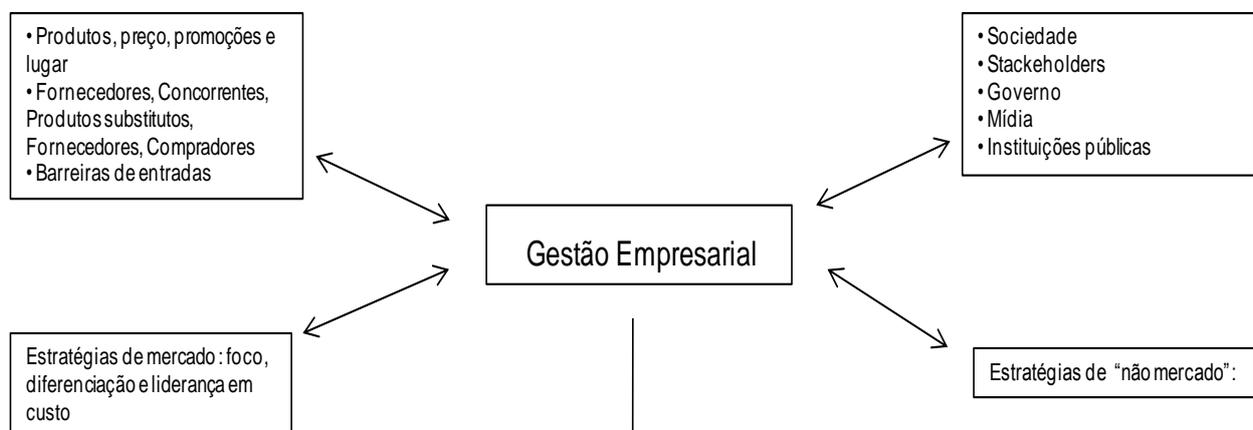


Figura 02 – Estratégia integrada: análise através da implementação

Fonte: BARON, Winter 1995, p.49

Existe uma substancial interdependência entre a competitividade da empresa e as políticas de governo (BARON, Winter 1995). Em muitas indústrias o sucesso do negócio na área de políticas públicas não é menos importante do que o sucesso na área de mercado; o que torna crítico para as empresas desenvolverem estratégias políticas como parte de sua estratégia geral (BARON, Winter 1995). Se o governo é importante para a competitividade futura da empresa, a ação política precisa ser uma prioridade de negócio (YOFFIE, 1988).

Bartlett and Ghoshal (1989) definem que para se internacionalizarem as empresas adotam as estratégias de mercado como: mult-domésticas, internacionais e globais. Estratégias internacionais são centradas em transferir o conhecimento das áreas corporativas para os mercados estrangeiros. Estratégias globais são aquelas em que os produtos e estratégias são desenvolvidos para explorar e integrar de um modo uniforme o mercado mundial. As estratégias internacionais e globais de não-mercado parecem não ter o mesmo sucesso das estratégias de mercado, pois precisam levar em conta as instituições, as questões políticas e as configurações existentes nos países onde as empresas estão localizadas. Muitas questões de não-mercado têm uma forte orientação doméstica e têm maior probabilidade do que as questões de mercado de terem estratégias mult-domésticas. O sucesso da implementação das estratégias mult-domésticas envolve planos de ações específicos que são desenvolvidos conforme as instituições e os interesses individuais de cada país.

2.3 Modelo de abordagem, participação e decisão estratégia para não-mercado

As políticas públicas têm um impacto significativo no ambiente competitivo das empresas e são determinantes para sua melhor *performance* (HILLMAN, HITT, 1999). O governo e suas políticas são fontes de incerteza para as empresas e controlam recursos que formatam o ambiente competitivo. Existe uma interdependência entre o ambiente competitivo de uma empresa e a política governamental (HILLMAN, HITT, 1999; BODDEWYN, 2003). As firmas podem usar sua influência em políticas públicas para: melhorar a sua posição econômica, para ameaçar o progresso e a habilidade de seus concorrentes domésticos ou estrangeiros, e também para obter o direito de ter uma voz na área de relações governamentais (KEIME ZEITHAML, 1986). Através do comportamento político, as empresas podem potencialmente aumentar o tamanho do mercado e ganhar vantagem competitiva. Com isso, reduzem as ameaças da entrada de substitutos e aumentam o poder de barganha em relação aos fornecedores e consumidores (HILLMAN, HITT, 1999).

Weidenbaum (1980) define três tipos de resposta política das quais uma empresa se vale para atingir os seus objetivos de ação política: 1) reação passiva; 2) antecipação positiva; 3) influência na política pública. Nos dois primeiros casos as empresas são reativas. Reação passiva significa que as empresas simplesmente reagem sem exercer nenhuma atividade na formulação ou implementação política. As empresas precisam ser proativas para conseguir atingir os objetivos e os benefícios potenciais do comportamento político (KEIM, 1981). Para tanto, elas 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.

Além das dimensões acima mencionadas, Hillman e Hitt (1999) denominam o relacionamento institucional destas estratégias de transacional e relacional. O relacionamento transacional acontece quando uma estratégia é formulada em resposta a uma questão política específica e tem um período de duração relativamente curto. O relacionamento relacional é de longo prazo, com o objetivo de gerar um relacionamento mais duradouro com as instituições e abrangem várias questões simultaneamente, de tal forma que os contatos e recursos desenvolvidos possam ser usados assim que novas questões aparecerem.

As principais variáveis que afetam as decisões das empresas de optarem pelo relacionamento transacional ou relacional são: 1) o grau em que a empresa é afetada pela política pública; 2) o nível de diversificação do produto; 3) o grau de corporativismo /pluralismo dentro do país no qual as empresas operam (HILLMAN, HITT, 1999).

Hillman e Hitt (1999) propõem:

- a) firmas com maior dependência das políticas governamentais têm maior probabilidade de usar a abordagem relacional;
- b) firmas com maiores recursos financeiros e/ou recursos intangíveis, como, por exemplo, conhecimento de influência política tem maior probabilidade de usar a participação individual independente da abordagem escolhida;
- c) firmas com menores recursos financeiros e/ou recursos intangíveis, como, por exemplo, conhecimento de influência política tem maior probabilidade de usar a participação coletiva independente da abordagem escolhida;
- d) firmas ou associações têm maior probabilidade de usar a estratégia de prestar informação ou incentivo financeiro se a firma ou a associação tiver escolhido uma abordagem transacional e a questão estiver no estágio de formulação;
- e) firmas ou associações com grande credibilidade têm maior probabilidade de usar a estratégia de prover informação ou formação de base de eleitores se a firma ou a associação tiver escolhido uma abordagem relacional.

Quanto aos níveis de participação as empresas optam por: 1) ações coletivas; 2) individuais; sendo o fator determinante para esta escolha o valor de recursos disponível para as suas ações políticas (HILLMAN, HITT, 1999). Baron (1999) qualifica as ações coletivas conforme o seu formato em horizontais e verticais. As ações horizontais são tipicamente resultado da formação de coalizões, que podem ter a participação de empresas concorrentes com o mesmo interesse na questão política a ser defendida. As ações coletivas verticais são formadas pela cadeia de rentabilidade e podem incluir empregados, fornecedores e distribuidores. As ações coletivas desenhadas para atuar no ambiente de não-mercado são geralmente permitidas pela legislação, e por esta razão, as empresas decidem atuar de forma conjunta através de coalizões ou associações de classes. Por meio dessas ações conjuntas, as empresas podem economizar e conjuntamente criar ações políticas para se defender de políticas públicas.

As empresas podem configurar as suas competências desenvolvendo-as internamente ou contratando-as externamente como, por exemplo, para as áreas jurídicas, de relações públicas,

relações governamentais e os conselhos políticos (HILLMAN, HITT, 1999). Ao invés de cada firma monitorar e influenciar os processos políticos individualmente, através da associação de classe, ela pode criar economia de escala, aumentar o conhecimento sobre a questão e gerar sinergias ou outros recursos intangíveis através da integração do conhecimento coletivo. As principais estratégias políticas definidas por Hillman e Hitt (1999) estão elencadas no quadro abaixo.

Estratégias políticas		
Estratégia	Táticas	Características
Informação	Lobby Projetos e relatórios de pesquisa Depoimento de especialistas Position paper ou relatórios técnicos	Foco nos decisores políticos para passar informação
Incentivos Financeiros	Contribuição para políticos ou partidos Honorários para palestras Viagens pagas Serviços pessoais(contratação de pessoas com experiência política)	Foco nos decisores políticos provendo incentivos financeiros
Criação de base de eleitores	Mobilização de empregados Propaganda política Relações públicas Conferencias com a imprensa Programas de educação política	Foco nos decisores políticos indiretamente através do suporte da base de eleitores

Quadro 02 – Taxonomia das estratégias políticas

Fonte: HILLMAN, HITT, 1999, p. 835.

A árvore de decisão das empresas no processo de definição das ações a serem perseguidas no relacionamento com as instituições tem o desenho abaixo, no qual estão evidenciadas as variáveis que determinam e orientam as respectivas escolhas.

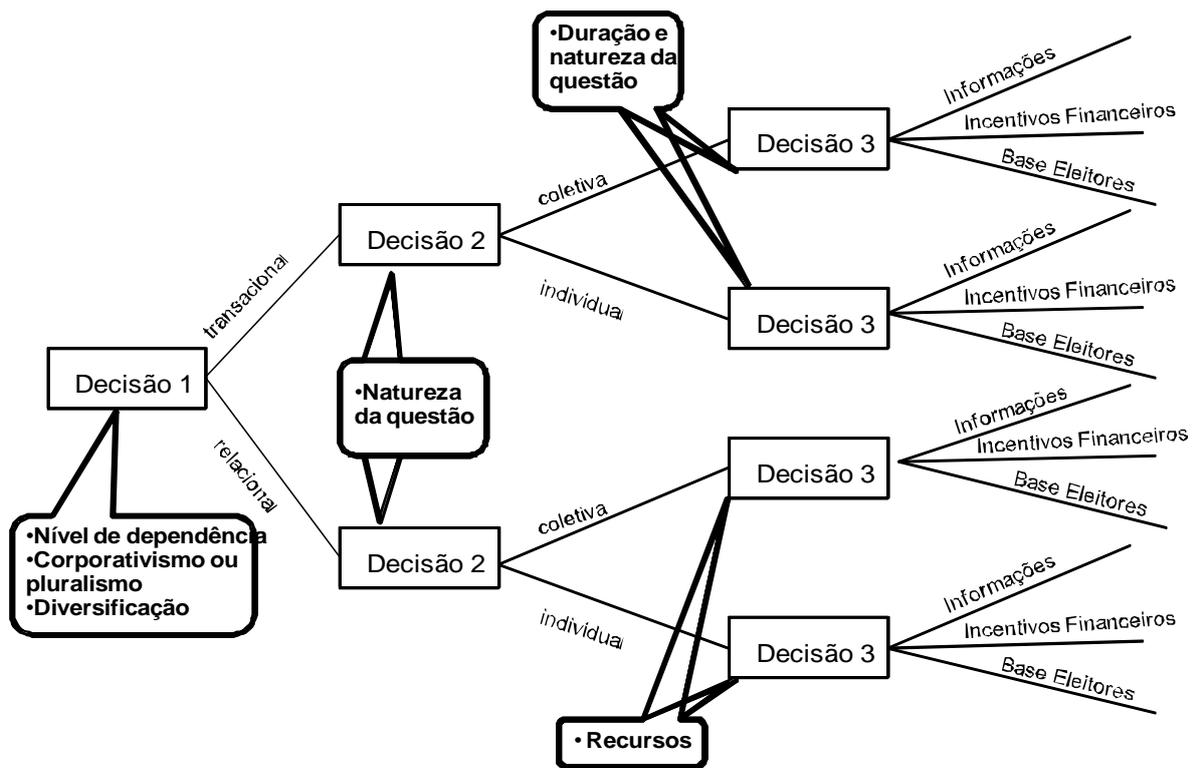


Figura 03 – Variáveis que afetam decisões estratégicas

Fonte: HILLMAN, HITT, 1999, p.838.

Segundo Hillman e Hitt (1999) empresas ou associações com maior credibilidade têm maior probabilidade de usar as ações de informação ou construção de base de eleitores se tiverem escolhido a abordagem de relacionamento com as instituições políticas.

O referencial teórico escolhido para examinar a atuação das empresas multinacionais da área farmacêutica que fabricam medicamentos de disfunção erétil e sofrem o impacto da pirataria compreende:

- a) Baron (1995): verificar se existe efetivamente nas empresas da área selecionada a integração das estratégias de mercado e de não-mercado para defender os interesses globais da empresa;
- b) Hillman e Hitt (1999): entender as escolhas das ações tanto coletivas quanto individuais que irão compor a estratégia de não-mercado escolhidas pelas empresas para se defender da pirataria;
- c) Hillman e Hitt (1999): dentre as ações coletivas ou individuais analisar quais os tipos de estratégias adotadas: informação, incentivos financeiros ou criação da base de eleitores.

2.4 Estrutura e organização em empresas multinacionais (EMN's)

Para entender qual a estrutura organizacional adotada pelas empresas farmacêuticas para dar suporte às estratégias de não-mercado, foi feita uma retrospectiva das principais discussões desde Pelmutter (1969). Mariotto (2007) menciona que na literatura sobre as estratégias das EMNs já estabelecidas existem dois tipos de escolha: a) aquela que explora economias de volume, através da oferta de um mesmo produto padronizado para todos os países; e b) uma estratégia que explora a adaptação do produto ao gosto e às necessidades de cada país. A primeira foi chamada de estratégia de padronização global e a segunda, como estratégia de adaptabilidade local. E na escolha das estratégias sempre existe um *trade-off* (conflito). A estratégia de padronização global explora as economias de escala de três formas diferentes. Entre elas, existe a economia de aprendizagem, também chamada de economia de experiência. À medida que uma empresa vai produzindo repetidamente o mesmo produto, ela vai aos poucos aprendendo a fazer aquele produto de maneira cada vez mais eficiente, e este mesmo conceito originário das economias de produção, pode ser aplicado também (e principalmente) em P & D (pesquisa e

desenvolvimento) e marketing. As economias de aprendizagem em geral só são realizáveis quando a atividade (produção, P & D, marketing) se concentra em um único lugar. As condições para que a empresa aufera economias de escopo já são menos exigentes; em geral essas economias são geradas quando o custo fixo a ser absorvido refere-se à aquisição de competências e capacidades relativamente versáteis.

A segunda estratégia, a de adaptabilidade local, a empresa produz em cada mercado um produto adaptado a esse mercado, explora as diferenças nacionais nas preferências dos consumidores dos vários países, mas também as diferenças na infra-estrutura, nas práticas de negócios, nos sistemas de distribuição e nas exigências dos governos locais. Para adaptar seu produto a essas diferenças, a empresa modifica seus produtos e sua estratégia de marketing de país para país. Uma consequência inevitável desta adaptação é o aumento do custo dos produtos, e ela tende a criar pressões para que a matriz da empresa delegue funções e responsabilidades de produção e marketing às subsidiárias locais. Além disto, a adaptabilidade local exige esforços adicionais em P & D e na adaptação do marketing, aumentando o custo unitário do produto. A estratégia de padronização global pode ser inviável se a necessidade de adaptar o produto às demandas de cada local implicar em diferenças importantes na produção, no marketing ou na distribuição nos vários países. Por outro lado, a escolha da estratégia de adaptabilidade local impede a empresa multinacional de extrair todo o benefício das economias de volume.

Com relação à estrutura, Mariotto (2007) apresenta a classificação da relação matriz–subsidiária definida por Pelmutter (1969) definida em três tipos: etnocêntrica, policêntrica e geocêntrica. Na etnocêntrica, os valores e padrões são os mesmos da matriz e é imposto às subsidiárias, enquanto os da policêntrica, as culturas dos países hospedeiros são respeitadas e a subsidiária deve ter a sua identidade local. O terceiro tipo de orientação, a geocêntrica, a subsidiária contribui para a empresa-mãe tanto na forma de lucros como também com novas habilidades e conhecimento de tecnologia avançada. Como mencionado por Mariotto (2007) existe um paralelo entre a classificação de Pelmutter (1969) e as estratégias de padronização global e adaptabilidade local. A etnocêntrica estaria relacionada com as estratégias de padronização global, e a policêntrica com a adaptabilidade local. Quanto à atitude geocêntrica, ela exemplifica um novo tipo não só de atitude, mas de mentalidade relacionado com a padronização global e adaptabilidade local.

Outra abordagem que estuda a estratégia e a estrutura das EMN's veio de Stopford e Wells (1972). Os autores mostraram que essas empresas adotavam certas estruturas típicas em diferentes estágios da sua expansão e diversificação. O modelo caracteriza esta expansão em estágios através de duas variáveis: diversidade de produtos vendidos no exterior e importância das vendas externas no faturamento, medida pelo percentual das vendas totais representado pelas vendas externas. À medida que a necessidade de controle aumentava com o crescimento das subsidiárias a empresa muda a sua estrutura.

Num estágio inicial, a matriz tendia a funcionar para as poucas subsidiárias como uma *holding company*. Em um segundo estágio, as empresas criavam uma divisão internacional, na qual todas as subsidiárias estrangeiras eram colocadas, de forma que todas as atividades e toda a capacidade gerencial no exterior ficavam concentradas nesta divisão. Em um terceiro estágio, a alta direção das empresas reconhecia a necessidade de uma perspectiva mundial, integrada na perspectiva de cada empresa. No último estágio, quando a expansão da empresa chegava a um ponto em que ambas as dimensões, diversidade de produtos e vendas externas, eram elevadas, a empresa tendia a adotar uma estrutura mista ou em forma de grade. Na estrutura mista, a empresa podia optar tanto por uma divisão internacional para alguns produtos, quanto por uma estrutura de divisões mundiais para outros produtos. Na estrutura em grade, posteriormente conhecida como "matriz", havia uma forma dual, com divisões mundiais de produtos e divisões de áreas superpostas, de forma que cada linha de produtos num determinado local estava subordinada simultaneamente ao dirigente mundial da linha de produtos e ao dirigente da área a que o local pertencia.

Doz (1980) insere a importância das empresas adotarem estratégias que buscassem ajustes estruturais e administrativos para lidar com o conflito entre a visão econômica e a visão política. Esse paradigma da empresa multinacional foi resultado dos grandes desafios vividos na época pelas empresas diante da complexidade mundial crescente e das exigências que os governos estrangeiros faziam para aceitar os investimentos estrangeiros. Esse tipo de estratégia ficou conhecido como a estratégia da coordenação administrativa.

Alguns avanços aconteceram na década de 80 e a tipologia desenhada por Pelmutter (1969) foi melhorada por Hedlund (1986). A inserção dizia que à medida que as EMN's cresciam, elas migravam para o modelo da estrutura policêntrica com atividades duplicadas nos países de atuação e o controle central mais frouxo. Ou a empresa poderia tornar-se geocêntrica, dependendo das subsidiárias e das vantagens oferecidas pelos locais

em que elas estivessem instaladas. Como geocêntrica a EMN internaliza a exploração das vantagens comparativas de cada país em que ela opera e mantém uma estrutura hierárquica, na qual a matriz coordena as atividades de todas as operações internacionais. A criação de estratégias seria unilateral, da matriz para as subsidiárias para explorar vantagens competitivas originadas na própria matriz. Neste tipo de estrutura a empresa não consegue tirar proveito da capacidade criativa e do empreendedorismo das pessoas nas subsidiárias.

Bartlett e Ghoshal (1989) desenvolveram um modelo de empresa chamado de transnacional que guardava semelhanças com o modelo de Hedlund (1986). Os autores identificaram um terceiro tipo de empresa que explorava o conhecimento e as competências da matriz através de sua difusão e adaptação mundial. As competências e habilidades essenciais da empresa transnacional não estavam localizadas unicamente na matriz, mas podiam se desenvolver em qualquer uma das operações internacionais. E nesse novo modelo Bartlett e Ghoshal (1986) descartaram a estrutura matricial por amplificar conflitos e criar um processo gerencial lento e caro. A descrição dessa nova estrutura era como se fosse uma rede mundial integrada de operações especializadas e interdependentes. Cada elemento da rede contribuía para a EMN de forma ajustada a suas habilidades. A hierarquia rígida era substituída pela rede integrada em que cada elemento desempenhava um papel diferenciado com flexibilidade. Ou seja, a empresa deve ser organizada como uma rede diferenciada para aproveitar todo o potencial de criação de valor que as suas capacidades distribuídas globalmente permitem. Para que os processos envolvessem várias unidades geograficamente dispersas da empresa, inclusive a matriz, era preciso desenvolver relações de interdependência (isto é, de dependência recíproca) entre as unidades, em vez das tradicionais relações de dependência ou independência.

3 Metodologia de pesquisa

Eisenhard tem seu artigo *Building Theories From Case Study Research* (1989) descreve o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que foca no entendimento da dinâmica que permeia um determinado contexto. O estudo pode ser acerca de um caso único ou de vários, sempre havendo a possibilidade de analisá-los sob várias perspectivas diferentes. Segundo a autora, o estudo de caso pode ser usado para várias finalidades: fazer uma descrição, testar uma teoria ou gerar uma teoria.

Para Stake (1995), o estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas fundamentalmente o estudo de particularidades e da complexidade de uma determinada situação que pode ser uma pessoa, um programa, uma instituição, uma empresa, ou um determinado grupo de pessoas que compartilham o mesmo ambiente e mesma experiência.

Para Merriam (1988) o estudo de caso qualitativo é uma descrição (holística e intensiva) de um fenômeno bem delimitado mais voltado à compreensão dos processos sociais que ocorrem em um determinado contexto do que às relações estabelecidas entre variáveis. Esse tipo de

estudo tem sido escolhido por pesquisadores especialmente interessados mais no insight, na descoberta e na interpretação do que na verificação de hipóteses.

Para Yin (1994, 2001), a metodologia aborda dois aspectos principais: o escopo da pesquisa e seus aspectos tecnológicos. O autor cita que um estudo de caso tem como base várias fontes de dados a partir das quais se investiga uma situação única em que existem muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados: "Um estudo de caso é uma investigação empírica 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 um estudo de caso deve ser utilizado quando a pesquisa envolveu perguntas do tipo como ou por que, ou quando o investigador possui pouco controle sobre os eventos, ou então e quando o foco é um fenômeno contemporâneo com algum contexto de realidade vivencial.

Os autores acima mencionam ainda a importância da heurística em estudos de caso, já que métodos heurísticos ajudam o pesquisador a compreender e a descobrir novos significados para aquilo que está sendo estudado. O pesquisador deve, porém, ficar atento a todo e qualquer novo insight que possa ajudá-lo a repensar o fenômeno sob investigação. Para tanto, ele deve utilizar procedimentos descritivos para obtenção dos dados, como transcrições de entrevistas, anotações de campo e análises de documentos e artigos derivados de publicações com o objetivo de obter uma descrição completa e literal do que está sendo estudado.

Merriam (1988) identifica três categorias de estudo de caso, a saber: descritivo, interpretativo e avaliativo.

- a) um estudo de caso descritivo apresenta um relato detalhado de um fenômeno social e procura ilustrar a complexidade da situação e os aspectos nela envolvidos;
- b) um estudo de caso interpretativo contém uma rica descrição do fenômeno estudado e busca não só encontrar padrões nos dados, como também desenvolver categorias conceituais para ilustrar, confirmar ou opor às suposições teóricas existentes;
- c) um estudo de caso avaliativo se preocupa em gerar dados e informações de forma cuidadosa, empírica e sistemática, com o objetivo de avaliar os resultados e a efetividade de um determinado assunto.

A seleção dos casos é um aspecto importante para o estudo de casos. Eisenhardt (1989) menciona em seu artigo que a escolha dos casos pode ser randômica, mas que este tipo de seleção não é necessária e nem a melhor: “O objetivo é escolher casos que têm maior probabilidade de replicar ou ampliar a teoria estudada.” (EISENHARDT, 1989, p. 537).

O objeto desta pesquisa é trabalhar com o estudo de caso analítico descritivo, através do qual se busca entender a situação existente dentro das organizações no que tange ao impacto das falhas institucionais na gestão estratégica das empresas, verificando-se como as diversas variáveis se relacionam dentro do escopo teórico estudado.

A pirataria de medicamentos está relacionada diretamente com a imagem institucional da empresa e envolve a área de investigação tanto nacional quanto internacional, o que torna as discussões sobre o tema ainda mais sigilosas e restritas no que diz respeito à obtenção de informações e dificulta a pesquisa científica. As informações disponíveis ficam restritas ao que é publicado pela mídia jornalística, ou vêm a público através de órgãos governamentais que relatam, porém, somente o que é apreendido pelas autoridades policiais.

3.1 Design da pesquisa

Para examinar as estratégias adotadas pelas empresas multinacionais da área farmacêutica - fabricantes de medicamentos de disfunção erétil – a abordagem usada foi a de Baron (Winter 1995) e Hillman e Hitt (1999), a metodologia de estudo de caso com base nos seguintes pressupostos:

- a) o tema é complexo e composto de muitas variáveis que escapam ao controle tanto do entrevistador quanto dos entrevistados;
- b) a falta de disponibilidade de estudos empíricos que possam servir de base de estudo;
- c) o tema trata de um aspecto contemporâneo, não havendo, portanto, dados suficientes para seja feita uma comparação estatística.

O recorte feito para analisar a aplicação da teoria decorre de informações que indicam que a pirataria e o descaminho têm crescido substancialmente na área de medicamentos com foco acentuado em produtos de alto valor agregado como os medicamentos de disfunção erétil.

Uma vez que o objetivo do estudo é verificar as transformações e adequações nas estratégias globalizadas das empresas multinacionais fabricantes de medicamentos para disfunção erétil escolheu-se os três maiores laboratórios multinacionais no Brasil, fabricantes do medicamento em questão. Dois deles que doravante serão denominados de Empresa A e Empresa C são de capital americano e um de capital europeu doravante denominado Empresa B. Juntos eles respondem por aproximadamente 90% do mercado brasileiro de medicamentos de disfunção erétil.

Eisenhardt (1989) propõe uma metodologia para a construção e análise de pesquisa baseada em estudo de caso, segundo a qual, as diversas etapas da pesquisa são estruturadas, levando-se em consideração que o objetivo proposto é testar as teorias existentes e se possível levantar proposições que aprofundassem o conhecimento teórico existente através da análise dos construtos da pesquisa.

Passo	Atividade	Razão
Início	Definição da questão de pesquisa	Foca os esforços
	Possível construtos <i>a priori</i>	Fornece melhor base de medidas de construto
	Nem teoria, nem hipóteses	Conserva a flexibilidade teórica
Selecionando Casos	População especificada	Restringe variação extrínseca e aponta validade externa
	Amostragem teórica, não randômica	Foca esforços em casos teóricos que replicam ou prolonguem a teoria através da construção de categorias conceituais
Articulando protocolos e instrumentos	Múltiplos métodos de coleta de dados	Fortalece o embasamento teórico pela triangulação de evidência
	Dados qualitativos e quantitativos combinados	Visão sinérgica de evidência
	Múltiplos investigadores	Amplia a perspectiva divergente e fortalece o embasamento
Indo a campo	Justapõe coleta de dados e análise incluindo as anotações de campo	Acelera a análise e revela ajustes úteis à coleta de dados
	Métodos de coleta de dados flexíveis e oportunistas	Permite aproveitar temas que surgem e aspectos singulares do caso
Analisando os dados	Análise intra-caso	Ganha familiaridade com os dados e gera teoria preliminar
	Padrão de pesquisa cruzada entre casos usando técnicas divergentes	Força investigadores a enxergarem além das impressões iniciais e busca a evidência através de múltiplas lentes
Dando Forma às Hipóteses	Tabulação interativa de evidência para cada construto	Reforça a definição do construto, a validade e a medição

Quadro 03: Processo de Construção de Pesquisa de Estudo de Casos

Quadro 03: Processo de Construção de Pesquisa de Estudo de Caso

Fonte: EISENHARDT,1989, p. 535.

