

**Insper Instituto de Ensino e Pesquisa
Faculdade de Economia e Administração**

Fernando Fusaro da Silva Pares

**Estudo das Estratégias de Marketing Utilizadas por
Empresas Farmacêuticas no Brasil – Estudo de Caso**

**São Paulo
2012**

Fernando Fusaro da Silva Pares

**Estudo das Estratégias de Marketing Utilizadas por
Empresas Farmacêuticas no Brasil – Estudo de Caso**

Monografia apresentada ao curso de Ciências Econômicas, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Economia do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Orientador:
Prof. Marcelo Nakagawa – Insper

**São Paulo
2012**

Pares, Fernando Fusaro da Silva

Estudo das Estratégias de Marketing Utilizadas por
Empresas Farmacêuticas no Brasil – Estudo de Caso – São
Paulo: Insper, 2012.

33 f.

Monografia: Faculdade de Economia e Administração.
Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Orientador: Prof. Marcelo Nakagawa

1. Marketing 2. Estratégias 3. Indústria Farmacêutica

Fernando Fusaro da Silva Pares

Estudo das Estratégias de Marketing Utilizadas por Empresas Farmacêuticas no Brasil – Estudo de Caso

Monografia apresentada à faculdade de Economia do Insper, como parte dos requisitos para conclusão do curso de graduação em Economia.

Aprovado em Dezembro de 2012.

EXAMINADORES

Prof. Marcelo Nakagawa
Orientador

Prof. Vinicius Licks
Examinador
Insper

Prof. Mascos Hashimoto
Examinador
ESPM

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais pelo apoio incondicional que me foi dado durante toda minha graduação, em principal a minha mãe, Sonia Fusaro, que aguentou firme ao longo de diversas adversidades neste último ano. Agradeço também ao meu irmão David Pares e ao meu colega Vicente Barbur por todo o apoio e suporte que me deram ao longo do desenvolvimento deste trabalho. Agradeço ao meu professor orientador, Marcelo Nakagawa, por todas as sugestões, críticas e pelo auxílio contínuo e essencial para a realização do presente estudo. Por fim, gostaria de agradecer também a dois profissionais da indústria farmacêutica que foram imprescindíveis para a conclusão de minha monografia, Nelson Mussolini e Priscila Lorenzo.

Dedicatória

Dedico este trabalho a meu pai, que me ensinou tudo que sei, me formou como ser humano e me suportou em todas as decisões difíceis que já tomei, sem ele nada disso teria sido possível.

Resumo

PARES, Fernando Fusaro da Silva. Estudo das Estratégias de Marketing Utilizadas por Empresas Farmacêuticas no Brasil – Estudo de Caso. São Paulo, 2012. 33 p. Monografia – Faculdade de Economia e Administração. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

A indústria farmacêutica, que movimentava mais de 700 bilhões de dólares por ano ao redor do mundo, é constantemente lembrada pelas diferentes estratégias de marketing adotadas nas vendas de seus produtos. Além de ser um mercado peculiar, a indústria também conta com regulamentações e restrições diferentes dos demais, o que a torna ainda mais específica. As vendas diretas, feitas por meio de representantes comerciais, ou os constantes congressos e eventos patrocinados para os profissionais de saúde, detentores de enorme influência nas vendas dos medicamentos, são diversas vezes analisados com maior rigor por instituições de controle, como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Além do debate em torno das regulamentações mais severas do setor, existe também uma discussão acerca de quem deve ser o principal alvo em campanhas de marketing dessas empresas, variando entre profissionais de saúde, intermediadores e consumidores finais dos medicamentos. Com intuito de compreender todo o ambiente que existe em torno desses embates, o presente trabalho objetiva realizar um estudo de caso com empresas farmacêuticas de grande porte, mais especificamente com a empresa Novartis, e também com o Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos no Estado de São Paulo, o Sindusfarma. Assim, por meio de entrevistas, espera-se ao final do presente estudo, compreender quais são as limitações impostas a essas empresas e quais são as melhores e mais eficientes estratégias de marketing e vendas das empresas da indústria farmacêutica.

Palavras-chave: Marketing, Estratégias, Indústria Farmacêutica, Restrições

Abstract

PARES, Fernando Fusaro da Silva. A Study of the Marketing Strategies Utilized by Pharmaceutical Companies in Brazil – Case Study. São Paulo, 2012. 33 p. Monograph – Faculdade de Economia e Administração. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

The pharmaceutical industry, a market that generates more than US\$ 700 billion per year, is constantly reminded because of the different kinds of marketing strategies that it adopts in the sales of its products. Another important point of the pharmaceutical industry is the regulations and restrictions existent, making the segment even more peculiar. Direct sales made through sales representatives, the usual conferences and sponsored events for doctors, holders of enormous influence on the sales process, are repeatedly analyzed more vigorously by control institutions such as ANVISA (national Health Surveillance). Beyond the debate on the tougher regulations, there is also a discussion about who should be the main target for marketing campaigns, ranging from doctors, intermediates such as pharmacies and real consumers. In order to understand the whole environment around these conflicts, this paper aims to conduct a case study with large pharmaceutical companies, specifically with Novartis and the Pharmaceutical Product Industry Union of the State of São Paulo (Sindusfarma). Therefore, through interviews and researches, in the end of this study is expected to comprehend which are the restrictions imposed for these companies and which are the best and more efficient marketing strategies in the pharmaceutical industry.

Keywords: Marketing, Strategies, Pharmaceutical Industry, Restrictions

Sumário

1. Introdução	10
1.1. Objetivo do estudo.	11
2. Revisão Bibliográfica.	13
2.1. Mercado Farmacêutico no Brasil.	13
2.2. Marketing na indústria farmacêutica.	15
2.3. Desafios do marketing farmacêutico no Brasil.	17
3. Metodologia	19
3.1. Cronograma.	21
3.2. Fases.	21
3.3. Material de pesquisa	22
4. Estudo de Caso	24
5. Resultados	26
6. Conclusão	31
7. Bibliografia.	32

1. INTRODUÇÃO

O Marketing, de acordo com a *American Marketing Association*, é a atividade, conjunto de instituições e processos, focados na criação, comunicação e troca de ofertas, que trazem valor para os consumidores, clientes e para a sociedade em geral. No que tange ao marketing atrelado à saúde, as empresas e indivíduos usam algumas ferramentas peculiares e específicas ao setor.

