

6. Conclusões e Sugestões

6.1. Conclusões Sobre os Resultados da Pesquisa

A pesquisa teve como principal objetivo a verificação das implicações no desempenho das empresas da indústria farmacêutica brasileira decorrentes da decisão estratégica de se posicionarem como principais, secundárias ou solitárias dentro dos grupos estratégicos formados à luz da teoria de Miller e Dess (1993). Para tal propósito, foi utilizado um banco de dados que continha informações detalhadas sobre os comportamentos estratégicos e desempenhos obtidos pelos cinquenta maiores laboratórios do país no período de 1999 a 2002.

Sobre as variáveis estratégicas foi aplicado o procedimento estatístico de análise de fatores que teve como objetivo reduzir o espaço estratégico em fatores principais, proporcionando maior parcimonia sem comprometimento do poder explanatório. A partir deste espaço já reduzido, as empresas da amostra foram classificadas e agrupadas em sete *clusters* gerados segundo a tipologia sugerida por Miller e Dess.

A pesquisa comprovou que a tipologia utilizada foi adequada para a análise da indústria farmacêutica brasileira tanto sob o aspecto descritivo como também pelo explicativo, visto que os grupos estratégicos gerados pelo modelo se mostraram coerentes com a realidade de mercado. Esta tipologia, inclusive, descreveu melhor a indústria farmacêutica do que a tipologia de Porter apresentada na pesquisa de Cohen (2004). Foram justamente o Grupo I (Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Amplo) e o Grupo II (Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Estreito), não previstos na tipologia de Porter, que agruparam os grandes laboratórios multinacionais presentes no país, tendo ambos os grupos apresentado excelentes desempenhos, o que comprovou a possibilidade de uma empresa ser diferenciada e, ao mesmo tempo, apresentar baixo custo operacional devido aos seus elevados volumes de produção.

Ainda em relação à formação dos grupos estratégicos, verificamos que a tipologia de Miller e Dess separou em grupos diferentes as empresas que possuem forte atuação na linha de medicamentos de marca daquelas com grande foco em genéricos e também daquelas com forte presença no mercado OTC, algo que não ocorreu com os grupos gerados pela tipologia de Porter.

Os resultados apresentados neste estudo foram similares aos obtidos na pesquisa de Miller e Dess, comprovando que a visão dos autores sobre estratégias híbridas estava correta, visto que ambas as pesquisas mostraram que a combinação das estratégias de diferenciação e baixo custo não só era possível, como também lucrativa, como pode ser comprovado pelo melhor desempenho do Grupo I (Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Amplo) em relação aos demais grupos nas variáveis relativas à parcela de mercado.

O desempenho superior do Grupo I pode ser explicado pela elevada concentração de grandes laboratórios multinacionais que o compõem, representando mais da metade do faturamento total da indústria farmacêutica brasileira. Isto comprova que, apesar da liberação da venda de medicamentos genéricos no país ter alterado significativamente o ambiente competitivo da indústria, principalmente em relação ao nível de preços praticados no varejo farmacêutico, estas mudanças ainda não foram capazes de afetar o poderio econômico das grandes empresas multinacionais. Em outras palavras, é possível que os resultados operacionais destas empresas ainda não tenham sido afetados pela liberação da venda dos medicamentos genéricos em 1999, sendo talvez esta a principal razão pela qual a maioria deles, com exceção da Novartis, não tenha se interessado, pelo menos até o momento, em atuar neste segmento de mercado.

Outro dado importante da pesquisa foi a quantidade de empresas encontradas no Grupo I (14) ter sido bem superior ao do Grupo II (6), o que contraria a visão de Porter de que seria raro uma empresa se manter, simultaneamente, com diferenciação e baixo custo em um escopo amplo.

