

Estratégias da Indústria Farmacêutica e o uso da Técnica Delphi

ANGELA GABRIELA DE CONTO

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
angela.deconto@hotmail.com

EVELINE FAVERO

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
evelinefaveroyahoo.com.br

PATRÍCIA MARIA RECKZIEGEL DA ROCHA

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
patricia_reckziegel@hotmail.com

THOMAS GUINTER GIESE

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
thomasguintergiese@gmail.com



VI SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-4802

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

ESTRATÉGIAS DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA E O USO DA TÉCNICA DELPHI

Resumo

A indústria farmacêutica tem se mostrado crescente nos últimos anos, e os medicamentos genéricos acompanharam este crescimento. Com sua liberação no Brasil no início entre 1999 e 2002, a indústria de genéricos se manteve crescente por sua estratégia de liderança em custos, e neste âmbito a técnica Delphi para a elaboração de estratégias pode ser utilizada. No presente estudo utilizou-se o método qualitativo de pesquisa, do tipo revisão sistemática, com coleta de dados realizada por meio de pesquisa nas bases *EBSCO*, *Scopus*, *Web of Science* e *Spell*. A análise dos estudos selecionados foi feita com o método descritivo por categorias por meio da análise de conteúdo. O estudo objetivou encontrar pesquisas que mostrem se o método é eficiente para a indústria farmacêutica de genéricos, considerando sua estratégia de mercado, e os resultados apontaram que a Técnica Delphi é uma opção para auxiliar a definição de estratégias, sendo que é um meio para realizar pesquisa e buscar conhecimento.

Palavras-chave: Técnica Delphi; estratégia; indústria farmacêutica.

Abstract

The pharmaceutical industry has been able to grow in recent years, and generic medicines have followed this growth. With its liberation in Brazil in the beginning between 1999 and 2002, a generic industry has kept growing by its cost leadership strategy, and there is a Delphi technique for a strategy making can be used. In the present study was used the qualitative method of research, make a systematic review, with data collection performed by means of research at the bases *EBSCO*, *Scopus*, *Web of Science* and *Spell*. An analysis of the selected studies with the descriptive method by categories through content analysis. The study aimed to find researches that show if the method is efficient for the generic pharmaceutical industry, considering its market strategy, and the results pointed out that the Delphi Technique is an option to help in the definition of strategy, since it is a means to realize Research and seek knowledge.

Keywords: Delphi technique; strategy.; pharmaceutical industry.

**VI SINGEP**Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-4802

V ELBEEncontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

1 Introdução

A indústria farmacêutica, devido ao seu alto grau de tecnologia voltada a desenvolver conhecimentos em prol da qualidade de vida, precisa estar em uma constante busca por renovação e atualizações, para que o setor mantenha-se inovando e produzindo medicamentos para a população. Neste sentido, as organizações que possuem fins lucrativos precisam trabalhar com desenvolvimento de produtos em um grau que concilie a geração de lucros com a sua cooperação com a saúde da sociedade (Portella *et al.*, 2011).

Como forma de atender a busca da população por medicamentos, a indústria farmacêutica dobrou de tamanho nos últimos sete anos (Queiroz & Vasconcelos, 2008). No sentido de buscar desenvolver medicamentos que supram as necessidades da população, os autores apresentam em sua pesquisa que 14% da receita anual das grandes indústrias farmacêuticas é utilizado em pesquisas, contribuindo para a posição do setor que hoje é um dos mais inovadores e rentáveis do mercado.

Com a expansão da indústria farmacêutica, o mercado mundial de medicamentos genéricos também se mostrou promissor. De acordo com Sfeir *et al.* (2011) já na década de 1990 ele cresceu 11% ao ano, e em 2003 esse aumento subiu para 17,2%. No Brasil, entretanto, sua liberação foi recente, concluindo a regulamentação dos medicamentos genéricos entre 1999 e 2002, e aumentando significativamente a concorrência e a carência de pesquisas e inovações no setor farmacêutico (Queiroz & Vasconcelos, 2008).

Conforme as pesquisas se desenvolvem e a indústria farmacêutica cresce, a agressividade do setor na questão de estratégias de negócio torna-se perceptível. Além disso, um número notável de fusões e aquisições entre as grandes empresas da indústria contribui significativamente para a elaboração do planejamento estratégico das demais (Torres & Souza, 2010).

Uma estratégia bem definida é crucial para o entendimento do negócio, portanto a estratégia utilizada pela indústria farmacêutica de medicamentos genéricos, em sua maioria, consiste de liderança em custos, onde o menor preço é o que atrai o consumidor e faz com que a venda seja efetivada. Portanto diversos fatores devem ser analisados para a definição de um preço de venda competitivo, tais como custos de matéria prima e produção, mão de obra, entre outros (Sfeir *et al.*, 2011). Para o levantamento de todos estes custos e a definição das melhores formas de alcançar as metas para de fato se tornar líder em custos, é preciso que exista uma cooperação entre os setores da empresa.