A indústria farmacêutica surgiu no Brasil no final do século XIX, e se desenvolveu com maior força em torno de 1950, diferentemente de outros lugares do mundo, como a Europa, que já no século XIX, se desenvolvia fortemente. De acordo com Ribeiro (2001), esse desenvolvimento tardio da indústria farmacêutica brasileira está intimamente ligado ao desenvolvimento demorado, e também tardio, das instituições de saúde pública. Hoje em dia, este setor possui quase 400 empresas, gerando mais de 250 mil empregos diretos e indiretos, sendo composto por mais de 80% de capital nacional. Em 2011, este mercado movimentou mais de R\$ 55 bilhões, sendo mais da metade no sudeste, e consumidos em grande parte por pessoas da classe D (mais de 40%).

Para atingir esse enorme montante de capital, em um mercado com quase 400 empresas, as companhias da indústria farmacêutica utilizam de diversas estratégias diferentes para garantir que o seu produto seja àquele escolhido pelos consumidores. Um dos métodos mais conhecidos e utilizados pelas empresas do setor é a utilização de representantes comerciais, que por diversos meios, tentam vender para os profissionais de saúde, a imagem de que seus produtos são os melhores e mais recomendáveis, fazendo assim, que estes profissionais indiquem aos seus pacientes determinados medicamentos. Existem também os métodos tradicionais de propaganda, àqueles voltados diretamente para o consumidor final, o paciente. Entretanto, existe uma grande discussão em torno de qual é a melhor e mais eficiente forma de vender estes produtos.

Outra importante peculiaridade do setor é a existência de órgãos regulatórios, como a ANVISA e conselhos regionais, que legislam e intervêm nas estratégias empregadas pela indústria. Um forte exemplo é a Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) 44/2009 e as Instruções Normativas (IN) 9 e 10, anunciadas no dia 18 de agosto de 2011, que definiram que os medicamentos, inclusive os de venda livre,

não podiam mais ficar expostos a frente do balcão nos estabelecimentos varejistas (farmácias). Outro exemplo tem como referência o Código de Ética Médica, de janeiro de 2010, no qual foi vedado ao médico “obter vantagem pelo encaminhamento de procedimentos, pela comercialização de medicamentos, próteses ou implantes, cuja compra decorra de influência direta em virtude de sua atividade profissional”, barrando uma das estratégias mais correntes de marketing da indústria farmacêutica.

Um importante ponto a ser mencionado sobre o mercado é o envolvimento direto que a indústria possui a saúde da população. A indústria farmacêutica é uma das grandes responsáveis, se não a mais, pelo desenvolvimento da saúde no Brasil, seja uma empresa estrangeira trazendo novos remédios para dentro do país, seja uma empresa nacional desenvolvendo novos medicamentos ou dando mais acesso a população através dos genéricos.

Além de tangenciar diversos assuntos polêmicos, delicados e éticos, o mercado farmacêutico possui leis e restrições únicas, restringindo e limitando diversas estratégias e ações das empresas. O setor ainda envolve diretamente diferentes segmentos da população, abrangendo profissionais de saúde, farmacêuticos, representantes comerciais, pesquisadores, e até mesmo o governo, além dos próprios consumidores.

O estudo se torna ainda mais relevante quando se começa a compreender e estudar mais intensamente todos os pequenos segmentos que envolvem todo o setor farmacêutico, contando com pelo menos 5 grandes fatias, onde cada uma possui estratégias únicas e em alguns casos, totalmente diferentes, com público diferente e preço. Diferentes estratégias entre segmentos dos produtos. Todo esse conjunto de informações torna o mercado farmacêutico extremamente importante e interessante de ser estudado.

1.1. Objetivo do estudo

O objetivo deste trabalho será compreender, entre outros pontos mais específicos, quais são as estratégias de vendas mais usadas ao se comercializar um remédio e qual é o custo de cada estratégia empregada, entendendo também, quais

delas possuem um maior retorno, qual a velocidade deste retorno, e como ele é medido.

Além disso, o estudo buscará analisar se existe alguma diferença de estratégia em diferentes segmentos, medicamentos com ou sem receita, qual é a mais usada para cada um deles, e como as restrições existentes afetam o marketing destes produtos.

Voltado ainda para a Indústria Farmacêutica, este estudo de caso irá se focar em algum medicamento ou segmento específico, compreendendo o mercado que está envolvido, os seus concorrentes e suas estratégias de marketing, além do diferencial existente entre os produtos e em suas vendas.

Outro objetivo deste trabalho será compreender o papel de um profissional de saúde neste processo de comercialização de produtos farmacêuticos e dos intermediadores. O estudo buscará analisar o motivo principal que faz com que um profissional indique determinado remédio, além de avaliar como estes profissionais conhecerem e tomaram a decisão de escolher tal droga. Ademais, será também observado como no caso as farmácias participam e influenciam no mercado e nos consumidores finais.

Por fim, e através de informações e pesquisas, o presente trabalho irá considerar o peso que os consumidores finais possuem no momento da compra um produto farmacêutico, como eles reagem ao marketing dos mesmos, e quais são os métodos que esse marketing é realizado.

Todos os problemas e objetivos citados serão respondidos por meio das entrevistas com pessoas que formulam as estratégias de vendas ou coordenam departamentos inteiros, com uma visão ampliada do processo, de todos os segmentos de remédios. Serão também utilizados dados disponíveis publicamente.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Mercado Farmacêutico

O mercado em que as indústrias farmacêuticas atuam é dividido em diferentes segmentos, e segundo Frenkel (2001), para se entender esta dinâmica é necessário primeiro compreender o papel de cada um dos participantes, sendo eles: os profissionais de saúde, os representantes comerciais e as farmácias. O autor diz ainda que “é necessário também entender as diferenças quanto a tipologia comercial existente entre os segmentos farmacêuticos”. Os segmentos existentes são os Medicamentos Isentos de Prescrição (MIPs), ou mais conhecidos como *Over The Counter* (OTCs), os medicamentos vendidos sob prescrição médica e os genéricos.

Os MIPs são àqueles remédios que são vendidos livremente nas farmácias, sem necessidade de qualquer indicação de um profissional, onde o consumidor compra diretamente e espontaneamente. Eles ficam expostos nas prateleiras das farmácias e possuem um menor risco potencial para os consumidores, sendo os casos mais comuns os analgésicos e antitérmicos (Aspirina, Tylenol e Advil). Em 2009 a ANVISA anunciou uma resolução, 44/09, que proibia que os MIPs ficassem nas prateleiras, e os obrigavam a ir para trás dos balcões, junto com os medicamentos de prescrições, visando assim um maior controle na automedicação, sem tratamento médico. Entretanto, ainda este ano, as associações de farmácias conseguiram derrubar essa resolução, alegando que essa medida estava prejudicando as vendas das farmácias e não cumprindo com o seu propósito.