Foram conduzidas entrevistas preliminares com as três empresas multinacionais para detalhar o objetivo da pesquisa e colher os dados iniciais. Além das entrevistas diretas com os três laboratórios, foram feitas visitas também em duas outras empresas: a Covidien, empresa farmacêutica fabricante de equipamentos médicos, e a Merck Sharp e Dome. Na primeira, entrevistamos um ex-executivo da Empresa Bristol e Mayers, e na segunda entrevistamos o diretor de relações governamentais da empresa. Nas entrevistas realizadas nas duas empresas foram trianguladas as informações sobre a pirataria e o impacto que ela causa em ambas, especialmente no que se refere à segurança e às estratégias globais. Procuramos obter também das empresas informações sobre os seguintes temas:

- a) a seleção das ações que adotavam no relacionamento com o governo;
- b) se tinha algum critério para a escolha da implementação individual ou em conjunto com outras empresas, utilizando a associação – a Interfarma e;
- c) que estrutura tinha na área de relações governamentais.

No caso da Covidien, a entrevista elucidou os fatos que marcaram a mudança estratégica das empresas farmacêuticas no Brasil desde a década de setenta no momento em que as empresas

começaram a ter autonomia para decidir localmente quais as ações que iriam implementar para se relacionar com o Governo.

Foi preparado um questionário semi-estruturado com perguntas orientadoras cujo foco principal foi procurar 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.

Há que se salientar, finalmente, que é vasta a literatura sobre métodos de transcrição de entrevistas. Fugiria ao âmbito deste trabalho abordá-los individualmente. Cabe aqui, porém, registrar, uma observação quanto ao aspecto lingüístico das transcrições: as entrevistas no presente estudo foram rigorosamente transcritas, sem qualquer alteração na fala dos entrevistados, mantendo-se os erros gramaticais e sintáticos, erros de concordância, coesão, regência e congêneres. As transcrições registram literalmente a fala dos entrevistados, incluindo-se aqui repetições, pausa, hesitações e lapsos de linguagem.

3.2 Fontes e análise de dados

As entrevistas conduzidas diretamente com o setor resultaram em aproximadamente 4 horas de gravação e para informações mais específicas foram feitas trocas de e-mails que permitiram aprofundar algumas das questões levantadas na pesquisa. Após a primeira rodada de entrevistas, na qual foram levantadas as informações preliminares, foram realizados novos encontros com as empresas que participaram da pesquisa, para entender quais eram as atividades coletivas que estavam em andamento.

Nome empresa	Forma de contato	Duração entrevista	Numero de contatos	Informações obtidas
Empresa A	Entrevista gravada com Vice Presidente Corporativo e Gerente de Qualidade	1hora	4	A situação atual do impacto da pirataria, atividades repressão , contratação de terceiros, utilização Associação Classe e relacionamento com o Governo
	Emails trocados com Gerente de Qualidade		10	Estrutura Corporativa na matriz
Empresa C	Entrevista gravada com Coordenador da área de Segurança, Diretor Jurídico e Assessor Jurídico	1hora e 30 min	2	A situação atual do impacto da pirataria, atividades repressão , contratação de terceiros, utilização Associação Classe e relacionamento com o Governo
	Emails		5	Esclarecimentos adicionais sobre apreensões, contatos com órgãos governamentais, contato associação de classe
Empresa B	Entrevista gravada com Diretor de Assuntos Corporativos	2horas	2	A situação atual do impacto da pirataria, atividades repressão , contratação de terceiros, utilização Associação Classe e relacionamento com o Governo
	Emails		5	Contatos com o o ETCO e Receita Federal

Quadro 04 – Relação das empresas que participaram da pesquisa

Fonte: Próprio autor

Após a primeira fase da pesquisa, as informações colhidas foram trianguladas nos diversos órgãos fiscalizadores do setor de medicamentos, obtidas através de visitas ou através de contatos via telefone ou email com as seguintes entidades ou agências:

- a) ANVISA – Associação Nacional de Vigilância Sanitária,
- b) CNCP – Conselho Nacional de Combate à Pirataria e Delitos contra a Propriedade Intelectual – Ministério da Justiça
- c) FNCP – Fórum Nacional de Combate à Pirataria e Ilegalidade
- d) Interfarma- Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa
- e) ABPI – Associação Brasileira de Propriedade Intelectual
- f) FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Coalisão Brasil Intelectual)
- g) Danneman & Simensen – escritório de advocacia especializado em propriedade intelectual com sede no Rio de Janeiro e escritório em São Paulo
- h) US Chamber of Commerce – Brazil US Business Council em Washington – DC - EUA.

A triangulação das informações foi feita em três etapas:

1. Depois de cada uma das entrevistas foram verificadas a existência e a participação nas atividades mencionadas pelas empresas através de visitas ao Governo ou às entidades de classe. Nas visitas realizadas nas entidades foram verificados os registros de participação e os temas e discussões realizadas.

2. A segunda etapa foi a verificação dos dados sobre apreensões junto à ANVISA e junto às instituições: CNCP, FNCP e a FIESP. O clipping de notícias da ABPI reforçou as informações sobre reputação e gastos em segurança, além de trazer à tona mais fatos sobre atuação do Governo na repressão da pirataria. A ABPI produz um clipping diário sobre todas as reportagens publicadas na mídia brasileira sobre o tema da propriedade intelectual. Durante o período de trabalho foram pesquisadas e selecionadas as reportagens publicadas 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. Além dos clippings, a ABPI produz uma revista bimensal sobre propriedade intelectual na qual o tema pirataria é abordado sob a ótica judicial. Deste periódico foram extraídas algumas informações para subsidiar ou aprofundar as informações colhidas nas entrevistas.
3. A estrutura corporativa e a contratação de terceiros foi a última parte da triangulação. A visita a *US Chamber of Commerce* nos Estados Unidos ajudou a entender como uma das empresas da pesquisa estava estruturada e como as entidades de classe internacionais participavam do processo.

Nome Instituição	Forma de contato	Número de contatos	Informações obtidas
FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo	Reunião com o Gerente do DEREEX e coordenador da Defesa Comercial	4	Programas de combate a Pirataria, relatório "Diálogo com Servidores Públicos", Cartilha: Brasil Intelectual: uma agenda positiva", informações sobre apreensões de medicamentos, programa de treinamentos dos agentes federais nos portos e aeroportos
	emails	20	Informações sobre datas dos programas e participação nos treinamentos
ABPI - Associação Brasileira de Propriedade Intelectual	Entrevista Diretor Executivo	3	Programas desenvolvidos pela entidade no Combate à Pirataria, participação no CNCP, principais questões discutidas pelas empresas farmacêuticas, Congresso Internacional de Propriedade Intelectual e obtenção do clipping para consulta
	emails	5	Informações sobre os clippings e palestrantes do Congresso de 2010 e 2011
Interfarma	Entrevista Diretor Jurídico	2	Programas desenvolvidos pela entidade no Combate à Pirataria, principais questões discutidas pelas empresas farmacêuticas, comitê de combate à pirataria e principais temas, ações de repressão e programas de relacionamento com o Executivo, Legislativo e Judiciário
	emails	5	Informações de contatos nas empresas farmacêuticas e informações sobre datas e participação no comitê de combate à pirataria
FNCP - Forum Nacional de Combate à Pirataria	Entrevista Presidente executivo	2	Programas desenvolvidos pela entidade no Combate à Pirataria, participação no CNCP, legislação brasileira e suas falhas, principais questões quanto à fiscalização e apreensão e perdimento, assuntos discutidos na diretoria da Associação, relacionamento com a Receita

Quadro 05 – Relação de associações e instituições governamentais que participaram da pesquisa

Fonte: elaboração própria

O seminário internacional da ABPI realizado em São Paulo em agosto de 2010, teve um painel direcionado para a pirataria de medicamentos e contou com a participação do Ministro da Indústria e Comércio da gestão do Presidente Lula, Miguel Jorge, representantes da indústria farmacêutica internacional e da Receita Federal. No seminário foram abordadas as principais preocupações do governo com relação à fiscalização e a entrada ilegal crescente destes medicamentos em território nacional.

4 Análise dos dados da pesquisa

4.1 Pirataria de medicamentos

A pirataria de medicamentos vem crescendo no mercado brasileiro, a falta de informação adequada, a compra de medicamentos através do meio digital, a sofisticação dos medicamentos piratas, são algumas das razões para este crescimento.

De 2004 até setembro de 2010 foram apreendidos no Brasil R\$ 6 bilhões em mercadorias contrabandeadas, uma média recorde de R\$1bilhão por ano [...] Ana Lúcia – secretária executiva do Conselho Nacional de Combate a Pirataria - defendeu a atuação conjunta de órgãos dos governo federal, estaduais e municipais com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, firmada em dezembro de 2008. Naquele ano, foram apreendidas 20 toneladas de medicamentos falsificados. Desde então, já apreendemos 360 toneladas. (EXAME.COM, 2011).

[...] os números levantados pela Interpol, em 2009, não deixam dúvidas quanto ao motivo das escolhas dos criminosos: um quilo de heroína equivale no mercado a US\$ 3 mil, enquanto um quilo de Viagra falsificado equivale a US\$ 75 mil. Os medicamentos voltados para o tratamento da disfunção erétil, a propósito, estão entre os mais falsificados atualmente, ao lado dos anabolizantes e dos remédios emagrecedores. (ETCO, 2010).

Segundo ANVISA (ETCO, 2010), houve 53.575 apreensões de janeiro a setembro de 2010, número ligeiramente superior ao correspondente a todo o ano de 2009 (53535), enquanto em 2007 este número foi igual a 620 apreensões. Durante todo o ano de 2008, foram apreendidas 20 toneladas de remédios falsificados ou sem registro e comercializadas por empresas clandestinas. De janeiro a março de 2009, foram apreendidas 170 toneladas, um volume quase nove vezes maior do que em todo ano anterior. Dos medicamentos apreendidos em 2009, 90% foram fabricados no Brasil e não tinham registros, 5% eram produtos oriundos de contrabando e os outros 5% eram falsificados. O governo brasileiro reconhece que todos os produtos falsificados, os medicamentos são os que mais preocupam por representarem um risco à saúde da população. Não há fabricação de remédios falsos no Brasil, a maior parte deles tem origem no Leste Asiático e entram no país pelas fronteiras secas, como as do Paraguai e da Bolívia (EXAME.COM, 2011).

“Após parcerias com as indústrias do setor, laboratórios, ANVISA e instituições que atuam no combate à pirataria e ao contrabando aumentamos as apreensões. Por isso, é importante que as associações empresariais também nos avisem quando receberem informações. (EXAME.COM, 2011).

As apreensões de medicamentos não estão concentradas nas grandes capitais, elas se espalham por todo o território nacional com o agravante que as vendas são facilitadas através do acesso aos sites da Internet localizados no país e no exterior, dificultando o trabalho de apreensões e aumentando o impacto causado nas indústrias instaladas no país.

“A polícia apreendeu cerca de 3800 comprimidos utilizados para disfunção erétil e 580 aparelhos celular, ontem, durante uma operação realizada no Recife e no município de Caruaru, no Agreste do Estado.” (Folha de Pernambuco, 2010).

A comercialização pela Internet de medicamentos controlados é ilegal. Mas esta é uma realidade que movimenta milhões em dinheiro. [...] o que mais preocupa é que a comercialização ilegal traz junto um alto índice de falsificados e remédios que a ANVISA nem tem conhecimento ou controle das fórmulas, prejudicando os consumidores. (24Horas News, 2011).

Os remédios contra impotência são os mais falsificados do país. Entre 2008 e 2010 foram registrados 32 lotes de medicamentos sendo que 19 deles eram destinados à disfunção erétil. Cada lote pode conter milhares de cartelas e caixas dos produtos. Outro agravante é que o remédio falsificado, além de não ter nenhuma garantia de efetividade, ainda pode provocar intoxicação, pois não tem nenhum controle de higiene ou segurança na sua fabricação. (Último segundo, 2011).

Os medicamentos de maior valor agregado, ou seja, os mais caros são os alvos favoritos dos criminosos. Segundo a ANVISA, nos últimos três anos, cerca de 80% das apreensões de medicamentos falsos no Brasil eram compostos por remédios para disfunção erétil.

DADOS DE APREENSÃO - DEPARTAMENTO DA POLÍCIA FEDERAL RODOVIÁRIA								
PRODUTOS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAIS
MEDICAMENTOS (unidades apreendidas)		120.212	310.320	322.601	496.663	3.228.915	18.150.578	22.629.289

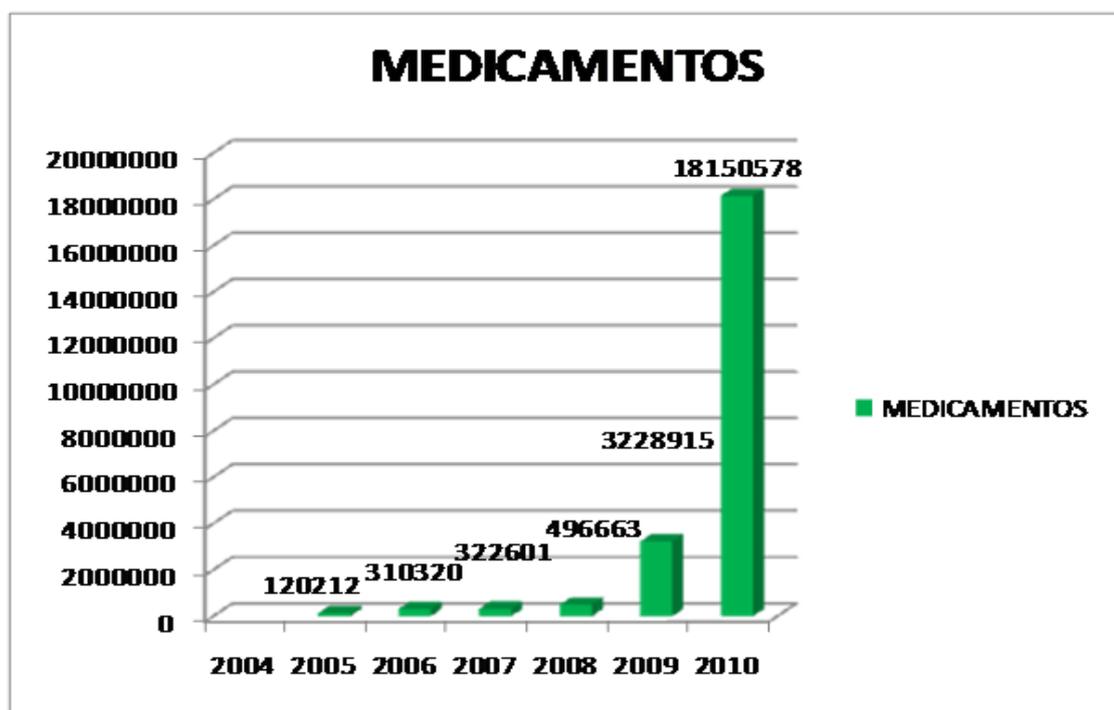


Figura 04: Apreensão de medicamentos – Departamento Polícia Rodoviária

Fonte: FIESP, Diálogos com Servidores Públicos, 2009-2011, p.14

Mesmo com o aumento das apreensões realizadas em 2010, este volume é muito pouco significativo se comparado com a quantidade de medicamentos que circula no mercado. As empresas farmacêuticas não conseguem estimar qual seria o impacto da pirataria nesta área de medicamentos de disfunção erétil, só comentam que o volume é grande. E as empresas só tomam conhecimento da entrada do produto se existe alguma reclamação no SAC da empresa ou se é feita uma apreensão pelas Instituições Governamentais. Outro problema em nosso país é a venda de remédios sem registro, apresentados como similares aos medicamentos para disfunção erétil. É o caso do Pramil, um medicamento produzido no Paraguai que, supostamente, possui a substância sildenafil como princípio ativo, e que não poderia ser comercializado no país por não possui licença da ANVISA. O Pramil é fabricado pela Empresa Paraguaia Novophar e teve sua apreensão em todo o território nacional decretada pela Agência desde 6 de maio de 2002 (MAIA, SIQUEIRA, 2009). Mas as atenções da Vigilância Sanitária não estão focadas apenas no Pramil. A venda de medicamentos, inclusive os originais, feita por ambulantes também preocupa o órgão. Nos últimos tempos, grande quantidade deles passou a ser vendida em farmácias comuns, e não necessariamente em lugares considerados suspeitos, como feiras livres.

Apenas farmácias, drogarias e distribuidoras estão autorizadas a vender medicamentos. A venda por outras pessoas não licenciadas é ilegal. Se vendido ilegalmente, os medicamentos, mesmo que originais, também podem ser apreendidos.

4.2 Caso da Empresa A

4.2.1 Histórico da empresa

A Empresa A, de capital americano está presente em 143 países e no Brasil, a empresa participa da construção do mercado farmacêutico há 66 anos. É uma das mais importantes indústrias do país e uma das líderes nas áreas de saúde mental, oncologia e saúde da mulher. A Empresa A iniciou suas operações no Brasil em 1930, no Rio de Janeiro e em 1953, as operações foram transferidas para São Paulo, Possui 600 funcionários e só trabalha com medicamentos éticos, isto é, que exigem prescrição médica.

Seu faturamento líquido na área de saúde humana foi de R\$ 685 milhões em 2009. Modernizou a sua fábrica, entre 2002 e 2009, realizando investimentos superiores a R\$ 42 milhões. Já os investimentos locais em pesquisa vêm crescendo ano a ano, desde a introdução da Lei de Patentes em 1996. Ao longo de 2009, foram realizados 33 estudos, com cerca de 300 pacientes, o que demandou investimentos de quase R\$ 11 milhões. A linha histórica dos desenvolvimentos desde 1900 até 2005 mostra o comprometimento da empresa com o contínuo desenvolvimento de novas drogas.

Data	Medicamento	Data	Medicamento
1923	Insulina comercial para diabéticos	1995	Gemzar para câncer
1928	Extrato de fígado para anêmicos	1995	ReoPro medicamento cardiovascular
1943	Penicilina em larga escala	1996	Análogo insulina e Antipsicótico olanzapina
1955	Participou descoberta vacina contra poliomielite	1998	Osteoporose da mulher na pós menopausa
1952	antibiótico do grupo das eritromicinas	2001	Sepse severa
1964	antibiótico do grupo das cefalosporinas	2003	Disfunção erétil
1961	drogas originárias de plantas do gênero Vinca contra o câncer	2003	Estimulador da formação óssea
1983	Insulina humana	2004	Quimioterápico para tratamento mesotelioma pleural maligno
1987	hormônio de crescimento	2004	neuropática periférica diabética, ansiedade e fibromialgia
1987	cloridrato de fluoxetina	2005	Diabetes tipo 2

Quadro 06: Histórico de desenvolvimentos Empresa A

Fonte: elaboração própria baseado Informações Empresa A, 2011

É importante notar que a empresa A tem um histórico de investimento contínuo na área de pesquisa e desenvolvimento. Analisando os dados apresentados na tabela, pode-se verificar na última década que a empresa A lançou uma nova droga a cada ano. Segundo o *Tufts Center for the Study of Drug Development*, o investimento necessário para a elaboração de um novo medicamento é da ordem de US\$ 800 milhões a US\$ 1,2 bilhão, e demanda de 10 e 15 anos de trabalho de pesquisa até a aprovação do produto final para comercialização. Fica notório que o volume de investimento realizado pela empresa para criar novos medicamentos é alto, e a empresa precisa recuperar este investimento durante o período de vigência da sua patente. Se o mercado começa a ser inundado com medicamentos falsos, este retorno pode não se concretizar.

4.2.2 Integração das estratégias de não-mercado com as estratégias de mercado

As questões políticas globais da Empresa A são definidas na corporação por um comitê diretor presidido pela área de relações governamentais que tem como responsabilidade estabelecer as políticas voltadas para as áreas de mercado e não-mercado. O comitê internacional se reporta para a área de relações corporativas. Na área de ilegalidade e mais especificamente na de pirataria, o time internacional é formado por um Diretor Sênior de Operações Globais de Combate à Pirataria que é também o secretário do Comitê Diretor.

[...] 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 definida. (Entrevista com o VP Corporativo da Empresa A, 2010).

Até 2008, as interações com a subsidiária brasileira para definir estratégias de não-mercado eram esporádicas. Somente depois de 2008 é que a matriz começou a interagir com o grupo corporativo no Brasil para discutir estratégias de não-mercado. A corporação é consultada pelo time nacional sempre que as ocorrências são anormais, com o objetivo de buscar parâmetros, sugestões ou ocorrências similares em outras partes do mundo.

Talvez um ponto interessante para você é que a partir de 2008, começamos a ter um pouco mais de auxílio do ponto de vista estratégico da corporação. A própria corporação hoje tem um departamento de *anti-counterfeit*, mas antes de 2007 a gente não tinha nenhum relacionamento com este departamento, do ponto de vista estratégico. Em função deste crescimento, nós nos juntamos e levamos a situação até Indianápolis para que Indianápolis pudesse vir até aqui e junto conosco montar uma estratégia. (Entrevista com o VP Corporativo da Empresa A, 2010).

Na verdade, tem um comitê que é o *steering committee* com vários vice-presidentes e diretores seniores e o CIO de operações. Aí depois vai para o time operacional que trabalha com as operações de *anti-counterfeit* e depois tem um time estendido. Nós somos este time estendido. Engloba manufatura e *corporate affairs*. O chairman do time de operações é um dos participantes do *steering committee*. (Entrevista com o VP Corporativo da Empresa A, 2010).

O comitê diretor é formado pelas áreas de mercado e não-mercado e é responsável pela definição e implementação de todas as ações mundiais de combate a ilegalidade.

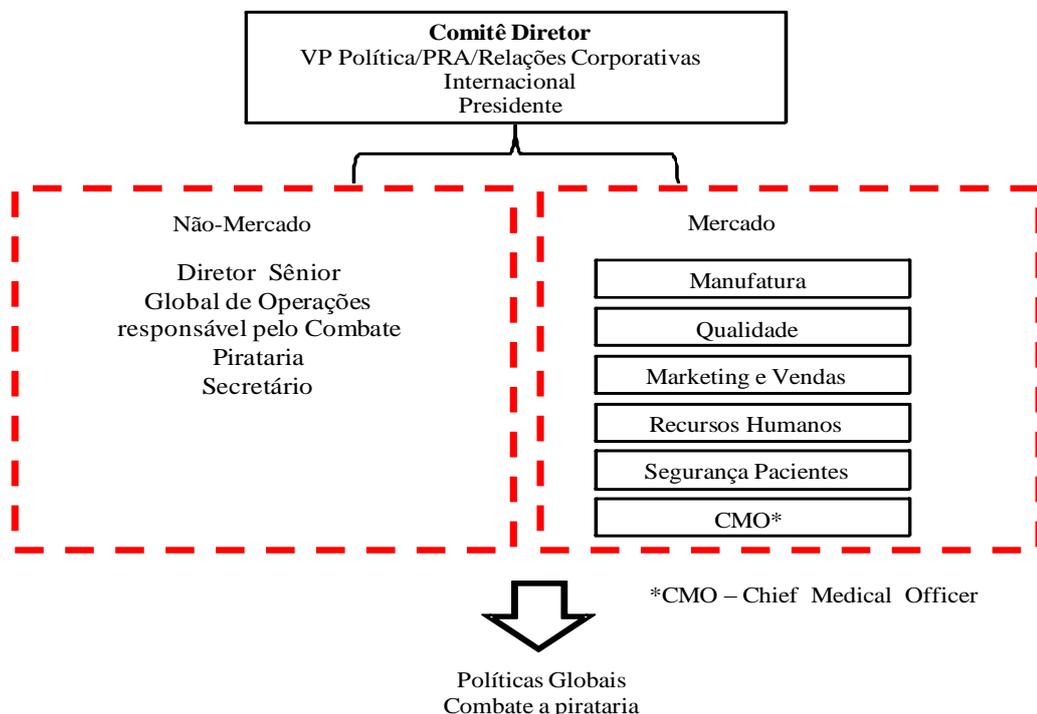


Figura 05 – Comitê Diretor Internacional

Fonte: elaboração própria

A empresa tem um processo formal de planejamento estratégico chamado *business plan*, que é discutido em sua matriz nos Estados Unidos. As subsidiárias recebem a partir deste planejamento, o direcionamento da estratégia global para cada um dos produtos tanto para áreas de mercado quanto para não-mercado. Até o final de 2010, as estratégias de não-mercado relacionadas ao combate à ilegalidade no Brasil eram definidas localmente pelo corporativo da empresa junto com a área de qualidade e com a participação das áreas de mercado, sempre que necessário. Havia um comitê formado com as áreas de mercado para discutir assuntos relativos à pirataria. Porém, não havia uma frequência fixa para as reuniões. Sempre que houvesse uma ocorrência – apreensão ou reclamações através do SAC da empresa – o comitê era convocado. A atitude da empresa até 2004, quando ocorreu a primeira apreensão de produtos falsificados sempre foi reativa. Respondia aos questionamentos das Instituições Governamentais de apreensão – ANVISA ou Receita Federal - quando solicitada.

"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." (Entrevista com o Gerente de qualidade da Empresa A, 2010).

"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." (Entrevista com o Vice-Presidente Corporativo da Empresa A, 2010).

Com relação à disfunção erétil, estes são alvo fácil. [...] teve muita falsificação via Paraguai [...] 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. (Entrevista com o Diretor Área de Relações Governamentais da Empresa Bristol Mayer, 2011).

A pirataria tem efeitos danosos para as empresas instaladas no mercado nacional, o que torna imperativo que elas protejam suas marcas e sua reputação perante os clientes e o governo. Os investimentos necessários para a segurança de seus produtos têm crescido vertiginosamente. Para se ter uma idéia, o investimento feito pelas empresas farmacêuticas nesta área em 2010 foi da ordem de bilhões, segundo matéria publicada na mídia:

No ano passado, por exemplo, apenas para garantir a segurança de seus produtos e driblar a pirataria [...] 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. (Vasconcelos, 2009).

[...] As empresas gastam muito com segurança. Os mecanismos, a sofisticação vai se promovendo [...] o medicamento sai dos EUA com 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[...] (Entrevista com o Diretor Área de Relações Governamentais da Empresa Bristol Mayer, 2011).

À medida que os efeitos da pirataria se tornaram mais contundentes, a matriz tomou a decisão de centralizar os esforços e modificou os procedimentos que estavam sendo adotados.

No final de 2010, ocorreu a centralização da questão da pirataria que passou a ser uma estratégia global definida diretamente pelo grupo internacional. Conforme explicado pela empresa A, a razão desta mudança foi para maximizar recursos e obter melhores resultados. O time brasileiro, que até então tinha a capacidade de definir as estratégias localmente passou a ser um parceiro e um fornecedor de informações – principalmente as áreas de mercado que estão constantemente expostas à informações relativas à pirataria.