Mais uma similaridade com a pesquisa de Miller e Dess foi que o Grupo VII (Sem Posicionamento) não teve, como era de se esperar, o

pior desempenho de todos os grupos e sim, o Grupo IV (Diferenciação + Escopo Estreito). Nos pareceu que as empresas de ambos os grupos, na verdade, ainda não concluíram sua fase de adaptação às novas condições do mercado, estando ainda por decidir qual a melhor forma de competição.

Foi também possível observar que as empresas do Grupo V (Baixo Custo + Escopo Amplo), formado somente por laboratórios nacionais, apresentaram a maior quantidade de lançamentos de novos produtos, tendo sido estas justamente as que mais investiram no segmento de medicamentos genéricos. Este investimento trouxe para o grupo, como consequência, o melhor desempenho nas variáveis relativas ao crescimento de parcela de mercado, visto que, no conjunto, as quatro empresas que o compõem atingiram a marca de 87% de participação neste segmento em 2002.

Pelas características atuais da indústria farmacêutica brasileira, podemos perceber, então, uma clara divisão de atuação mercadológica dos grandes laboratórios multinacionais e das maiores empresas de capital nacional. As grandes empresas multinacionais continuam a atuar fortemente no mercado de medicamentos de marca e OTC, dando pouca importância ao segmento de medicamentos genéricos. Já os grandes laboratórios nacionais perceberam neste segmento uma grande oportunidade de ampliar sua participação de mercado e, conseqüentemente, seus resultados operacionais, apostando na perspectiva de seu crescimento acelerado previsto para os próximos anos. A grande velocidade de lançamento de novos produtos teve como principal objetivo o rápido e abrangente posicionamento destes laboratórios dentro do segmento de genéricos, visto que várias empresas estrangeiras, especializadas na produção destes medicamentos, já estão implantando, ou em vias de implantar, unidades fabris no país, o que tornará a competição bastante acirrada.

Já em relação à formação obtida devido ao posicionamento estratégico adotado, verificou-se que a maioria das empresas dentro de um mesmo grupo estratégico seguem estratégias bastante homogêneas. Apesar da amostra apresentar um total de cinquenta empresas, apenas

cinco delas foram apontadas como secundárias, havendo inclusive grupos estratégicos que não apresentaram nenhuma empresa secundária (Grupos III e IV).

Com relação às empresas solitárias, o agrupamento inicial não as identificou, visto que nenhum dos grupos formados à luz da tipologia de Miller e Dess apresentou apenas uma única empresa. Posteriormente, as três empresas do Grupo IV foram classificadas como solitárias através de uma análise empírica de seus posicionamentos estratégicos, ficando esta classificação bastante coerente com a realidade da indústria.

Pelos resultados obtidos na comparação entre os três tipos de posicionamento competitivo estudados, concluímos que nenhuma empresa da indústria farmacêutica brasileira obteve vantagem competitiva pelo fato de estar posicionada como principal, secundária ou solitária dentro dos grupos estratégicos, sendo considerado um nível de significância de 5%. Ao nível de significância de 10%, teríamos, como única exceção, a empresa secundária Aventis Pharma, que apresentou desempenho superior ao das empresas principais de seu grupo (Grupo I).

Os desempenhos semelhantes obtidos pelas empresas, considerando os três tipos de posicionamento competitivo analisados, pode ter como principal razão a falta de um índice de lucratividade dentro do banco de dados utilizado na pesquisa, tais como, retorno sobre investimento (ROI), retorno sobre vendas (ROS) e retorno sobre ativos (ROA). Tais índices são de suma importância para o total entendimento de uma indústria, sendo, por consequência, os mais utilizados na maioria das pesquisas que analisam desempenhos de empresas, mas que, infelizmente, não foram fornecidos pelos laboratórios por serem considerados confidenciais. Em outras palavras, as variáveis que foram utilizadas no estudo podem não ter sido suficientemente esclarecedoras para mostrar diferenças de desempenho entre as empresas devido ao posicionamento estratégico adotado.