A técnica Delphi, como forma de estratégia, une instrumentos que possibilitam a integração entre os diferentes setores da empresa, abrangendo os executivos da organização. Bekčić *et al.* (2015) explicam que esta técnica consiste na aplicação de rodadas diferentes de questionários aos executivos da empresa, sendo os questionários cada vez mais alinhados ao objetivo do grupo, que por sua vez é formar um consenso entre os executivos.

Neste sentido, a presente pesquisa justifica-se pela lacuna existente em pesquisas a respeito da aplicação da técnica Delphi no setor farmacêutico e objetivou encontrar trabalhos que mostrem se o método é eficiente para a indústria farmacêutica de genéricos, considerando sua estratégia de mercado.

**VI SINGEP**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-4802

V ELBEEncontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

2 Referencial Teórico

2.1 Indústria farmacêutica

O mercado farmacêutico brasileiro é um dos maiores do mundo e há algum tempo vem sendo dominado pelas grandes indústrias transnacionais. Porém, nos últimos anos houve importantes modificações, dentre elas a introdução dos medicamentos genéricos, e este segmento vem crescendo a uma taxa superior ao mercado farmacêutico total. As empresas de controle nacional conseguiram ocupar uma fatia maior desse mercado total, evidenciando um resultado positivo da inclusão dos genéricos na indústria farmacêutica nacional (Santos & Ferreira, 2012).

Para que o mercado farmacêutico nacional chegasse a ser um dos maiores do mundo, passou por diversas etapas, sendo que seu início se deu na década de 30 com formação das primeiras empresas farmacêuticas brasileiras com características industriais, a partir das boticas. Na década de 40 e 50 houve a internacionalização da indústria, com as políticas para atrair empresas multinacionais, em 1971 aconteceu a promulgação do Código de Propriedade Industrial pela Lei 5.772, de 21 de dezembro de 1971, que não reconhecia patentes de produtos químicos e nem de processos de obtenção, e a criação da Central de Medicamentos (CEME), órgão do Ministério da Saúde encarregado de definir as políticas e centralizar as compras governamentais de medicamentos. Dentre outras novas medidas, nos anos 80 foram aplicadas medidas de tentativas de controle de preços de medicamentos que levaram ao desabastecimento de alguns produtos considerados não rentáveis e a uma estagnação da indústria farmacêutica ao fim da década de 80 (Palmeira Filho & Pan, 2003).

Quental *et al.* (2008) apontam que até o final da década de 1990, o mercado brasileiro já oferecia dois tipos de medicamentos: os lançados originalmente pelas empresas líderes da indústria mundial e as cópias, chamados “similares”, contendo os mesmos princípios ativos, na mesma concentração e forma farmacêutica que o medicamento original. E a partir de 1999, segundo Bertoldi *et al.* (2016), uma nova categoria de medicamentos entrou no mercado nacional, os medicamentos genéricos, porém esses medicamentos, devem apresentar as mesmas características dos similares, devem comprovar que podem substituir os medicamentos de referência registrados na Anvisa e devem apresentar testes que comprovem a equivalência farmacêutica, e se necessário a bioequivalência ao medicamento de referência.

Segundo Quental *et al.* (2008) houve um crescimento expressivo da produção de genéricos, partindo de 2,7 milhões de unidades em junho de 2000 para 200 milhões de unidades em dezembro de 2005.

No que tange a comercialização e distribuição do medicamento genérico, Nishijima *et al.* (2014) expõem que apesar do Brasil possuir uma população numerosa, grande parte desta população possui renda baixa, e por esse motivo ainda tem o acesso limitado aos medicamentos. Porém esse fator é um atrativo para empresas mundiais de farmacêuticos, principalmente no segmento de genéricos e similares. Pois, por consequência da baixa renda de grande parte da população brasileira, o governo possui programas e políticas de distribuição de medicamentos à população, fazendo com que o governo seja um grande demandante de medicamentos genéricos.



Ainda segundo Nishijima *et al.* (2014, p. 169),

O provimento de incentivos aos fabricantes de genéricos é explícito na Lei 9787/99, que determina que os médicos do sistema único de saúde (SUS) devem receitar medicamentos pelo nome do princípio ativo, sem menção à marca, justamente porque são genéricos, por definição, produtos sem marca.