Depois que começamos a notar que as quadrilhas internacionais estavam fazendo contrafação dos nossos produtos no mundo inteiro, a empresa globalmente entendeu que este era um esforço global e não mais um esforço individual de cada país[...] Apenas utiliza as afiliadas no sentido

de implementar algumas ações e coletar algumas informações para permitir um planejamento muito mais melhorado. (Entrevista com o Gerente Jurídico da Empresa A, 2011).

O pessoal de produto na afiliada é o principal ponto de contato, eles sentem se existem variações na venda dos produtos e recebem notícias seja do campo ou seja do SAC, ou compraram produto aqui ou acolá, eles são o foco principal para passar estas informações para o time de contrafação da casa matriz. (Entrevista com o Gerente Jurídico da Empresa A, 2011).

4.2.3 Estrutura corporativa para estratégias de não-mercado

Nos Estados Unidos há um departamento para combater especificamente a pirataria e os descaminhos no mundo inteiro. No Brasil, a estrutura não é robusta como a internacional e está ligada à área corporativa. Até o final de 2010, a área de qualidade no Brasil integrava as funções de mercado e não-mercado e fazia a ligação entre as áreas. Havia um comitê de integração entre as áreas de mercado e não-mercado que era acionado conforme a necessidade.

Hoje, esta situação se modificou completamente, e a única estrutura corporativa que lida com as questões de pirataria é o time internacional com pessoas dedicadas ao tema que estudam e definem estratégias para todo o mundo. Esta alteração na estratégia mundial da empresa foi pautada na necessidade de avaliar os impactos da pirataria sob a ótica global, já que ela está ligada ao crime organizado e a quadrilhas internacionais. Os recursos que a empresa é obrigada a investir em todo o mundo para a segurança dos seus produtos é elevado, e por isto a empresa entendeu que com a responsabilidade de combater estes crimes, centrada no grupo internacional, maximizaria os resultados.



Figura 06 – Estrutura corporativa da Empresa A para ilegalidade

Fonte: elaboração própria

A estrutura internacional que lida com a questão da pirataria é robusta e envolve várias áreas da empresa. Há dois cargos globais que tratam especificamente da pirataria: Diretor Sênior Operações Global e o Diretor Global de Operações. Ambos reportam para o Vice-Presidente Político/Relações Corporativas Internacionais.

A questão da segurança faz parte da estratégia global das farmacêuticas. Internacionalmente existe um cargo de Vice-Presidência responsável pela área. No Brasil, a equipe que trata deste assunto, é a mesma que lida com a questão da pirataria, e se reporta ao time internacional. O nível estratégico da empresa é sempre envolvido nestas questões de segurança – pirataria – e algumas de suas operações ficam a cargo do time local.

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. (Entrevista com o Diretor de Relações Governamentais da Empresa Covidien, 2011).

4.2.4 Atividades de não-mercado

Somente depois que o volume de apreensões aumentou no Brasil é que surgiu a preocupação de comunicar o fato à corporação com o intuito de buscar a experiência global 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*." (Entrevista com o Vice-Presidente Corporativo da Empresa A, 2010).

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, na qual 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 a 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. Até o final de 2010, esta prática permaneceu inalterada.

A partir de 2011, a empresa mudou a sua estratégia e passou a operar nos assuntos pertinentes à pirataria com o time internacional. Todas as estratégias foram revistas e por questão de segurança física dos seus colaboradores no Brasil, foi contratada uma empresa especializada em investigação para ser a operadora das ações de não-mercado definidas pela matriz. Desta forma, localmente a empresa passou a não se relacionar diretamente com o Governo em assuntos relacionados com a pirataria. Com exceção dos assuntos que requerem a presença do detentor da patente – Receita Federal ou ANVISA.

A casa matriz decidiu trabalhar com um escritório terceirizado também aqui no Brasil que é especializado neste tipo de ações, e aí algumas áreas internas da companhia como o jurídico, o

pessoal de controle de qualidade fornecem algum tipo de apoio só no contato com pessoas, mas existe um escritório externo especializado que irá fazer as ações determinadas por este grupo da casa matriz. (Entrevista com o Gerente Jurídico da Empresa A, 2011).

A área de qualidade só fica hoje com a atividade de suporte até mesmo porque uma das coisas que a casa matriz detectou é que como estas quadrilhas internacionais fazem parte do crime organizado você expor os funcionários da empresa em contato direto com este tipo de pessoa, você criava um perigo para a condição física dos nossos funcionários e nós achamos que era um risco muito alto. Então retiramos o nosso pessoal da linha de frente e hoje trabalhamos com profissionais desta área. (Entrevista com o Gerente Jurídico da Empresa A, 2011).

As atividades individuais estão relacionadas com as apreensões e investigações, ou seja, sempre que o representante legal, o detentor da patente do medicamento, tiver que se apresentar. Hoje, grande parte destas ações é feita pela empresa terceirizada em nome da Empresa A.

A participação da entidade de classe – Interfarma – no relacionamento com o Governo é intensa no nível institucional. A abordagem da Interfarma é mais voltada para o tema da propriedade intelectual, na qual a pirataria estaria inserida, e suas atividades nesta arena são relacionais, com ênfase na exploração de inovações, uma área de interesse para as políticas de crescimento do Governo. 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 quando o assunto tem um cunho institucional. Também são organizados seminários, lançamentos de livro e viagens com congressistas brasileiros interessados em aprofundar o conhecimento sobre o tema de propriedade intelectual, mas com o viés da inovação. É realizado anualmente um plano de trabalho em conjunto com as empresas farmacêuticas com os objetivos e ações a serem implementados.

A Interfarma não tem um grupo formalizado de ações de combate da pirataria, a Interfarma tem hoje uma posição mais institucional e a gente utiliza a Interfarma para fazer alguns contatos de alto nível com o governo federal que tem um grupo de combate a contrafação dentro do Ministério da Justiça (Entrevista com o Gerente Jurídico da Empresa A, 2011).

São desenvolvidos dois tipos de atividades pelo time da matriz aqui no Brasil: investigações e treinamentos nos portos, aeroportos e fronteiras feitos com as autoridades do governo e a

participação da Receita Federal, a ANVISA, as polícias e representantes do Ministério da Justiça. Todas as atividades agora são conduzidas pela empresa terceirizada.

Estratégias políticas - Empresa A		
Estratégias transacionais	Atividades	
Informação (até 2008)	Individuais ações relacionadas com a detentora da patente	Polícias federais e estaduais Polícias rodoviárias Institutos de criminalística ANVISA novos produtos
	Estratégias relacionais	
Informação	Individuais (empresa terceirizada) ações relacionadas com a detentora da patente	Ações apreensões e investigação Polícias federais e estaduais Polícias rodoviárias Institutos de criminalística ANVISA novos produtos
	Coletivas - Interfarma	Ações educativas Seminários e palestras ANVISA nacional e estaduais Conselhos Federais e Regionais de Farmácia
		Campanha educacional com ANVISA
		Criação Banco de Dados com informação
Incentivos Financeiros	Coletivas - Interfarma	Viagens congressistas pagas Presidente Interfarma com experiência política

Quadro 07 – Estratégias /ações políticas Empresa A

Fonte: elaboração própria baseados nas informações Empresa A

Utilizando a árvore de decisão apresentada por Hillman e Hitt (1999) vemos que a empresa A escolhe preferencialmente as atividades individuais: relacionais e transacionais.

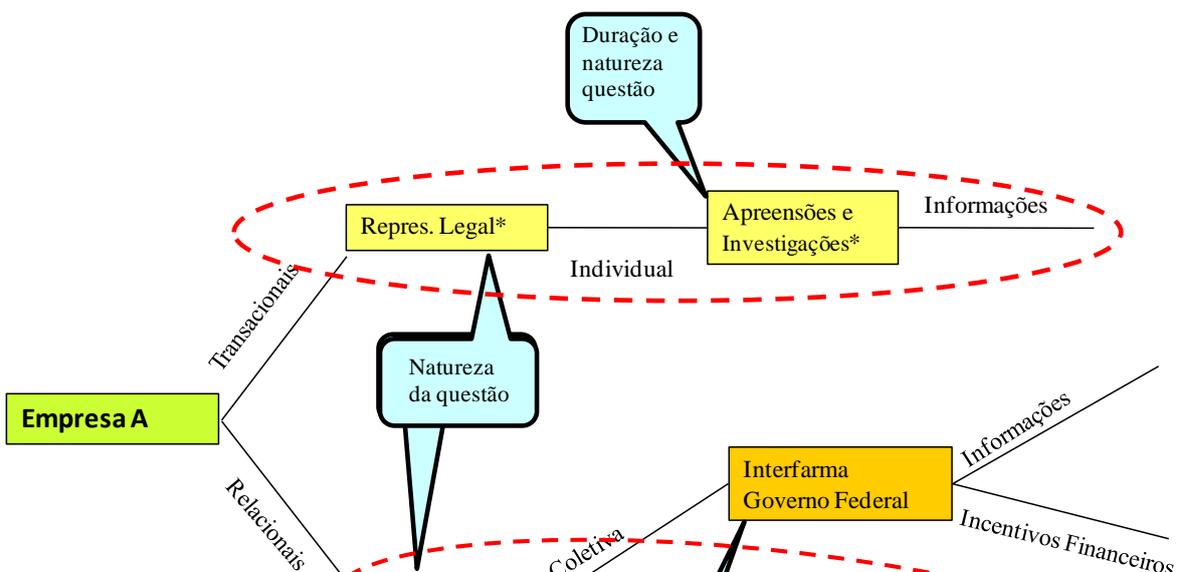


Figura 07 – Atividades Estratégicas de não-mercado Empresa A

Fonte: Próprio autor baseado HILLMAN, HITT, 1999

4.3 Caso da Empresa C

4.3.1 Histórico da empresa

Empresa de capital americano. Globalmente, a companhia está dividida em duas grandes áreas:

1. Negócios Biofarmacêuticos – para saúde humana: cardiologia, sistema nervoso central, imunização, saúde do homem e da mulher, dor e inflamação, infectologia, oftalmologia, oncologia e hospitalar
2. Negócios Diversificados – divisões de consumo, saúde animal, nutrição e capsugel.

O Brasil é o segundo maior mercado para a empresa no ranking dos países emergentes, atrás apenas da China.

A Empresa C começou no Brasil em junho de 1953, com uma pequena distribuição de medicamentos, e rapidamente foi aumentando as suas atividades e temos diversos negócios dentro do guarda-chuva da empresa. Temos o negócio de saúde humana, saúde animal que engloba vacina para gado, ração e tudo mais, nós temos a área de cápsulas gelatinosas, temos também as atividades de exportação, exporta para mais de 60 países no mundo. Temos uma área chamada de nutricional, uma área pequena que foi agregada por questão de aquisição por volta de 2009. (Entrevista com o Diretor de Assuntos Jurídico da Empresa C, 2011).

Seu faturamento no Brasil em 2009, somando-se as áreas de Saúde Humana e Animal (segundo dados do Grupemef e institutos IMS Health e Sindan) foi de R\$ 3,3 bilhões. Mundialmente, a empresa faturou US\$ 50 bilhões em 2009. Tem cerca de 4.000 funcionários no país com uma capacidade de produção de até 1 bilhão de comprimidos por ano. Em 2009, a empresa investiu US\$ 7,7 bilhões na descoberta de novos medicamentos, valor este que corresponde a aproximadamente 15% do faturamento global da companhia.

Na área de Saúde Humana são 130 medicamentos de prescrição e isentos de prescrição.

Medicamentos para Saúde Humana
Colesterol elevado
Vacina contra pneumonia
Disfunção erétil
Artrite reumatóide e psoríase
Neuropática e fibromialgia
Antidepressivo
Anti-inflamatório
Câncer renal
Alzheimer
Transtorno de ansiedade
Infecção hospitalar
Suplemento vitamínico
Analgésico
Imunossupressor para rejeição

Quadro 08: Desenvolvimentos/medicamentos da Empresa C

Fonte: elaboração própria baseado dados da Empresa C em 2011

Desde 1998, quando foi lançado o medicamento de disfunção erétil, começaram a aparecer vários incidentes de ilegalidade, como falsificação, contrabando e roubo de carga.

Individualizar uma data é bastante difícil, o que a agente sabe é que existem inúmeros incidentes não só de falsificação como também de contrabando. Medicamento no Brasil é alvo de roubo de carga, as transportadoras encontram dificuldade em transportar as cargas. Quando o produto foi lançado, por exemplo, as farmácias sofreram assaltos de pessoas que queriam roubar o medicamento. Posteriormente começamos a notar que além da falsificação você tinha uma série de oportunidades criminais que estavam se desenhando pela frente. (Entrevista com o Diretor de Assuntos Jurídicos da Empresa C, 2011).

4.3.2 Integração entre as estratégias de não-mercado e as estratégias de mercado

Logo após o lançamento do medicamento de disfunção erétil, a empresa decidiu criar um núcleo de segurança corporativa para fazer a inteligência investigativa da empresa. É a área de segurança no Brasil que trata da questão da pirataria.

De 1998, para cá, nós temos um núcleo de segurança corporativa que entre outras coisas acompanha este assunto de roubo de carga. Por exemplo, faz o trabalho de inteligência nesta área, acompanham e fazem investigações de carga roubada, falsificada (Entrevista com o Diretor de Assuntos Jurídicos da Empresa C, 2011).

A integração da área de segurança com as áreas de mercado é limitada, pois assuntos de segurança requerem sigilo e confidencialidade até que a investigação seja concluída. As outras áreas da empresa, como a de vendas, são utilizadas para fornecer informações. O grupo de segurança corporativa se reporta ao departamento jurídico no Brasil, o qual faz o reporte direto ao grupo de segurança global que tem como responsabilidade definir as estratégias globais de segurança da empresa. E pirataria é uma das responsabilidades da área de segurança global.

“Existe assim uma área de segurança global muito bem estruturada lá fora e eles atuam em um sem-números de países. Independente disto, a gente tem a área de segurança corporativa no Brasil” (Entrevista com o Diretor de Assuntos Jurídicos da Empresa C, 2011).

A área de segurança corporativa no Brasil é responsável pela interação direta com as autoridades locais em assuntos que envolvem a propriedade intelectual, ou seja, quando são feitas apreensões é necessário que o detentor da marca – representante legal- verifique o produto apreendido e tome as decisões legais cabíveis. Esta operação é feita pelo grupo local que interage com todas as instituições brasileiras que atuam no processo de investigação e apreensão de medicamentos falsificados.

Por exemplo, a polícia diz que prendeu uma pessoa que estava de posse de um lote que tinha umas cem caixinhas de produtos. A polícia quer que alguém da empresa vá lá, pois eles querem deixar o cara preso, tecer elementos que comprovem que o medicamento é falso, pois a cor esta errada, a caixinha está errada, etc. E aí você tem alguém localmente que vai até a delegacia e que presta depoimento e faz a ponte entre a autoridade, seja ela autoridade policial via ANVISA ou Delegacia de polícia ou Policia Federal e o Empresa C. (Entrevista com o Diretor de Assuntos Jurídicos da Empresa C, 2011).

Em situações específicas, envolvendo vários países, o grupo internacional é quem opera, pois a investigação acompanha o trajeto realizado pelo carregamento do produto falsificado com o objetivo de identificar a origem. Nestes casos o grupo de segurança local não atua.

Por exemplo, apreenderam um container com caixinhas de V da China no aeroporto de Guarulhos. Eu tenho que reportar para a matriz, pois não sabíamos se estava vindo da China, mas sabíamos que estava indo para o Paraguai. Então um pessoal lá fora tem uma central de inteligência que vai acompanhar o que estava acontecendo na China e no Paraguai. (Entrevista com o Diretor de Assuntos Jurídicos da Empresa C, 2011).

A integração entre a área de mercado e não-mercado acontece na matriz onde a estrutura é mais robusta. Aqui no Brasil, esta integração é pontual e direcionada para a obtenção de informações sobre o produto. Já a formulação de estratégias da empresa está focada no relacionamento com as autoridades de repressão locais.

“Depende, se você precisar de uma orientação médica para responder alguma pergunta tenho que envolver a área médica, se precisar envolver controle de qualidade, nós temos que envolver o controle de qualidade ou a área de fábrica.” (Entrevista com o Diretor de Assuntos Jurídicos da Empresa C, 2011).

E em especial dependendo do que estiver falando terá diferentes áreas envolvidas aqui dentro. Por exemplo, se estiver falando de roubo de carga você terá a área de fábrica e finanças falando junto com você. Por que a fábrica despacha o produto e finanças que contrata a seguradora e nós que vamos ver a parte logística e vamos dizer que nesta região está acontecendo muito incidente, etc. e tem muitos outros assuntos para administrar. (Entrevista com o Diretor de Assuntos Jurídicos da Empresa C, 2011).

“Você quer saber se este assunto será tratado em reunião de diretoria? Não isto não! Este assunto é tratado de uma forma mais pontual com as áreas.” (Entrevista com o Diretor de Assuntos Jurídicos da Empresa C, 2011).

A área de segurança no Brasil está encarregada das estratégias relacionadas com a investigação e relacionamento com as Polícias e a Receita Federal, onde o representante legal precisa estar presente para fornecer informações e responder legalmente pelo processo de apreensão, mas as ações são reportadas para a casa matriz.

“A estratégia de como atuar no Brasil para combater é definida localmente? Ela é definida localmente, mas tem uma participação da casa matriz.” (Entrevista com o Diretor de Assuntos Corporativos da Empresa C, 2011).

A gente divide com eles qual é a estratégia que a gente está querendo implementar aqui e eles muitas vezes oferecem sugestões, concordam ou não concordam, querem entender melhor o que vai ser feito, como vai ser feito. Afinal de contas, eles têm uma visão global que nós não temos. Em compensação nós temos uma visão profunda do mercado local que eles não têm. Nós sabemos melhor do que ninguém como conduzir o assunto aqui no Brasil. (Entrevista com o Diretor de Assuntos Jurídicos da Empresa C, 2011).

A empresa mantém um departamento de assuntos corporativos com foco voltado para o governo e as áreas eventualmente desenvolvem atividades em conjunto. Enquanto a área de segurança se reporta ao jurídico, a área de relações governamentais se reporta ao presidente da empresa

4.3.3 Estrutura corporativa para estratégias de não-mercado

O time internacional está constantemente trabalhando por aqui. Existe uma pequena estrutura dedicada aqui no Brasil, formada por três pessoas, que fazem o relacionamento com as autoridades locais e dá suporte para as operações internacionais.

“Eu acho que ultimamente a cada dois meses tem alguém deles aqui trabalhando com a gente. E a estratégia que vem é basicamente informação [...] Esta pessoa internacional que vem a cada dois meses para cá colher mais informação, ela forma um grupo de trabalho? Não, ela vem interagir em assuntos pontuais” (Entrevista com o Diretor de Assuntos Corporativos da Empresa C, 2011).

“Esta estrutura local como ela funciona? Se reporta para você? Sim, para mim que sou o diretor jurídico da empresa. Quantas pessoas trabalham nesta área? Três pessoas.” (Entrevista com o Diretor de Assuntos Corporativos da Empresa C, 2011).

“Sei que tem um Vice-Presidente Global e pessoas responsáveis pelas áreas geográficas no mundo. Tem uma pessoa que é responsável pelas Américas. E aí esta pessoa cuida de

America Latina, America do Norte [...] Sim, olha só segurança.” (Entrevista com o Diretor de Assuntos Corporativos da Empresa C, 2011).

O investimento feito pela empresa para manter esta estrutura é oneroso e a justificativa para tal é o impacto direto na reputação da empresa. Daí a necessidade de se ter uma estrutura internacional que define procedimentos e política global. O presidente da empresa no Brasil acompanha bem de perto a área, mas as áreas de mercado só são envolvidas pontualmente.

“Recentemente a empresa apareceu no noticiário internacional falando sobre a área de segurança internacional. É uma área que temos que perseguir. Não é barato fazer isto, mas primeiro o nosso nome, a segurança das pessoas, tem uma série de coisas por trás disto.” (Entrevista com o Diretor de Assuntos Corporativos da Empresa C, 2011).

A decisão principal é assim. Tem um conjunto de fatores. Mas acho que a coisa mais importante aí é que você passou anos para construir um bom nome em cima de uma boa marca e aí alguém falsificando o seu produto [...] Então a primeira coisa que tenho que pensar é na segurança dos pacientes. A empresa é muito zelosa por este tipo de coisa. (Entrevista com o Diretor de Assuntos Jurídicos da Empresa C, 2011).

”Mas isto tudo é reportado para o presidente da companhia que faz o acompanhamento, que pergunta.” (Entrevista com o Diretor de Assuntos Corporativos da Empresa C, 2011).

4.3.4 Atividades de não-mercado

As atividades desenvolvidas pelo time local estão relacionadas com as investigações e apreensões de produtos falsificados e focadas na troca de informações entre as polícias e o representante legal para identificar, prestar depoimentos, informar sobre possíveis entradas de produtos contrabandeados no território nacional ou abrir processos de apreensão.

Primeiro, a gente monitora estas apreensões que a policia muitas vezes noticia e muitas vezes não. A gente abre um processo interno para cada uma destas coisas para ver o que foi apreendido, onde estava, quais eram os medicamentos, se eram falsificados, se eram objeto de carga roubada, ou o que aconteceu. Segundo, em cima desta mesma ocorrência você dá um

suporte para a autoridade policial para que ela tenha subsídios para colocar este processo para frente. (Entrevista com o Diretor de Assuntos Corporativos da Empresa C, 2011).

As ações coletivas são desencadeadas quando ocorrem incidentes envolvendo produtos de vários laboratórios. A opção estratégica aqui é organizar uma força-tarefa dentro da Interfarma, que representa o setor, para atuar junto aos órgãos governamentais. Esta força-tarefa pode definir um plano de trabalho e neste caso, a representatividade da Interfarma tem mais força perante o governo.

“[...] teve uma época em que o roubo de carga era muito forte, então a Interfarma promoveu várias reuniões com a Secretaria de Segurança Pública para falar sobre o assunto que envolvia um monte de gente.” (Entrevista com o Diretor de Assuntos Corporativos da Empresa C, 2011).

As empresas que têm problema de falsificação ou contrabando ou pirataria criaram um grupo dentro da Interfarma, e resolveram promover ações conjuntas. Por exemplo, resolveram promover um curso para a Polícia Federal do Paraná, e como este foi levado para outros estados [...] A Interfarma assumindo que a indústria tem interesse em ter uma legislação aprimorada, [...] vai bater na porta do Congresso falando que “nós achamos..” e vai ser mais ouvida do que uma empresa de forma individual. (Entrevista com o Diretor de Assuntos Corporativos da Empresa C, 2011).

Utilizando a árvore de decisão apresentada por Hillman e Hitt (1999) vemos que a empresa C escolhe preferencialmente as atividades individuais transacionais e as atividades relacionais coletivas, pois acreditam na representatividade do setor para obter melhores resultados na suas estratégias de não mercado.

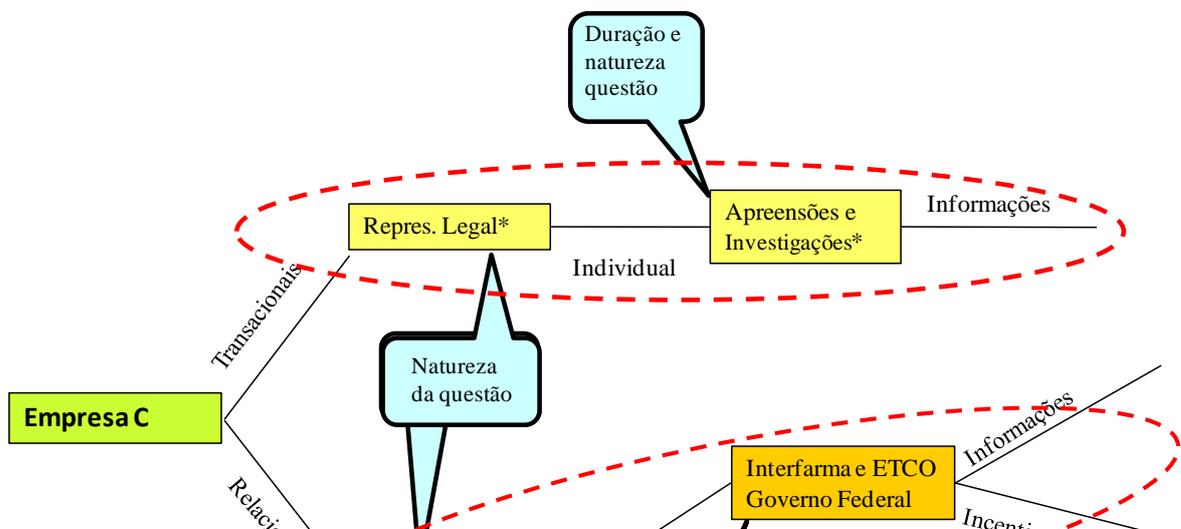


Figura 08: Atividade estratégicas de não-mercado, Empresa C

Fonte: elaboração própria baseado HILLMAN e HITT, 1999

A escolha estratégica de usar a Interfarma - Instituição de classe – está centrada na defesa de interesses setoriais. A convergência das atividades conduzidas através da Instituição de classe não está baseada somente na economia de recursos, mas também na preservação de sua imagem e reputação, bem como na força política que a instituição tem no mercado, especialmente devido ao fato do seu atual presidente já ter um histórico político reconhecido. Outra instituição mencionada na entrevista foi o ETCO, Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial, que é presidido por um ex-embaixador com reconhecida influência política.

“Por exemplo, no ETCO, vai ter uma reunião para falar de falsificação de produtos. Ai o nosso *Corporate* convida o pessoal de segurança, porque ele é vai ter munição para este assunto.” (Entrevista com o Diretor de Assuntos Corporativos da Empresa C, 2011).

4.4 Caso da Empresa B

4.4.1 Histórico da empresa

Empresa de capital alemão há 114 anos no Brasil. A empresa está presente em mais de 100 países e conta com aproximadamente 54 mil colaboradores em todo o mundo, dos quais aproximadamente 1.900 trabalham no Brasil. Seu primeiro Parque Industrial foi instalado no Rio de Janeiro em 1956, no mesmo ano, a empresa chegou à cidade de São Paulo, para onde transferiu sua sede administrativa em 1973. A empresa é ativa em quatro áreas principais: saúde, *cropscience*, química e polímeros. No Brasil, suas atividades se restringem às áreas de saúde, *cropscience* e sementes.

Em 2010, um total de 3.053 milhões de euros foi investido em P & D; no ano anterior, o montante fora de 2.746 milhões de euros. A área de saúde é focada em medicamentos isentos de prescrição, diabetes e saúde animal. Em 2010, o seu faturamento no Brasil foi superior a R\$ 1 bilhão. Mundialmente, a divisão de saúde é responsável por 50% do faturamento registrado em 2010, o que representa um total de € 16,9 bilhões.

Saúde Feminina	Medicina Especializada	Diagnóstico por Imagem	Medicina geral
Tensão Pré-Menstrual, contracepção oral, anticoncepcional, sistema intra-uterino hormonal e terapia hormonal feminina de baixa dosagem com drospirenona.	Esclerose Múltipla, tratamento do câncer renal e fígado, para câncer de próstata, tratamento de leucemias e linfomas, tratamento de metástase óssea.	Ressonância magnética.	Disfunção erétil , injeção trimestral para terapia hormonal masculina, hipertensão, antibiótico para a cura de doenças respiratórias, infecção urinária e diabetes.