Outra possível razão para desempenhos semelhantes entre empresas com posicionamentos competitivos diferentes, se deva ao fato da indústria farmacêutica ser extremamente fragmentada com a existência de vários nichos de mercado, muitos deles criados após a

liberação da venda dos medicamentos genéricos. Esta característica da indústria abre a possibilidade para que as empresas consigam desempenhos superiores apesar da utilização de estratégias competitivas bem diferentes umas das outras.

Houve ainda a tentativa de se desenvolver um modelo que explicasse de maneira significativa o desempenho de uma empresa a partir do grupo estratégico em que está situada bem como de sua distância ao centro do *cluster*. A conclusão obtida foi de que o uso apenas destas duas variáveis não é suficiente para dar ao modelo uma capacidade satisfatória de predição do desempenho.

Como conclusão final, verificamos que a indústria farmacêutica brasileira ainda está atravessando uma fase de intensas transformações. Com isso, muitas empresas ainda buscam um melhor posicionamento estratégico dentro do novo ambiente competitivo criado com o advento dos genéricos. Apesar da estratégia vencedora ter sido a dos grandes laboratórios multinacionais, os resultados já apresentados pelas indústrias que tem se especializado na fabricação de medicamentos genéricos, mostra que, em poucos anos, deverão ocorrer profundas modificações no mercado farmacêutico brasileiro como um todo, impactando diretamente nos desempenhos das empresas.

6.2. Sugestões para Futuras Pesquisas

Como sugestões para futuras pesquisas, pode-se propor a utilização desta mesma metodologia de pesquisa em outras indústrias, além da farmacêutica. Com isso, poderíamos verificar se a tipologia de Miller e Dess também apresentaria tão boa capacidade descritiva e explicativa como a obtida nesta pesquisa.

Devido à superioridade da tipologia de Miller e Dess em relação à tipologia de Porter apresentada neste estudo, poderia ser feita pesquisa para se comparar as duas tipologias em outras indústrias e determinar qual delas apresenta melhor poder descritivo e explicativo.

Sugere-se também utilizar o mesmo banco de dados para se verificar a formação dos grupos estratégicos dentro da indústria farmacêutica brasileira, desta vez, porém, sob uma perspectiva cognitiva. Com isso, seria possível verificar se a quantidade e as características de formação dos grupos seriam equivalentes aos deste estudo e também aos de outras pesquisas sobre a mesma indústria.

Outra sugestão seria a de comparar as estratégias e desempenhos das empresas da indústria farmacêutica brasileira com a de outros países. Neste caso, o intuito seria o de verificar em qual mercado as empresas farmacêuticas apresentariam melhores resultados.

Uma nova sugestão seria a de incorporar variáveis de ambiente no modelo utilizado nesta pesquisa. Desta maneira, seria possível o levantamento do comportamento das empresas em relação ao ambiente competitivo em que estão inseridas e a verificação da relação de causalidade entre ambiente, estratégias e desempenho.

Mais uma sugestão seria a de realizar esta mesma pesquisa com os dados da indústria farmacêutica brasileira no quadriênio 2003-2006. Nesta ocasião, o mercado farmacêutico já deverá estar mais consolidado em relação à introdução dos medicamentos genéricos, o que possibilitaria uma melhor avaliação dos posicionamentos estratégicos adotados pelas empresas e a determinação das que foram mais bem sucedidas com a mudança do ambiente competitivo.

Ainda com relação aos medicamentos genéricos, poderia ser feita pesquisa comparando o impacto das mudanças ocorridas nas empresas farmacêuticas brasileiras nos primeiros cinco anos após a liberação da venda destes medicamentos com as ocorridas em outros países durante o mesmo período inicial.

Uma última sugestão seria o desenvolvimento de modelo com elevado poder explicativo para a predição do desempenho das empresas dentro da indústria farmacêutica brasileira a partir de componentes macro e microeconômicos.