Os medicamentos vendidos sob prescrição médica, ou “éticos”, são àqueles em que o profissional indica ao paciente qual e se deve tomar, receitando determinado remédio que possui conhecimento e confiança, tirando uma grande parte do poder de decisão do consumidor final. Quando o paciente leva a receita, preenchida e carimbada por um médico, à farmácia ele deve apenas mostrá-la para o farmacêutico, e então estará apto a comprar o produto. Esse é o segmento que mais fatura dentro da indústria farmacêutica, e conseqüentemente, o que possui maior investimento.

Já os genéricos, são o segmento de mercado mais novo e estão presentes no país desde 1999, quando foi aprovada, pela ANVISA, a Lei nº 9.787. A Lei descreve

os remédios genéricos como “medicamento similar a um produto de referência ou inovador, que se pretende ser com este intercambiável, geralmente produzido após a expiração ou renúncia da proteção patentária ou de outros direitos de exclusividade, comprovada a sua eficácia, segurança e qualidade”. Ainda, esses remédios não possuem marcas, e são vendidos com o nome da substância e o nome do laboratório que o produziu. Esses medicamentos são mais baratos e acessíveis a população, principalmente porque eles não possuem concorrentes e o laboratório produtor não teve gastos iniciais de pesquisa e desenvolvimento tão grande quanto o original, gastando apenas para “copiar” a fórmula e provar que o medicamento é eficaz. No Brasil os genéricos representam um total de 30% do mercado, enquanto representam mais de 60% em outros países do mundo, como é o caso dos Estados Unidos da América.

Existe também uma categoria de medicamentos pouco comentada, que são os remédios similares ou bonificados (BO). Os similares são produzidos por empresas locais, que passam a produzi-los logo após o fim da patente de um medicamento “ético”. Existe uma grande diferença entre os similares e os genéricos, já que os primeiros não possuem os mesmos gastos em pesquisas, que visam comprovar a mesma eficácia e segurança dos originais. Outra diferença existente entre os dois segmentos é o nome de cada um, já que os similares possuem nomes e marcas próprias, e não somente o nome do princípio ativo. É válido comentar ainda que esses medicamentos são chamados de Bonificados ou BOs devido a sua forma de comercialização, onde “para cada unidade comprada, o laboratório “bonifica” a farmácia com mais unidades, ou seja, a farmácia paga uma unidade e recebe várias como bonificação”, Frenkel (2001), se tornando um grande atrativo para as farmácias.

Um fator marcante do mercado farmacêutico é o rápido ciclo que os remédios produzidos pela indústria possuem, e sua consequência. É comum o lançamento de novos medicamentos considerados “estrelas” e que rapidamente passam a ser “vacas leiteiras”, se tornando, em muitos casos, a principal receita de um laboratório em poucos anos. O problema desse ciclo rápido, é que, após o término de sua patente (por volta de 20 anos), novos concorrentes entram no mercado, em conjunto com os genéricos, e o produto que antes era sua principal receita, passa a perder mercado rapidamente, muitas vezes deixando de existir em menos de um ano, devido a queda dos preços. Esse “problema” existente na rapidez dos ciclos é

também um motivador para que as empresas estejam sempre em constante inovação, já que mesmo sendo líder de mercado em alguns segmentos, em pouco tempo ela poderá perder uma grande porção de sua receita.

2.2. Marketing na indústria farmacêutica

Apesar de muitos pensarem que o marketing na área da saúde é um fenômeno recente, o marketing na indústria farmacêutica, na realidade, remota ao século 19, quando os então ditos *nostrum-mongers* (representantes comerciais da época) começaram a atrelar propaganda aos medicamentos que vendiam. De acordo com Henry James (1894), eles foram os pioneiros no mercado farmacêutico a promover as marcas de remédios para auxiliar na venda dos mesmos. É válido ressaltar que mesmo naquela época, esse tipo de prática já era vista com suspeita por alguns, como William James (1895), irmão de Henry James e psicólogo, que exagera, ao citar: “os autores dessas propagandas deveriam ser tratados como inimigos públicos”.

De acordo ainda com Henry James (1894), a história dos medicamentos, e do lugar que passaram a ocupar na prática médica, está intimamente associada, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, às transformações nas formas de produzir e consumir remédios.

A difusão generalizada da ideia do medicamento como única forma de solucionar os problemas de saúde da população, permite que o médico, ao prescrevê-lo, satisfaça as expectativas do paciente e as suas próprias. Portanto, o momento mais importante e crucial da consulta na área da saúde, atualmente, passou a ser o da prescrição. Não é de se estranhar, portanto, que a indústria farmacêutica gaste mais dinheiro com marketing e divulgação de seus produtos do que propriamente com pesquisa e desenvolvimento de novos remédios.

Segundo Oliveira e Oliveira (2004), a estrutura dos canais de marketing da indústria farmacêutica é dividida entre atacado e varejo. Os produtos farmacêuticos, como remédios vendidos com receita, chegam ao usuário final de diversas maneiras. Tal fator ocorre, pois, a indústria utiliza vários intermediários e estratégias para vender seus produtos aos consumidores finais.

Applbaum (2006) afirma que as indústrias farmacêuticas atuam no sentido de promover a familiaridade da droga junto ao consumidor. De acordo com o autor, isso ocorre, principalmente, de duas maneiras. A primeira, junto ao médico, por meio de representantes comerciais (“vendas diretas”), artigos específicos e congressos financiados. A segunda forma, se dá por meio da captação, por parte das indústrias, dos “key physicians”, nome dado aos formadores de opinião da classe médica. Ao analisar as vendas diretas, segundo Hemmink (1977), em 1965, 45,5% do orçamento direcionado a vendas era voltado ao pagamento de propagandistas, ressaltando a importância deste método.

Mickey Smith (2002), entretanto, possui uma visão diferente, destacando que o paciente também possui um papel importante no processo de consumo do medicamento, onde o consumidor final, induzido por diversas formas de marketing, atua de forma ativa, comprando o remédio diretamente, ou ainda, induzindo o próprio profissional a prescrever determinado medicamento.

Na visão de Ribeiro (2001), o mercado farmacêutico é dividido em dois segmentos principais, com focos diferentes, que vão das embalagens à forma de comunicação com o consumidor.