Quadro 09: Linha de produtos Empresa B

Fonte: elaboração própria

4.4.2 Integração das estratégias de não-mercado com as estratégias de mercado

Pirataria é considerada uma estratégia global para a empresa. Há um Grupo Internacional de Trabalho Anti-falsificação responsável por ações de combate à pirataria em todo mundo. Suas estratégias obedecem à “Norma 70”, que descrimina as ações e precauções a serem tomadas no caso de falsificação. A norma tem tolerância zero sobre a questão de falsificação.

[...] as diretrizes, elas são elaboradas, escritas na casa matriz e encaminhadas para as unidades da empresa no mundo inteiro. Especificamente sobre a falsificação de produtos, tem uma norma mundial que foi expedida na Alemanha que norteia todas as atividades de combate a falsificação da empresa no mundo [...] é a norma 70, e ela foi expedida pela casa matriz para o mundo inteiro, especificando regra a regra, como a falsificação deve ser tratada pelos colaboradores. (Entrevista com o Responsável pelo Departamento de Segurança da Empresa B, 2010).

Para operacionalizar a “Norma 70” a empresa criou em todas as localidades do mundo um Grupo de Trabalho Anti-Falsificação – GTAF – que responde para a área de segurança anti-falsificação global e que é formado por gestores designados pelas seguintes áreas:

- a) jurídico;
- b) controle da qualidade;
- c) garantia da qualidade;
- d) assuntos regulatórios;
- e) departamento de segurança;
- f) produção;
- g) auditoria;
- h) outras áreas convidadas.

O GTAF localmente responde para o departamento jurídico e é responsável pela integração das estratégias de mercado e não-mercado da empresa.

Para conseguir o necessário intercâmbio de informações e uma abordagem consistente com relação às atividades de anti-falsificação desenvolvidas pela empresa, foi estabelecido um Grupo de Trabalho Anti-Falsificação global. Os representantes das áreas envolvidas estão listados no Item 3 desta Norma. Outras funções relevantes (p.ex., Comunicações, Marketing, SAC, etc.) poderão ser envolvidas conforme necessário ou desejável [...] Cada participante do GTAF deve reportar-se sobre o trabalho realizado ao seu superior imediato. (Norma 70, item 5.1, página 6 de 10)

As áreas responsáveis pela coleta e processamento de informações sobre as atividades de falsificação, incluindo incidentes suspeitos são:

- a) serviço de atendimento ao consumidor (SAC)
- b) fármaco - vigilância
- c) força de vendas
- d) departamento de segurança
- e) garantia da qualidade

Estas áreas enviam as informações relevantes para o GTAF local que através do coordenador de Falsificação Local as repassa, através de seu coordenador Global.

Quanto à qualidade e a embalagem dos produtos, a empresa globalmente tem funções e cargos responsáveis para garantir o combate à falsificação. Para a área de Garantia Global da Qualidade de Produção Farmacêutica, há um Gerente de Proteção Contra Falsificação que junto com colaboradores de outras divisões nas áreas de lançamento, desenvolvimento ou modificação de produtos é responsável pelas ações desta área. Na área de tecnologia de embalagens, a diretoria de *Product Supply* nomeia um Grupo de Avaliação Local que, com a participação de todas as divisões, define as características de segurança para não só identificar interna e externamente os produtos falsificados, como também garantir que a produção destas características seja realizada de forma adequada.

As estratégias Anti-Falsificação são globais. Porém, sua implementação é local e sempre que necessário as áreas de mercado são envolvidas.

Se o indicio é um medicamento, então iremos chamar o gerente responsável pelo medicamento, se for o remédio de disfunção erétil será o gerente responsável quem irá sair com as ações [...]. O grupo é convocado somente quando há um incidente? Não necessariamente, primeiro sempre que há um incidente, uma necessidade ou ocorrência. Existem reuniões de follow-ups, mais de discussão de estratégia para analisar comunicação interna ou mesmo de comunicação externa, para atualização do site. (Entrevista com o Responsável pelo Departamento de Segurança da Empresa B, 2010).

A matriz envia o quê? As estratégias. O como é que é definido localmente. [...] Localmente identificamos que a melhor forma foi a criação do GTAF, grupo multifuncional de diversas áreas da empresa ligadas ao processo de segurança de produtos para tratar disto. (Entrevista com o Responsável pelo Departamento de Segurança da Empresa B, 2010).

O processo de aprovação de uma nova estratégia definida pelo GTAF local deve seguir rigorosamente a “Norma 70”. O grupo discute e aprova a nova estratégia com o coordenador global. Internacionalmente e localmente a integração das áreas de mercado e não-mercado é efetuada pelo Grupo Anti-Falsificação e pelo GTAF, que não têm uma agenda pré-determinada de reuniões. As reuniões acontecem conforme a necessidade da empresa.

4.4.3 Estrutura corporativa para estratégias de não-mercado

Existe uma estrutura internacional bem definida, liderada pelo Coordenador de Anti-Falsificação Global que reporta para o departamento Jurídico Global na área de Leis e Patentes, que coordena o Grupo Anti-Falsificação. Esta área internacional trabalha em sintonia com a área de Segurança Corporativa Global e em várias situações de investigação a liderança do projeto fica a cargo da área de segurança. No Brasil, o time é pequeno e limitado ao jurídico da empresa que trabalha em coordenação com o responsável pela área de segurança da empresa. O GTAF local tem o mesmo formato do time internacional: segue as especificações da “Norma 70” e só se reúne quando existem ocorrências de falsificação ou qualquer outro tipo de ilegalidade.

O Departamento Jurídico, através de coordenador indicado pelo Diretor Jurídico, é responsável pelo GTAF local e o Gerente do Controle de Qualidade seu substituto. O responsável iniciará e coordenará as atividades anti-falsificação e centralizará as informações, tanto internamente, quanto perante terceiros, particularmente perante as autoridades relevantes relacionadas à sua área de responsabilidades. (Norma 70, item 5.2, página 7 de 10).

O coordenador de Anti-Falsificação local deve reportar os incidentes de falsificação ao responsável por Anti-Falsificação Global (Anti-Falsificação Global é uma função dentro do departamento de Leis e Patentes) responsável pelos aspectos estratégicos e jurídicos de anti-falsificação. (Norma 70, item 5.2.1, página 7 de 10).

A Segurança Anti-Falsificação Global é responsável pela interface com a Segurança Corporativa e se reporta ao *Head* de Anti-Falsificação Global, tanto da perspectiva da função como disciplinar. (Norma 70, item 5.3, página 7 de 10).

O jurídico é responsável local pela coordenação deste trabalho. No Brasil foi criado um grupo anti-falsificação. E cada área que compõe o GTAF: área de jurídicos de assuntos regulatórios, área de segurança, área de mercado, área de controle de qualidade, estas áreas são convocadas sempre que há um indício ou denúncia ou falsificação ou mesmo falsificação de medicamentos. (Entrevista com o Responsável pelo Departamento de Segurança da Empresa B, 2010).

“Existe uma pessoa para cada linha na área de segurança? Não, só eu. Existem os colaboradores externos. Não tem uma estrutura.” (Entrevista com o Responsável pelo Departamento de Segurança da Empresa B, 2010).

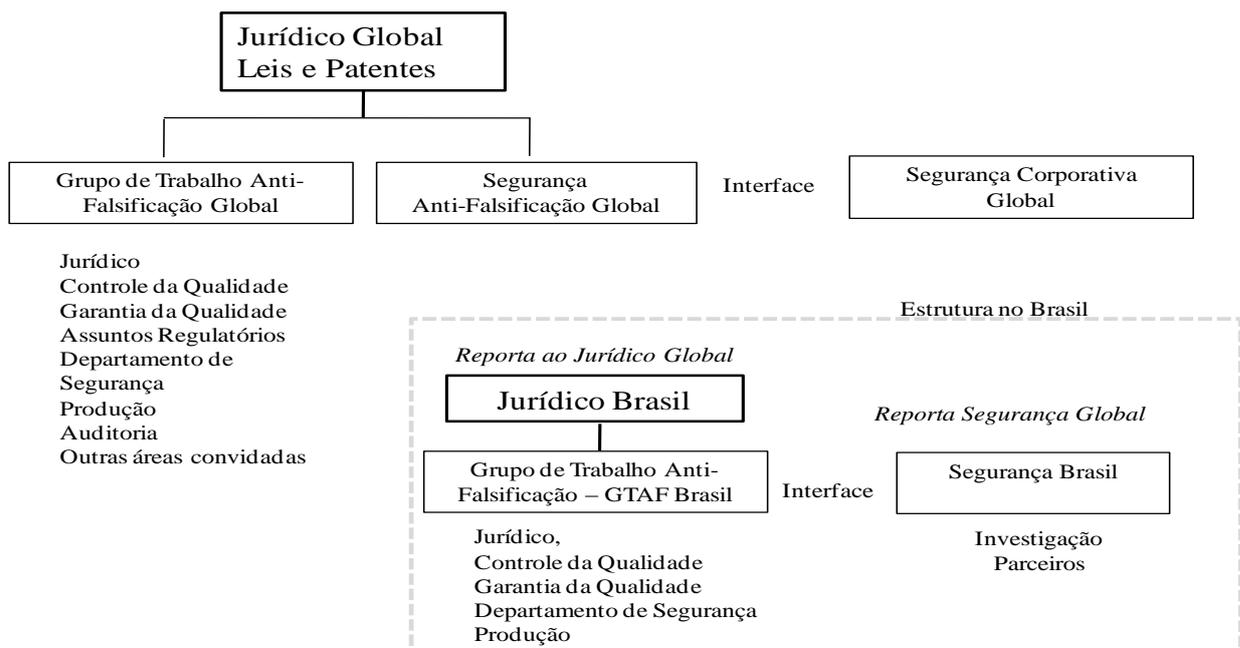


Figura 09: Estrutura de não-mercado Empresa B

Fonte: elaboração própria baseado “Norma 70” Empresa B, 2010

4.4.4 Atividades de não-mercado

As atividades de não-mercado realizadas pela empresa estão centradas na área de investigação, cujo representante legal é quem atua perante as autoridades locais. Empresas terceirizadas – parceiros externos - são utilizadas para fazer a investigação.

“Temos um trabalho que é feito pela segurança através da contratação de uma consultoria que faz a investigação. Toda a denúncia que é feita a gente orienta e acompanha esta consultoria.” (Entrevista com o Responsável pelo Departamento de Segurança da Empresa B, 2010).

As outras atividades de não-mercado estão centradas na Interfarma, que criou uma comissão de combate à pirataria formada por gestores de segurança de empresas que já pertenciam a outro grupo chamado ABSO – Associação Brasileira de Profissionais em Segurança Orgânica. A Interfarma assinou um convênio com a ANVISA na área de educação e promove treinamentos para fornecer informações aos agentes federais sobre como reconhecer os medicamentos falsificados.

Um grupo de estudo e assuntos de segurança, gestores de segurança do setor farmacêutico, debaixo do guarda-chuva da ABSO- Associação Brasileira Profissionais em Segurança Orgânica [...] E foi este grupo que pleiteou dentro da Interfarma a criação desta comissão de combate a ilegalidade. É dentro deste grupo que são discutidas as ações de combate a pirataria. [...] A Interfarma tem um contrato de cooperação mútua com a ANVISA [...] realiza treinamentos para esclarecer os agentes, dando dicas de segurança de cada produto que é alvo de

Figura 10: Atividades estratégicas de não-mercado, Empresa B

Fonte: elaboração própria baseado HILLMAN e HITT, 1999

5 Análise entre casos e o confronto com a teoria

Os resultados da pesquisa foram comparados com os modelos teóricos segundo as três abordagens:

1. Integração das estratégias de não-mercado com as estratégias de Mercado
2. Estrutura corporativa para estratégias de não-mercado

3. Atividades de não-mercado

Ao final de cada análise serão apresentadas as conclusões do estudo por tipo de abordagem.

5.1 Integração das estratégias de não-mercado com as estratégias de Mercado

Baron (Winter 1995) menciona que para se obter sucesso as empresas precisam trabalhar de forma integrada, unindo as estratégias de mercado com as estratégias de não-mercado. Nos três casos estudados, verificamos que existe a integração entre os dois tipos de estratégias, porém a integração só se consolida no âmbito internacional. Localmente as empresas são responsáveis pela implementação das estratégias globais.

Empresa A: Questões políticas globais da Empresa A, como a pirataria, são formuladas na corporação por um comitê diretor presidido pela área de relações governamentais, cuja responsabilidade é definir as políticas envolvendo as áreas de mercado e não-mercado. Até o final de 2010, havia um pequeno comitê no Brasil que fazia a integração das áreas de mercado e não-mercado e que tinha a capacidade de propor e definir as estratégias localmente, porém esta situação mudou completamente tendo em vista a maximização de resultados.

Empresa C: A pirataria é uma questão global e pertinente à área de segurança da empresa. Sua estratégia é definida pelo time internacional (segurança corporativa global) ligado ao Jurídico Global, que define e implementa as estratégias globais com o objetivo de efetivar a integração entre a área de mercado e não-mercado. No Brasil a área de segurança corporativa tem pouca interação com as áreas de mercado, pois a sua função principal é a investigação. A área de mercado é usada para colher informações que são enviadas ao time internacional.

Empresa B: Existe mundialmente um Grupo de Trabalho Anti-falsificação Global (GTAF) responsável pelas estratégias e ações de combate à pirataria no mundo todo. Esse Grupo segue uma norma internacional que discrimina as ações e precauções a serem tomadas no caso de falsificação. O GTAF responde para a área de segurança anti-falsificação global é formado por gestores das áreas de mercado e não-mercado que, em conjunto definem as estratégias globais da área de combate da empresa. Nos países onde a empresa atua foi criado um GTAF local com intuito de fazer a integração local entre as áreas de mercado e não-mercado, mas como no Brasil ocorrem poucos incidentes, a atuação do GTAF é pequena.

No Brasil, não houve evidência da integração entre as áreas de mercado e não-mercado. A área de mercado é acionada pontualmente quando ocorre algum incidente ou quando existe a necessidade de informações de mercado.

“Você quer saber se este assunto será tratado em reunião de diretoria? Não isto não! Este assunto é tratado de uma forma mais pontual com as áreas.” (Entrevista com o Diretor de Assuntos Jurídicos da Empresa C, 2011).

A área Jurídica Internacional coordena a questão da pirataria internacionalmente porque envolve a questão de legalidade e de propriedade intelectual que são da alçada do setor jurídico da empresa.

O jurídico dá o amparo legal para a segurança. Quem dá este suporte é a área jurídica. A área estratégica de produto é que dá as diretrizes para todos os departamentos. Um produto sendo falsificado no Paraguai, não tem reflexo de perda, mas a política da Empresa B é clara que temos que combater. A casa matriz é clara e determina que o Jurídico é o responsável. (Entrevista com o Responsável pelo Departamento de Segurança da Empresa B, 2010).

Integração estratégia de mercado e não mercado	Empresa A	Empresa C	Empresa B
Integração de estratégias	Ocorre internacionalmente	Ocorre internacionalmente	Ocorre internacionalmente
Definição estratégia e integração local	Até 2010 era local, agora somente internacional	Não ocorre, ligado à investigação	GTAF local que segue Noma 70 internacional
Time internacional	Time internacional especializado em pirataria	Time internacional especializado em segurança	Time internacional especializado Anti-Falsificação
Reporte do time internacional dentro da organização Internacional	Relações Corporativa Internacional - VP Política	Segurança Corporativa Global - Jurídico Global	Jurídico Global - Leis e Patentes

Quadro 10: Integração estratégias de mercado e não-mercado

Fonte: elaboração própria

A integridade do medicamento é uma questão fundamental no segmento farmacêutico. Produtos falsificados colocam em risco a reputação e a marca do Laboratório, além de constituir crime contra a saúde pública. Para que seja mantida esta integridade e preservada sua reputação, a empresa gasta grandes volumes de recursos na segurança dos produtos para garantir que eles cheguem sem nenhum dano ao seu destino final, que pode ser tanto um distribuidor quanto o próprio Governo.

A mudança estratégica na formulação das estratégias de não-mercado referentes à pirataria era feita no Brasil até o final de 2010. Hoje, ela está centrada na matriz, devido à necessidade da empresa de maximizar recursos e acumular o conhecimento sobre as operações das quadrilhas internacionais que operam em todo o mundo.

Para otimizar os recursos que nós dispomos criou-se um grupo de trabalho específico na casa matriz que faz as ações todas dos nossos produtos ao redor do mundo. Apenas utiliza as afiliadas no sentido de implementar algumas ações e coletar algumas informações para permitir um planejamento muito mais melhorado. (Entrevista com o Gerente Jurídico da Empresa A, 2011).

Dos três casos estudados verificou-se que:

- a) A integração das estratégias de mercado e não-mercado ocorre no âmbito internacional e existem especialistas sobre pirataria que ajudam a formular as estratégias de anti-falsificação e reportam para a área Jurídica Global;

- b) Internacionalmente o time responsável pela pirataria não é o mesmo time que trata da segurança corporativa, apesar da área de segurança fazer parte do grupo que define as estratégias integradas. Existe um trabalho de investigação feito em conjunto ou somente pela área de segurança, que ajuda na formulação das estratégias de combate à pirataria;
- c) Localmente as empresas implementam as estratégias globais, que envolvem o relacionamento com as autoridades de repressão local.

“E aí, nós sabemos melhor do que ninguém como conduzir o assunto aqui no Brasil. É claro que eles não estão preocupados exclusivamente com o Brasil como nós estamos. Estão preocupados com o mundo como um todo.” (Entrevista com o Diretor Assuntos Jurídicos da Empresa C, 2011).

- d) Localmente, as áreas de mercado são utilizadas como fonte de informação e só são envolvidas nas estratégias de não-mercado relacionadas com a pirataria se houver uma crise. O foco local é a investigação e por isto algumas empresas usam parceiros especializados para ajudá-los neste trabalho localmente.

Em vista dos pontos discutidos surge como conclusão desta análise:

Conclusão 1: Não há evidências nas empresas pesquisadas, que no Brasil, as companhias farmacêuticas produtoras de medicamentos para disfunção erétil formulem estratégias integradas para combater a pirataria.

Assim como as firmas criam valor desenvolvendo ativos de mercado, as empresa também criam valor através dos ativos de não-mercado. Os ativos de não-mercado podem ter várias formas como, por exemplo, o desenvolvimento de competências para lidar com as instituições governamentais. Segundo Baron (Winter 1995) a interação entre as áreas de mercado e não-mercado requer que os gestores responsáveis pelo ambiente de mercado também sejam responsáveis pela *performance* da empresa no ambiente de não-mercado. As estratégias globais são desenvolvidas para explorar e integrar de um modo uniforme o mercado mundial. A pirataria segundo a ótica das empresas farmacêuticas multinacionais é uma estratégia global de não-mercado e por esta razão, as empresas só desenvolvem localmente as estratégias de não-mercado que dão suporte a sua execução.

As evidências da pesquisa mostram que as competências de não-mercado desenvolvidas pelas empresas farmacêuticas multinacionais fabricantes de medicamentos de disfunção erétil estão direcionadas para a área de investigação.

5.2 Estrutura Corporativa para as estratégias de não-mercado

Bartlett e Ghoshal (1989) descrevem a estrutura de uma empresa transnacional como se fosse uma rede mundial integrada de operações especializadas e interdependentes para aproveitar todo o potencial de criação de valor que as suas capacidades distribuídas globalmente permitem. Para que os processos envolvam várias unidades geograficamente dispersas da empresa, inclusive da matriz, é necessário desenvolver relações de interdependência (isto é, de dependência recíproca) entre as unidades, em vez das tradicionais relações de dependência ou independência. Hedlund (1986) define que a empresa geocêntrica aproveita as vantagens oferecidas pelos locais em que as subsidiárias estão localizadas e mantém uma estrutura hierárquica, na qual a matriz coordena todas as atividades internacionais.

A estrutura internacionalmente que lida com a questão da pirataria está inserida dentro da área jurídica global ou da área de relações governamentais global. Para discutir e formular as estratégias integradas as empresas farmacêuticas estudadas criaram grupos de trabalho que envolvem tanto a área de mercado quanto a área de não-mercado. Nesta estrutura estão inseridos os especialistas que acompanham os movimentos e as operações das quadrilhas do crime organizado que operam globalmente. Estes especialistas lideram as investigações, fazem contatos com as polícias internacionais e mantém um trabalho integrado com a equipe de segurança corporativa global que tem as suas próprias estratégias para garantir a segurança e integralidade do medicamento mundialmente.

A estrutura desenvolvida pelas empresas tem o formato da empresa geocêntrica definida por Hedlund (1986). As empresas internacionalmente desenvolvem capacidades internas através da contratação de um grupo de especialistas na área de combate à pirataria. As estratégias são formuladas na matriz e exportadas para as subsidiárias. Localmente as subsidiárias executam as estratégias de combate à pirataria e complementam estas estratégias através do desenvolvimento de competências para investigação. As empresas não adotam para o combate da pirataria a estrutura de uma empresa transnacional Bartlett e Ghoshal (1989). E neste caso, oportunidades de relacionamento político com as instituições governamentais, que definem as

atividades nestas áreas, não são desenvolvidas. A razão para este comportamento pode ser explicado pelo fato do crime da pirataria ser recente e as quadrilhas que promovem este delito serem internacionais, obrigando as empresas a utilizarem da centralização para criar competências e capacidades focadas. E por esta razão, a estrutura existente é rígida e obedece uma hierarquia para maximizar esforços e investimentos e ganhar conhecimento.

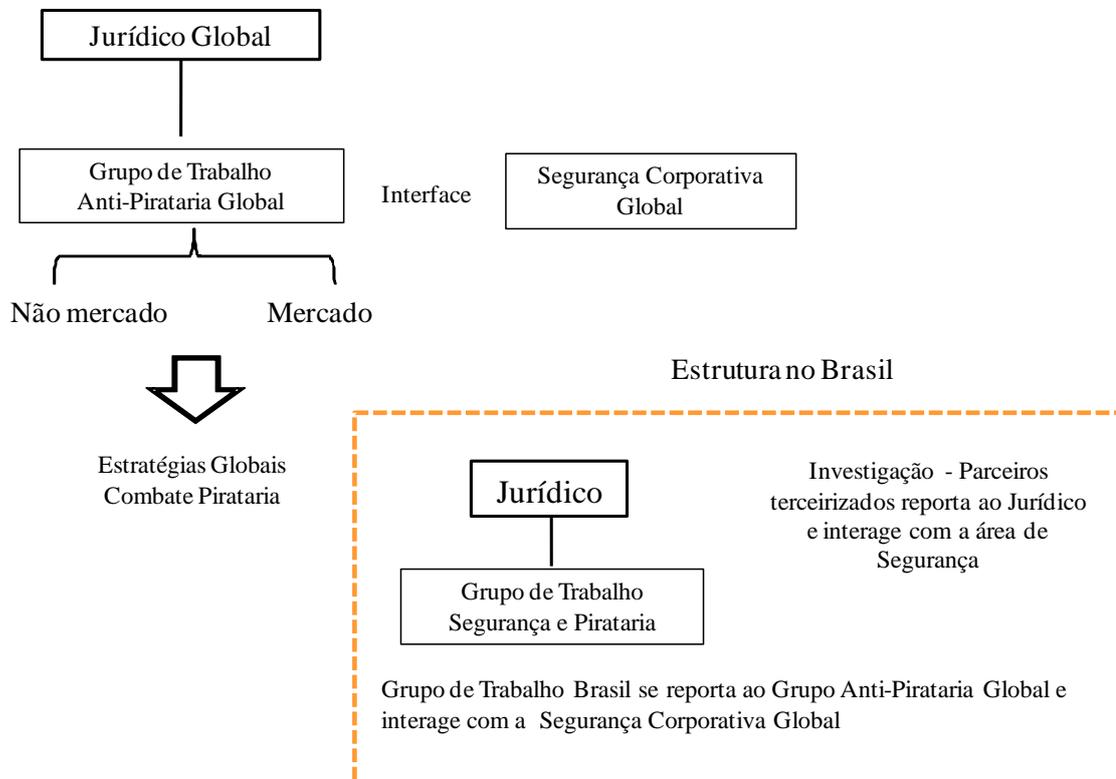


Figura 11: Estrutura Global para combate à pirataria

Fonte: elaboração própria

A área de segurança corporativa participa do grupo internacional, mas tem suas responsabilidades específicas de segurança de produto que são fundamentais para a área de medicamentos, pois atentar contra a saúde humana é um crime hediondo em qualquer lugar do mundo. E medidas voltadas para a segurança de produto preservam a reputação da empresa. Em casos específicos, em função de contatos com autoridades ou de melhor conhecimento dos países por onde o produto falsificado está transitando, a investigação é feita pela equipe de segurança global que interage ou com o grupo internacional de combate à pirataria, ou com a área de segurança local. As empresas que sofrem maior impacto da pirataria reforçam o

pequeno time local contratando parceiros especializados em investigação e apreensão que interagem ou com o grupo local ou com o grupo internacional. No caso da Empresa A não existe mais nenhuma estrutura local, por considerar que a segurança pessoal de seus funcionários é primordial, a empresa decidiu terceirizar todo o trabalho.

Na verdade na afiliada você não tem hoje uma estrutura dedicada, você tem pessoas em algumas áreas específicas que são pontos de contato para informação e para fazer algumas providências locais. ... Para otimizar os recursos das suas afiliadas, elas não gastam os recursos seus com estes trabalhos. O pessoal da matriz eles que fazem tudo isto e nós só ajudamos. (Entrevista com o Gerente Jurídico da Empresa A, 2011).

“Sim, eles passam a informação direto para Indianópolis. Não tem ninguém em São Paulo.” (Entrevista com o Gerente Jurídico da Empresa A, 2011).

A casa matriz decidiu trabalhar com um escritório terceirizado também aqui no Brasil que é especializado neste tipo de ações. E aí algumas áreas internas da companhia como o jurídico, o pessoal de controle de qualidade fornecem algum tipo de apoio só no contato com pessoas, mas existe um escritório externo especializado que irá fazer as ações determinadas por este grupo da casa matriz. (Entrevista com o Gerente Jurídico da Empresa A, 2011).

Dentro do departamento área/departamento segurança, existe área de segurança do produto que é responsável pelas investigações de pirataria, falsificação, contrabando ou mesmo roubo de carga. O meu *job* é exatamente este é atuar no combate a estes incidentes. Obviamente a gente não trabalha sozinho e existe sempre o envolvimento das outras áreas seja com informação, seja com verba, com esclarecimento [...]. Existem os colaboradores externos. Não tem uma estrutura. (Entrevista com o Coordenador Área Segurança da Empresa B, 2010).

Conclusão 2: As empresas que sofrem maior impacto da pirataria contratam parceiros especializados ou terceirizam totalmente as atividades de investigação. A terceirização total não é guiada por fatores exclusivamente econômicos, mas está ligada à segurança pessoal dos colaboradores da empresa.

Segundo Hillman, Hitt (1999) as empresas podem configurar as suas competências desenvolvendo-as internamente ou contratando-as externamente como, por exemplo, para as seguintes áreas: jurídica, relações públicas, relações governamentais e os conselhos políticos. No caso da pirataria, as ações de investigação são terceirizadas para as empresas especializadas, não havendo, portanto, competências desenvolvidas internamente. E quando a segurança dos colaboradores da empresa está em jogo a empresa pode optar por terceirizar totalmente esta competência.

