

## 1 - INTRODUÇÃO

A indústria farmacêutica brasileira constitui um mercado com receitas da ordem de R\$ 13 bilhões por ano, sendo altamente competitivo e fragmentado. Não há nenhuma empresa com parcela de mercado suficientemente expressiva a ponto de influenciar de maneira significativa o resultado da indústria como um todo.

Constata-se que, ao longo dos últimos anos, o ambiente desse segmento industrial vem sofrendo importantes modificações, o que contribui para o acirramento da competitividade do setor. Podemos destacar como principais fatores responsáveis por essa turbulência a abertura econômica, o fim do controle de preços, a aprovação das Leis de Patentes e o advento dos genéricos.

Sabe-se também que a gestão estratégica, assim como os demais campos das ciências sociais, vêm passando por um processo de modernização e readaptação à nova ordem econômica. Vivemos hoje num contínuo processo de globalização e crescente dinamismo dos mercados, onde a sobrevivência em longo prazo depende da adaptação às novas condições impostas pelo meio.

Cabe à alta gerência, portanto, formular e implementar as diretrizes das empresas, com ênfase na administração estratégica, a fim de produzir um desempenho que atenda às suas necessidades, garantindo sua sobrevivência no longo prazo.

Em vista disso, este trabalho busca analisar o advento dos genéricos e seu impacto no posicionamento estratégico adotado pelos laboratórios farmacêuticos que atuam no mercado brasileiro.

Após compreensão da indústria como um todo, objetiva-se relacionar o posicionamento estratégico ao desempenho médio observado dos grupos estratégicos identificados, adotando como base o estudo de Michael Porter sobre tipologias.

Por fim, procura-se ainda relacionar os posicionamentos e desempenhos aqui identificados com os resultados obtidos no estudo envolvendo a indústria farmacêutica no período imediatamente anterior ao advento dos genéricos, isto é,

entre 1995 e 1998<sup>1</sup>, permitindo-se, assim, a elaboração de uma análise longitudinal da indústria farmacêutica brasileira.

## 1.1 O problema

A discussão acerca da previsibilidade do desempenho alcançado pelas empresas tem se revelada bastante intensa no mundo moderno. As garantias de alta performance e sucesso organizacional têm sido o principal questionamento da alta gerência, sendo um importante assunto em pauta na Administração Empresarial. Além disso, a indústria farmacêutica brasileira vem passando por um período de intensa transformação, resultante de fatores como abertura econômica, fim do controle de preços, aprovação das Leis de Patentes e o advento dos genéricos.

Dessa forma, o estudo aqui apresentado busca responder a seguinte pergunta: *qual o impacto do advento dos genéricos no posicionamento estratégico assumido pelas empresas da indústria farmacêutica brasileira?*

Busca-se também identificar de que maneira as estratégias adotadas pelos laboratórios farmacêuticos influenciam seus posicionamentos e, conseqüentemente, os desempenhos observados.

## 1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo final dessa dissertação é estudar e analisar o impacto do advento dos genéricos no posicionamento estratégico assumido pelas empresas da indústria farmacêutica brasileira, além de entender de que maneira as estratégias adotadas pelos laboratórios influenciam seus posicionamentos e, conseqüentemente, seus

---

<sup>1</sup> Ver estudo realizado por Antonio Felipe de Almeida Pinho, sob orientação do Professor Jorge Ferreira da Silva, em sua dissertação de Mestrado intitulada “*Estudo Sobre a Competitividade da Indústria Farmacêutica Brasileira à Luz da Tipologia de Porter*”, defendida no ano de 2000 na PUC-Rio.

desempenhos observados, garantindo sua sobrevivência no longo prazo.

