UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GRUPOS ESTRATÉGICOS: ESTUDO DA CONCORRÊNCIA NO SETOR FARMACÊUTICO BRASILEIRO

Wilson Weber

Orientador: Prof. Dr. Edison Fernandes Polo

SÃO PAULO

2011

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

WILSON WEBER

GRUPOS ESTRATÉGICOS: ESTUDO DA CONCORRÊNCIA NO SETOR FARMACÊUTICO BRASILEIRO

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Edison Fernandes Polo

Versão Corrigida

(versão original disponível na Unidade que aloja o Programa)

SÃO PAULO

2011

Espaço reservado para o registro do trabalho

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Weber, Wilson
Grupos estratégicos: estudo da concorrência no setor farmacêutico brasileiro / Wilson Weber. -- São Paulo, 2011.
326 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2011.
Orientador: Edison Fernandes Polo.

1. Estratégia organizacional 2. Análise de conglomerados 3. Administração de empresas 4. Competição 5. Indústria farmacêutica – Brasil I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.401

Em memória de meu pai, Franz Weber.

À minha família.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Edison Fernandes Polo, pela orientação deste trabalho; aos professores Dr. Hamilton Luiz Correa e Dr. Sílvio Aparecido dos Santos, pela confiança depositada ao aceitar, junto com o Prof. Dr. Edison Fernandes Polo, o meu ingresso no programa de pós-graduação da FEA-USP; aos meus professores no programa, Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano, Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos, Dr. Geraldo Luciano Toledo, Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida e Dr. Sílvio Aparecido dos Santos, além dos professores já mencionados, Dr. Edison Fernandes Polo e Dr. Hamilton Luiza Correa;

Aos professores Dr. Francisco Antonio Serralvo e Dr. Hamilton Luiz Correa, pelas observações feitas no Exame de Qualificação, fundamentais para a continuidade do trabalho;

Aos executivos das empresas farmacêuticas, que abriram espaço em suas agendas, receberam-me com extrema cordialidade e contribuíram para a composição do conteúdo: Eduardo Novaes, Gerente de Desenvolvimento Estratégico da Sanofi-Aventis (Pharma Business), Flávio Pimazoni, Gerente de Marketing (Dermatologia) e Júlio Conejero, Diretor da Unidade de Negócios MIP e Genéricos da Aché Laboratórios Farmacêuticos S.A., e Maria del Pilar Muñoz, Diretora de Sustentabilidade e Novos Negócios da Eurofarma Laboratórios Ltda.;

Aos meus amigos professores, alguns também companheiros no programa de pós-graduação da FEA-USP, que contribuíram de formas variadas com o trabalho: Alberto de Cerqueira César Filho, Dr. Charles John Szulcsewski, com o qual compartilhei muitas experiências no programa, Edson Gonçalves, Gilmar Marques, Dr. Henry Rossi de Almeida, que abriu mão do seu tempo pessoal para facilitar a minha reaproximação da Estatística, Marcelo Chiavone Pontes e Marcos Cesar Conti Machado;

Ao Dr. Richard Rigobert Lucht, pelo incentivo pré-ingresso no programa;

Ao meu amigo e professor, Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, que tempos atrás despertou o meu interesse pelos assuntos acadêmicos; e

A todos que estudaram os temas incluídos no trabalho, sem os quais ele não seria realizado da mesma forma.

“Somos senhores das palavras não ditas,
mas escravos daquelas que deixamos
escapar.”
Winston Churchill