4.5.3- Atividades de não-mercado

Hillman e Hitt (1999) constatam que:

- a) Firms com maior dependência das políticas governamentais têm maior probabilidade de usar a abordagem **relacional**, enquanto firms com maiores recursos financeiros e/ou recursos intangíveis são mais prováveis de usar a participação **individual** independente da abordagem escolhida
- b) Firms com menores recursos financeiros e/ou recursos intangíveis, tais como conhecimento de influência política, têm maior probabilidade de usar a participação **coletiva** independente da abordagem escolhida
- c) Firms ou associações com grande credibilidade têm maior probabilidade de usar a estratégia de prover informação ou formação de base de eleitores se a firma ou a associação escolheram uma abordagem **relacional**.

No setor de medicamentos de disfunção erétil as empresas utilizam três tipos de atividades saber:

- a) Transacional individual, quando têm que interagir como representantes legais da marca com as polícias, no caso de apreensão de medicamentos ou com alguns órgãos governamentais como a ANVISA, CRF – Conselho Regional de Farmácia, Receita Federal ou Polícia Federal.
- b) Relacional individual ou coletiva. Coletivas para prestar informações para as instituições responsáveis pela apreensão dos medicamentos como a Receita Federal, Polícia Federal e Polícia Rodoviária Federal. Individuais para prestar informações para

as instituições que controlam a saúde humana como a ANVISA e os Conselhos Regionais de Farmácia – CRF.

- c) Relacionais coletivas de alto nível feitas pela Entidade de Classe com o Governo Federal – Interfarma ou ETCO prestando informações ou organizando seminários, congressos e viagens pagas pela indústria.

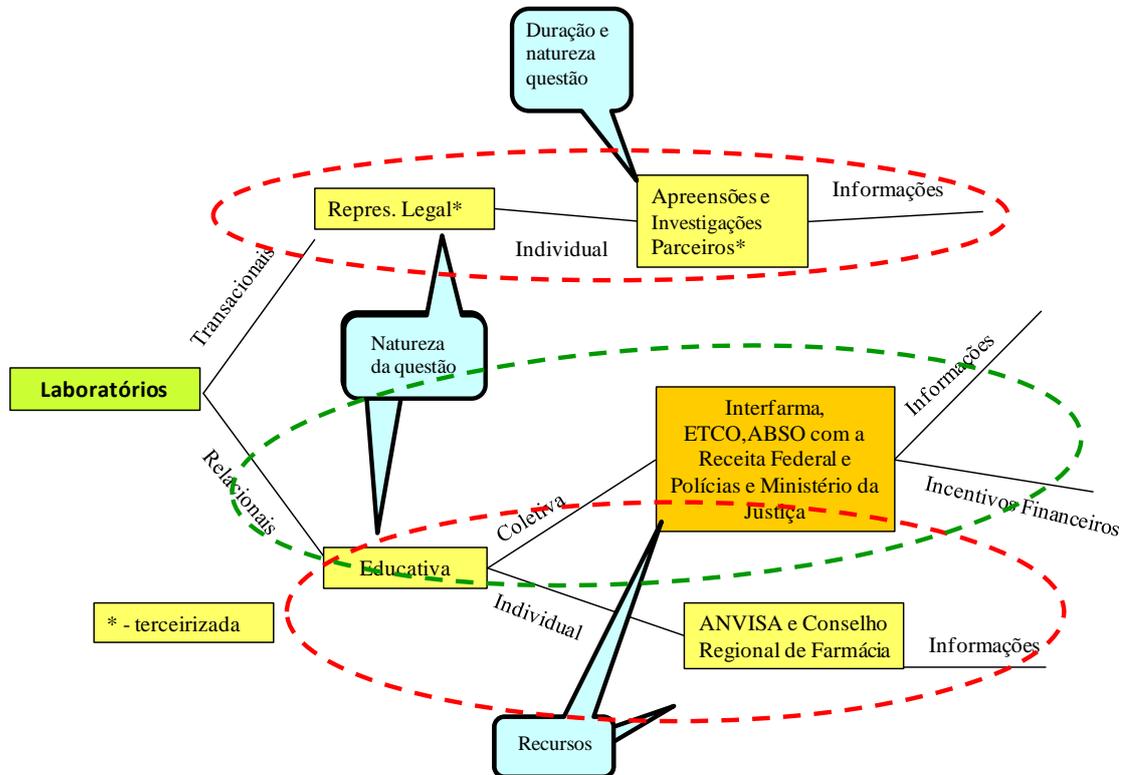


Figura 12: Atividades Estratégicas de não-mercado

Fonte: Próprio autor baseado HILLMAN e HITT, 1999

No caso da área de medicamento para disfunção erétil verificamos que a maior motivação para as empresas utilizarem as entidades de classe, e principalmente a Interfarma, tem como foco fazer contatos de alto nível no Governo Federal para se obter, assim, influência política em questões mais estratégicas do setor farmacêutico que impactam diretamente o desempenho das empresas. No caso da pirataria, existem dois tipos de ações: individual e coletiva. As individuais são feitas junto a órgãos com atuação na área de saúde humana como a ANVISA e os Conselhos Regionais de Farmácia, nos quais a empresa individualmente faz a abordagem e

apresenta as informações. No caso das coletivas, como a repressão, as ações são feitas em conjunto através da Interfarma, principalmente pela necessidade de coordenação do Governo para mobilizar o grupo de agentes em cada localidade. Nesses casos, a Receita Federal prefere se encontrar e dialogar com as instituições de classe. Para que esses encontros aconteçam, são necessárias ações coletivas coordenadas entre as diversas instituições de classe, cujas empresas sofrem com a pirataria. Para esses encontros, a Receita Federal convida outras instituições como a ANVISA, Polícia Federal e Polícia Rodoviária Federal. Atualmente, quem faz esta mobilização é a FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, que negocia com a Receita Federal e prepara o calendário e a agenda dos encontros para o ano todo.

Temos uma parceria indireta. Foi criada uma comissão de combate a pirataria dentro da Interfarma [...] A Interfarma tem um contrato de cooperação mútua com a ANVISA – Assessoria do Gabinete Institucional da ANVISA – que é a área de combate da falsificação e contrabando de medicamentos [...] A Interfarma, a Bayer e a CCI em parceria com a ANVISA realiza treinamentos para esclarecer os agentes, dando dicas de segurança de cada produto que é alvo de pirataria. O treinamento é feito para ANVISA, Receita Federal, Polícia Federal, CRF. (Entrevista com o Coordenador de Segurança da Empresa B, 2010).

“[...] a Interfarma tem hoje uma posição mais institucional e a gente utiliza a Interfarma para fazer alguns contatos de alto nível com o governo federal que tem um grupo de combate a contrafação dentro do Ministério da Justiça.” (Entrevista com o Gerente Jurídico da Empresa A, 2010).

Ao contrário do que Hilman e Hitt (1999) afirmam as ações coletivas executadas no Brasil para o combate da pirataria acontecem por motivos diferentes dos mencionados pelos autores: firmas com menores recursos financeiros e/ou recursos intangíveis, tais como conhecimento de influência política. Esta divergência pode ser explicada em função das diferenças existentes no contexto político do Brasil que é diferente dos EUA. Com base nos relatos e nas entrevistas podemos concluir que:

Conclusão 3: De acordo com o modelo teórico as firmas com maiores recursos financeiros e/ou recursos intangíveis, tais como conhecimento de influência política, têm

maior probabilidade de usar a participação individual independente da abordagem escolhida. As evidências encontradas na pesquisa não corroboram com o modelo teórico.

6 Conclusões e recomendações

O principal objetivo deste estudo foi analisar como ocorre o processo de gestão estratégica das empresas multinacionais do setor farmacêutico - mais especificamente as fabricantes de remédios de disfunção erétil - que atuam no mercado brasileiro e que sofrem o impacto da pirataria. A análise teve como base as seguintes indagações:

- a) As empresas pesquisadas adotam estratégia de mercado e não-mercado de forma integrada?
- b) Que estrutura organizacional dá suporte à integração, caso ela exista?
- c) Quais as atividades de combate à pirataria adotadas pelas empresas localmente?

O resumo das conclusões e as evidências obtidas na pesquisa:

1. Teoria: Segundo Baron (1995), 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.
 - 1.1. Evidência: Internacionalmente as empresas multinacionais fabricantes de medicamento fazem a integração das suas estratégias de mercado e não mercado através de grupos de trabalho existentes na estrutura da corporação.
 - 1.2. Não existem evidências que a integração aconteça no Brasil.
2. Teoria: Bartlett and Ghoshal (1989) modelo de empresa chamado transnacional, onde as competências e habilidades essenciais não estão localizadas unicamente na matriz, mas podem se desenvolver em qualquer uma das operações internacionais. A estrutura é como se fosse uma rede mundial integrada de operações especializadas e interdependentes.
 - 2.1. Evidência: As empresas apresentaram evidências de atuar no modelo geocêntrico onde a estrutura é hierárquica, e a criação das estratégias é unilateral, da matriz para as subsidiárias.
3. Teoria: Bartlett and Ghoshal (1989) As estratégias globais de não-mercado precisam levar em conta as instituições, as questões políticas e as configurações existentes nos países onde as empresas estão localizadas. Muitas questões de não-mercado têm uma forte orientação doméstica e são mais prováveis do que as questões de mercado de terem estratégias multidomésticas.

- 3.1. Evidência: As estratégias de não-mercado para combater a pirataria são globais e envolvem vários países. Elas são formuladas e executadas pelo grupo internacional. Localmente as empresas desenvolvem ações para dar suporte às estratégias globais.
- 3.2. As competências de não-mercado desenvolvidas localmente estão focadas na investigação.

4. Teoria: Hillman e Hitt (1999) denominam o relacionamento institucional das estratégias de não-mercado em: transacional e relacional.
 - 4.1. Evidência: As empresas localmente adotam ambas as estratégias: transacional e relacional.
 - 4.2. As estratégias relacionais locais são utilizadas para dar suporte às estratégias globais.

5. Teoria: Hillman e Hitt (1999): Firms com maior dependência das políticas governamentais têm maior probabilidade de usar a abordagem relacional.
 - 5.1. Evidência: No Brasil, o setor farmacêutico tem uma grande dependência das políticas governamentais e é muito regulado. As empresas pesquisadas usam a abordagem relacional para desenhar as suas ações políticas.

6. Teoria: Hillman e Hitt (1999): Firms com maiores recursos financeiros e/ou recursos intangíveis, tais como conhecimento de influência política, têm maior probabilidade de usar a participação individual independente da abordagem escolhida.
 - 6.1. Evidência: Teoria não confirmada. Para dialogar com as Instituições Governamentais de repressão há a necessidade de ações coletivas coordenadas.

7. Teoria: Hillman e Hitt (1999): Firms com menores recursos financeiros e/ou recursos intangíveis, tais como conhecimento de influência política, têm maior probabilidade de usar a participação coletiva independente da abordagem escolhida.
 - 7.1. Evidência: Teoria não confirmada. Para dialogar com as Instituições Governamentais de repressão há a necessidade de ações coletivas coordenadas.

8. Teoria: Hillman e Hitt (1999): Firms têm maior probabilidade de usar a estratégia de prestar informação ou incentivo financeiro se a firma escolheu uma abordagem transacional e a questão está no estágio de formulação.
 - 8.1. Evidência: As empresas prestam informações para as instituições governamentais sempre que existem evidências de apreensões independente do estágio da questão.

9. Teoria: Hillman e Hitt (1999): Firms com grande credibilidade têm maior probabilidade de usar a estratégia de prover informação ou formação de base de eleitores se a firma escolheu uma abordagem relacional.
 - 9.1. Evidência: As empresas prestam informações para as instituições governamentais para manter o relacionamento político, mas não usam a estratégia de formação de base de eleitores para combater a pirataria.

10. Teoria: Hillman e Hitt (1999): As empresas podem configurar as suas competências desenvolvendo-as internamente ou contratando-as externamente como exemplo: para as áreas jurídica, relações públicas, relações governamentais e conselhos políticos.
 - 10.1. Evidência: As empresas terceirizam parcialmente ou totalmente as competências de investigação para parceiros especializados.
 - 10.2. As competências de investigação são totalmente terceirizadas quando a segurança pessoal dos colaboradores está em jogo.

As empresas fabricante de medicamentos de disfunção erétil utilizam as ações coletivas para atuar junto ao governo brasileiro com o objetivo de diminuir o impacto dos arranjos institucionais que facilitam a pirataria. Através das entidades de classe – Interfarma, a mais citada, e o ETCO – as empresas associadas promovem atividades tanto para prestar informação quanto para incentivar financeiramente os representantes e agentes governamentais. O objetivo destas atividades é aumentar o conhecimento dos agentes governamentais assim como mobilizar a sociedade ressaltando os malefícios da pirataria sobre a economia e sobre a saúde das pessoas. A responsabilidade por este tipo de atividade está centrada nas associações de classe que têm mais força política e atuam nas esferas mais elevadas do governo.

Dentro das empresas, as estratégias de não-mercado ainda têm pouca interação com as estratégias baseadas no mercado localmente. Somente quando existe alguma ocorrência que exija que outras áreas da empresa participem do processo para prestar informação. Nos seus países de origem, as empresas fazem a integração destes dois tipos de estratégias através de grupos de trabalho, ou através de estruturas corporativas formais que se reportam para o nível de Vice-Presidência. O foco aqui no Brasil é a investigação. As empresas recebem as estratégias globais que são formuladas na matriz e as executam diretamente ou através de terceiros.

Três recomendações gerenciais para as empresas pesquisadas baseadas em Pearce (2001) que diz que os relacionamentos pessoais servem para minimizar a incerteza e podem fornecer proteção, informação e gestão de dependência:

1. Existe uma oportunidade para as empresas serem mais ativas no seu relacionamento com as Instituições Governamentais. Os órgãos de repressão são limitados quanto ao acesso às informações sobre o movimento das quadrilhas internacionais. As informações que as instituições governamentais utilizam para estruturar as suas “operações de repressão” são provenientes dos acordos internacionais. As empresas com as equipes internacionais, formadas por especialistas, podem fornecer informações importantes para os órgãos de repressão, mais rapidamente e pontualmente, aumentando os vínculos e criando novas possibilidades de relacionamento e dependência entre empresas e instituições.
2. Os números sobre o impacto financeiro que o setor de medicamentos sofre por causa da pirataria não é conhecido. Seria importante que o setor farmacêutico estruturasse pesquisas fidedignas que informassem o impacto da pirataria no mercado. Hoje, o número que orienta o mercado são as apreensões realizadas pelas polícias e pela Receita Federal, que não são fiéis às perdas reais de mercado. A dimensão do impacto financeiro poderia criar maior conscientização da Sociedade sobre o impacto da pirataria principalmente se vinculadas à geração de postos de trabalho ou à preservação da saúde. Esta maior conscientização criaria indiretamente mais interesse e maior abertura para relacionamentos pessoais entre iniciativa privada e instituições, além de colocar a sociedade mais consciente e participativa deste movimento.
3. Utilizar as associações de classe especializadas no combate à pirataria para estruturar atividades de não-mercado em conjunto com outros setores para expandir o seu impacto político para outras esferas do governo como o legislativo e o judiciário. As entidades

especializadas podem desenvolver estratégias multi-setoriais que complementem, reforcem ou tornem possíveis as estratégias de mercado das empresas. As entidades podem ser protagonistas no desenvolvimento de relacionamento pessoais mais duradouros com as instituições e desenvolver competências e capacidades que possam dar suporte para as áreas internacionais das empresas associadas que formulam as estratégias globais.

Com relação à estrutura organizacional, é importante notar que a complexidade e as contínuas mudanças que ocorrem no governo brasileiro, a cada quatro anos em função das eleições presidenciais, e dentro das próprias instituições, ocasionam transformações importantes nas instituições. Seria recomendável que as empresas mantivessem uma estrutura mínima dedicada ao combate da pirataria, para que fossem desenvolvidas localmente competências específicas relacionadas ao tema. Esta estrutura local poderia se relacionar diretamente com as instituições governamentais e acompanhar as questões pertinentes à empresa, criando capacidades locais e contribuindo criativamente com o trabalho desenvolvido internacionalmente.

Com relação ao modelo teórico apresentado por Hillman e Hitt (1999), verificou-se que as empresas com maiores recursos financeiros e/ou recursos intangíveis, tais como conhecimento de influência política, em países como o Brasil, têm maior probabilidade de usar a participação coletiva do que a individual. Contrariando o modelo teórico estudado. Seria importante um aprofundamento neste ponto para verificar qual o papel que o ambiente institucional, principalmente nos países emergentes como o Brasil, exerce na formulação das estratégias de não-mercado. Essa perspectiva abre espaço para pesquisas onde se pudesse responder como o contexto institucional dos países emergentes influencia a escolha das empresas em relação à sua participação individual ou coletiva?

Esse estudo foi feito em um segmento de mercado limitado, representado por empresas multinacionais fabricantes de medicamentos de disfunção erétil, que tem peculiaridades distintas. Porém, a pirataria é um mal que atinge muitos setores indistintamente. E dentro deste aspecto, as observações e recomendações aqui apresentadas podem ser estendidas para outros segmentos, principalmente para as estratégias de não-mercado, já que as instituições governamentais são praticamente as mesmas. E o sucesso de estratégias de não-mercado adotadas por alguns setores podem ser estendidos para outros setores. Sem contar que as ações coletivas multi-setoriais podem causar um impacto maior junto ao Governo e à Sociedade.

7 Referências bibliográficas

24HORAS NEWS *Proibição da Anvisa pode fortalecer comércio ilegal e indústria dos falsificados*, Brasília, Marco regulatório/Anvisa, 24 fev. 2011.

BARON, D. P. Integrated Strategy: market and nonmarket components California management review Vol. 37, no.32, winter 1995

- BARON, D. P. The Nonmarket Strategy System Sloan Management Review Vol. 37, no.1, Fall 1995
- BARON, D. P. Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics Business and Politics Vol.1, no.1, 1999
- BARTLETT C.A.; GHOSHAL S. Managing Across Borders: New Strategic Requirements, Sloan Management Review, Vol. 28, no. 1, p.7-17, 1987
- BARTLETT C.A.; GHOSHAL S. Managing Across Borders: The Transnational Solution Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1989
- GODDEWYN, J. J. Understanding and Advancing the concept of “Nonmarket” Baruch College City University of New York: Business & Society, Vol. 42, no. 3, p 297-327 September 2003
- BODDEWYN J. J.; BREWER T. L. International Business Political Behavior: New Theoretical Direction Academy of Management Review Vol. 19, no.1. p. 119-14, 1994
- CHANDLER A. Strategy and Structure Boston: MIT Press 1962
- DOZ, Y. L. Strategic Management in Multinational Companies Sloan Management Review Vol.21, no.1, p. 27-46, 1980
- DUGGER, W. M. Douglass C. North´s New Institutionalism Journal of Economic Issues, Vol. XXIX, no.2, June 1995
- EISENHARDT K. M. Building Theories form Case Study Research Academy of Management Review Vol. 24, no. 4, p. 532-550, 1989
- EMPRESA A, Home Page, Institucional Disponível em:
http://www.lilly.com.br/quem_somos/sobre/ Acesso em: 20 de maio 2011
- EMPRESA C Home Page, Institucional Disponível em:
http://www.bayer.com.br/scripts/pages/pt/produtos_negcios/divises/bayer_healthcare/index.php Acesso em : 20 de maio 2011
- EMPRESA B Home Page, Institucional Disponível em: <http://www.bayer.com.br/> Acesso em: 20 de maio 2011
- ETCO *Pirataria no Brasil já movimentada anualmente US\$ 520 bilhões* Pena, L.A.: 8/10/2010 Disponível em <http://www.etc.org.br/noticias/clipping/pirataria-no-brasil-ja-movimentada-anualmente-ussifrao-520-bilhoes/> Acesso em: 15 de maio 2011
- EXAME.COM *Brasil apreende 1 Bilhão por ano de contrabando* Nórcio, L.:10 set. 2010 Disponível em <http://exame.abril.com.br/economia/brasil/noticias/brasil-apreende-r-1-bilhao-ano-mercadorias-contrabandeadas-595368> Acesso em: 15 de maio 2011.

- FIESP *Diálogos com Servidores Públicos* São Paulo/SP:FIESP, Departamento de Relações Internacionais e Comércio Exterior, 2011
- FOLHA DE PERNAMBUCO *Remédios e celulares apreendidos* Brasília, 27 nov. 2010.
- HEDLUND,G. The Hypermodern MNC: A Heterarchy? Human Resource Management, Vol.25, p.9-35, 1986
- HILLMAN A.; HITT M.A. Corporate Political Strategy Formulation: a model of approach, participation and strategy decisions Academy of Management Review Vol. 24, no.4, p.825-842, 1999
- HILLMAN A. Politicians on the Board of Director: Do Connections Affect the Bottom Line? Journal of Management Vol. 31, no. 3, p. 461-481, 2005
- LAGRECA, R. H.; HEXSEL A. Concorrência Desleal: Concepções do processo de mobilização estratégica a partir de um estudo de caso Curitiba: Revista de Administração Contemporânea, Vol.11, no. 99, p 11-31, 2007
- MAIA, F.;SIQUEIRA, L. A. *Genérico do Viagra proibido no Brasil é vendido livremente na internet* R7 Notícias 27/09/2009 às 14h57 Disponível em: <http://noticias.r7.com/tecnologia-e-ciencia/noticias/-generico-do-viagra-proibido-no-brasil-e-vendido-livremente-na-internet-20090927.html> Acessado em 20 maio 2011.
- MARIOTTO, F. L. *Estratégia internacional da empresa* São Paulo: Thomson 2007
- MERRIAM S. B. *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco California: Jossey – Bass, 1988
- MERRIAM S. B. *Qualitative research and case study application in education*. San Francisco California: Jossey – Bass, 1998
- NORTH D. C. *Institutions, Institutional change and economic performance* Cambridge: The Press Syndicate of the University of Cambridge 1990
- OMS - Organização Mundial da Saúde: *Combating Counterfeit Drugs: Building Effective International Collaboration International Conference* Roma, Itália, Fevereiro 16 a 18 de 2006
- PEARCE J. L. How we can Learn How Governments Matter to management and Organization Journal of Management Inquiry Vol. 10, no. 2, p. 103-112, Jun 2001
- PERLMUTTER, H. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation Columbia Journal of World Business, Vol. 5, no. 1, p. 9-18, 1969
- PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. *The Multinational Mission: Balancing Local demands and Global Vision* New York: The Free Press 1987

- RENEKER M. H. A qualitative study of information seeking among members of an academic community: methodological issues and problems *Library Quarterly*, Vol. 63, no. 4, p. 487-507, Oct. 1993.
- RYNGELBLUM A. L Influências ‘Heterorracionais’ sobre as Organizações e seu Tratamento pelas Teorias de Estratégia: o caso da Pirataria RAC - Eletrônica, Vol. 1, no. 2, Art.5, p. 66-80, Maio/Ago. 2007
- STOPFORD, J. M.; WELLS, L.T., JR *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries*. New York: Basic Books 1972
- RUFIN C., PARADA P., SERRA E. O Paradoxo das Estratégias Multidomésticas num Mundo Global: Testemunho das estratégias de “não-mercado” nos países em desenvolvimento RBGN São Paulo, Vol. 10, no.26, p.63-85, 2008
- ÚLTIMO SEGUNDO *Remédio contra impotência é o mais falsificado do País* Brasília, Pirataria, IG/BR, 01 fev. 2011
- VASCONCELO, Q *Doentes à mercê da pirataria* ABIN: 15abril 2009 Disponível em: <http://www.abin.gov.br/modules/articles/article.php?id=4215&%20lang=english> Acessado em 20 de maio 2011.
- YIN R. K. *Applications of case study research*. Thousand Oaks (CA): Sage, 1993
- YIN R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman2001

Apêndice A: Roteiro de Entrevista

Roteiro de entrevista

As principais perguntas estão abaixo relacionadas:

- Como é feito o processo de definição de estratégica? No Brasil ou na matriz? A empresa brasileira tem independência?

- Como são definidas as estratégias de mercado? No Brasil ou na matriz? A empresa brasileira tem independência?
- Quais as atividades da cadeia de valor que são definidas aqui no Brasil? Qual a estrutura responsável?
- Quais são os principais produtos ou linhas de produtos e como eles são desenvolvidos e distribuídos no Brasil?
- A pirataria é um tema importante para a empresa? Qual é o seu impacto? E como ela acontece?
- Como a pirataria afeta o negócio da empresa e sua estrutura organizacional?
- Quais são as medidas de mercado e “não-mercado” adotadas pela empresa brasileira para enfrentar a pirataria? Quem define as medidas? Quem define as estratégias? Existe um processo formal? Quem está envolvido? Qual a frequência de revisão destas estratégias? A empresa monitora as estratégias de outras empresas? Existem ações de cooperação entre as empresas do setor?
- Até que ponto as atividades políticas da empresa, estão relacionadas com as estratégias corporativas? As estratégias políticas (“não-mercado”) são centralizadas na matriz ou a empresa brasileira tem autonomia de decisão?
- Quais os resultados obtidos?
- A empresa tem participação em entidades de classe? Quais as atividades desenvolvidas pela entidade e qual a participação da empresa?
- Qual a estrutura organizacional responsável pela discussão dos assuntos governamentais? Como ela é formada? A pirataria é responsabilidade de que setor? Contrata serviços terceirizados?

Anexo A: Artigos de jornais e revista

ABPI.empauta.com

Brasília, 16 de agosto de 2010
Fantástico Online/BR

Produtos falsificados também prejudicam saúde do consumidor /

A equipe do **Fantástico** percorreu todo caminho da pirataria: da fábrica até as prateleiras dos mercados populares. São R\$ 40 bilhões que o Brasil perde todos os anos por causa da indústria ilegal. Um teste em laboratório comprova que a falsificação também prejudica a sua saúde do consumidor.

Nossos repórteres mostram quais são os caminhos que importadoras usam burlar a fiscalização e trazer para o país produtos ilegais por preços abaixo do mercado. Para mostrar imagens inéditas dos piratas em ação, entramos em uma fábrica de relógios clandestina.

Em uma oficina em Cidade do Leste, no Paraguai, sete homens produzem 30 mil relógios por mês. As marcas? As mais famosas do mundo.

"Aqui nós recebemos pedidos de brasileiros que vem de São Paulo pegar. Nós fazemos a marca que ele quer", diz um dos homens da fábrica.

Todas as peças são importadas da China e param nos portos brasileiros. Depois, são transportadas de caminhão até o Paraguai. Por acordo assinado entre os dois países, o Brasil não pode inspecionar a carga.

"As peças vem separadas, tanto o mostrador, os ponteiros, as coroas, as caixas e as pulseiras, vem tudo", explica o dono da fábrica.

O processo é artesanal. Feito por pessoas especializadas no ofício, com precisão. É possível observar como o momento de colar a marca é delicado.

O dono da fábrica, que prefere não ser identificado, recebe um dólar por relógio montado, só pela mão de obra. Ao fim do mês, arrecada o equivalente a R\$ 54 mil.

"Por que a montagem é feita no Paraguai e não no Brasil?", pergunta o repórter.

"Eu acho que é porque aqui é mais barato, a mão-de-obra é mais barata e a fiscalização também é

menor", responde o dono da fábrica.