O primeiro é o dos produtos consolidados, nos quais os investimentos são direcionados para a comunicação de massa, ou até para o boca a boca, como, por exemplo, a “Aspirina”. Neste caso as estratégias de marketing adotadas visam inteiramente o consumidor final, não utilizando nada, ou quase nada, que atinja diretamente os médicos. Os MIPs são os remédios que possuem propagandas na televisão, rádio, jornal e revistas, onde destacam claramente a marca do remédio e seu nome. Apesar de sua estratégia não ser voltada para os médicos, existe um esforço de vendas para os intermediadores, as farmácias, já que são elas quem escolhem quais produtos MIPs vão comprar. Um ponto interessante sobre o marketing dos medicamentos sem prescrição é que, mesmo não sendo direcionada para os médicos, as campanhas de marketing também possuem diversas restrições, com o intuito de proteção da população, não possibilitando que a mesma receba uma mensagem errada ou falsa sobre um medicamento.

O segundo, e mais importante para o autor, é o mercado de produtos éticos, que são àqueles que necessitam de prescrição médica, e representam 92% do total do mercado farmacêutico no Brasil. A promoção deste tipo de produto é feita através da entrevista medição, aonde o propagandista de determinado laboratório vai até o

médico, levando informações e material promocional, com o objetivo de persuadi-lo e mostrar que seus produtos são superiores aos do concorrente e que trarão mais benefícios aos seus pacientes. A persuasão acontece por meio da prioridade de benefícios para cada médico. Existem diversos outros métodos de estratégias de marketing nessa categoria, como eventos, congressos patrocinados, e visitas às farmácias, porém, como afirma Ribeiro (2001), o propagandista é, ainda hoje, a alma da indústria farmacêutica.

Apesar de não ser citado por Ribeiro (2001), existe também um terceiro tipo de segmento, o dos genéricos. Esses medicamentos, com preços muito mais acessíveis, vem crescendo rapidamente no país e ainda com um enorme potencial de crescimento. Apesar da diferença de preço, das campanhas governamentais de incentivo ao uso dos medicamentos genéricos, eles se assemelham aos remédios de prescrição em relação a sua estratégia de divulgação e venda. Frenkel (2001) diz que “os medicamentos genéricos são difundidos junto aos médicos, da mesma forma que os similares, mas quando isto ocorre a ênfase no discurso é no nome do laboratório e não na marca do produto”. A mensagem de venda de um propagandista de genérico é focada na instituição que está produzindo o medicamento, enfatizando sua segurança e eficácia comprovadas.

Por fim, é válido citar que a estratégia de marketing dos BOs é diferente dos demais. Como não existe um grande esforço promocional desse segmento de medicamentos, a estratégia utilizada é a de bonificação e comissão para as farmácias e/ou balconistas. Estes últimos são incentivados a oferecer ao cliente a troca do medicamento receitado, na hora da compra, por um igual, porém mais barato.

2.3. Desafios do marketing farmacêutico no Brasil

Um dos maiores desafios que as companhias da indústria farmacêutica enfrentam no país é relacionado ao hábito da população brasileira. A automedicação é um problema levado a sério pelas instituições que regulam o mercado, e também pelas empresas envolvidas. Estima-se que mais de 80 milhões de brasileiros praticam a automedicação. O Ministério da Saúde confirma: de cada três medicamentos vendidos no país, apenas um é receitado por médico, e o Brasil

ocupa ocupa a quinta posição no ranking mundial dos maiores consumidores de medicamentos Segatto (2003).

Apesar de ser um dado antigo, o problema é ainda extremamente presente. Em 2010, a ANVISA anunciou a Lei 6492/06, que proíbe a venda de antibióticos sem receita para a população. Nesta nova lei, não somente o consumidor precisa exibir a receita médica para o farmacêutico, como deve também deixar uma cópia retida na farmácia. Outra regulação que foi imposta um ano antes, devido ao problema de automedicação, foi a retirada das prateleiras dos remédios que não necessitam de prescrição médica, os MIPs. A grande maioria da população, não somente da classe social mais baixa baixa, mas também da média, dirige-se primeiro a uma farmácia e em último caso vai ao médico Corrêa (2004).

Outro grande problema enfrentado pela indústria farmacêutica é a troca de medicamentos receitados no momento da compra, pelo farmacêutico, por remédios similares, ou bonificados, àqueles que não possuem garantias de qualidade como os de referência ou genéricos. O problema forma uma concorrência desleal entre os produtos, já que os produtos similares possuem um valor muito menor que os “éticos”, e não possuem a mesma segurança e eficácia comprovadas. É importante destacar que o problema não está diretamente ligado com o preço do medicamento, já que os genéricos também são mais acessíveis, mas sim na qualidade que eles oferecem, e na modalidade de bonificação para o farmacêutico ou balconista, que tende a oferecer a “troca” com muito mais constantemente. Aparece assim uma forma antiética de venda, pois os clientes leigos acabam, nesse caso, também adquirindo medicamentos que não seriam os mais adequados ou eficientes para o seu caso, como alerta Luz (1996).

3. METODOLOGIA

O presente estudo será feito por meio de um estudo de caso, metodologia utilizada em diversas situações e estudos, que visam entender fenômenos sociais complexos, tanto em áreas relacionadas, como psicologia, sociologia e comunicação, como em estudos econômicos. De acordo com o Yin (2005), quanto mais o estudo procura tentar entender os fatores que influenciam determinado evento real e atual, mais ele deve ser baseado na metodologia de estudo de caso.

Para o autor, os estudos de caso são ricas descrições empíricas de casos particulares ou de um determinado fenômeno, baseados em uma variedade de fontes de dados, Yin (1994). Os casos estudados podem ser relatos históricos, como acontece em Weick (1993) em seu estudo "*Mann Gulch fire*", porém, são mais propensos a serem descrições contemporâneas de eventos recentes, como acontece no estudo de Gilbert (2005), o qual estuda a adaptação às mudanças ambientais por empresas jornalísticas, principalmente em relação à impressão.

Ainda, de acordo com Yin (2005), dois pontos de extrema importância diferem um estudo de caso para um estudo histórico. O primeiro são as observações diretas do evento estudado (onde se tem acesso a documentos, artefatos e observações reais), e o segundo, são as entrevistas com as pessoas envolvidas no determinado evento.

Existe também uma forte diferença entre um estudo de caso e um estudo experimental. No primeiro, não é possível manipular diretamente o comportamento dos indivíduos envolvidos, já no segundo, isto é possível e muitas vezes utilizado.

