



**Guilherme Faria Gonçalves**

**Análise das Estratégias Competitivas da  
Indústria Farmacêutica Brasileira  
Segundo a Tipologia de Chrisman**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do grau de Mestre pelo Programa  
de Pós-Graduação em Administração de  
Empresas da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Jorge Ferreira da Silva

Rio de Janeiro  
Julho de 2006



**Guilherme Faria Gonçalves**

**Análise das Estratégias Competitivas da  
Indústria Farmacêutica Brasileira  
Segundo a Tipologia de Chrisman**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Jorge Ferreira da Silva**  
Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Moisés Balassiano**  
EBAPE - FGV

**Prof. Luiz Felipe Jacques da Motta**  
Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. João Pontes Nogueira**  
Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 31 de julho de 2006

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **Guilherme Faria Gonçalves**

Graduou-se em Engenharia Eletrônica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1999. Especializou-se em Engenharia de Petróleo pela Universidade Federal da Bahia em 2006. Atualmente é Engenheiro de Petróleo na Petrobras, empresa brasileira atuante na indústria de petróleo, onde trabalha há 1 ano.

#### Ficha Catalográfica

Gonçalves, Guilherme Faria

Análise das estratégias competitivas da indústria farmacêutica brasileira segundo a tipologia de Chrisman / Guilherme Faria Gonçalves ; orientador: Jorge Ferreira da Silva. – Rio de Janeiro : PUC, Departamento de Administração, 2006.

153 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Tipologia de Chrisman. 3. Estratégias competitivas. 4. Indústria farmacêutica. 5. Medicamentos genéricos. I. Silva, Jorge Ferreira da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. III. Título.

CDD: 658

Para meus pais, Maria Aldina e Guilherme,  
pelo apoio e confiança.

## **Agradecimentos**

Aos meus pais, Maria Aldina e Guilherme, por seu amor, dedicação e exemplo de vida que contribuíram, de forma inestimável, para a minha formação como ser humano.

Ao Professor Jorge Ferreira da Silva por sua orientação e contribuição para o aperfeiçoamento de minha formação acadêmica ao longo de todo o curso e, especialmente, na realização deste trabalho.

## Resumo

Gonçalves, Guilherme Faria; Silva, Jorge Ferreira da (Orientador). **Análise das estratégias competitivas da indústria farmacêutica brasileira segundo a tipologia de Chrisman**. Rio de Janeiro, 2006. 153 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O propósito desse estudo é analisar as estratégias competitivas implementadas por empresas da indústria farmacêutica brasileira. Este trabalho adota como base o estudo de Chrisman sobre tipologias, identificando as estratégias relevantes e os grupos existentes nessa indústria, relacionando o posicionamento estratégico adotado pelos laboratórios com seu desempenho no setor. Além disso, a pesquisa busca analisar impactos do advento dos genéricos nessa indústria. O método de análise utilizado constituiu-se do levantamento de uma base de dados obtida a partir de relatórios de consultorias especializadas, da identificação de variáveis estratégicas e de desempenho e da implementação de procedimentos estatísticos. Os posicionamentos e desempenhos identificados entre os anos de 1999 e 2002 sugerem a adoção de redução de custos como arma estratégica, ao contrário do que acontecia antes no mercado, onde havia um foco maior em diferenciação. O estudo também sugere que os grandes laboratórios ainda conseguem obter um desempenho superior baseados em suas marcas reconhecidas e grande escala de operação, enquanto os laboratórios nacionais, de menor porte, estão investindo cada vez mais no segmento de medicamentos genéricos.

## Palavras-chave

Tipologia de Chrisman, estratégias competitivas, indústria farmacêutica, medicamentos genéricos.