Depois de embalados, os relógios são passados para os chamados atravessadores, que cruzam a fronteira. "Tem que passar pela ponte, tem uns que passam pelo rio", explica um deles.

A polícia e a Receita Federal desenharam a rota dos produtos piratas. De Foz do Iguaçu a mercadoria é levada para São Paulo, de onde é distribuída para todo Brasil.

Em São Paulo, os repórteres encontram relógios semelhantes aos produzidos no Paraguai. Só no ano passado, a Receita Federal apreendeu R\$ 46 milhões em relógios contrabandeados.

Outro produto popular no Centro de São Paulo é a escova de dentes. À olho nu, elas são iguais às originais, até na embalagem. Os piratas têm uma técnica para conquistar o mercado: chegam a misturar escovas falsas às verdadeiras.

"O povo das farmácias fazem assim: eles compram um pouco de uma e um pouco da outra, aí mistura e vai embora. O povo não desconfia, é igualzinha", conta comerciante.

Um revendedor explica como a fraude funciona. O segredo está no detalhe da falsificação: "o importante, hoje em dia, de você ver a Oral B é ter o código de barras. Se tem o código de barras, já era".

Assim como os relógios, há escovas chinesas que chegam ao Brasil via Paraguai. Na Cidade do Leste, nossa equipe encontra uma fornecedora. Ela confirma que o produto é falso.

"Ela é primeira linha, ela é réplica perfeita, vem igual a do Brasil. Mas original não tem não. São todas chinesas", afirma a vendedora.

Levamos as escovas para um teste no laboratório da Associação Brasileira de Odontologia e a conclusão

Continuação: Produtos falsificados também prejudicam saúde do consumidor /

é que elas são um risco para a saúde. As cerdas têm um péssimo acabamento.

"São pequenas lâminas, que você vai perceber, que vão entrar em contato e corta a gengiva.", explica Heitor Panzeri, da Associação Brasileira de Odontologia.

Além da réplica da marca original, a vendedora também apresenta outra opção: "tem uma que é parecida com Oral B, tem o mesmo desenho. Só muda o nome", diz revendedora.

Existe a cópia industrial, uma forma mais sofisticada de burlar a fiscalização e enganar o consumidor.

"É a sofisticação da falsificação. Não está falsificando a marca, mas falsifica o produto. O desenho industrial do produto está sendo falsificado", esclarece Edson Luiz Vismona, do Fórum nacional Contra a Pirataria.

Seu Chadi, o barão das escovas de dentes Juliana. Dono da maior distribuidora da Cidade do Leste. Ele diz que seu produto é feito na fábrica da Colgate e da Oral B, na China.

As escovas são cópias descaradas dos modelos das principais marcas do mercado brasileiro. Chadi tenta convencer os repórteres que o produto dele é melhor do que qualquer réplica.

De acordo com a investigação de um escritório de inteligência de mercado, que defende as marcas que criaram os modelos originais, Chadi movimentava US\$ 6 milhões por mês, despejando no Brasil dois milhões de escovas.

Em São Paulo, a escova Juliana é um sucesso. Juliana, que nunca foi certificada pela Associação Brasileira de Odontologia, também foi reprovada no teste da associação brasileira de odontologia.

A Associação Brasileira de Farmácias e Drogarias diz que desconhece a comercialização de escovas piratas. Na embalagem da Juliana, a falsificação é tão

grosseira que até a língua portuguesa é desrespeitada.

Um perigo ainda maior para a saúde são os remédios falsificados.

"Ninguém compra um remédio sabendo que é falso. Ai pode ter implicações, com certeza terá, na saúde das pessoas", alerta Heitor Panzeri.

Na Cidade do Leste, os repórteres do Fantástico encontram remédios para disfunção erétil. A vendedora nega que sejam falsificados. Mas a autoridade fiscal assegura que o Paraguai não fabrica esse tipo de medicamento.

"Com certeza, 100% dos produtos para impotência são de origem da China. O Paraguai não tem os elementos e nem a indústria para finalizar esses produtos", informa Julio Garay, da Associação Brasileira de Combate à falsificação.

O remédio Pramil que a vendedora oferece não é legalizado no Brasil. Mas é encontrado facilmente no Rio, em São Paulo e em outras capitais.

A vendedora ainda facilita a entrega: "Pramil é o que mais se leva. Por atacado é US\$ 2,90. O senhor tem MSN?", pergunta a vendedora novamente.

Acompanhamos uma operação da Polícia Rodoviária Federal em Foz do Iguaçu. Em um dos primeiros ônibus inspecionados, os agentes encontram medicamentos para impotência sexual.

"Já tivemos apreensões da ordem de 140, 150 mil comprimidos desse tipo. Ocorre muito isso, passageiros de ônibus, de automóveis levando pequenas quantidades, mil comprimidos, isso é constante", diz Marcos Pierre, inspetor da Polícia Rodoviária Federal.

Contrabandar remédios é crime hediondo, o mesmo que tráfico de drogas. A pena é dez a 15 anos de cadeia.

Levamos os medicamentos para o laboratório de farmacologia da Unicamp. Os pesquisadores com-

provaram que eles até têm o mesmo princípio ativo dos originais, mas isso não garante que façam efeito. "O fato de ter a mesma quantidade de princípio ativo no comprimido não implica que ele seja absorvido", diz Gilberto de Nucci, professor de farmacologia da Unicamp.

Geralmente os remédios falsificados são encontrados fora das caixas.

"É proibida a venda do chamado Blister. Não vai encontrar esse produto em uma venda regular, legal dessa forma. Só vai encontrar em caixas", alerta Heitor Panzeri.

O presidente do Fórum Nacional Contra a Pirataria e Ilegalidade dá uma dica: só compre remédios com embalagem lacrada e que possuam na lateral a chamada tinta reativa.

"Todos os medicamentos tem que ter essa tinta reativa, você passando a moeda você vai encontrar a marca do fabricante do medicamento com a palavra qualidade", diz ele.

Durante a blitz da Polícia Rodoviária Federal, também foram apreendidas peças para celulares. Desmontar o produto é uma técnica usada pelos contrabandistas. É uma maneira de despistar a fiscalização e sonegar impostos.

Para entender como funciona essa fraude, os repórteres do Fantástico se passaram por comerciantes interessados em revender um videogame trazido da China. Eles marcaram um encontro com a representante do Grupo Baska, uma das maiores importadoras brasileiras.

A representante consulta a tabela de importação e concluiu que para importar o jogo eletrônico, a Receita Federal cobraria 20% de taxa de importação e 40% de impostos sobre produtos industrializados - o IPI - sobre o preço do produto. Ela então propõe uma alternativa para reduzir os tributos.

"Tem clientes que desmontam a peça. Então a classificação fiscal fica outra. Enquanto você recebe 40% de IPI desmontado vai ser só 15% ou 10%, o que é uma redução bem grande", diz a representante.

Continuação: Produtos falsificados também prejudicam saúde do consumidor /

"Também não é possível. Seguindo esse mesmo acordo internacional que o Brasil é signatário o produto vindo montado ou por montar, completo ou incompleto, inacabado ou não ele tem a mesma classificação fiscal".

A representante ainda sugere outra forma de importar o jogo com impostos reduzidos: mudar a descrição do produto.

"A gente pode encontrar uma outra classificação fiscal para o video game e nesta classificação vão estar os impostos menores. Por exemplo: eu tenho um cliente que vai começar a vender em Santa Catarina uma bíblia eletrônica. Então eles importam lá da China um mp5 e a gente faz um estudo de qual poderia ser a classificação fiscal para aquilo. Até porque tem GPS e não sei mais o que junto. O imposto de importação dele ficou zero", conta a representante.

Ou seja, ficou zero, porque a empresa alegou para a Receita Federal que estava importando bíblias. E bíblias são isentas de imposto no Brasil. O repórteres questionam o esquema, mas a representante da importadora insiste que é seguro.

"Não, não. Porque é como eu estou te falando: essa pesquisa que a gente faz não é nada ilegal. Meu diretor vai achar uma classificação que caiba o videogame, não é algo do tipo: 'vou botar o videogame como se fosse televisão'. Não é isso. É porque como existem muitos itens e coisas técnicas, existe um item ali que três classificação fiscais", explica a funcionária.

Mas a Receita Federal diz que isso é uma fraude. Cada produto só se enquadra em uma classificação fiscal.

Durante a conversa, a representante admite mais uma ilegalidade. Ela diz que pode importar produtos piratas. No caso, o video game chinês a ser encomendado é uma cópia fajuta de um outro muito popular no Brasil.

"Você tributar um produto pirata é o mesmo que tributar qualquer tipo de droga que ingressa no país",

Brasil apreende R\$ 1 bi por ano em contrabando

PAÍS

De 2004 até setembro de 2010 foram apreendidos no Brasil R\$ 6 bilhões em mercadorias contrabandeadas, uma média recorde de R\$ 1 bilhão por ano. "O crime de pirataria, mesmo com o crescimento da economia, vem diminuindo sensivelmente no país. O consumidor está começando a entender que comprar esse tipo de produto traz consequências drásticas e começa a buscar alternativas dentro da legalidade. No Brasil está acontecendo o inverso porque, em vários países, este tipo de comércio tem crescido", disse à Agência Brasil o presidente do [Conselho Nacional de Combate à Pirataria](#) e Delitos Contra a Propriedade Intelectual (CNCP), Rafael Favetti. No ano passado, houve queda de 4% no uso de programas de computador (softwares) piratas em todo o país.

Segundo Favetti, é preciso desmascarar a visão romântica de que quem distribui mercadorias no comércio ilegal, sem o pagamento de impostos, "é bonzinho", está gerando emprego e que é "melhor trabalhar na ilegalidade do que estar nas ruas roubando". Ele enfatizou que a pirataria está ligada ao

crime organizado, ao tráfico internacional de seres humanos e ao trabalho escravo.

O presidente do CNCP e a secretária executiva do conselho, Ana Lúcia Moraes Gomes Soares, estiveram reunidos hoje (10), em Curitiba, com agentes públicos municipais e federais para discutir a organização de um seminário de capacitação para representantes de órgãos que atuam no combate à pirataria. O seminário deverá ocorrer em outubro.

Ana Lúcia justificou a necessidade do seminário como instrumento para dar mais agilidade às ações do projeto Cidade Livre de Pirataria, que tem a adesão da capital paranaense, de São Paulo e do Distrito Federal. Ela defendeu a atuação conjunta de órgãos dos governos federal, estaduais e municipais, citando como exemplo a parceria do CNCP com a [Agência Nacional de Vigilância Sanitária \(Anvisa\)](#), firmada em dezembro de 2008. "Naquele ano foram apreendidas 20 toneladas de medicamentos falsificados. Desde então, já apreendemos 360 toneladas", argumentou.

Continuação: Produtos falsificados também prejudicam saúde do consumidor /

alerta Márcio Gonçalves, especialista e propriedade intelectual.

"Há um claro desvio de conduta, neste comércio, e que nós temos que alertar as autoridades. Porque, além da evasão fiscal, são produtos que podem afetar a saúde e a segurança dos consumidores", esclarece Heitor.

O presidente do grupo Baska, Luiz Ramos, diz que não orienta os funcionários da empresa a girar dessa forma: "essa pessoa falou sem qualquer autorização da empresa sem qualquer conhecimento, seu que, da empresa. Eu diria que ninguém tem conhecimento desse fato".

No mundo, a pirataria movimentava cerca de US\$ 600 bilhões por ano. Quase o dobro do dinheiro que circula com a venda de drogas. No Brasil, o prejuízo à

economia nacional é estimado em R\$ 40 bilhões por ano. E dois milhões de postos de trabalho deixam de existir.

E se você ainda tem dúvida se vale a pena comprar produtos piratas, veja esse diálogo:

Um vendedor transforma uma furadeira sem marca em uma das líderes de mercado.

"É original, mas não da Bosch. A máquina é original, qualidade boa. Ela é furadeira e parafusadeira", diz o vendedor. "Eu tenho o selinho aqui, dá pra colocar o selinho nele", continua ele. "Você pode levar e colocar lá. Vem tudo branco e é só colocar nela aí", conclui ele.

Evento internacional debate pirataria

CIDADE

Produtos falsificados movimentam mais de US\$ 600 bilhões ao ano

O mercado internacional de produtos falsificados, que movimenta mais de US\$ 600 bilhões (cerca de R\$ 1 trilhão) por ano, em todo o mundo, foi o foco de um encontro mundial no Recife. Policiais de todo o País e especialistas americanos estiveram na cidade para participar da I Cúpula de Propriedade Intelectual e Pirataria do Brasil. A iniciativa, liderada pela Secretaria de Defesa Social e pelo Consulado Americano, terminou ontem com debates importantes sobre identificação industrial de produtos, direitos de propriedade intelectual e investigações online. O evento aconteceu no Hotel Atlante Plaza, em Boa Viagem, Zona Sul do Recife, e foi restrito a policiais.

Temos desenvolvido um trabalho voltado para a repressão dos grandes produtores de pirataria no Estado e desde 2007 contamos com uma unidade exclusiva para enfrentar esses delitos, a Delegacia de Combate aos Crimes contra a Propriedade Imaterial, explicou o chefe de Polícia Civil, Manoel Carneiro, que abriu o evento ao lado do secretário de Defesa Social, Wilson Damázio.

Entre os convidados internacionais estavam policiais americanos de diferentes agências.

O detetive Rick Ishitani, do Departamento de Polícia de Los Angeles, revelou que, assim como no Brasil, o grande mercado atual da pirataria está nos DVDs falsificados. Até o narcotráfico está perdendo espaço para a pirataria de filmes. Devemos considerar que apenas uma parte pequena da população utiliza drogas, mas a maioria gosta de ver filmes, sobretudo os que acabaram de estrear no cinema. Isso está fazendo com que o crime organizado migre para a pirataria e deixe os narcóticos em segundo plano, em Los Angeles, avaliou o detetive.

Ishitani detalhou que tudo é uma questão de mercado. Para produzir uma dose de droga, o traficante investe US\$ 1,50 e ganha US\$ 5. Na pirataria, para os mesmos US\$ 5, ele aplica apenas US\$ 0,33. Do lado do consumidor, um pai de família gastaria US\$ 60 para levar a família ao cinema. Comprar o DVD e ver em casa é dez vezes mais barato, concluiu o policial americano.

A pirataria também é uma grande preocupação para o FBI, a Polícia Federal americana. De acordo com o agente Michael Poston, os federais concentram esforços na detecção de grandes redes internacionais de distribuição. Medicamentos, ferramentas e peças de carros e aviões.

Controle das fronteiras é essencial para combater pirataria, diz especialista

BRASIL

Brasília - O Brasil é um mercado atraente para a **pirataria** pela facilidade da entrada de produtos falsificados e ilegais em seu território. Por isso, segundo o presidente do Fórum Nacional Contra a **Pirataria** e a Ilegalidade, Edson Luiz Vismona, um dos principais desafios dos próximos governantes eleitos nestas eleições será o de fortalecer os mecanismos de controle das fronteiras para combater a **pirataria** e o tráfico de drogas e armas.

"Hoje, as organizações criminosas internacionais são sofisticadas, atuam fortemente e comercializam **produtos piratas**, drogas e armas. Elas não só trazem esses produtos, como depois montam um sistema de distribuição bem sofisticado nas grandes capitais. Não estamos lidando com amadores. A estrutura é enorme, eles não veem limites na lei", disse.

De acordo com Vismona, as apreensões feitas pela Polícia Federal cresceram muito, mas ainda é preciso aperfeiçoar as formas de controle. "O desafio nessa área é controlar a entrada de produtos, para isso temos de ter um scanner de container nos portos. Também deve haver um maior fortalecimento dos recursos humanos da Polícia Federal, da Polícia Rodoviária Federal e da Receita Federal", afirmou.

Para ele, é necessário ampliar o contingente policial

para que haja a presença efetiva da autoridade de Estado nas fronteiras. "Essa é uma prioridade de segurança nacional. O número de agentes que atuam é muito reduzido. Fica difícil cobrar da receita maior eficiência se não temos as pessoas. É necessário ampliar o número de agentes fiscais aduaneiros".

Outro problema, segundo o presidente do fórum, é o subfaturamento de produtos. "Isso também chama a nossa atenção, pois importadores declaram preços abaixo do normal. Por isso, empresas instaladas legalmente têm de concorrer com essas empresas ilegais".

A **pirataria** atua em diversos segmentos: eletrônico, videogames, computadores, TV, brinquedos, cigarros, medicamentos, artigos esportivos, roupas, CDs, DVDs, óculos, entre outros. Segundo Vismona, os prejuízos são imediatos ao consumidor.

De acordo com ele, até julho deste ano, a apreensão de todas as mercadorias em Foz do Iguaçu chegou a R\$ 61.593 milhões. "Na tríplice fronteira, tivemos, no primeiro semestre, um crescimento nas apreensões em relação a 2009. Apreendemos R\$ 1,13 milhões brinquedos, R\$ 5,57 milhões em cigarro, R\$ 12,95 milhões de eletrônicos e R\$ 3 milhões em vestuário".

Acordo de combate à pirataria entre países está próximo, diz UE

DA REUTERS, EM WASHINGTON

Os países envolvidos na negociação de um tratado para combater o comércio mundial de bens pirateados divulgaram um projeto de tratado 99% concluído nesta quarta-feira (6).

"Estamos na etapa final --prontos para cruzar a linha de chegada", disse um funcionário da União Europeia próximo das negociações que pediu que seu nome não fosse mencionado.

O sigilo com que as negociações foram conduzidas causou críticas, e levou os países participantes a divulgar o texto mesmo que ainda restem algumas diferenças.

Os negociadores resolverão as disputas restantes por e-mail, nas próximas semanas, disse o funcionário.

O Acordo Contra o Comércio de Produtos Falsificados (ACTA) não alterará as leis nacionais quanto a **falsificações**, **marcas** registradas e **patentes**, mas buscará terreno comum entre os países a fim de impor regras de proteção à **propriedade intelectual**.

"O texto reflete o imenso progresso no combate às **falsificações** e **pirataria** --uma onda de crimes mundial que rouba os trabalhadores dos Estados Unidos e

de outros países de empregos bem remunerados e expõe os consumidores a produtos perigosos", afirmou o representante do governo norte-americano para assuntos de comércio internacional, Ron Kirk, em comunicado.

Ele apelou aos quase 40 países participantes por uma conclusão rápida do acordo, depois da aprovação a um texto provisório na semana passada em Tóquio.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) estimou que o comércio mundial de bens falsificados e piratas subiu a US\$ 250 bilhões (R\$ 420 bilhões), em 2007, ante US\$ 100 bilhões (R\$ 168 bilhões) em 2000.

O tratado inclui a proteção de **marcas** registradas e **direitos autorais** em áreas como filmes, música e a **internet**, mas se estende também a produtos de moda, automóveis e medicamentos.

O documento foi criticado por ativistas da propriedade intelectual, que temiam que pudesse ser usado para impor aos países em desenvolvimento regras mais rígidas que as da Organização Mundial de Comércio (OMC), especialmente para o comércio de medicamentos **genéricos**, que ajudam a salvar muitas vidas nos países pobres.

Pirataria no Brasil já movimentava anualmente US\$ 520 bilhões

A pirataria movimentava anualmente, no Brasil, cerca de US\$ 520 bilhões, contra US\$ 360 bilhões que são movimentados, em média, pelo tráfico de drogas. A pirataria também financia uma série de outros crimes graves, como a lavagem de dinheiro, o tráfico de armas e o próprio narcotráfico, além de afastar investimentos externos, de afetar o mercado de trabalho, de causar sensíveis prejuízos à indústria nacional e comprometer a arrecadação tributária. Diante deste quadro, o **Conselho Nacional de Combate à Pirataria** e Delitos contra a Propriedade Intelectual (CNCP), órgão vinculado ao Ministério da Justiça que reúne representantes do Poder Público e da sociedade civil, lançou nesta quinta-feira (7), no auditório da sede do Ministério Público do Paraná, em Curitiba, o projeto estratégico "Cidade Livre da Pirataria". A iniciativa contempla pioneiramente Curitiba e deverá em breve ser implantada em Brasília e também em São Paulo, reunindo esforços da União, do Estado e do próprio Município, com incentivos para a criação de mecanismos locais de prevenção e repressão da atividade ilícita.

Um seminário de capacitação, ao longo de toda a quinta-feira, foi o primeiro movimento prático do projeto, dirigido a membros das polícias civil e militar, a profissionais da Saúde e do Urbanismo do Estado e do Município, membros e servidores do Ministério Público, entre outros segmentos. A secretária executiva do **Conselho Nacional de Combate à Pirataria** (CNCP), Ana Lúcia de Moraes Gomes, abriu o seminário para apresentar um panorama do combate à pirataria no Brasil. Segundo ela, as práticas criminosas nesta área se sofisticaram extraordinariamente, e se antes se limitavam a produtos como CDs e DVDs, por exemplo, hoje praticamente tudo que pode gerar lucros é objeto de pirataria: medicamentos, preservativos, materiais cirúrgicos e próteses, peças de automóveis e de aviões, produtos de limpeza e higiene, roupas, alimentos. Diante dessa situação complexa, agravada diante da

própria dimensão continental do país, que tem fronteira seca com outros dez países, ela defende ações coordenadas em torno de três vertentes: a repressiva, voltada contra a oferta dos produtos; a educativa, voltada para o desenvolvimento de campanhas que mostrem os malefícios da prática ilícita à população; e a econômica, no sentido de que se façam produtos originais mais baratos e acessíveis ao consumidor. "É fundamental despertar a população para o consumo consciente e responsável; despertar a reflexão sobre as vantagens de se optar por um produto autêntico, fabricado e comercializado legalmente", destacou.

Antônio Borges, da Associação Antipirataria de Cinema e Música (APCM) participou do seminário falando sobre a pirataria de obras musicais e audiovisuais, setor em que o crime movimentava aproximadamente R\$ 40 bilhões por ano. Segundo ele, na área de filmes, no Brasil, a pirataria chega a dominar 59% do mercado, ou seja, de cada 100 DVDs comercializados, cerca de 60 são falsificados, gerando prejuízos da ordem de US\$ 198 milhões. O quadro é ainda mais grave quando se fala de música, uma vez que a pirataria responde por nada menos que 65% do mercado. "A situação fica ainda mais comprometida se considerarmos o grande e atualíssimo problema da pirataria virtual", acrescentou.

Representante do setor de inteligência da **Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)**, Lorelei de Fátima Wzorek fez uma detalhada exposição sobre o problema da contrafação de marcas de medicamentos, apresentando a experiência da **ANVISA** nas ações de combate à falsificação de produtos sujeitos à vigilância sanitária - medicamentos, próteses, alimentos, cosméticos, entre outros. De acordo com ela, tem havido uma migração bastante considerável do tráfico de drogas para a área de medicamentos falsificados, e números levantados pela Interpol, em 2009, não deixam dúvidas quanto ao motivo das escolhas dos criminosos: um quilo de heroína equivale,

Continuação: Pirataria no Brasil já movimentou anualmente US\$ 520 bilhões

no mercado, a US\$ 3 mil, enquanto um quilo de Viagra falsificado equivale a US\$ 75 mil. Os medicamentos voltados para o tratamento da disfunção erétil, a propósito, estão entre os mais falsificados atualmente, ao lado dos anabolizantes e dos remédios emagrecedores. São vendidos, segundo Lorrilei, no mercado formal, em farmácias e drogarias, e também no mercado informal, por camelôs, em academias, feiras livres e pela internet. Para que se tenha uma dimensão do problema, em termos de escala, a perita da [ANVISA](#) lembra que em 2007 foram 620 as apreensões de medicamentos falsificados e contrabandeados. Em 2010, de janeiro a setembro, as apreensões foram 53.575, número ligeiramente superior ao correspondente a todo o ano de 2009 (quando foram 53.535 as apreensões).

Convênio entre o MP e o Conselho de Farmácia. Durante o seminário, um convênio foi firmado entre o

Ministério Público do Paraná, representado pelo procurador-geral de Justiça, Olympio de Sá Sotto Maior Neto, e pelo Conselho Regional de Farmácia, presidido por Marisol Dominguez Muro. O compromisso visa proporcionar ao Ministério Público assessoramento técnico-científico em atividades que necessitem de assunção de responsabilidade técnica, para instruir processos judiciais ou procedimentos administrativos que envolvam o Ministério Público. Em contrapartida, o convênio deve dar ao Conselho de Farmácia apoio dos membros do MP-PR, notadamente nas ações de fiscalização que visem apurar, em especial, ofensa a direitos relacionados ao consumidor ou à saúde - como no caso da comercialização de medicamentos falsificados e contrabandeados, por exemplo. (Da assessoria do MP/PR)

Combate à venda de remédios falsos mobiliza o poder público

SAÚDE

Um dia depois de a **Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)** lançar um selo de segurança, o Ministério Público do Estado do Paraná e o Conselho Regional de Farmácia do estado assinaram um convênio de cooperação técnica para combater a falsificação de remédios. A solenidade aconteceu durante um seminário do **Conselho Nacional de Combate à Pirataria** e Delitos contra a Propriedade Intelectual (CNCP), que capacitou cerca de 200 policiais civis e militares e agentes fiscais de diferentes órgãos e segmentos, em Curitiba, ontem. A capital paranaense foi a segunda cidade, depois de Brasília, a receber a capacitação do CNCP neste ano.

De todos os produtos falsificados hoje, os medicamentos são os que mais nos preocupam (o governo) porque representam um risco imediato à saúde da população, que, ao contrário de outros produtos piratas, não tem intenção nenhuma de adquirir um remédio falso, diz a secretária-executiva do CNCP, Ana Lúcia Moraes Gomes.

Faturamento

Números da Organização Internacional de Polícia Criminal, a Interpol, de 2006, mostram que a pirataria movimenta cerca de US\$ 520 bilhões/ano no mundo enquanto o narcotráfico movimenta US\$ 360 bilhões. Na prática, Viagra falsificado rende mais que cocaína e os grupos criminosos sabem disso, tanto que estão migrando para esse tipo de crime, que é considerado hediondo (não comporta pagamento de

fiança e a pena tem de ser cumprida em regime fechado), lembra o procurador-geral de Justiça do Estado do Paraná, Olympio Sotto Maior. A pena é mais rígida para quem falsifica remédios (de 10 a 15 anos de prisão) do que para quem trafica drogas como o crack (de 5 a 15 anos).

Sotto Maior explica que a cooperação técnica do CRF-PR será usada, basicamente, na identificação de remédios falsos, utilizando o laboratório contra lavagem de dinheiro do Ministério Público do Paraná, inaugurado no início do mês passado.

Origem

Não há fabricação de remédios falsos aqui. A maior parte deles vem do Leste Asiático e entram no país, basicamente, pelas fronteiras secas, como o Paraguai, alerta a especialista em Inteligência da **Anvisa**, Lorelei de Fátima Wzorek. Só de janeiro a agosto deste ano, a Receita Federal apreendeu 58.454 caixas e cartelas de medicamentos (o equivalente a R\$ 466 mil) no Paraná e Santa Catarina. O número é maior que o divulgado pela **Anvisa** para o mesmo período (53.575 remédios) em todo o país. Segundo Lorelei, as estatísticas são mesmo diferentes porque nem todo remédio apreendido passa pela Receita Federal, o que torna os volumes de medicamentos falsos encontrados ainda mais preocupantes. Muitos dos números da **Anvisa** vêm da Polícia Rodoviária Federal.

