

1. Definição do Problema

1.1. Introdução

A gestão empresarial vem passando por um processo de modernização e adaptação à nova ordem econômica mundial. O processo de globalização e o crescente dinamismo dos mercados exigem que as empresas se adaptem a novas condições. Assim sendo, a formulação e a implementação das estratégias competitivas das empresas, com ênfase na administração estratégica, são absolutamente relevantes para produzir um desempenho que atenda às suas necessidades e garantam sua sobrevivência a longo prazo. Dentro deste cenário, a decisão de adotar determinado posicionamento estratégico é de fundamental importância para o sucesso das corporações.

Conforme Porter (1980), existem três abordagens estratégicas genéricas (liderança no custo total, diferenciação ou enfoque) potencialmente bem-sucedidas que podem ser adotadas pelas empresas para superar seus concorrentes em uma indústria. As estratégias das empresas podem ser diferenciadas de diversas maneiras. Entretanto, segundo o autor, treze dimensões estratégicas em geral captam as diferenças possíveis entre as opções estratégicas de uma empresa em uma dada indústria¹. Dado que a maioria das indústrias possui uma grande quantidade de empresas, várias delas acabam seguindo estratégias semelhantes formando, assim, os chamados grupos estratégicos.

Vários pesquisadores argumentam que estas estruturas de grupo são importantes por causa de seu efeito nas ações estratégicas e no desempenho. Caves e Porter (1977) propuseram que as empresas dentro de um grupo tendem a estabelecer um conluio entre si para formar barreiras de mobilidade em torno do grupo. Consequentemente, as empresas dentro de um determinado grupo estratégico enfrentam condições diversas daquelas enfrentadas por outros grupos. Estas

¹ Especialização, identificação de marcas, política de canal, seleção do canal, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento, política de preço, relacionamento com a matriz e relacionamento com os governos.

condições levariam, então, a desempenhos similares entre as empresas dentro de um mesmo grupo e a diferenças de desempenho entre os grupos.

Outros pesquisadores (Reger e Huff, 1993; Peteraf e Shanley, 1997) também identificaram empresas dentro de um grupo estratégico que estão fortemente alinhadas com a estratégia básica do grupo (que chamaremos de empresas principais) e outras que não a seguem de forma tão próxima (que chamaremos de empresas secundárias). Dentro desta visão, poderíamos inferir que as empresas principais tenderiam a obter vantagens competitivas pelo fato de estarem estreitamente alinhadas com a estratégia básica do grupo e, conseqüentemente, a apresentar melhores desempenhos do que as empresas secundárias.

Acrescentando novos fatos, estudos de Cool e Schendel (1988) identificaram também grupos estratégicos formados por apenas uma empresa (que chamaremos de empresas solitárias), revelando que as mesmas possuem estratégias únicas. Estes mesmos autores mostraram, ainda, diferenças significativas de desempenho de empresas dentro de um mesmo grupo estratégico.

Apoiados na *Resource-Based View* (Barney, 1997) de que algumas empresas procuram um conjunto de recursos únicos de difícil imitação e nichos de mercado de forma a obter vantagem competitiva, poderíamos inferir, então, dentro desta nova perspectiva, que as empresas secundárias ou, ainda, as empresas solitárias poderiam obter desempenhos superiores em relação às empresas principais.

Estas visões contraditórias tornam ainda mais relevante a decisão de qual deverá ser o posicionamento estratégico a ser adotado pelas empresas, principalmente quando estas estão inseridas em um mercado altamente competitivo e fragmentado. Este é o caso da indústria farmacêutica brasileira que, ao longo dos últimos anos, vem experimentando alterações profundas em seu ambiente que contribuíram para acirrar, ainda mais, a sua competitividade, destacando-se como fatores responsáveis por tal cenário a abertura econômica e a liberação dos preços dos medicamentos. Outros eventos que afetaram as perspectivas da indústria foram a aprovação da Lei de Patentes em 1996,

a criação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) em 1999 e, principalmente, a promulgação da Lei dos Genéricos também em 1999. Além disso, nenhuma empresa isoladamente possui parcela expressiva de mercado, não sendo forte o suficiente para influenciar de maneira significativa o resultado da indústria como um todo.