Apesar do governo possuir políticas de incentivo ao uso de medicamentos genéricos, Santos e Ferreira (2012) afirmam que o mercado brasileiro de medicamentos é composto predominantemente por produtos de marca, sendo que a EMS Pharma lidera o mercado atingindo mais de 2 bilhões de dólares em vendas, com participação no mercado de 7,77%, logo em seguida a Medley com 7,11%, e a terceira a Ache com 5,24% da parcela de mercado, com vendas de 1,350 bilhões de dólares. E os medicamentos mais vendidos no país são compostos por medicamentos de diversas classes terapêuticas, tais como analgésicos, anti-inflamatórios, antibióticos e ansiolíticos.

2.2 Técnica *Delphi*

A técnica *Delphi* tem suas origens na década de 50, com os estudos de Helmer e Rescher em 1958, e de Gordon e Helmer em 1964, direcionando os esforços a prever o ambiente fora das forças armadas, sendo portando o marco que deu início às experimentações da técnica *Delphi* nas diferentes áreas (Lima *et al.*, 2014).

Realizar previsões de cenários é fundamental em um mundo moderno, nos aspectos tecnológico, militar, comercial, social e político, no que tange o planejamento de ações estratégicas (Gordon & Helmer, 1964). No entanto, a acurácia das previsões se mostrou incerta, assim como a confiança nos dados previstos mostrou-se oscilante, o que motivou com que Helmer e Rescher (1958) aplicassem o método *Delphi* pela primeira vez, seguidos por Gordon e Helmer (1964) que se utilizaram da mesma técnica.

O estudo de Helman e Rescher (1958) foi uma proposta de explicar o futuro com base em eventos passados, assim como as demais ciências, porém de uma forma diferente da até então conhecida, envolvendo inovações metodológicas e experimentações, com simulação de processos. Em seu estudo, os autores levantaram as dificuldades existentes para chegar a previsões e simular cenários e então definiram um método para fazê-lo, embasados em diversos estudos.

O procedimento seguido pelos autores Helman e Rescher (1958) que teve uma posterior aplicação no estudo de Gordon e Helmer (1964), foi de que em primeira instância, para a aplicação do método, devem ser selecionados os executivos de acordo com o conhecimento deles na área a ser estudada para a aplicação do método propriamente dito. Em seguida, é feita uma discussão entre eles, e posteriormente são realizadas perguntas individuais, elaboradas geralmente em forma de questionários, e as mesmas são realizadas até se obter um consenso.

Este procedimento, no entanto, recentemente foi mais difundido, podendo ser distinto em quatro fases, combinadas à aplicação dos questionários, sendo as fases a exploração do tema em discussão (disseminação dos conhecimentos individuais), a compreensão do tema (acordos



VI SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-4802

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

e desacordos a respeito do tema), exploração dos desacordos (levanta-se e avalia-se as razões das diferenças) e a avaliação final, que é quando todos os resultados são levantados, e são possíveis novas considerações acerca do tema (Rozados, 2015).

A técnica *Delphi* inicialmente foi elaborada para a previsão de cenários, porém constatou-se que sua aplicação pode ser muito mais ampla, e poucas áreas do conhecimento humano não permitem a aplicação do método. Para o autor, a técnica apresenta entre suas vantagens o fato de que há muitas informações contrastadas, até mesmo com o executivo selecionado mais especialista no tema, ressaltando o fato de que vários indivíduos pensam melhor que um. Além disso, o número de fatores levantado pode ser superior, visto que se fosse apenas uma pessoa ela não teria tanto contraste de opiniões (Rozados, 2015).

A aplicação da técnica *Delphi*, para Mullen (2003), consiste em entregar um questionário, estruturado ou semiestruturado, aos especialistas, o qual se mantém no anonimato, e então as respostas são coletadas. De acordo com um resumo anônimo das respostas obtidas, o questionário original é revisado e então as perguntas do questionário são analisadas e ele é circulado novamente, sendo os executivos convidados a confirmar ou modificar as respostas que haviam sido informadas anteriormente. Também há a possibilidade de os participantes serem solicitados a justificarem suas respostas, ou reavaliarem elas com base nas justificativas dos demais respondentes. O procedimento é repetido até que exista um consenso entre os especialistas, ou seja, que a divergência de opinião alcance um nível satisfatório, sendo a resposta da última rodada considerada como o consenso.

Neste sentido, o método *Delphi* trata-se de uma sequência de questionários individuais, que servirão como retroalimentação para o questionário seguinte, até que exista um consenso (Gordon & Helmer, 1964). Para Rozados (2015) o *Delphi* teve seu conceito ampliado, visto que geralmente era aplicado a tendências e eventos futuros, porém recentemente passou também a buscar estratégias para propor políticas organizacionais, deixando de ser apenas um instrumento de previsão e tornando-se também uma técnica de apoio à decisão e definição de políticas.