Receita Federal diz que apreensões aumentaram

MERCADO



Depósito de mercadorias apreendidas pela Receita, principalmente confecções, em Cáceres (MT), na 1 região fiscal

DE SÃO PAULO

A Receita Federal e o **Conselho Nacional de Combate à Pirataria**, órgão ligado ao Ministério da Justiça, contestam o "abandono das fronteiras", apontado em estudo do Sindireceita, e informam que têm crescido as apreensões de mercadorias ilegais.

"Em nove meses, foram apreendidas mercadorias avaliadas em R\$ 1 bilhão, durante ações de repressão. No ano passado foi apreendido R\$ 1,414 bilhão. Ou seja, quase superamos o resultado de 2009. Isso demonstra o esforço da Receita, da Polícia Federal e da Polícia Rodoviária Federal para combater organizações criminosas", diz Ana Lúcia Moraes Gomes, secretária-executiva do CNCP.

Em nota, a Receita Federal informa que foram realizadas 1.480 ações de vigilância e repressão nas dez regiões fiscais do país nos primeiros seis meses deste ano.

O volume de apreensões nos 31 postos terrestres cresceu quase 3% no primeiro semestre deste ano ante igual período do ano passado.

A Receita informa ainda que conta hoje com 30 mil servidores em 561 unidades. E que, desse total, 3.810

estão na área aduaneira trabalhando em postos de fronteira, em portos e em aeroportos.

Com a criação da Coordenação de Vigilância e Repressão e de dez divisões regionais de vigilância e repressão em 2005, a Receita informa ter "intensificado, a cada ano, o combate aos crimes de contrabando, descaminho, **pirataria**, tráfico de drogas, entrada irregular de moedas e crime organizado".

REMÉDIOS E DROGAS

Gomes diz que um dos principais focos da repressão são os remédios falsificados.

"Após parcerias com as indústrias do setor, laboratórios, **Anvisa** e instituições que atuam no combate à **pirataria** e ao contrabando conseguimos mapear rotas e aumentar as apreensões. Por isso, é importante que as associações empresariais também nos avisem quando receberem informações."

Os dados do CNCP mostram que em 2008 foram destruídas 20 toneladas de medicamentos falsificados ou que apresentavam riscos ao consumidor. No ano passado, foram 360 toneladas.

Gomes também ressalta que, com a adoção da Operação Sentinela, para combater o tráfico de drogas e armas nos Estados que possuem fronteiras internacionais, a situação "melhorou".

O conselho também está trabalhando em parceria com municípios e Estados para treinar agentes públicos na identificação de produtos falsificados. (CR) |

Remédios e celulares apreendidos

GRANDE RECIFE

A polícia apreendeu cerca de 3.800 comprimidos utilizados para disfunção erétil e 580 aparelhos celular, ontem, durante uma operação realizada no Recife e no município de Caruaru, no Agreste do Estado. De acordo com o delegado Tiago Cardoso, da Delegacia Anti-Pirataria, desde o início do mês estão sendo realizadas investigações com o intuito de coibir a venda ilegal de produtos falsificados. Na Capital pernambucana, duas pessoas foram detidas. Francisco de Assis Gomes da Silva, de 37 anos, e José Carlos do Espírito Santo, de 27 anos, foram surpreendidos comercializando comprimidos do remédio Pramil (Sildenafil), de 50 gramas, em uma feira de troca situada na avenida Dantas Barreto, no Centro do Recife.

Segundo o delegado, os dois foram autuados em flagrante por crime contra a saúde pública, já que a Agência Nacional de Vigilância Sanitária

(Anvisa) não autoriza a venda do medicamento no Brasil. "Esses medicamentos foram produzidos no Paraguai. Eles ficavam vendendo em pochetes para não chamar a atenção da polícia e disseram que compraram o produto a um homem que veio de Caruaru para o Recife".

Uma cartela com 20 comprimidos de cor azul era vendida a R\$ 20. No verso, além do nome da substância, a única informação era de que são "comprimidos elaborado por La Química Farmacêutica S.A".

Na cidade de Caruaru, uma pessoa foi levada até a delegacia. Foi registrado um Termo Circunstanciado de Ocorrência (TCO) contra o homem de 38 anos, que foi liberado e responderá em liberdade. "Todo material apreendido será encaminhado a Justiça", afirmou o delegado.

Simpósio alerta para falsificação de remédio

CIDADE

Mais de 20% dos medicamentos consumidos pela população brasileira têm sua fórmula modificada, entre eles o Pramil e o Citotec. Os truques e falcaturas cada vez mais aprimorados na pirataria farmacêutica no Brasil, colocaram o País em primeiro lugar no ranking do consumo de medicamentos falsificados no mundo. Mais de 20% dos remédios consumidos pelos brasileiros têm sua fórmula modificada. Alagoas e Bahia são os Estados com menor índice de farmácias e drogarias autorizadas a vender

medicamentos controlados.

Visando reverter essas estatísticas negativas, o Conselho Regional de Farmácia (CRF) de Alagoas, junto ao Conselho Federal de Farmácia (CFF) e a [Agência Nacional de Vigilância Sanitária \(Anvisa\)](#), está promovendo o primeiro Simpósio Alagoano de Combate à Falsificação de Medicamentos.

*Sob a supervisão da editoria de Cidades

PF apreende medicamentos contrabandeados em Pernambuco e Paraíba

CIDADE

RECIFE - A Polícia Federal, em conjunto com a [Agência Nacional de Vigilância Sanitária \(Anvisa\)](#) e as gerências de Vigilância Sanitária da Paraíba e de Pernambuco, desencadearam a operação Dose Dupla para apreender medicamentos contrabandeados. Pelo menos 10 pessoas que estariam envolvidas no esquema criminoso foram detidas nos dois estados para prestar esclarecimento e podem ser indiciadas por crime contra a saúde pública.

A ação começou na terça-feira em Pernambuco, e nesta quarta, na Paraíba, e deve seguir até a próxima sexta-feira. Os policiais federais estão apreendendo medicamentos de uso controlado que estariam sendo comercializados clandestinamente em farmácias localizadas na divisa dos estados.

A ação está acontecendo nas cidades de Monteiro, no Cariri paraibano; Sertânia, Pesqueira e Caruaru, no

Sertão e Agreste pernambucano. Oito pessoas foram detidas em Pesqueira, onde a operação teve início. Em Caruaru, policiais da Delegacia da [Pirataria](#) e do Consumidor, ambas do Recife, fecharam fábricas clandestinas de material de limpeza, nesta quarta.

Em Monteiro, foram detidos dois donos de farmácia. De acordo com a polícia, nesse município estariam sendo vendidos medicamentos contrabandeados do Paraguai.

A polícia também informou que já foram apreendidos mais de 20 mil comprimidos, principalmente psicoativos, os chamados remédios de tarja preta.

Segundo a polícia, medicamentos de uso exclusivo em hospitais estavam sendo vendidos nas farmácias sem receita médica. Os proprietários podem ser autuados, inclusive, por tráfico de drogas.

Proibição da Anvisa pode fortalecer comércio ilegal e indústria dos falsificados

A pirataria de medicamentos e produtos para saúde, segundo pesquisa do Center for Medicines in the Public Interest - CMPI, movimenta U\$ 75 milhões ano/mundo. O quadro tende a gerar mais milhões para os falsários e traficantes e os remédios nesta faixa a ocasionar mais danos em nível de saúde pública com a proposta da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) de tirar do mercado os moderadores de apetite.

"A comercialização pela Internet de medicamentos controlados é ilegal. Mas, esta é uma realidade que movimenta milhões em dinheiro", explica o vice-presidente da CDL Cuiabá, Célio Fernandes, pontuando a preocupação dos desdobramentos da ação do Governo. "Na verdade o comércio formal, no caso as farmácias, que são fiscalizadas e controladas por meio do registro de receitas médicas, perderão o direito desta venda, mas sofrerão a concorrência desleal do comércio realizado por traficantes de medicamentos, que trazem a mercadoria de todos os lugares do mundo e efetuam vendas até mesmo pela Internet, sem exigência de receita médica, claro".

"E isso é o que mais preocupa", informa Célio, "pois a comercialização ilegal traz junto um alto índice de falsificados e remédios que a ANVISA nem tem conhecimento ou o controle das fórmulas, prejudicando os consumidores, possivelmente com riscos de morte, quando, hoje os controlados estão sob a alçada dos médicos em prescreverem ou não anoréxicos"

Estudos da própria ANVISA e Interpol, divulgados em 2010, apontam que a venda no Brasil por Internet, de medicamentos controlados, é feita por inúmeros sites localizados no país e no exterior. Os dados mostram que oito em cada dez remédios de uso controlado ven-

dados pela internet são falsificados. E que o mercado é rentável a ponto de superar o lucro obtido no tráfico de drogas como a heroína. A preocupação com a questão levou, inclusive a ANVISA, no primeiro quadrimestre de 2010, em Brasília (DF), a lançar a campanha publicitária "Medicamento verdadeiro", que tinha como parte das peças um jingle, com a frase-destaque: "Quem compra falso arrisca a vida e perde dinheiro".

O nutrólogo atuante em Cuiabá-MT Márcio Monteiro coloca a restrição total aos remédios para emagrecimento como uma "irresponsabilidade". De acordo com ele a questão é "o que fazer com todos os obesos mórbidos, obesos e as tantas doenças que o sobrepeso causa - de problemas circulatórios aos de coração, a maioria com evolução para morte? A ANVISA que nos apresente a solução, principalmente para o fato de que nem todos os obesos conseguem emagrecer, se não associar a reeducação alimentar com medicamentos", pronuncia. Márcio lembra que, a demora prolongada demais, em emagrecer, muitas vezes, interfere no estado emocional da pessoa, havendo inúmeros casos de propensão a suicídio por causa da auto-estima abalada pela obesidade.

O especialista explica que do total de operações de cirurgias de redução de estômago, 3% culminam em morte do paciente. "Em 10 anos como nutrólogo, no tratamento para emagrecimento de pacientes com remédios que agora a ANVISA quer proibir, nunca resultou nenhum caso de falecimento e ainda constatamos a perda de peso, a melhoria da qualidade de vida das pessoas usuárias e do quadro de saúde como um todo - redução de problemas circulatórios, hipertensão, dores articulares e outros relacionados a sobrepeso e obesidade".

Remédio contra impotência é o mais falsificado do País

Foto: DIVULGAÇÃO/REPRODUÇÃO
Ampliar



Medicamentos apreendidos pela PF no aeroporto de Campinas. Em 2010, 60 toneladas de falsos comprimidos foram retiradas do mercado

70% dos homens recorrem às drogas por conta própria e viram alvos da **pirataria** de medicamentos

Fernanda Aranda, iG São Paulo

Os remédios contra impotência são os mais falsificados do País, mostra levantamento feito pelo iG Saúde no banco de dados eletrônico da **Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)**. Entre 2008 e 2010 foram registrados 32 lotes de medicamentos alvos de **pirataria** em todo País, sendo 19 deles (59,3%) destinados à disfunção erétil (cada lote pode conter milhares de cartelas e caixas dos produtos).

Leia mais: Como funciona o Viagra

O risco das interações dos medicamentos

Sexóloga responde dúvidas sobre o sexo deles

As drogas pirateadas acabam vendidas em farmácias convencionais, pela internet ou em drogarias clandestinas e atendem a uma clientela masculina mar-

ABPI.empauta.com

cada por dois hábitos nocivos à saúde: o primeiro é a resistência (e a vergonha) em procurar ajuda médica para tratar um problema considerado um dos três grandes inimigos do homem. O segundo, consequência do primeiro, é a automedicação, característica perigosa que favorece o consumo de comprimidos falsificados.

"A origem da impotência pode ser uma doença desconhecida pelo homem, como diabetes ou hipertensão, por exemplo", afirma Modesto Jacobino, presidente da Sociedade Brasileira de Urologia (SBU).

"Ao buscar a solução para a disfunção erétil em um camelô, por exemplo, este homem pode ter acesso a uma droga inócua, não eficaz e mascarar ou postergar a convivência com um problema de saúde grave", completa.

A dimensão do problema foi traçada pela SBU em pesquisa feita com 9 mil homens do País, entrevistados em 22 cidades brasileiras. Os resultados mostram que 50,3% dos participantes afirmaram já ter enfrentado problemas relacionados à impotência sexual. Deste recorte, 22% deles admitiram ter tomado remédios para tentar sanar a dificuldade de ereção, sendo que sete em cada dez fizeram por conta própria, sem avaliação ou indicação clínica.

As doenças que podem causar impotência

Pesquisa feita com 9 mil homens detecta presença de doenças que andam de mãos dadas com a disfunção erétil

Gerando gráfico...

O destino da automedicação pode ser a **pirataria** da saúde, um crime em ascensão no País, de acordo com a Comissão **Antipirataria** do Ministério da Justiça. Entre 2008 e 2009, as apreensões nacionais cresceram 5,3 vezes, passando de 44 toneladas para 235 toneladas de drogas falsas retiradas do mercado. Até

pg.17

Continuação: Remédio contra impotência é o mais falsificado do País

setembro de 2010, o balanço parcial feito pela [Anvisa](#) em parceria com Polícia Federal mostra que foram 65 toneladas de medicamentos pirateados apreendidos, conforme o relatório de atividades disponível no site da Agência Sanitária.

O problema dos remédios falsos é que, além de não terem nenhuma certificação que garanta a eficácia, segurança e higiene sobre os métodos de fabricação, eles podem agravar sintomas já existentes. Ou ainda, informa Jorge Raimundo, presidente do Conselho Consultivo da [Interfarma](#) (Associação da Indústria Farmacêutica e Pesquisa), provocar problemas graves como a intoxicação.

"A farmacêutica oficial produtora do Viagra utiliza um corante azul para a fabricação de sua pílula que, comprovadamente, não traz risco a saúde e não provoca alergias", explica Raimundo. "Um medicamento falsificado, para imitar a coloração, pode usar substâncias tóxicas que agridem o fígado. Nós nos preocupamos não apenas com o volume de remédios pirateados. Um único comprimido falso já pode provocar a morte em alguém", alerta ele.

A [Interfarma](#) orienta aos pacientes ficarem de olho em alguns sinais que indicam [falsificação](#). A regra básica é sempre buscar estabelecimentos de confiança e registrados na vigilância sanitária da cidade. Além disso, a entidade indica outros quatro passos que podem prevenir a compra de remédios pi-

rateados, veja quais são eles.

Raspadinha Segundo Jorge Raimundo da [Interfarma](#), todos os medicamentos têm na embalagem uma espécie de "raspadinha". Com qualquer objeto metálico é possível raspar e encontrar um código de segurança no produto, que certifica a autenticidade.

Selo de segurança O especialista acrescenta que os medicamentos mais caros (como é o caso dos destinados à impotência) também têm selos de segurança na parte interna. Na dúvida, entre em contato com o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) do fabricante.

Formas e cores Raimundo diz ainda que as farmacêuticas investem bastante em mecanismos de fabricação para variar a forma de seus comprimidos, alguns são triangulares outros em forma de balão. Outro diferencial são as cores, texturas e logomarcas fixados na própria pílula. Prestar atenção nestes detalhes também ajuda a evitar o consumo de produtos pirateados.

Confiança na venda Por fim, outra forma de evitar a [falsificação](#) é sempre recorrer a pontos de venda de confiança, exigir nota fiscal da venda e não comprar nenhum produto medicinal pela internet.

Estudo internacional sobre pirataria em países emergentes aponta equívocos no combate à prática no Brasil

CULTURA



Camelôs em Niterói / Berg Silva

-->
RIO - Numa conhecida propaganda de combate à **pirataria** no Brasil, um homem aparece pagando um camêlo por um **DVD pirata** com dinheiro em notas. Mas, de troco, ele recebe um punhado de balas de revólver. A campanha tentaria associar violações contra os **direitos autorais** com crimes de outra natureza e, de acordo com o estudo "**Pirataria** de mídia em economias emergentes", é um exemplo da ineficácia e do atraso na forma como a indústria e o governo lidam com a **pirataria**. Com 426 páginas, sendo 80 delas só sobre o Brasil, o estudo, que acaba de ser divulgado num evento em Nova York, concluiu que o combate à **pirataria** tem se focado mais na repressão e nas campanhas de educação, mas deixa de lado o que seria o principal pilar para se obter resultados práticos na diminuição da circulação ilegal de música, filmes, games ou livros: o preço. Nove organizações participaram da pesquisa, entre elas a americana Social Science Research Council e as brasileiras Instituto Overmundo e Centro de Tecnologia e Sociedade da Fundação Getúlio Vargas. Financiada pelo International Development Research Center, do Canadá, e pela Ford Foundation, dos EUA, o estudo começou a ser desenvolvido no fim de 2006 e traz análises sobre África do Sul, Brasil, Rús-

sia, México, Bolívia, Índia e também Estados Unidos.

Um dos principais problemas apontados pelo estudo se refere aos números propagados ano a ano sobre o volume da **pirataria**. A questão é que a maioria das pesquisas realizadas é financiada pela indústria e, por isso, traria distorções, sobretudo nas consequências da **pirataria**, como desemprego e perda na arrecadação de impostos.

- Fala-se que o Brasil perde dois milhões de empregos por ano com a **pirataria**. É um número creditado à Unicamp, então fomos à Unicamp tentar descobrir que pesquisa apontaria isso. Conversamos com as pessoas lá e descobrimos que essa pesquisa não existe - afirma Ronaldo Lemos, um dos coordenadores do estudo e professor visitante da Universidade de Princeton, nos EUA. - Outro dado bastante utilizado é que o Brasil deixa de arrecadar R\$ 30 bilhões por ano em impostos por causa da **pirataria**, e esse também é um valor sem fundamento. O grande problema é que esses números são passados adiante há anos, sem contestação.

O estudo também questiona a metodologia das pesquisas financiadas pela indústria. Numa dessas, promovida pela Fecomércio, foram feitas perguntas como "Muitos **produtos piratas** causam sérios danos à saúde. Você tem consciência dessa informação?". A mesma pesquisa deu origem à campanha "Brasil sem **pirataria**", de 2010, cujo slogan era "Aqueles que compram **produtos piratas** pagam com suas vidas".

"As campanhas são apelativas. Dizer que a **pirataria** mata é uma maneira de associar consequências e problemas. Mas as consequências de um download na internet são diferentes das consequências da **falsificação** de medicamentos - OOna Castro "

- As campanhas são apelativas. Dizer que a **pirataria**

Continuação: Estudo internacional sobre pirataria em países emergentes aponta equívocos no combate à prática no Brasil

mata é uma maneira de associar consequências e problemas. Mas as consequências de um download na internet são diferentes das consequências da **falsificação** de medicamentos - afirma Oona Castro, diretora-executiva do Overmundo e uma das coordenadoras do estudo. - A gente acaba fazendo um debate com problemas distintos, de natureza diferente, mas que são tratados da mesma forma.

A definição de **pirataria** pelo acordo Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights (Trips), um tratado internacional da Organização Mundial do Comércio (OMC), refere-se apenas à violação de **direitos autorais**. Isso é: **pirataria** não teria relação com medicamentos, peças de carro, roupas ou cigarros. Mas existe um senso comum em associar **pirataria** a qualquer **violação de patente**, seja de propriedade intelectual, seja de contrafação de remédios.

Com isso, o estudo "**Pirataria** de mídia em economias emergentes" aponta que a indústria procuraria induzir a sociedade tanto em pesquisas quanto em campanhas. "O termo é indefinido, e frequentemente usado intencionalmente para confundir distinções importantes entre os tipos de uso não remunerado de certos produtos", diz o documento final.

- O Projeto Escola Legal, por exemplo, que é voltado para estudantes e é promovido pela Câmara Americana de Comércio (Amcham), tem uma definição generalizada de **pirataria**, fala que ela financia o crime organizado e diz que é uma ameaça à segurança pública - afirma Oona.

Segundo o estudo, o Brasil tem aumentado seus esforços desde os anos 1990 tanto nesse processo de educação da sociedade (campanhas e pesquisas) quanto na repressão. Ronaldo Lemos lembra que os números de batidas, apreensões e sites fechados aumentam ano a ano. Mas lamenta que não se abaxem os preços:

- Nossa pesquisa mostra que o principal problema é econômico. A diferença de preços é brutal. Até pouco tempo atrás, uma faixa de música era vendida pela internet no Brasil por US\$ 2, enquanto que nos EUA, onde o poder aquisitivo é bem maior, ela custa US\$ 0,9. Com uma diferença tão grande como essa, você simplesmente exclui grande parte dos consumidores do mercado. O preço praticado é destinado apenas a uma fatia pequena de população. Os outros acabam caindo na **pirataria**. A situação é a mesma em todo o mundo.

Leia a íntegra desta reportagem na edição Digital do GLOBO (apenas para assinantes)

Indústria teme menor poder de fiscalização da Anvisa com cortes orçamentários

Compartilhe: Twitter

Representantes da indústria farmacêutica têm reclamado da falta de braço da [Agência Nacional de Vigilância Sanitária \(Anvisa\)](#) para a fiscalizar o setor.

A falta de fiscalização, segundo fontes ligadas ao setor, vai desde os importadores de medicamentos cadastrados no órgão até as farmácias.

Com o corte de R\$ 50 bilhões anunciado pelo governo e a previsão de redução de 50% nas viagens feitas por servidores públicos, a capacidade de fiscalização da [Anvisa](#), reclamam os representantes da indústria, será ainda mais prejudicada.

"As viagens feitas pelos servidores da [Anvisa](#) são diferentes da viagem de um funcionário público de outro órgão do governo", afirma um representante do setor que prefere não se identificar. "Isso vai complicar ainda mais a situação."

Atualmente, cerca de 1 mil importadores estão cadastrados na [Anvisa](#) e têm autorização para a comercialização de remédios no País.

A estimativa da indústria e do Ministério da Saúde é de que 20 mil farmácias operem, hoje, na informalidade.

Outro problema enfrentado é o roubo de cargas. De acordo com o Sindicato das Empresas de Transportes de Carga de São Paulo e Região e a Federação das Empresas de Transporte de Cargas do Estado de São Paulo (Setcesp/Fetcesp), o roubo de medicamentos no transporte já é o quarto maior em volume, com 392 de ocorrências ao ano. O número representa um total de R\$ 17 milhões.

A comercialização de remédios por ambulantes - um dos principais pontos de vendas é a Rua 25 de Março, em São Paulo - e pela internet também preocupa a indústria.

Autor: **Guilherme Barros**

**Ministério da Fazenda****Receita Federal**

Superintendência Regional da Receita Federal do Brasil da 9ª Região Fiscal
Delegacia da Receita Federal do Brasil em Foz do Iguaçu/PR

Av. Paraná, 1227- Pólo Centro

85863-720 Foz do Iguaçu/PR

Tel. (45) 3520-4301 - Fax (45) 3520-4362

www.receita.fazenda.gov.br

Delegacia da Receita Federal do Brasil em Foz do Iguaçu

1 PRESS-RELEASE N° 096/2011

APREENSÃO DE MEDICAMENTOS

Na tarde desta quarta-feira (29/06), foi realizada a apreensão de grande quantidade de medicamentos em Foz do Iguaçu. A apreensão foi realizada pelo Grupo de Diligências Especiais (GDE) da Polícia Civil, em parceria com a Receita Federal.

A apreensão aconteceu no bairro Jardim Jupira em Foz do Iguaçu, a partir de denúncia anônima recebida pela Polícia Civil de Foz do Iguaçu. Ao chegarem na região próxima à barranca do Rio Paraná, os agentes policiais avistaram um veículo Fiat/Strada, com placas de São Paulo/SP, abandonado na rua, sendo que o compartimento de carga estava tomado por caixas embrulhadas com plástico preto, que continham os medicamentos. O motorista fugiu a pé tão logo percebeu a presença da viatura policial, provavelmente avisado por um batedor.

Os medicamentos apreendidos são constituídos, na maior parte, por pílulas para disfunção erétil, remédios emagrecedores e anabolizantes.

As mercadorias e o veículo foram apreendidos e encaminhados para a Delegacia da Receita Federal em Foz do Iguaçu, onde será feita a contagem e valoração de todos os produtos, procedimento que somente deverá estar concluído amanhã. O valor total dos medicamentos foi estimado em US\$ 500 mil.

(MKP)

Foz do Iguaçu, 30 de junho de 2011.

2 ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

3 DRF/FOZ

4 Mais 10 milhões de consumidores de Viagra

Natalia Cuminale – Revista Veja -

18/06/2010 - 22:37



(Getty Images)

Antes absoluto entre os medicamentos para combater a disfunção erétil, o pioneiro Viagra sofreu o primeiro golpe com a entrada no mercado de concorrentes como o Cialis e o Levitra,

ambos em 2003. Mas sua fabricante, a Pfizer, pode recolocar a pílula azul no topo justamente a partir desta segunda-feira, primeiro dia após o vencimento da patente do remédio, que permitirá a inclusão dos genéricos na disputa.

Para antecipar a chegada dos novos concorrentes, a Pfizer anunciou, no último dia 8 de junho, a redução de 50% no valor do comprimido. Faz parte de uma estratégia que pretende amealhar 10 milhões de novos consumidores para o Viagra, a maioria vinda das classes C e D. "Nossa expectativa é trocar uma margem de lucro maior por uma quantidade maior de comprimidos vendidos. Estamos apostando em dois aspectos: mais pacientes poderão consumir o Viagra e o volume de uso por cada paciente também deve aumentar", explica Adilson Montaneira, diretor da unidade de negócios da Pfizer Brasil.

A estratégia da Pfizer não pareceu assustar as concorrentes. As fabricantes do Cialis, Levitra e Helleva não pretendem alterar o valor do comprimido após o anúncio da Pfizer. "Não vamos entrar em uma batalha de preços porque acreditamos que o nosso valor já está estabelecido no mercado", explica Luciano Finardi, diretor de marketing da Eli Lilly, líder no Brasil com o Cialis.

O Laboratório Cristália aposta ainda mais alto: a expectativa é que as vendas do medicamento Helleva aumentem 40% neste ano, apesar de toda a guerra na indústria e da chegada dos genéricos. "Não pretendemos baixar o preço do nosso produto. No ano passado, nós antecipamos essa ação da Pfizer abaixando o preço", diz Ogari Pacheco, presidente do laboratório. Segundo ele, as vendas cresceram 158% em relação ao ano anterior.

Cópias lucrativas - Apesar da forte concorrência entre os fabricantes de medicamentos para disfunção erétil, o mercado ainda é bastante promissor. No Brasil há entre 20 e 25 milhões de homens com algum grau de disfunção erétil, mas apenas 1,4 milhão faz algum tipo de tratamento.

Entre os fabricantes de genéricos, o clima é de suspense. O grupo EMS é o único laboratório autorizado a colocar o Viagra genérico nas farmácias. Segundo a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), o grupo detém oito registros de versões do Viagra - quatro para genéricos e quatro para similares.

Médicos já confirmaram que foram procurados pela Empresa Cara a divulgação do Suvvia, que será o similar do Viagra, e já possui registro na Anvisa. "Estamos preparados para que o produto seja lançado de maneira rápida, para o Brasil inteiro, e para que tenhamos 50% desse mercado após o final do primeiro ano de comercialização do produto", diz Waldir Eschberger Júnior, vice-presidente de mercado da EMS.