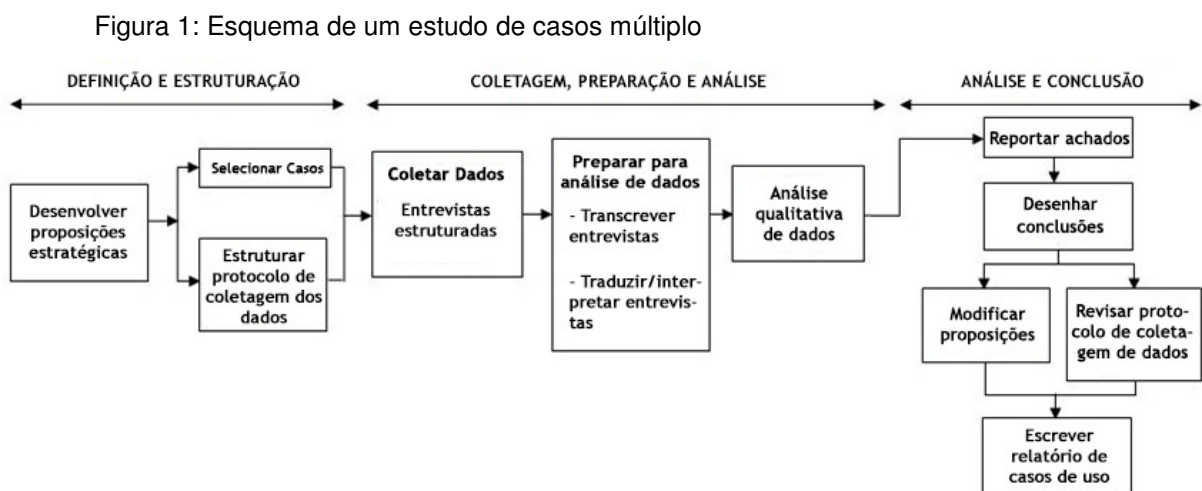
É importante ressaltar que um estudo de caso não é apenas uma forma de "pesquisa qualitativa", mas é também, realizado com uma mistura de dados qualitativos e quantitativos, como descreve Creswel (2007).

Para Bartunek, Rynes, & Ireland (2006), os estudos de caso, além de serem os mais confiáveis para estudar assuntos sociais contemporâneos, são os estudos mais interessantes e os mais citados na *Academy of Management Journal* (AMJ). Na AMJ, esses estudos são considerados os que possuem maiores impactos, desproporcionais aos seus números ou base de dados, como pode ser observado em Gersick (1988).

Um estudo de caso pode ser feito de diversas formas. Pode-se realizar um estudo simples de caso, apenas um caso específico e generalizando a ideia e teoria

depois, ou através de múltiplos casos, cruzando os dados ao fim do estudo, possibilitando uma conclusão final.

Para se criar uma teoria e conclusão através de um estudo de caso, é necessário, primeiro, encontrar um ou mais casos que se enquadrem nos propósitos do estudo, que contenham as informações necessárias e que seja possível encontra-las de alguma maneira. Assim, é possível realizar construções teóricas, proposições e/ou uma teoria, baseada em evidências empíricas, como explica Eisenhardt (1989).



Fonte: YIN (2003)

Essa teoria é desenvolvida através do reconhecimento de padrões nas relações entre os casos, ou dentro de um único caso, e também pelos raciocínios lógicos subjacentes. O princípio da construção da teoria através de casos é a lógica da replicação, Eisenhardt (1989).

Este estudo se baseou em dois estudos de caso relacionados ao marketing de um determinado segmento ou produto farmacêutico. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com os formadores das estratégias de marketing destes produtos (Indústria Farmacêutica), por meio de dados disponíveis publicamente sobre os mesmos, com profissionais e pacientes diretamente afetados por essas campanhas, de forma que fosse factível medir a eficiência, as consequências de tais estratégias e todo o ambiente que envolve a venda dos medicamentos escolhidos.

O estudo de caso foi feito com profissionais que trabalham na empresa farmacêutica Novartis, na área de marketing de produtos (medicamentos). O Estudo

conta também com entrevistas com um diretor do Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos no Estado de São Paulo, o Sindusfarma.

3.1. Cronograma

O cronograma a seguir mostra as etapas que foram seguidas para a realização deste estudo, assim como o período e tempo que foram despendidos em cada fase.

	Julho				Agosto				Setembro				Outubro				Novembro				Dezembro			
Fase/semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	■	■	■	■																				
2	■	■	■	■																				
3					■	■	■	■																
4									■	■	■	■	■	■										
5													■	■	■	■	■	■	■	■				
6															■	■	■	■	■	■	■	■		
7																					■	■	■	■

3.2. Fases

Fase 1: definição do problema de pesquisa (1ª semana de Julho à 4ª semana do mesmo mês). Nesta fase foram definidos quais eram os problemas e objetivos a serem abordados e estudados no estudo de caso.

Fase 2: definição do método de pesquisa (1ª semana de Julho à 4ª semana do mesmo mês). Nesta fase foi definido o melhor método de estudo de caso a ser aplicado no trabalho, àquele que melhor atender às necessidades do problema analisado.

Fase 3: preparo do referencial teórico e material de pesquisa (1ª semana de Agosto à 4ª semana do mesmo mês). Foi preparado nessa etapa o material utilizado na fase de entrevistas e coleta de dados (Fase 5), assim como todo o referencial teórico necessário para a realização do estudo.

Fase 4: definição do caso (1ª semana de Setembro à 2ª semana de Outubro). Nesta fase foi definido quais seriam os casos estudados. Definindo se o trabalho seria baseado em um determinado produto, ou se seria baseado em uma visão mais ampla da estratégia de determinada companhia farmacêutica.

Fase 5: entrevista e coleta de dados (1ª semana de Outubro à 2ª semana de Novembro). Nesta fase do trabalho foram realizadas as entrevistas com pessoas

influentes dentro da indústria farmacêutica, determinada em fase anterior, conjuntamente com a coleta de informações e dados das mesmas companhias e do mercado.

Fase 6: estudo de caso (3ª semana de Outubro à 4ª semana de Novembro). Nesta fase, e em posse de todos os dados necessários, foi feito o estudo de caso precisamente, onde os dados foram cruzados, interpretados e analisados, buscando responder as questões e problemas delimitados no início do estudo.

Fase 7: finalização e revisão do texto final (2ª semana de Novembro à 4ª semana de Dezembro). Nesta fase o documento final foi redigido, formatado e revisado.