O *Delphi* de Projeção, mais comumente utilizado, trata de um instrumento de previsão. É usado para projetar tendências que possam apoiar a tomada de decisão, diferentemente do *Delphi* de Política, técnica de apoio à decisão e definição de políticas, que analisa políticas alternativas. Como objetivo, tem assegurar que todas as variáveis do problema foram analisadas e seu impacto foi medido, assim como a possibilidade de aceitar as opções (Rozados, 2015).

Independentemente da forma da aplicação da técnica, o objetivo de sua aplicação é criar perspectivas futuras com questionamentos e relatórios numéricos ou não, gerando *feedbacks* importantes para que seja alcançado um consenso entre o grupo de especialistas selecionado (Lima *et al.*, 2014).

3 Metodologia

A presente pesquisa utilizou o método qualitativo para a revisão dos artigos. Como tipo de pesquisa, utilizou-se revisão sistemática, com coleta de dados realizada por meio de pesquisa nas bases *EBSCO*, *Scopus*, *Web of Science* e *Spell*.



VI SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-4802

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

A análise dos estudos selecionados foi feita com o método descritivo por categorias por meio da análise de conteúdo, que segundo Bardin (1979, p. 42),

representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

Inicialmente buscou-se estudos sobre o uso da Técnica *Delphi* na indústria farmacêutica. Devido aos escassos resultados encontrados, decidiu-se por pesquisar também sobre o tema estratégia no presente setor. Dessa forma, dividiu-se os resultados em estratégias no setor e o uso da Técnica *Delphi* no setor.

Na base de dados *EBSCO*, foi utilizado para filtro o período dos últimos 10 anos, que compreende os anos de 2008 a 2017, pediu-se para localizar todos os termos de pesquisa, aplicando assuntos equivalentes, palavras relacionadas e no texto completo dos artigos. A pesquisa foi realizada no dia 11 de julho de 2017, não se especificou idioma e utilizou-se a palavra-chave '*pharmaceutical industry delphi*' resultando em seis artigos. Após a leitura dos seus resumos, descartou-se cinco estudos já que não abordavam o uso da Técnica *Delphi* para fins de estratégias corporativas.

A pesquisa realizada na base *Scopus* teve sua execução no dia nove de julho de 2017. A palavra-chave aplicada foi '*pharmaceutical industry delphi*' e não foi especificado idioma. Pediu-se para localizar todos os termos de pesquisa, aplicando assuntos equivalentes, palavras relacionadas e no texto completo dos artigos. Os resultados foram limitados aos artigos publicados em revistas indexadas, entre os anos de 2008 e 2017. Foram encontrados 24 artigos, mas apenas oito atenderam aos objetivos do estudo. O critério de exclusão adotado foi a não pertinência do artigo ao tema da pesquisa. Após a leitura dos oito artigos, constatou-se seis deles também tratavam de temas distintos aos pesquisados, restando apenas dois artigos resultantes da pesquisa realizada nesta base.

Na base *Spell* foi feita uma pesquisa no dia 11 de julho de 2017 com a palavra-chave 'indústria farmacêutica', com o idioma não especificado. Pediu-se para localizar todos os termos de pesquisa, aplicando assuntos equivalentes, palavras relacionadas e no texto completo dos artigos. Os resultados foram limitados a Revistas Acadêmicas entre os anos de 2008 e 2017. A pesquisa nesta base resultou em 40 estudos, sendo que oito foram selecionados para a leitura dos resumos. Após a leitura, decidiu-se por excluir dois artigos que não abordavam diretamente o assunto de estratégia na indústria farmacêutica.

Realizou-se também uma pesquisa na base *Web of Science* a palavra-chave '*pharmaceutical industry delphi*'. Pediu-se para localizar todos os termos de pesquisa, aplicando assuntos equivalentes, palavras relacionadas e no texto completo dos artigos. Os resultados foram limitados aos artigos publicados em revistas indexadas, publicados entre os anos de 2008 e 2017. Outros limitadores foram os tipos de publicação, mantendo apenas periódicos do tipo artigo. Encontrou-se oito artigos, sendo útil apenas dois, já que os outros seis



se referem ao uso da Técnica *Delphi* para finalidades não correlacionadas com a estratégia corporativa.

Por fim, utilizou-se da base *Scielo* para encontrar artigos relacionados ao uso da Técnica *Delphi* como ferramenta estratégica. Utilizou-se a palavras-chave ‘*pharmaceutical industry delphi*’ para artigos publicados entre 2008 e 2017 em qualquer idioma. Não houve nenhum estudo para essa pesquisa.