A produção da cópia do Viagra também está no alvo de outras produtoras de genéricos. "Todas as empresas estão trabalhando para obter o registro do produto. Pelo tamanho do mercado e a importância do medicamento, é um produto de grande interesse das fabricantes de genéricos", diz Odnir Finotti, presidente da Associação Brasileira das Indústrias de Medicamentos Genéricos (Pró-Genéricos).

A partir de entrevistas com 112 jovens, ela definiu três tipos de perfis que são mais suscetíveis a criar uma dependência psicopatológica do remédio. "O uso constante pode trazer dependência química, depressão ou compulsão sexual. Alguns usam só para experimentar, mas pode ser o contrário, algum problema pode ter os levado a usar. É importante que se questionem em relação a isso."

Uso RECREATIVO

O que pode levar os jovens a fazer uso indevido do medicamento

Curiosidade

Jovens que têm predisposição a experimentar qualquer tipo de droga ou medicamento que provoque efeitos em seu organismo

Insegurança

Pouca confiança e baixa autoestima podem fazer com que eles apostem no poder do comprimido para não decepcionar a parceira

Compulsão sexual

Aqueles que desejam uma frequência sexual muito intensa utilizam o comprimido para garantir o desempenho a qualquer momento

Fonte: Camita Abdo, psiquiatra da Associação Brasileira de Psiquiatria, fundadora e coordenadora geral do ProSex - Projeto de Sexualidade do Hospital das Clínicas da Universidade de São Paulo (USP)

4.1.1 Saúde

18/06/2010 - 22:23 – Revista Veja

Natalia Cuminale

5 O perigo do Viagra barato: uso indevido

Uma boa notícia para quem sofre de disfunção erétil: o Viagra está 50% mais barato. Uma má notícia para as autoridades de saúde: a redução do preço pode levar a uma corrida desnecessária - e perigosa - aos comprimidos azuis por parte de uma parcela da população que não precisa, nem deve, consumi-los. Segundo especialistas consultados por VEJA.com, ao mesmo tempo em que os preços baixos beneficiarão pacientes das classes C e D, eles deverão estimular o uso indevido da droga por jovens que procuram apenas diversão - e não tratamento. "Minha preocupação é a vulgarização do uso. O preço reduzido vai facilitar o acesso do jovem que deseja ser o super-homem", afirma Oswaldo Sabaki Júnior, chefe do

serviço de urologia do Hospital Universitário da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

O uso recreativo desse tipo de medicamento já é uma prática comum entre os jovens. "Com o preço mais baixo, a tendência é que eles utilizem mais do que já estão acostumados", diz Sami Arap, coordenador do núcleo avançado de Urologia do Hospital Sírio Libanês, em São Paulo. Desde este domingo, data em que começou a valer a quebra de patente do medicamento, uma caixa com quatro comprimidos de Viagra que custava cerca de 120 reais já pode ser encontrada pela metade do valor nas farmácias brasileiras. Além disso, para não perder completamente o mercado para os genéricos, a Pfizer, gigante farmacêutica que fabrica do produto, passou a vender uma caixa com apenas um comprimido, por 16,92 reais, pouco mais de 3% do salário mínimo. "O preço baixo também poderá atrair os jovens das classes que antes não tinham acesso ao remédio", prevê Otto Henrique Torres Chaves, chefe do departamento de andrologia da Sociedade Brasileira de Urologia (SBU).

Lançado no Brasil em 1998, o Viagra é indicado para pessoas com problemas para obter e manter uma ereção, condição mais frequente em pessoas de idade avançada (a disfunção erétil atinge 50% dos homens acima dos 40, de acordo com dados da SBU). "Depois dessa idade, o problema aumenta progressivamente. E a ereção passa a ser prejudicada quando combinada com doenças mais comuns no envelhecimento como hipertensão, diabetes e obesidade", explica Chaves.

Os médicos concordam que os jovens, no auge da disposição sexual, estão bem longe de ser o público-alvo do comprimido mágico. Em geral, a justificativa dada pelos homens mais novos é o uso com objetivo de aumentar o tempo da diversão.

O analista de projetos André M., 23, já utilizou o remédio três vezes e a última foi há um mês. "A ereção é quase imediata e o tempo até a ejaculação parece estendido", conta André, que pretende utilizar o medicamento mais vezes e não teme possíveis efeitos colaterais. "É um atrativo para quem quiser se divertir um pouco mais", diz.

Já o estudante de economia Tomaz A., 22 usa o remédio com mais frequência. Nos últimos dois meses, foram cinco vezes. "Depois de uma longa semana de relações sexuais, resolvi

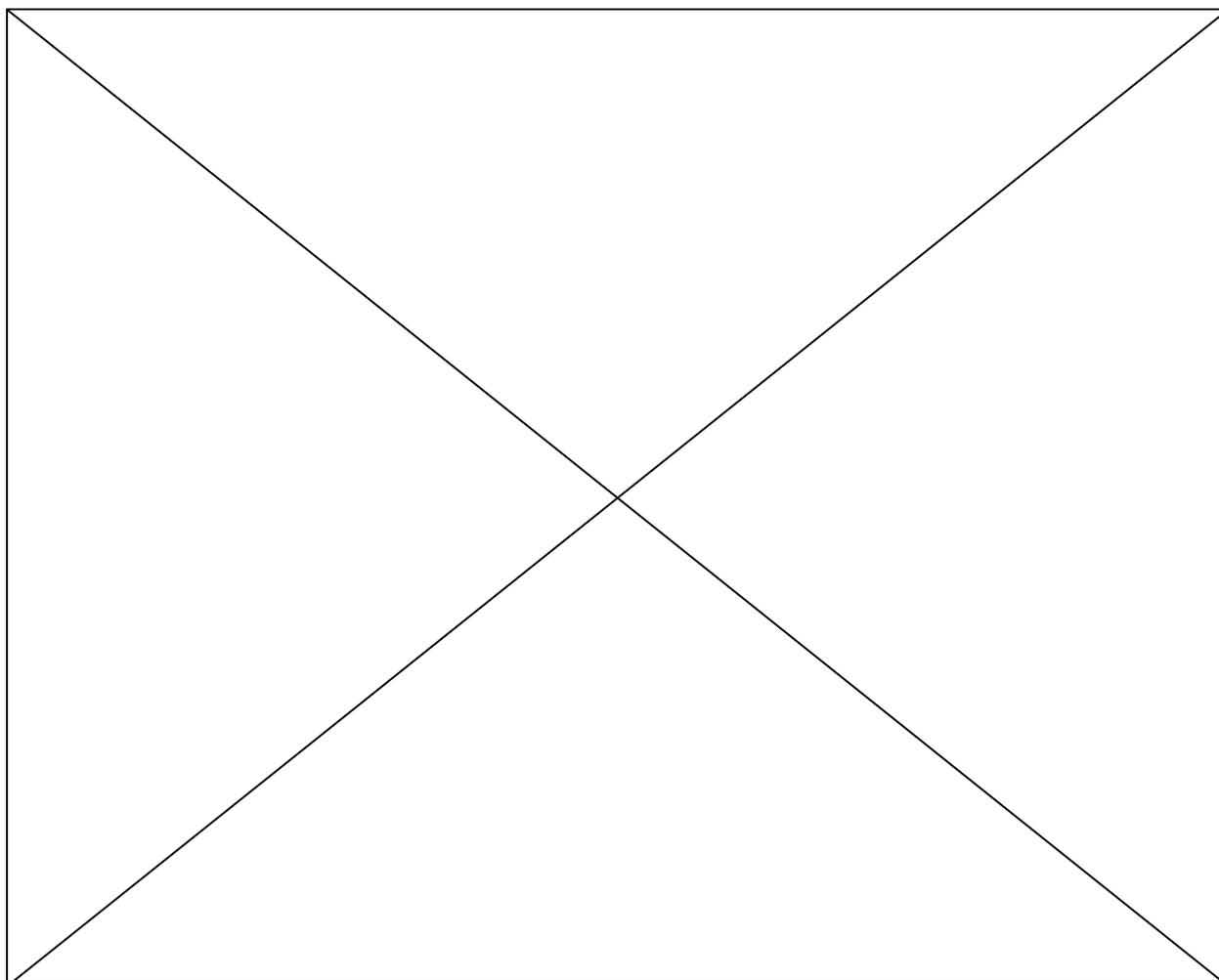
experimental e gostei muito do resultado", afirma. "Não pretendo aumentar o número de vezes que utilizo, mas quanto mais barato com certeza é melhor", diz.

Dependência psicológica - De acordo com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), os remédios para disfunção erétil possuem tarja vermelha, ou seja, deveriam ser vendidos apenas com prescrição médica. Na prática, no entanto, o comprimido pode ser adquirido livremente nas farmácias. "Como ninguém exige receita, o remédio pode ser comprado sem dificuldades por um jovem - que certamente não precisa dele. A receita deveria ser exigida agora que o número de consumidores deve crescer. Os médicos precisam ter o controle", afirma Archimedes Nardoza Filho, urologista da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp).

O grande problema, segundo os médicos, é que os efeitos colaterais do remédio para os jovens não são químicos, mas psicológicos. "Os jovens tomam o medicamento para incrementar o desempenho. Mas isso pode criar uma dependência psicológica: quando ele fizer sexo sem o Viagra, não vai se sentir totalmente satisfeito", explica Arap.

Os médicos não sabem nem a parcela dos jovens que tomam Viagra sem necessidade. Sem o controle sobre as vendas, não existem dados a respeito. Mas a psiquiatra Carmita Abdo, fundadora e coordenadora geral do ProSex - Projeto de Sexualidade do Hospital das Clínicas da Universidade de São Paulo (USP), está desenvolvendo um estudo sobre o uso desse tipo de remédio por jovens que não apresentam problemas de disfunção sexual.

A partir de entrevistas com 112 jovens, ela definiu três tipos de perfis que são mais suscetíveis a criar uma dependência psicopatológica do remédio. "O uso constante pode trazer dependência química, depressão ou compulsão sexual. Alguns usam só para experimentar, mas pode ser o contrário, algum problema pode ter os levado a usar. É importante que se questionem em relação a isso."



Genérico do Viagra amplia seu mercado

03 de novembro de 2010

Fonte: **Brasil** **Econômico** | Por Domingos Zapparoli

Alta no volume de vendas leva a receita de R\$ 514 milhões para R\$ 590 milhões. Há quatro meses expirou a patente o Viagra, a pílula azul desenvolvida pela americana Pfizer para o tratamento da impotência sexual masculina.

Tempo suficiente para EMS, Sandoz, Eurofarma, Germed lançarem produtos genéricos e similares com o mesmo princípio ativo do Viagra, o sildenafil, enquanto a Pfizer tratou de reduzir pela metade o valor cobrado por seu medicamento, de R\$ 30 para R\$ 15 o comprimido, para fazer frente à guerra de preços que se formou no mercado. Os genéricos são vendidos por R\$ 8 a R\$ 12 a drágea. Por sua vez, o laboratório americano Eli Lilly lançou uma nova versão para uso diário do Cialis, seu produto para disfunção erétil que usa como princípio ativo uma molécula de desenvolvimento próprio, a tadalafila. E a Empresa Brasileiro Cristália, que também desenvolveu sua própria molécula, reforça a estratégia comercial do Helleva junto à classe médica, visando o público que leva em conta a indicação médica. O que está em jogo é um mercado anual de 23 milhões de comprimidos, o segundo maior do mundo, e faturamento de R\$ 514,5 milhões nos últimos 12 meses terminados em agosto último.

Para 2011, a expectativa é de vendas de aproximadamente R\$ 590 milhões. Apesar deste número robusto, quem acompanha de perto este mercado avalia que ainda há muito potencial inexplorado. Calcula-se que aproximadamente 650 mil homens utilizam regularmente produtos contra disfunção erétil no país. Este público corresponde a apenas 15% dos homens com mais de 40 anos que sofrem em algum grau desse problema. "Dois fatores inibem o mercado, desinformação e baixo poder aquisitivo", diz Luciano Finardi, diretor de marketing da Eli Lilly.

A entrada dos produtos genéricos, mais baratos, está atraindo novos consumidores. Em volume, o mercado de medicamentos para disfunção erétil vinha crescendo em 5% ao ano desde 2008, relata Finardi, com os genéricos o ritmo de crescimento já é de 31% e a expectativa é de alcançar 40% em 2011. A guerra de preços não permitirá a mesma evolução do faturamento, que tem previsão de crescimento de 15% em 2011 na avaliação do executivo.

Feridos na guerra - O aumento do volume de vendas tem ajudado os fabricantes a melhorar seus desempenhos mercadológicos. Mas quando se olha a fatia de cada um no bolo de vendas, o movimento é intenso. O Cialis lidera o mercado brasileiro. Relatório da consultoria especializada IMS Health aponta que o medicamento da Eli Lilly registrou em setembro uma participação de 37,2% nas vendas de produtos para disfunção erétil. Em junho, antes dos genéricos, o Cialis respondia por 48% dos negócios. A participação do Viagra caiu de 26,5%

para 17,2%, enquanto o Helleva da Cristália baixou de uma fatia de 6% para 3,5%, e o Levitra, da Bayer, perdeu 2,6 pontos percentuais, ficando com 8,8% do mercado.

De acordo com dados da Eli Lilly, apenas 15% dos homens com algum tipo de disfunção erétil procuram tratamento no Brasil.

Por enquanto, é a EMS quem vem rapidamente ganhando terreno. Como é característico do maior grupo farmacêutico brasileiro, a EMS adotou uma estratégia bastante agressiva. Foi a primeira a se aproveitar do fim da patente do Viagra para lançar versões similares, o Suvvia, e genéricas do sildenafil.

"Temos agilidade, uma força de vendas de 1,5 mil pessoas em todo o país e a maior escala produtiva da indústria farmacêutica brasileira", diz Waldir Eschberger Júnior, presidente da companhia. A estratégia da EMS é fortalecer o Suvvia junto à classe médica, enquanto nas farmácias a força de venda é para os genéricos. Tem dado certo. "Já detemos 40% do segmento de mercado de produtos que usam a molécula sildenafil e vamos chegar à liderança em um ano", diz o executivo.

Estratégias individualizam Pfizer e Eli Lilly. Enquanto uma reduz o preço e estuda genérico, a outra oferece novo produto.

Blockbuster (arrasa quarteirão). É este o termo pelo qual as indústrias farmacêuticas, a exemplo dos grandes estúdios de cinema, chamam seus produtos de sucesso comercial. O rótulo é perfeito para se descrever o Viagra, lançado em 1998 pela Pfizer, e o Cialis, posto no mercado em 2003 pela Eli Lilly. Seis pílulas de Viagra são comercializadas por segundo no mundo, o que garante em torno de US\$ 1,5 bilhão para a Pfizer. O Brasil é o único país, até agora, onde a patente do Viagra expirou e a Pfizer reduziu drasticamente os preços do produto.

A companhia ainda pode decidir por um outro lance ousado no mercado local. Em outubro, a Pfizer comprou uma participação de 40% da brasileira Teuto. Na ocasião, Victor Mezei, presidente da Pfizer Brasil, informou que a Teuto poderia se transformar numa plataforma comercial e fabril para lançar versões genéricas de próprios produtos da Pfizer. "Ainda não

temos definições de quais produtos poderão fazer parte desta parceria, mas o Viagra é uma possibilidade", disse Mazei.

A Eli Lilly, que tem proteção até 2015 para o Cialis, vem adotando estratégia distinta. Como relata o diretor de marketing Luciano Finardi, a empresa manteve em R\$ 29 o preço do seu comprimido, tornando-se, de longe, o mais caro do mercado. Segundo o executivo, esta estratégia é possível devido às características do Cialis. Enquanto os produtos feitos a partir da molécula sildenafil, como o Viagra e seus genéricos, apresentam uma eficácia de 4 horas, a tadalafila proporciona até 36 horas. "O que oferecemos é a oportunidade do usuário praticar sexo espontâneo e não com hora marcada, como ocorre com os produtos concorrentes", diz Finardi. Recentemente a empresa lançou uma versão diária do Cialis, aumentando a aposta na espontaneidade como fator de venda. "Nossa expectativa é recuperar o mercado que perdemos e ainda crescer 8% com o novo produto em um ano", diz. Ogari Pacheco, presidente da Cristália, também demonstra otimismo com o elleva. "Temos um produto com qualidade reconhecida pelos médicos e preço equivalente aos genéricos", diz. Para Pacheco, uma receita perfeita para conquistar os novos consumidores atraídos para este mercado.

Mundialmente são vendidas seis pílulas do Viagra por segundo, garantindo receita de US\$ 1,5 bilhão para a Pfizer. No Brasil, a companhia estuda lançar produto genérico em parceria com o laboratório Teuto para estancar queda na participação de mercado.

Cresce apreensão de remédios ilegais no país

O PAÍS



MEDICAMENTOS FALSIFICADOS apreendidos pela Anvisa: a maioria chega pela fronteira com o Paraguai

Só em 2010 foram 400 toneladas, entre falsificados e contrabandeados. Extensão do território desafia fiscais

Dandara Tinoco

Se para todo mal há cura, a tentativa de coibir a venda de remédios ilegais tem se mostrado a cada ano mais desafiadora para os órgãos responsáveis pela fiscalização. Em dois anos, a quantidade de medicamentos apreendidos aumentou 20 vezes, passando de 20 toneladas em 2008 para 400 toneladas em 2010. Em 2009, foram 333 toneladas. Os números são do **Conselho Nacional de Combate à Pirataria (CNCP)**, órgão ligado ao Ministério da Justiça que planeja operações com **Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)**, Polícia Federal e Polícia Rodoviária Federal.

Os remédios ilegais incluem falsificados, contrabandeados, adulterados (com o princípio ativo modificado) e sem registro. A grande maioria é fabricada no Sudeste da Ásia e entra no país em pequenas quantidades pelas fronteiras secas, principalmente a com o Paraguai.

Remédios para disfunção erétil e usados como anabolizantes são os mais comercializados de forma irregular, mas remédios contra doenças como câncer e Aids também são comercializados por criminosos. Eles dão preferência aos medicamentos de **marcas** conhecidas e aos caros.

- Em 2008 a **Anvisa** percebeu que havia um aumento do número de remédios falsificados. Assinamos então um acordo de cooperação que incluiu, além do CNCP, Polícia Federal e Polícia Rodoviária Federal. Isso aumentou muito nosso poder de apreensão - explica a secretária-executiva do CNCP, Ana Lucia Gomes Medina. - A dificuldade em coibir a entrada dos remédios no país é a nossa extensão. O Brasil tem 14 mil quilômetros de fronteiras secas. E os me-

Saiba como evitar remédios falsificados

- Nunca compre medicamentos em feiras e carnês. Também atenção: também a promoção, preços muito baixos podem indicar que o medicamento tem origem duvidosa ou até mesmo que é falsificado.
- Compre sempre a nota fiscal.
- Se o medicamento deixar de fazer efeito, procure imediatamente seu médico.
- Nunca compre caixa abertas ou comprimidos desprotegidos de caixa.
- Sempre compare cuidadosamente as informações de caixa escritas em outra língua que não o português. A falta não pode ser uma única letra.
- Não compre medicamentos com embalagens amareladas, cores riscadas, rótulos que se soltam facilmente ou qualquer aparência estranha.

Remédios apreendidos (em toneladas)

2008	2009	2010
20	333	400

Verifique sempre se:
- a embalagem do medicamento contém o nome e a data de validade.

Observe também se constam no anverso o nome do fabricante registrado pela Anvisa e o número de sua inscrição no Conselho Nacional de Farmácia. O registro de farmácia responsável deve ser de número válido em que o fabricante do medicamento está inscrito.

Veja se o produto possui o número de registro de medicamento no Ministério da Saúde.

Confira se o nome do remédio está bem impresso e se não há rasgos, riscos ou qualquer informação que tenha sido apagada ou riscada.

SOROS E XAROPES DEVEM VIR COM LACRE

Lacre plástico **Lacre metálico**

Veja se o número do lote impresso na parte de fora da caixa é igual ao que está impresso no verso ou na caixa interna.

1000 00000000

Continuação: Cresce apreensão de remédios ilegais no país

dicamentos entram também através de portos e aeroportos clandestinos.

Há casos em que os remédios irregulares chegam às prateleiras de farmácias, mas, na maior parte dos casos, eles são comercializados em pequenos estabelecimentos, feiras livres, camelôs e internet.

De acordo com o titular da Delegacia de Repressão aos Crimes Contra a Saúde Pública do Rio, Fábio Cardoso Júnior, os remédios ilegais são trazidos do Paraguai. Dentro do Brasil, são transportados em ônibus interestaduais, sempre em pequenas quantidades.

- As pessoas que fazem esse comércio ilegal normalmente são especializadas nisso. Atuam sozinhas ou em pequenos grupos. Não são pessoas completamente ignorantes, normalmente têm um certo grau de estudo e são de classe média. Nos ônibus, distribuem os remédios em malas sem identificação, que são misturadas às dos outros passageiros.

A **falsificação** e comercialização de remédios ilegais são crimes hediondos e podem render de 10 a 15 anos de prisão.

Anvisa quer adotar selo para proteger medicamentos

Na tentativa de coibir a **falsificação** e o contrabando, a **Anvisa** propôs a adoção de um selo de segurança,

que seria fabricado pela Casa da Moeda. A implantação ocorreria já no primeiro semestre deste ano. A proposta, no entanto, sofreu grande resistência da indústria farmacêutica, sob a alegação de que aumentaria o preço para o consumidor.

Para o vice-presidente executivo do Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos no Estado de São Paulo, Nelson Mussolini, a adoção da tecnologia é "uma questão extremamente complexa".

- Cigarros e bebidas têm selos e continuam sendo falsificados. O selo oneraria o produto não para a indústria, mas para o consumidor. Preferimos a opção de um código bidimensional, que seria mais barato que o selo, porque todos os laboratórios já têm parte da tecnologia para implantá-la. A eficácia contra esse problema, na verdade, é a fiscalização, não adianta colocar o sistema de segurança mais eficiente do mundo - argumenta Mussolini.

No entanto, segundo a especialista em Regulação e Vigilância Sanitária da **Anvisa** Lorilei de Fátima Wzorek, a obrigatoriedade do dispositivo é só uma questão de tempo:

- O selo é uma realidade e será implantado. Já existem as máquinas que farão a impressão na Casa da Moeda. O que está sendo estudado é como e quando vamos implantá-lo.

R7 Notícias - publicado em 27/09/2009 às 14h57

<http://noticias.r7.com/tecnologia-e-ciencia/noticias/-generico-do-viagra-proibido-no-brasil-e-vendido-livremente-na-internet-20090927.html>

Genérico do Viagra" proibido no Brasil é vendido livremente na internet

Vendedores oferecem Pramil como medicamento que é mais barato e "rende mais"

Felipe Maia e Luiz Augusto Siqueira, do R7

Venda ilegal de remédios pela internet não se limita a produtos oferecidos oficialmente no Brasil. Um dos mais populares na rede é o Pramil, medicamento para impotência sexual produzido no Paraguai e que tem venda proibida no Brasil – quem oferece o produto pode parar na Justiça sob acusação de contrabando, que pode dar de um a quatro anos de prisão.

Quando a reportagem do R7 pede um "orçamento" do Viagra, o vendedor Adriano (nome fictício), que tem em seu catálogo ao menos 13 versões de medicamentos, recomenda que o repórter escolha apenas o Pramil, porque "rende muito mais e é melhor".

Nas comunidades do Orkut, muitos usuários reclamam que pagaram pela encomenda, mas nunca receberam o remédio. Perguntamos a um "vendedor" de Pramil qual é a garantia que teremos de receber o genérico paraguaio do Viagra. O argumento de José é que a confiança vem pelo preço.

qual a garantia que vc me dá de que vou receber mesmo o Pramil?

vendas pramil diz:

se quisesse te enganar, te vendia o Viagra, que é mais caro - R\$ 60,00

Já o "representante comercial" Paulo, de Recife, em Pernambuco, alegou que, por causa da alta procura, não tinha mais estoque do anabolizante oxandrolona para vender, mesmo com uma caixa com dez comprimidos custando R\$ 280.

Popularmente conhecidos como "bomba", essas substâncias são usadas para inchar os músculos, mas podem causar diversos problemas: prejudicam o funcionamento dos testículos e diminuem seu tamanho, reduzem a produção de espermatozoides, além de causar impotência, ereção prolongada e dificuldade ou dor ao fazer xixi.

Fabrício, que vende o emagrecedor sibutramina, também estava sem estoque do remédio – a entrega poderia ser feita apenas cinco dias depois. A justificativa é que, com a proximidade do verão, a procura pelo remédio cresce muito, obrigando o "traficante de MSN" a criar uma lista de espera.

"Se dependesse do médico minha calça ainda seria 48", diz comerciante

6 Jornal do Brasil- 15/04/2009 Vasconcelo Quadros

7 Doentes à mercê da pirataria

BRASÍLIA - Bastaram três meses de investigação sobre o mercado clandestino de medicamentos para que o governo chegasse a uma conclusão alarmante: o comércio de remédios foi inundado por um verdadeiro derrame de produtos falsos, sem registro ou contrabandeado e virou problema de saúde pública. O mais grave, no entanto, é que a pirataria deixou de ser uma atividade do muambeiro tradicional para invadir as farmácias legalmente estabelecidas, especialmente na periferia de metrópoles como São Paulo e Rio, além das cidades do interior, onde os controles são precários. Dados revelados terça-feira pelo Ministério da Justiça e a Agência de Vigilância Sanitária (Anvisa) mostram que das 85 farmácias fiscalizadas no primeiro trimestre de 2009, 39 foram interditadas e seus proprietários presos por comércio ilegal.

O governo reconhece que é um dado estarrecedor, com ares de epidemia, quando examina o cenário e percebe não ter estrutura para fiscalizar os cerca de 55 mil estabelecimentos farmacêuticos existentes no país, com praticamente uma farmácia em cada esquina. As estatísticas tornam o quadro ainda mais preocupante quando se observa o resultado das operações desencadeadas no mesmo período. Nos primeiros três meses do ano, foram apreendidos 170 toneladas de medicamentos clandestinos, quase mil por cento a mais do que foi confiscado em todo o ano passado, com um volume de 20 toneladas.

Se a projeção incluir os outros nove meses de 2009, e se levar em conta que a fiscalização vai apertar ainda mais, o crescimento da pirataria ultrapassará o estrondoso patamar de 10 mil por cento. Segundo a Polícia Federal, o volume apreendido nesse primeiro trimestre equivale a mais de R\$ 1 bilhão. O rombo não para por aí e causa pesados prejuízos à indústria legal. No ano passado, 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.

Com atraso

Essa é a primeira vez que órgãos públicos da União – Polícia Federal, Anvisa e secretaria executiva do Ministério da Justiça – se integram para fazer um pente-fino no mercado clandestino de remédios, uma anomalia que vai bem além de atividades criminosas como contrabando e sonegação fiscal.

A conclusão é que os brasileiros estão sendo enganados, envenenados e mortos por causa da pirataria. Uma pesquisa feita no ano passado em hospitais do Rio de Janeiro e Porto Alegre apontou, segundo o delegado federal Adilson Bezerra, atualmente lotado na Anvisa, que o número de óbitos envolvendo pessoas que foram ludibriadas pelos falsos remédios triplicou entre os pacientes que estavam sendo tratados de câncer. São pessoas que consomem medicamentos caríssimos, como o Glivec, prescrito para leucemia infantil, que custa, em média, R\$ 4 mil, mas acaba sendo seduzidas pela oferta pirata, que normalmente sai pela metade do preço.