3.3. Material de pesquisa

Este estudo de caso conta com questionários e perguntas específicas para cada parte envolvida no processo, para que assim, fosse possível identificar, como o mercado acontece realmente no Brasil. Os dados foram coletados por meio de pesquisas e entrevistas.

Para cada uma das empresas analisadas, foi realizada uma ou mais entrevistas presenciais, com pessoas que participaram diretamente do processo de tomada de decisão e da formação das estratégias de marketing e vendas das empresas ou do produto estudado.

As entrevistas foram guiadas por meio do seguinte material:

- 1) Quais são as estratégias de marketing mais utilizadas nas vendas de produtos farmacêuticos?
- 2) Qual a porcentagem de gastos destinados a cada uma dessas estratégias?
- 3) Qual delas possui o maior retorno, àquele que é mais visível e imediato?
- 4) Qual é o tempo que cada uma dessas estratégias leva para fazer efeito?
- 5) Como esse retorno é medido?
- 6) Essas estratégias divergem de produto para produto?

- 7) Se sim, existe algum padrão entre segmentos? Ou entre produtos com ou sem prescrição?
- 8) Quais são as táticas mais usadas para cada um destes?
- 9) Qual a porcentagem de gastos que é destinado para cada um? E qual possui a maior receita/venda?

Após a definição do produto ou segmento específico, outras perguntas foram feitas, para que fosse possível observar mais profundamente o produto ou segmento escolhido.

As entrevistas seguintes foram guiadas por este material:

- 1) Como é a concorrência para este medicamento? Existem muitos?
- 2) Quem são?
- 3) Qual é o ranking de vendas?
- 4) Por quê determinada empresa é a maior?
- 5) Qual é a estratégia de marketing adotada por cada uma das empresas?
- 6) Qual a diferença entre os remédios?
- 7) Qual a diferença entre as táticas de vendas?
- 8) Existe no mercado estrangeiro? Como eles são vendidos? Como o marketing é feito?

4. ESTUDO DE CASO

O presente estudo trata de dois tipos de casos diferentes, sendo o primeiro focado em uma visão mais geral do mercado, focando nas estratégias adotadas nos diferentes segmentos da indústria. Já o segundo caso aborda um segmento muito mais específico e foca em um produto determinado, mostrando todo o ambiente que ele está inserido e como foi a estratégia de marketing e vendas do mesmo.

Caso Sindusfarma

O estudo de caso foi realizado com o Presidente Executivo do Sindusfarma, o Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos no Estado de São Paulo, que possui 79 anos de idade e agrega mais de 85% do mercado farmacêutico brasileiro, com empresas de todas as categorias, desde as pequenas até as maiores atuantes do país, mesmo sendo de fora do Estado de São Paulo. O papel principal do Sindusfarma é representar a indústria nas questões trabalhistas, na divulgação das realizações do setor, auxiliar no desenvolvimento do mercado de medicamentos no país e defender os interesses principais da indústria como um todo, como brigar pela redução da carga tributária nos medicamentos (33,9%) e defender os interesses do setor com a ANVISA.

O profissional que foi abordado e entrevistado trabalhou por mais de 30 anos no mercado farmacêutico, sendo 25 deles na Novartis, e o restante na Eurofarma e no Sindusfarma. Ele participou diretamente da formação das estratégias de marketing e vendas em todas as empresas que passou, chegando a ser Vice-Presidente da Novartis.

O intuito de entrevistá-lo era compreender como funciona o mercado como um todo, e quais são as características mais marcantes de cada segmento da indústria farmacêutica, focando no marketing dos produtos, em sua venda e nas restrições que ambos incorrem.

Caso Novartis

O estudo de caso da Novartis foi idealizado para focar em uma história de um produto específico, para entender toda a trajetória do medicamento, de sua estratégia e marketing. Ele foi realizado com uma gerente de marketing de um segmento de produtos específicos dentro da empresa. Ela participou de todo o processo da criação da área, desde o momento que o primeiro medicamento foi lançado, até eles se tornarem líderes de mercado no Brasil e no mundo, quando a área passou a ser controlado novamente pela matriz no Suíça.

Durante 10 anos ela foi a responsável pelas campanhas de marketing e vendas dos medicamentos voltados para transplantes de rim, e no presente caso, iremos focar em um medicamento específico chamado Myfortic.

O Myfortic é um remédio de prevenção contra rejeição de transplantes de rim, lançado em 2003, com uma verba inicial de R\$ 700.000,00, se tornando líder de mercado em apenas 4 anos, quando desbancou o principal concorrente e detentor da patente original, a Roche, que possuía 100% do mercado com o remédio CellCept.

Este caso foi escolhido pois é possível ter uma visão bem específica de um produto, com uma campanha de vendas e marketing de extremo sucesso. O Myfortic se tornou líder de mercado em pouco tempo, mesmo entrando em um mercado que já era dominado pela maior concorrente, com um produto muito semelhante. O caso é ainda mais interessante, pois, o Brasil foi o primeiro local que o produto se tornou a marca líder e referência, mostrando que a estratégia adotado no país foi mais eficiente que a de outros locais ao redor do mundo. Um outro ponto que torna o caso mais peculiar, foi o pequeno montante de capital que foi investido no produto, que mesmo assim, deu um imenso retorno, atingindo, em 2010, receitas de R\$ 154.000.000,00. Hoje em dia o medicamento da Roche já não é mais produzido (deu lugar ao seu genérico) e o Myfortic possui 90% de *market share*.

5. RESULTADOS

Caso Sindusfarma

No início da entrevista com o Presidente Executivo do Sindusfarma, o principal assunto abordado foi entender como funciona o mercado da indústria farmacêutica na realidade. As perguntas buscaram entender como funciona o processo de criação e desenvolvimento de um remédio, até ele começar a ser vendido.

O tempo de duração médio de um medicamento, desde o momento que um molécula é descoberta até ele começar a ser vendido é de aproximadamente 10 anos, com gastos por volta de R\$ 1 bilhão. Esse gasto é ainda maior se for levado em consideração que a cada 10 mil moléculas estudadas, apenas 1 se torna realmente um remédio para ser testado, e só após 10 anos e R\$ 1 bilhão ele é lançado, correndo o risco de ser vetado a qualquer momento ao longo do caminho.