## Abstract

Gonçalves, Guilherme Faria; Silva, Jorge Ferreira da (Advisor). **Study of the Brazilian pharmaceutical industry competitive strategies based on Chrisman's typology**. Rio de Janeiro, 2006. 153 p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The aim of this study is to analyze the competitive strategies implemented by Brazilian pharmaceutical companies. This research is based on Chrisman's studies on strategic typologies, identifying the relevant strategies and the existing groups in this industrial sector. The study also relates the strategic positioning of the pharmaceutical companies to the achieved performance and analyzes the impact of the generic drugs launching in the sector. The methodology adopted is based on the analysis of collected database from reports of specialized consulting companies, the survey of strategy and performance indicators, as well as the implementation of statistical procedures. The relation of positioning and performance identified in the period between the years 1999 and 2002 suggests a movement to adoption of cost strategy, against the differentiation oriented focus of the industrial sector before the generic drugs launching. The results also suggest that the great companies are still able to have a superior performance due to their well known marks and operation scale, while smaller companies tend to invest in the generic drugs segment.

## Keywords

Chrisman's typology, competitive strategies, pharmaceutical industry, generic drugs.

## Sumário

1. Introdução	13
1.1. Objetivos da Pesquisa	13
1.2. Relevância do Estudo	14
1.3. Delimitação do Estudo	15
2. Referencial Teórico	17
2.1. Ambiente Competitivo, Estratégia e Desempenho	17
2.2. Ambiente Competitivo	18
2.3. Modelo das Cinco Forças	19
2.4. Estratégias Competitivas	24
2.5. Estratégias Genéricas	26
2.5.1. Tipologia de Porter	26
2.5.2. Tipologia de Abell	34
2.5.3. Tipologia de Chrisman et al.	35
2.6. Grupos Estratégicos	42
2.7. Desempenho	43
3. Mercado Farmacêutico	46
3.1. Introdução ao Setor	46
3.2. Importância do Setor em Termos Quantitativos:	47
3.3. O Contexto Internacional	48
3.4. A Indústria Farmacêutica nos Países em Desenvolvimento	49
3.5. Características e Configurações do Setor no País	50
3.6. Conceitos Importantes	53
3.7. Genéricos	54
3.7.1. Histórico	54
3.7.2. Mercado Global	55
3.7.3. História e Regulamentação Brasileiras	56
4. Pesquisa	61
4.1. População e Amostra	61
4.2. Coleta de Dados	62
4.2.1. Fonte de Dados	62
4.2.2. Seleção das Variáveis	62
4.3. Tratamento dos Dados	67
4.4. Métodos Estatísticos	68
4.5. Limitação do Método	69
5. Apresentação e Análise dos Resultados	71
5.1. Análise de Normalidade	71
5.2. Análise de Correlações	72
5.3. Redução do Espaço Estratégico	75



5.4. Identificação dos Grupos Estratégicos	78
5.5. Análise dos Grupos Estratégicos	85
5.6. Comparação com os Grupos Estratégicos Formados à Luz da Tipologia de Miller & Dess.	93
6. Conclusão e Sugestões	116
6.1. Discussão dos Resultados Obtidos	116
6.2. Sugestões de Novas Pesquisas	119
7. Referências	121
8. Anexos	125
8.1. Estatísticas Descritivas da Base de Dados Original	125
8.2. Análise de Normalidade das Variáveis	125
8.2.1. Testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk	125
8.3. Análise de Correlações	143
8.3.1. Variáveis Estratégicas	143
8.3.2. Variáveis de Desempenho	144
8.4. Análise de Fatores	145
8.5. Análise de Cluster K-Means	147
8.6. Comparação dos Centróides - Wilcoxon Signed Ranks Test	151
8.7. Análise Multivariada do Desempenho Entre Grupos	152