Para que este objetivo final possa ser atingido, cabe atingir os seguintes objetivos intermediários:

- analisar a estrutura da indústria farmacêutica brasileira no período compreendido entre os anos de 1999 e 2002;
- determinar as dimensões adequadas para analisar a indústria farmacêutica;
- identificar variáveis estratégicas e de desempenho relevantes;
- levantar banco de dados dos indicadores estratégicos e de desempenho;
- identificar a existência de grupos estratégicos com base em tipologias conhecidas como estratégias genéricas;
- elaborar análises e interpretações dos grupamentos à luz da tipologia de Porter;
- verificar se há evidências suficientes para afirmar a existência de uma correlação entre indicadores estratégicos e indicadores de desempenho;
- identificar que estratégias garantem a obtenção de indicadores de desempenho satisfatórios;
- relacionar os posicionamentos e desempenhos aqui identificados com os resultados obtidos no estudo envolvendo a indústria farmacêutica no período imediatamente anterior ao advento dos genéricos, isto é, ao período compreendido entre os anos de 1995 e 1998; e
- extrair informações que permitam entender o impacto do advento dos genéricos na indústria farmacêutica brasileira.

### **1.3 Hipóteses**

A hipótese levantada pela pesquisa consiste em ser possível relacionar estratégia adotada e desempenho observado, dado que se procura validar a possibilidade de se prever desempenho mediante análise do posicionamento estratégico assumido. Apesar de não se buscar relações causais, acredita-se que a abordagem aqui adotada trará maior clareza ao assunto.

Cabe ainda dizer que este trabalho foi conduzido por meio da identificação

de variáveis estratégicas e de desempenho de empresas atuantes na indústria farmacêutica brasileira, de forma que as hipóteses foram levantadas de acordo com a identificação das situações apresentadas. A confirmação ou não das hipóteses foi testada mediante aplicação de técnicas estatísticas.

#### 1.4 Relevância do estudo

Vivemos hoje num mercado altamente dinâmico e cada vez mais competitivo. A indústria farmacêutica brasileira movimenta bilhões de reais por ano, onde se destacam as atuações de grandes empresas multinacionais, bem como alguns grupos nacionais. Segue abaixo o quadro dos principais laboratórios dessa indústria, seu faturamento e participação de mercado.

**Tabela 1 - Ranking Farmacêutico Brasileiro**

| <b>Ranking farmacêutico no Brasil - Ano 2002</b> | <b>Faturamento (R\$)</b> | <b>Participação (%)</b> |
|--|--------------------------|-------------------------|
| 1 PFIZER   | 812.498.740              | 6,20                    |
| 2 AVENTIS PHARMA                                 | 753.193.176              | 5,75                    |
| 3 NOVARTIS                                       | 676.445.653              | 5,16                    |
| 4 ACHE   | 609.753.888              | 4,65                    |
| 5 ROCHE  | 485.686.997              | 3,71                    |
| 6 SCHERING PLOUGH                                | 402.196.561              | 3,07                    |
| 7 EMS SIGMA PHARMA                               | 399.439.706              | 3,05                    |
| 8 MERCK SHARP DOHME                              | 389.059.816              | 2,97                    |
| 9 SCHERING DO BRASIL                             | 381.151.400              | 2,91                    |
| 10 BOEHRINGER ING                                | 378.659.138              | 2,89                    |

*Fonte: Pharmaceutical Market Brazil (PMB)*

Sabe-se que a indústria farmacêutica brasileira tem passado por uma série de transformações que vem afetando seu ambiente competitivo. A estabilização da economia com a implantação do Plano Real, o fim do controle de preços, a aprovação das Leis de Patentes e o advento dos medicamentos genéricos são os principais responsáveis pela turbulência vivenciada pelas empresas desse segmento industrial de suma importância social.

Como conseqüência, o ambiente competitivo torna-se cada vez mais complexo, de forma que as empresas que conseguirem entender as novas características da indústria e lograrem êxito na implementação de ações que

melhorem seu posicionamento terão maiores possibilidades de explorar oportunidades e conseqüentemente alcançar melhores desempenhos.

Diversos modelos propõem explicar o motivo pelo qual uma empresa é mais lucrativa que outra. No entanto, além da dificuldade existente para propor um modelo consistente sob o ponto de vista teórico, existe também a dificuldade em comprovar a sua validade.

Devido ao ambiente de profundo dinamismo que predomina no mundo moderno, a alta gerência encontra-se com dificuldades em estruturar a Organização de forma a garantir desempenho satisfatório no longo prazo.