As estratégias utilizadas no país se assemelham muito aos de outros países, porém, existe uma tropicalização, com algumas especificidades. Dois exemplos bem marcantes dessa diferenciação são as trocas que ocorrem nas farmácias do Brasil, onde o farmacêutico troca um produto “ético” por seu semelhante de outra marca, enquanto isso é proibido em outros lugares do mundo.

O outro exemplo é o tempo que a ANVISA demora em conceder o registro de venda do medicamento, que era para demorar no máximo 18 meses, e demora mais de 3 anos. Essa demora acarreta em custos para a Indústria, que prepara, contrata e treina toda uma equipe de vendas, que fica parada ou subutilizada até que esse registro saia. Vale ressaltar, que existe um prazo de 24 meses após a aprovação do registro para o medicamento começar a ser vendido, e se isso não ocorrer, esse registro é perdido, por isso, a Indústria não pode esperar para a liberação do registro para começar a montar sua equipe de vendas e marketing.

Após o entendimento do mercado como um todo, as estratégias de cada um dos segmentos foram abordadas, focando nos MIPs e nos remédios que necessitam de prescrição médica.

Medicamentos Isento de Prescrição

Os MIPS são remédios que já necessitaram de receita um dia, porém, estão a muito tempo no mercado mostrando que possuem pequenos efeitos colaterais comprovados, e além disso, não possuem patentes. É possível observar uma outra razão do porque os MIPS não precisem de receita ao se observar o mercado dos Estados Unidos e Inglaterra. Neles, o governo reembolsa os medicamentos que precisam de receita, então, como os MIPS são de usos mais abrangentes e com pequeno risco, não é válido movimentar todo o sistema de saúde, com reembolso, para um consumidor conseguir comprá-lo.

O marketing desses medicamentos é inteiro direcionado para os consumidores finais dos remédios, os pacientes. As campanhas são realizadas em veículos de massa, como televisão e rádio. Um fato importante e interessante é uma tentativa da Indústria farmacêutica em colocar Representantes Comerciais (REPs) Juniores, com menor salário, para entrarem em contato com os médicos, entretanto, essa prática foi abandonada por não trazer resultados relevantes, ou seja, o paciente é a alvo principal das campanhas de marketing dos MIPS.

Uma estratégia que também é utilizada com relação a esses medicamentos, é a propaganda direta para as farmácias, que foca no montante de divulgação dos remédios para os pacientes em grandes redes de televisão e rádio, incentivando o farmacêutico a adquirir o produto, pois irá ter um grande retorno.

Apesar de possuir restrições menores que os remédios com prescrição, os MIPS também sofrerem com a regulação das campanhas de marketing. Existem algumas restrições interessantes para as propagandas desses remédios, como é o caso das propagandas não poderem mais colocar pessoas famosas ou médicos dando depoimentos de que o remédio é bom ou deve ser adquirido. Os famosos que participam de comerciais de medicamentos podem apenas participar como atores dentro do contexto do comercial.

Outra restrição que é imposta a esse segmento de remédios é a proibição de fazer comparações, ou o uso de superlativo com outros remédios. Os únicos que podem citar outros medicamentos em suas propagandas são os genéricos dos MIPS, pois podem mostrar que são o medicamento genérico de outro determinado medicamento.

Por fim, uma importante comparação com os Estados Unidos é feita, já que lá, todas as restrições citadas acima não existem, e inclusive medicamentos que necessitam de prescrição médica podem fazer divulgação direta para o consumidor final.

Medicamentos de Prescrição Médica

Os medicamentos de prescrição médica possuem uma dinâmica totalmente diferente dos MIPs. Primeiramente, existem as patentes, que servem como um “prêmio” para a empresa que descobriu o remédio, e quer comercializá-lo, podendo assim, ter tempo de recuperar todo o montante gasto em P&D e marketing inicial. Outro fator de diferenciação são as restrições ainda mais pesadas, bloqueando qualquer tipo de propaganda para o consumidor final, e legislando bem de perto o relacionamento que as empresas possuem com os médicos, formadores de opinião e a alvo mais importante das campanhas de marketing.

As principais estratégias utilizadas nesse segmento de medicamento são: **(1)** Representantes Comerciais (REPs); **(2)** Amostra Grátis; **(3)** Material de Divulgação (Preparação das pesquisas e material de marketing propriamente); **(4)** Cartões de Fidelidade do Laboratório (desconto em um grupo de remédios) e **(5)** Patrocínios de Congressos e Eventos para os médicos. Essa ordem condiz com o montante de capital gasto com cada estratégia, sendo a equipe de REPs a mais custosa e os patrocínios a eventos e congressos a menos custoso dentro de uma campanha de marketing de um medicamento.

As farmácias também representam um papel importante na venda dos medicamentos, e conseqüentemente, nas estratégias de vendas dos produtos. O balconista das farmácias possuem forte poder de decisão na compra do remédio pelo paciente, já que influencia diretamente no momento da compra. Existe a troca, que é legalizada para genéricos, porém, também ocorre com os semelhantes, que mobiliza mais de 60% das receitas dadas por médicos.

Para que a troca não seja algo negativo para os medicamentos, a indústria faz também campanhas de marketing dentro das farmácias, enviado revistas direcionadas e REPs também, que mostram o valor de possuir o medicamentos deles (mais consumidores virão) e oferecem preços menores para as farmácias, ou seja, maior retorno financeiro.

Os genéricos também possuem importante papel dentro do cenário de prescrição. Representando pouco menos de 30% do mercado total, os genéricos possuem preços muito mais acessíveis, porém, só podem entrar no mercado ao fim da patente do medicamento referência. As estratégias de marketing e vendas são tão afetadas pela entrada dos genéricos e a consequente queda nos preços, que na maioria dos casos, que as equipes de REPs do produto “original” são terminadas. Obviamente que o resultado de uma campanha de anos ainda permanece por um longo tempo, mas, não os esforços de divulgação cessam.

Ao se tratar do consumidor final, o paciente possui pouca influência em todo o processo de venda, apesar de ser o agente com a palavra final. Dificilmente o paciente pede algum medicamento para o médico, acatando a decisão do profissional, ou acatando a opinião do farmacêutico.

Caso Novartis

As estratégias de venda do medicamento Myfortic, foram bem distintas das normais, principalmente devido ao mercado que o remédio estava inserido. A equipe de vendas (estratégia principal de marketing e vendas do segmento) possuía apenas 4 representantes no início, chegando a no máximo 8 em toda a campanha. Apesar desses REPs serem muito mais capacitados e treinados que a média e receberam até 4 vezes mais que a maioria, nesse caso, a equipe de vendas não era o principal gasto da campanha e ainda assim, era a principal peça de vendas dos produtos.