A Figura 1 apresenta um resumo das etapas das buscas e os resultados alcançados em cada base, bem como o número de estudos que se enquadraram aos critérios.

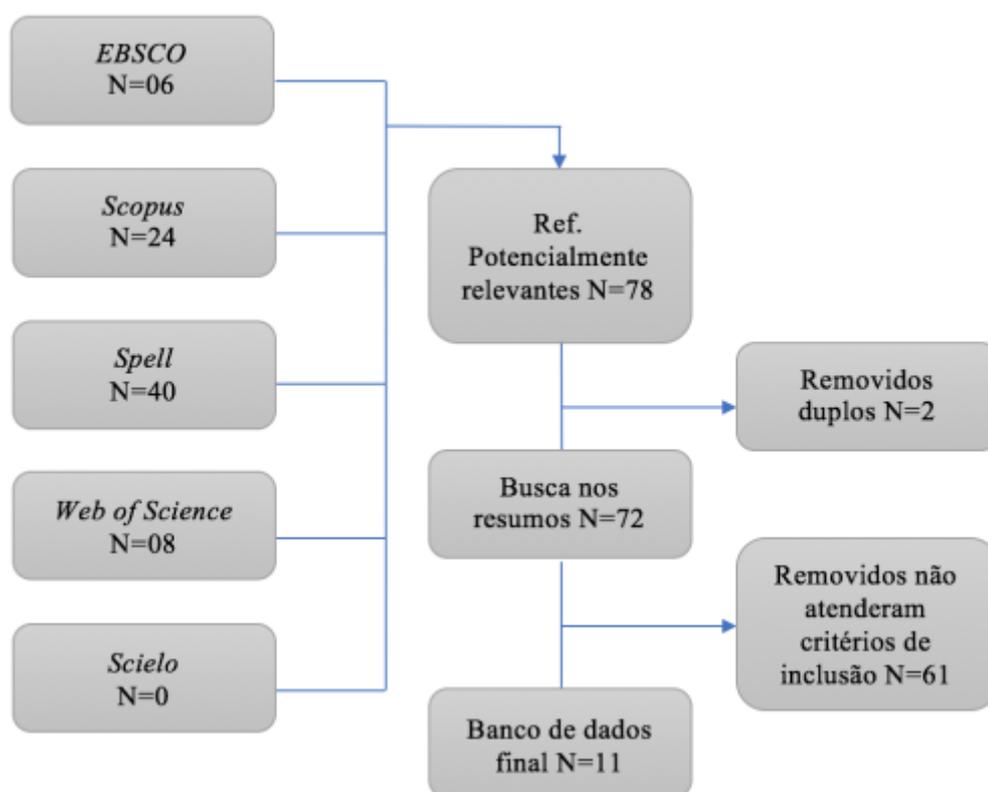


Figura 1: Resumo das etapas de busca

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

4 Análise dos resultados

Na Tabela 1 apresenta-se um demonstrativo com os principais estudos encontrados durante a pesquisa nas bases de dados mencionadas. Os artigos foram lidos na íntegra buscando compreender quais informações estavam sendo analisadas, a fim de atingir os objetivos propostos neste estudo. As variáveis foram classificadas em grupos, abrangendo os temas abordados nos estudos.

**Tabela 1: Variáveis identificadas nos Estudos selecionados**

Variáveis	% de artigos por variável	Autores
Avaliação dos serviços de distribuição de medicamentos	27%	Bekčić, Kelečević, Marinković, Tasić, e Krajnović (2015) Sfeir, Silva, Garcia, e Moretti (2011) Linna, Korhonen, Mannermaa, Airaksinen, e Juppo (2008)
Impacto de <i>stakeholders</i>	18%	Shao <i>et al.</i> (2015) Morain, Joffe, Campbell, e Mello (2015)
Abordagens estratégicas	18%	Vieira, Lavarda, e Brandt (2016) Torres e Souza (2011)
Fatores relevantes para o marketing de medicamentos	9%	Stros, Hari, e Marriott (2009)
Criação de valor	9%	Figueiredo <i>et al.</i> (2015)
Competitividade internacional	9%	Portella, Abreu, Tomokane, Rodrigues, e Maccari (2012)
Inovação	9%	Queiroz e Vasconcelos (2008)

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

As variáveis de destaque foram: avaliação dos serviços de distribuição de medicamentos, impacto dos *stakeholders* e abordagens estratégicas.

4.1 Estratégia na Indústria Farmacêutica

Dos estudos correlatos analisados, sete deles se concentraram em elencar fatores estratégicos determinantes para a indústria farmacêutica. Os achados desses estudos encontram-se sumarizados na Tabela 2.