Diante desse contexto, ao tentar identificar as características de maior importância no comportamento estratégico das empresas farmacêuticas brasileiras, bem como entender seus reflexos em termos de performance, o estudo aqui desenvolvido torna-se de grande relevância para o meio empresarial.

Do ponto de vista acadêmico, o presente trabalho torna-se relevante ao contribuir com informações empíricas para uma avaliação da capacidade preditiva dos modelos propostos pelo estudo de planejamento estratégico, concentrando-se a atenção na aplicação da tipologia de Porter (1985).

Deve-se ressaltar também que, embora o presente trabalho seja direcionado ao estudo de empresas do setor farmacêutico brasileiro, certamente as práticas aqui abordadas e os métodos de avaliação empregados poderão ser adotados ou adaptados para análise da relação entre estratégia e desempenho de empresas de outros setores da economia.

Na medida em que o presente trabalho contribui para o aprimoramento das práticas de liderança corporativa e para o aprofundamento da discussão sobre estratégia, estará ele ultrapassando seus limites acadêmicos e obtendo êxito em atender ao anseio de fazer com que a Universidade cumpra o seu papel de servir à sociedade.

## **1.5 Delimitação do estudo**

Dentre os inúmeros elementos de evidenciação existentes, a presente pesquisa se atém a relatórios de consultorias especializadas, a fim de identificar

indicadores estratégicos e de desempenho, limitando-se portanto à sua capacidade de refletir a real situação e de sinalizar sobre o futuro das empresas.

No que se refere ao horizonte espacial, a proposta deste estudo é analisar as principais empresas da indústria farmacêutica atuantes no Brasil. São aqui analisadas as organizações dessa indústria que comercializam seus produtos no mercado nacional, independente da localização de sua planta produtiva. Vale ressaltar também que este estudo se concentra nas cinquenta maiores empresas da indústria farmacêutica brasileira em termos de faturamento em 2002 e que, apesar de diversas empresas nessa indústria serem multinacionais, são avaliadas apenas as atuações das subsidiárias brasileiras.

Quanto ao horizonte temporal, a análise dos relatórios se concentra no exercício dos últimos quatro anos, ou seja, no período compreendido entre os anos de 1999 e 2002, a fim de eliminar qualquer situação tendenciosa temporária e permitir a identificação da relação entre estratégia adotada e desempenho obtido.

Vale destacar que este estudo também busca relacionar os posicionamentos e desempenhos aqui identificados com os resultados obtidos no trabalho envolvendo a indústria farmacêutica no período imediatamente anterior ao advento dos genéricos, isto é, ao período compreendido entre os anos de 1995 e 1998. Desse modo, torna-se viável a elaboração de uma análise longitudinal da indústria farmacêutica brasileira, sendo possível a caracterização do advento dos genéricos e a compreensão do seu impacto no ambiente competitivo.

O estudo proposto limita-se a adotar a tipologia de Porter como explicativa para as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas farmacêuticas e sua metodologia para a formação de grupos estratégicos dentro da indústria. Com isso, busca-se usufruir o equilíbrio entre poder explanatório e parcimoniaisidade que o modelo desenvolvido por Porter concede. Além disso, a investigação das estratégias adotadas baseia-se nas variáveis estratégicas definidas e testadas por Cool e Schendel (1987) e Cool e Dierickx (1993).

É válido ressaltar que se entendem por estratégias realizadas aquelas efetivamente implementadas pelas empresas independentemente de suas intenções, devido à metodologia empregada nesse estudo.

A coleta de dados foi feita mediante consulta à base de dados do Pharmaceutical Market Brazil (PMB), publicada pela consultoria especializada no

mercado farmacêutico chamada Institute of Marketing Statistics (IMS).

Não é dedicada maior atenção ao processo de formulação destas estratégias, ainda que faça parte do roteiro de levantamento de dados entrevistas com os executivos do ramo em questão, visto que foge do escopo deste trabalho. Além disso, não são levantadas variáveis organizacionais como clima, cultura, processos e estrutura das empresas por serem de difícil mensuração e por fugirem dos objetivos aqui almejados.

Por fim, pela contribuição ao tema em estudo, essa avaliação pode ser considerada como sugestão para trabalhos posteriores.