Como o Myfortic era um remédio muito exclusivo (existiam apenas 150 centros de transplantes em todo Brasil, com São Paulo representando 40% do total) a pequena equipe de REPs era suficiente, e os grandes gastos eram destinados a pesquisas clínicas.

Em ordem de importância, as estratégias de marketing utilizadas pelo Myfortic foram: (1) provar que o medicamento era tão eficaz quanto o concorrente; (2) garantir acesso do medicamento a população, por meio de licenças concedidas pelo governo federal, em reembolsar o estado que comprasse o Myfortic, o mesmo que ocorria com o concorrente; (3) distribuição de amostras grátis, incentivando o tratamento de pessoas doentes com o remédio.

A estratégia que deu mais retorno, e foi utilizada somente no Brasil, foi a de focar os estudos clínicos nos pacientes dos concorrentes que tinham efeitos colaterais mais fortes (diarreia intensa), que representavam 30% do total. Ao focar

nesses 30%, e comprovando possuir a mesma eficácia que o concorrente, o Myfortic conseguiu ganhar muita força e se tornar o líder em apenas 4 anos.

Mesmo sendo as pesquisas e amostras os principais gastos da campanha de marketing do Myfortic, a proximidade dos representantes com os médicos formadores de opinião foram essenciais para a difusão do remédio e aceitação dentro da comunidade médica.

Após conseguir dominar o mercado e ficar com 90% de *market share*, a Novartis alterou a estratégia de marketing e focou principalmente no crescimento do mercado consumidor, que já estava quase em seu máximo. Como o mercado era 70% dominado por transplantes de pessoas vivas para pessoas vivas, a estratégia de marketing passou a ser em expandir o mercado, e fazer com que mais pessoas doassem os órgãos após o falecimento, estratégia que deu certo, passando de 30% do total de transplantes para 70%.

6. CONCLUSÃO

O trabalho passou por diversos segmentos da indústria farmacêutica, observando todos os seus segmentos, desde remédios que são vendidos sem prescrição, os MIPs, passando pelos genéricos até os remédios com prescrição médica.

Foi possível analisar todas as estratégias envolvidas em cada um desses segmentos, e descobrir que em cada um deles possui um agente principal em que as estratégias de marketing e vendas é focado. Para os MIPs, os consumidores finais, os pacientes, são a peça fundamental e o principal alvo das propagandas e gastos com marketing. Já para os genéricos, as farmácias possuem enorme influência, em conjunto com os REPs. Agora no caso dos medicamentos que necessitam de prescrição médica, os REPs são o principal agente das campanhas, mesmo em casos como o do Myfortic, onde os estudos eram os mais importantes e com maiores gastos.

Foi possível também nesse estudo, perceber e analisar todas as restrições que o mercado possui, desde restrições mais simples como propagandas para consumidores finais, até as mais complexas como o relacionamento dos REPs com os médicos, e todas as restrições envolvidas nas campanhas.

7. REFERÊNCIA

- [1] AMB (Associação Médica Brasileira). Disponível em <http://www.amb.org.br/index.php>. Acessado em 12/04/2012.
- [2] ANGELL, Marcia. Excess in the pharmaceutical industry. *Over and above CMAJ*. Edição 171, 2007.
- [3] ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária). Disponível em <http://portal.anvisa.gov.br/wps/portal/anvisa/home>. Acessado em 12/04/2012.
- [4] APPLBAUM Kalman. Pharmaceutical Marketing and the Invention of the Medical Consumer. *PLoS Med* 3. Edição 189. doi:10.1371/journal.pmed.0030189, 2006.
- [5] BARTUNEK, Jean M., RYNES, Sara, & IRELAND, Duane. What makes management research interesting, and why does it matter? *Academy of Management Journal*. Edição 49, 2006. Páginas 9-15.
- [6] CORRÊA, G. B. F. O comportamento do consumidor e a qualidade no atendimento do varejo farmacêutico. *SEMEAD*, 7., 2004, São Paulo, SP. Anais: USP, 2004.
- [7] CRESWELL, John W. Métodos qualitativo, quantitativo e misto. *Artmed* (Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha). 2ª ed. Porto Alegre, 2007.
- [8] EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Edição 14, 1989. Páginas 532-550.
- [9] FRENKEL, Jacob. O mercado farmacêutico brasileiro: a sua evolução recente, mercados e preços. Brasil: Radiografia da Saúde. Campinas: UNICAMP, 2001.
- [10] GERSICK, Connie J. G. Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*. Edição 31, 1988. Páginas 9-41.
- [11] GILBERT, J. New Zealand Council for Educational Research. *Jounarls*, 2005.
- [12] HEMMINKI, E. The function of drug company representatives. *Scand. J. soc. Med*. Edição 5, 1977. Páginas 105-114.
- [13] LEXCHIN J. Bigger and better: How Pfizer redefined erectile dysfunction. *PLoS Med* 3. Edição 132, 2006.
- [14] LUZ, S. R. O esquema da empurroterapia. *Veja*, São Paulo, p. 79, jun, 1996.
- [15] OLIVEIRA, Sidney Lino & OLIVEIRA, Josmária Lima Ribeiro. Os canais de marketing da Eli Lilly do Brasil: uma análise do setor farmacêutico. VII Semead, Minas Gerais, 2004.

- [16] RIBEIRO, Paulo. Marketing na indústria farmacêutica – A indústria X propaganda. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, RJ, 2001.
- [17] SMITH, Mickey. Pharmaceutical Marketing – Principles, Environment and Practice. Edição 1. Nova Iorque: Pharmaceutical Products Press, 2002
- [18] WEICK, Karl. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. Administrative Science Quarterly. Edição 38, 1993. Página 628.
- [19] YIN, Robert. Case Study Research: Design and Methods. Edição 2. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994.
- [20] YIN, Robert. Case Study Research: Design and Methods. Edição 3. Londres: SAGE, 2003 .
- [21] Portal Educação. Disponível em <http://www.portaleducacao.com.br>. Acessado em 31/05/2012.
- [22] SEGATTO, C.; MANIR, M.; TERMERO, M.; Prisioneiros das pílulas. Época, São Paulo, n. 290, dez, 2003.
- [23] SINDUSFARMA. Disponível em <http://www.sindusfarmacomunica.org.br/>. Acessado em 31/05/2012.
- [24] IBOPE Inteligência. Disponível em <http://www.ibope.com.br>. Acessado em 01/06/2012.