Tabela 2: Análise de conteúdo: Estratégias na Indústria Farmacêutica Brasileira

Aspecto Estudado	Principais Estratégias Elencadas	Autores e ano dos artigos selecionados para análise nesta categoria
Processo de formação da estratégia	Estratégia Descritiva	Vieira <i>et al.</i> (2016)
	Estratégia Emergente	
P&D	Agilidade no P&D	Figueiredo <i>et al.</i> (2015)
	Elevado pipeline de P&D	
Atração de investimento	Conhecimento regulatório	Portella <i>et al.</i> (2012)
	Capacitação profissional	
	Infraestrutura industrial	



	Infraestrutura logística	
	Garantia da Propriedade intelectual	
Mercado de genéricos	Liderança em custo	Torres <i>et al.</i> (2011) Sfeir <i>et al.</i> (2011)
	Vários produtos	Torres <i>et al.</i> (2011)
	Diferenciação pela inovação	Queiroz <i>et al.</i> (2008)
	Propaganda médica	Sfeir <i>et al.</i> (2011) Queiroz <i>et al.</i> (2008)
Estratégias de Marketing	Acessibilidade e localização	Stros <i>et al.</i> (2009)
	Divulgação da marca	
	Percepção dos consumidores	
	Propaganda médica	

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

A partir do estudo realizado com uma indústria farmacêutica brasileira de mais de 50 anos de existência, Vieira, Lavarda e Brandt (2016) observaram que a formação da estratégia de uma empresa consolidada no mercado, ao longo dos anos, vem migrando para processos descritivos e emergentes com planos diversificados.

Dado o cenário de longo prazo para desenvolvimento de novos produtos, em seu trabalho, Figueiredo *et al.* (2015) destacam como fatores estratégicos preponderantes para criação de valor das indústrias farmacêuticas brasileiras, a agilidade no P&D e a manutenção de um *pipeline* elevado de produtos em desenvolvimento.

Com o objetivo de entender os fatores que diferenciam o Brasil de outros países na atração de investimentos para indústria farmacêutica, Portella *et al.* (2012) apontam como principais fatores estratégicos: conhecimento e condições regulatórias, capacitação profissional, infraestrutura industrial e logística e garantia da propriedade intelectual. Para os autores, países ou negócios que apresentam fragilidade nesses quesitos não são vistos com bons olhos por investidores em decorrência dos riscos associados.

Em relação ao mercado de genéricos brasileiro, Torres e Souza (2011) destacam as estratégias de liderança em custo e diversificação da carteira de produtos como fundamentais para a competitividade das empresas, essa mesma conclusão é observada em Sfeir *et al.* (2011) e Queiroz e Vasconcelos (2008), que acrescenta ainda a diferenciação pela inovação incremental e a propaganda médica.

No âmbito internacional, Stros *et al.* (2009) destacaram que no aspecto de estratégias de marketing, os principais fatores que contribuem para o aumento das vendas são acessibilidade aos produtos e localização dos pontos de venda, divulgação da marca, uma percepção boa dos consumidores em relação aos produtos e a propaganda médica. Para esses autores, a indústria farmacêutica que tem maior chance de venda não é necessariamente a que tem a melhor produção, mas sim a que possui o melhor marketing.

4.2 Usos da Técnica Delphi na Indústria Farmacêutica



Dentre os estudos selecionados para análise, foram encontrados alguns que abordam o uso da Técnica Delphi na indústria farmacêutica. Agrupou-se em duas categorias.

Tabela 3: Análise de conteúdo: Aplicação da Técnica Delphi na Indústria Farmacêutica

Descrição da Categoria	Unidades de análise	Autores e ano dos artigos selecionados para análise nesta categoria
Levantamento de fatores relevantes em análise qualitativa	Crítérios de avaliação de qualidade para serviços de distribuição de vacinas	Bekčić <i>et al.</i> (2015) Linna <i>et al.</i> (2008)
Percepção de usuários	Relevância de <i>stakeholders</i> em programa governamental; Fatores relevantes em marketing de remédios	Stros <i>et al.</i> (2009) Shao <i>et al.</i> (2015) Morain <i>et al.</i> (2015)

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Bekčić *et al.* (2015) realizaram um estudo sobre a auditoria nas boas práticas de distribuição terceirizada de vacinas utilizando o método de *Delphi*. Como objetivo, desenvolveram uma ferramenta de auditoria para o distribuidor farmacêutico, a fim de orientar e auxiliar as contratantes a selecionarem com base em critérios os seus contratados. Inicialmente desenvolveram um modelo de auditoria com quatro empresas destaques do setor com a certificação da *National Vaccine Storage*. Em seguida, aplicou-se o Método *Delphi* entrevistando 14 especialistas da área farmacêutica, sendo os cinco da etapa anterior e nove de outras empresas. Ao final, obtiveram oito tópicos de análise, sendo Recibo, Armazenamento, Capacidade da câmara fria, Edifícios, Equipamentos e veículos, Manutenção de edifícios, Equipamentos e veículos, Registros de vacinas e Cumprimento das entregas de vacinas aos próximos níveis no sistema de distribuição. Ao total soma-se 33 itens de qualidade distribuídos nesses oito critérios. Como resultado, obtiveram uma ferramenta em forma de questionário que parametriza a qualidade de serviços das distribuidoras, e assim, facilita a tomada de decisão por parte dos fabricantes.