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – 50 Maiores Empresas da Indústria Farmacêutica Brasileira	61
Tabela 2 – Teste de Normalidade das Variáveis	71
Tabela 3 – Matriz de Correlação de Pearson das Variáveis Estratégicas	72
Tabela 4 – Matriz de Correlação de Pearson das Variáveis de Desempenho	74
Tabela 5 – Resultado da Análise de Fatores	75
Tabela 6 – Resultado dos Fatores Extraídos	75
Tabela 7 – Carga Final dos Fatores após Rotação dos Eixos	76
Tabela 8 – Fatores Resultantes da Redução do Espaço Estratégico	78
Tabela 9 – Percentis das Distribuições dos Fatores Usados na Montagem da Matriz de Centróides Iniciais	79
Tabela 10 – Matriz dos Centróides Iniciais dos Grupos Estratégicos Distribuição dos Percentis Teóricos	80
Tabela 11 – Matriz dos Centróides Iniciais dos Grupos Estratégicos Distribuição dos Percentis Aplicados	80
Tabela 12 – Iterações	81
Tabela 13 – Resultado do Wilcoxon Signed Ranks Test	81
Tabela 14 – Matriz de Centróides Finais dos Tipos Estratégicos	82
Tabela 15 – Distância Entre os Centróides dos Clusters Finais	83
Tabela 16 – Teste de Significância Multivariável de Hotelling e Wilk's	84
Tabela 17 – Grupos Estratégicos Formados à Luz da Teoria de Chrisman et al.	85
Tabela 18 – Comparação de Variáveis por Grupo Estratégico	86
Tabela 19 – Empresas do Grupo Estratégico I	86
Tabela 20 – Empresas do Grupo Estratégico II	86
Tabela 21 – Empresas do Grupo Estratégico III	87
Tabela 22 – Empresas do Grupo Estratégico IV	87
Tabela 23 – Empresas do Grupo Estratégico V	88
Tabela 24 – Empresas do Grupo Estratégico VI	88
Tabela 25 – Empresas do Grupo Estratégico VII	88
Tabela 26 – Empresas do Grupo Estratégico VIII	89
Tabela 27 – Empresas do Grupo Estratégico IX	89
Tabela 28 – Empresas do Grupo Estratégico X	90
Tabela 29 – Empresas do Grupo Estratégico XI	91
Tabela 30 – Empresas do Grupo Estratégico XII	91
Tabela 31 – Empresas do Grupo Estratégico XIII	91
Tabela 32 – Empresas do Grupo Estratégico XIV	92
Tabela 33 – Equivalência dos Grupos Estratégicos Formados nas Tipologias de Chrisman e Miller & Dess	93
Tabela 34 – Grupamento Estratégico Segundo Chrisman e Miller & Dess	94
Tabela 35 – Média de Desempenho dos Grupos Estratégicos	97

Tabela 36 – Teste de Igualdade de Desempenho dos Grupos	97
Tabela 37 – Ordenação das Médias das Vendas em Unidades	99
Tabela 38 – Teste de Bonferroni para Vendas em Unidades	100
Tabela 39 – Ordenação das Médias dos Faturamentos	102
Tabela 40 – Teste de Bonferroni para Faturamento	103
Tabela 41 – Ordenação das Médias de Parcela de Mercado em Valor	105
Tabela 42 – Teste de Bonferroni para Parcela de Mercado em Valor	106
Tabela 43 – Ordenação das Médias de Parcela de Mercado Ponderado	108
Tabela 44 – Teste de Bonferroni para Parcela de Mercado Ponderado	109
Tabela 45 – Ordenação das Médias de Crescimento de Mercado Ponderado	111
Tabela 46 – Ordenação das Médias de Crescimento de Mercado em Valor	112
Tabela 47 – Teste de Bonferroni para Crescimento de Mercado Ponderado	113
Tabela 48 – Teste de Bonferroni para Crescimento de Mercado em Valor	114

## Lista de Figuras

Figura 1 – Ambiente, Estratégia e Desempenho	18
Figura 2 – Tipologia de Porter	27
Figura 3 – Tipologia de Abell	34
Figura 4 – Tipologia de Chrisman et al	40