Sendo o Brasil o quinto produtor mundial de medicamentos e o oitavo mercado farmacêutico em termos de faturamento (US\$ 5,2 bilhões em 2002), qualquer ganho percentual de participação de mercado, devido à ações estratégicas bem-sucedidas, pode significar um aumento expressivo nos resultados das corporações. Assim sendo, a análise do desempenho das empresas em função do posicionamento competitivo por elas adotado é peça fundamental para a gestão empresarial.

Segundo McNamara *et al.* (2003), a maioria das pesquisas tem estudado as diferenças de desempenho entre grupos estratégicos para verificar quais são as implicações nos resultados das empresas devido ao posicionamento estratégico adotado. Entretanto, poucos estudos têm examinado diferenças de desempenho entre empresas dentro de um mesmo grupo estratégico para avaliar este mesmo problema.

Desta forma, o estudo ora em questão procura responder à seguinte pergunta:

Quais são as implicações no desempenho das empresas decorrentes da decisão estratégica de se posicionarem como principais, secundárias ou solitárias dentro dos grupos estratégicos formados na indústria farmacêutica brasileira?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Final

Identificar as implicações no desempenho das empresas devido ao seu posicionamento competitivo como principais, secundárias ou solitárias dentro dos grupos estratégicos formados na indústria farmacêutica brasileira.

1.2.2. Objetivos Intermediários

- Analisar as pesquisas sobre grupos estratégicos e identificar as atuais tendências dos estudiosos do tema;
- Identificar quais variáveis estratégicas e de desempenho são relevantes para a análise da indústria farmacêutica brasileira;
- Identificar os grupos estratégicos com base na tipologia de Miller e Dess (1993);
- Comparar o desempenho entre os grupos estratégicos;
- Identificar as empresas principais, secundárias e solitárias dentro dos grupos estratégicos e comparar os seus desempenhos.

1.3. Delimitação do Estudo

Com relação à delimitação temporal, o estudo analisou dados correspondentes ao período de 1999 a 2002 a fim de tentar eliminar quaisquer situações mercadológicas tendenciosas temporárias e permitir a clara identificação da relação entre as estratégias competitivas adotadas e os desempenhos obtidos pelas empresas.

Com relação à delimitação espacial, somente foram investigadas empresas da indústria farmacêutica em operação no Brasil.

Não fizeram parte deste estudo variáveis como estrutura, processos e cultura organizacionais das empresas.

1.4. Relevância do Estudo

O estudo contribuiu com informações empíricas para uma avaliação da capacidade preditiva dos modelos propostos pelo estudo de planejamento estratégico, bem como para avaliar qual posicionamento estratégico se traduz em melhor desempenho para as empresas dentro da indústria farmacêutica brasileira. Assim sendo, a análise dos dados e as conclusões obtidas podem trazer informações relevantes que possibilitem o desenvolvimento de ações com o intuito de melhorar o posicionamento estratégico das empresas bem como facilitar o entendimento da dinâmica competitiva deste mercado.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa trouxe uma nova perspectiva para a análise de grupos estratégicos, visto que teve como foco principal a visão interna, voltada para dentro dos mesmos, diferentemente de outras pesquisas que compararam apenas o desempenho entre os grupos estratégicos formados. Outra nova abordagem foi a utilização da tipologia de Miller e Dess (1993) para a identificação dos grupos estratégicos, visto que outras pesquisas que também tiveram como tema a indústria farmacêutica brasileira (Pinho, 2000; Cohen, 2004; Cavalcanti, 2004) utilizaram as tipologias de Porter, Mintzberg e Miles e Snow em suas análises e conclusões.

As práticas utilizadas também podem ser adotadas ou adaptadas para análise da relação entre estratégia e desempenho de empresas em outras indústrias.