Semelhante ao estudo anterior, Linna *et al.* (2008) desenvolveram estudo relacionado com a distribuição terceirizada, tendo como diferença o foco em fabricantes de produtos não estéreis e terminados. No desenvolvimento do modelo inicial utilizaram cinco empresas do setor ao invés de quatro. Chegaram ao total de 103 itens de avaliação, os quais compuseram os questionários do Método *Delphi*. O número de participantes foi 14 também e obtiveram uma participação de 86%. Ao final do estudo, validaram 90 itens de avaliação de qualidade, resultando em uma ferramenta de avaliação dos serviços de distribuição prestados de forma terceirizada.

No estudo de Shao *et al.* (2015) foi aplicado o Método *Delphi* para analisar o impacto e participação de cada *stakeholder* na implementação de um sistema de drogas essenciais na China. Esse sistema analisa as demandas e tipos de medicamentos necessários para se ter uma qualidade de vida satisfatória, a fim de garantir quantidades e preços acessíveis. A pesquisa foi feita com 36 especialistas experientes em implantação e avaliação da política de drogas

**VI SINGEP**Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-4802

V ELBEEncontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

essenciais, a fim de construir um modelo circular para avaliar o desempenho de cada *stakeholder*. Como resultado, encontraram que o Governo é visto como um *stakeholder* dominante de todo o sistema, os governos provinciais são partes interessadas definitivas e os governos locais e instituições médicas como partes interessadas. As mídias e as farmácias são interessadas latentes, os fabricantes de medicamentos e distribuidoras são interessados perigosos. Analisando os resultados, concluíram que permitir às partes interessadas definitivas tenham mais autonomia, pode acelerar o processo de implantação do sistema. O governo central precisa elaborar métodos versáteis para administrar o sistema em todas as províncias. Fabricantes e distribuidoras são vistos como ameaça à implantação do sistema, e assim, o governo deve incentivá-los a apoiar a implantação oferecendo uma política de licitação justa e equilibrada.

Stros *et al.* (2009) se propuseram a identificar os fatores mais relevantes para o marketing de medicamentos na Suíça e examinar teorias existentes para guiar estudos futuros. Utilizaram grupo focal e o método *Delphi*. No grupo focal participaram cinco pessoas e foram propostas seis perguntas derivadas de teorias abordadas no estudo. Para o método *Delphi* houve a participação de seis especialistas no assunto em três rodadas de perguntas. Como resultados, obteve-se 29 critérios relevantes para o assunto pesquisado, sendo que os mais pontuados foram: Marca, Facilidade de uso, Eficácia, Embalagem, Segurança e Efeitos colaterais.

Morain *et al.* (2015) estudaram sobre a relação que as academias e faculdades de farmácia possuem com as indústrias do setor. É conhecido que esta relação traz benefícios para ambas as partes. Contudo, o conflito de interesse pode surgir e então os serviços de consultorias prestados pelos pesquisadores podem influenciar os seus compromissos primários com as instituições de ensino, prejudicando a qualidade dos trabalhos. Definiu um número de 12 participantes, já que a orientação bibliográfica é trabalhar entre sete e 15 participantes. Ofereceu uma quantia de 450 dólares americanos aos candidatos, no caso Administradores em Instituições de ensino, com vasto conhecimento e experiência na área. Realizaram três rodadas de perguntas, as quais foram agrupadas em quatro critérios, totalizando 14 itens. Os resultados encontrados serviram de base para definir estratégias para melhorar a relação entre Academias e Indústria e garantir os interesses das instituições de ensino.

5 Conclusões e considerações finais

Os estudos analisados apontam que a estratégia na indústria farmacêutica possui diferentes abordagens. O objetivo do presente trabalho de encontrar pesquisas que mostrem se o método *Delphi* é eficiente para a indústria farmacêutica de genéricos, considerando sua estratégia de mercado, foi alcançado, por meio do uso do método de pesquisa definido.

Verificou-se que a Técnica foi utilizada para três finalidades: avaliação de distribuidores terceirizados, levantamento de informações para análise de *stakeholders* e identificação de variáveis críticas para o marketing de medicamentos.

Nos resultados do levantamento de estudos sobre as estratégias na indústria farmacêutica, obteve-se que o modelo de definição de estratégia está tendendo para processos descritivos e com planos diversificados (Vieira *et al.*, 2016) e com foco em agilidade no setor

**VI SINGEP**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-4802

V ELBEEncontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

de Pesquisa e Desenvolvimento (Figueiredo *et al.*, 2015). Para o setor de medicamentos genéricos, a estratégia está focada em liderança de custos e diversificação de produtos (Torres & Souza, 2011). Além disso, para Portella *et al.* (2012) aponta como principal fator estratégico o conhecimento, dentre outros.

Os resultados da pesquisa de Lima *et al.* (2014) apontam que muitos autores da área de administração utilizam mais a técnica Delphi como um meio de realização de pesquisa, e não um método em si. Sendo assim, é possível concluir que a Técnica Delphi é uma opção para auxiliar a definição de estratégias, sendo que é um meio para realizar pesquisa e buscar conhecimento.

6 Referências

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70.
- Bekčić, S., Kelečević, N., Marinković, V., Tasić, L., & Krajnović, D. (2015). Developing a quality management tool for preparing Good Distribution Practice audit of pharmaceutical contract vaccine distributor. *Indian Journal of Pharmaceutical Education and Research*, 49(3), 174–182. <https://doi.org/10.5530/ijper.49.3.2>
- Figueiredo, P. S., Travassos, X. L., Loiola, E., Figueiredo, P. S., Travassos, X. L., & Loiola, E. (2015). The Effect of Longer Development Times on Product Pipeline Management Performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(4), 461–485. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151430>
- Lima, M. D. O., Pinsky, D., & Ikeda, A. A. (2008). A utilização do Delphi em pesquisas acadêmicas em administração: um estudo nos anais do EnAnpad. *XI SemeAd-Seminários em Administração*, 1-20.
- Linna, A., Korhonen, M., Mannermaa, J. P., Airaksinen, M., & Juppo, A. M. (2008). Developing a tool for the preparation of GMP audit of pharmaceutical contract manufacturer. *European Journal of Pharmaceutics and Biopharmaceutics*, 69(2), 786–792. <https://doi.org/10.1016/j.ejpb.2007.12.002>
- Morain, S. R., Joffe, S., Campbell, E. G., & Mello, M. M. (2015). Institutional oversight of faculty-industry consulting relationships in U.S. medical schools: A Delphi study. *Journal of Law, Medicine and Ethics*, 43(2), 383–396. <https://doi.org/10.1111/jlme.12255>
- Portella, M. do S. O., Abreu, M. A. G. de, Tomokane, N. K. M., Rodrigues, R. C., & Maccari, E. A. (2012). COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL NA PRODUÇÃO DE MEDICAMENTOS. *Gestão & Planejamento - G&P*, 12(2). Recuperado de <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/1864>
- Queiroz, M. de, & Vasconcelos, F. de. (2008). INOVAÇÃO E IMITAÇÃO NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA: estratégias empresariais a partir da regulamentação dos medicamentos genéricos. *REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia*, 107–118.
- Sfeir, S. A., Silva, D. da, Garcia, M. N., & Moretti, S. L. do A. (2011). ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS PARA MEDICAMENTOS GENÉRICOS NO BRASIL: UM ESTUDO COM AS DEZ MAIORES EMPRESAS DO SETOR. *Revista Ibero*



VI SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-4302

V ELBE

Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

- Americana de Estratégia*, 10(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=331227118005>
- Shao, H., Li, S., Xu, L., Yang, S., Thomas, N. J., Mir, M. U., ... Shi, L. (2015). Mapping and Analyzing Stakeholders in China's Essential Drug System by Using a Circular Model: Who We Should Deal with Next? *Value in Health Regional Issues*, 6, 111–117. <https://doi.org/10.1016/j.vhri.2015.03.007>
- Stros, M., Hari, J., & Marriott, J. (2009). The relevance of marketing activities in the Swiss prescription drugs market: Two empirical qualitative studies. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 3(4), 323–346. <https://doi.org/10.1108/17506120911006038>
- Torres, R. P., & Souza, M. A. F. de. (2011). A Dinâmica do Mercado Farmacêutico Brasileiro Segundo o Modelo das Estratégias Genéricas de Porter. *SOCIEDADE, CONTABILIDADE E GESTÃO*, 5(3). Recuperado de <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrj/article/view/848>
- Vieira, F. M. A., Lavarda, R. A. B., & Brandt, J. Z. (2016). Teoria e prática da estratégia: um estudo de caso. *TPA - Teoria e Prática em Administração*, 6(1), 198–224.