RESUMO

Este trabalho foca os grupos estratégicos, que são, de certa forma, o resultado de uma análise estrutural realizada dentro de um setor. Até o começo dos anos 1970, era comum aceitar que as empresas de um setor de atividades eram afetadas pelas mesmas demandas e restrições ambientais e tinham de superar as mesmas barreiras de entrada. Era de se esperar que as empresas se assemelhassem. Naquela década, Hunt fez o primeiro estudo sobre grupos estratégicos e descobriu que as empresas de um setor eram impactadas em níveis diferentes pelas condições externas, tinham de superar barreiras de entrada diferentes e podiam seguir estratégias próprias. De acordo com essas descobertas, as empresas de um setor poderiam ser agrupadas com base em conjuntos de características distintivas. Para classificar as empresas de um setor em grupos, é exigida dos analistas uma boa compreensão do setor e dos concorrentes, o que nos leva às análises setorial e da concorrência, ambas intrinsecamente conectadas, mas sem uma ordem de precedência estabelecida entre elas. A análise da concorrência exige dos analistas a difícil tarefa de obter e interpretar uma grande variedade de informações sobre os concorrentes, como seus objetivos, seus pressupostos sobre si mesmos, sobre as outras empresas e o setor, suas estratégias, seus recursos e competências, e seus mercados-alvo. Em setores oligopolizados, como poucas empresas estão envolvidas, a análise pode ser um pouco mais fácil, mas em setores com concorrência perfeita ou concorrência monopolista o grande número de empresas pode tornar o processo muito complexo, difícil, caro e demorado. O conceito de grupos estratégicos oferece uma forma alternativa para simplificar o processo de análise, uma vez que permite agrupar empresas por conjuntos de características de forma a manter empresas relativamente semelhantes em um mesmo grupo. Ao fazer isso, a empresa que realiza a análise pode decidir quais grupos estão próximos o suficiente para merecer uma análise mais profunda, como grupo, ou pela seleção de empresas específicas, individualmente. Em muitos trabalhos acadêmicos, os grupos estratégicos foram obtidos utilizando-se procedimentos estatísticos, geralmente a análise de *clusters*. Optamos por uma abordagem distinta. Sem diminuir a importância das ferramentas estatísticas, incorporamos informações extraídas das análises setorial e da concorrência, utilizadas para confirmar ou contestar a precisão dos grupos definidos estatisticamente. Da mesma forma que não existe ordem de precedência entre as análises do setor e da concorrência, não há ordem de precedência entre o uso dessas análises e das ferramentas estatísticas. É possível classificar primeiramente as empresas estatisticamente, para facilitar a análise posterior da concorrência e do setor, ou analisar o setor e a concorrência para definição dos grupos, confrontando os resultados com dados estatísticos. Nessas análises, estão envolvidos elementos estatísticos e cognitivos, ambos sujeitos a vieses. Nos procedimentos estatísticos, há a arbitrariedade intrínseca na definição das variáveis, enquanto nos processos cognitivos há a influência de modelos mentais específicos na percepção dos analistas. A adoção de uma abordagem combinada, como fizemos neste trabalho, permite confirmar ou contestar os grupos obtidos por uma forma ou outra. Os fundamentos teóricos do trabalho estão baseados, principalmente, em uma revisão bibliográfica abrangente das análises da concorrência e setorial. As referências de campo foram antecedidas por um estudo abrangente do setor farmacêutico brasileiro e consistiram de um estudo de caso múltiplo das empresas brasileiras Aché e Eurofarma e da multinacional francesa Sanofi-Aventis, o qual forneceu subsídios para uma análise de aglomerados (K-médias). Ao confrontar os resultados estatísticos e as informações extraídas das análises do setor e da concorrência, foi possível detectar questões importantes para o ajuste dos agrupamentos e defender que a complementaridade entre os processos estatístico e cognitivo (incorporados nas análises da concorrência e do setor) é essencial para obtenção de grupos consistentes.

ABSTRACT

This work focuses on strategic groups, which are, to some extent, the result of a structure analysis within an industry. Until the early 1970s, common belief was that firms from an industry were affected by the same environmental demands and constraints and had to overcome the same entry barriers. Based on these considerations, firms operating in a same industry would resemble each other. In that decade, Hunt pioneered the research of strategic groups and found out that firms of an industry were impacted in different levels by external conditions, had to overcome different entry barriers and could, therefore, adopt different strategies. According to these findings, firms could be grouped based on sets of distinguishing characteristics. To classify the firms of an industry in groups, a good understanding of the industry and the competitors is required, which leads us to industry and competitor analyses, intrinsically connected, but with no precedence order established between them. A competitor analysis imposes on the analysts the difficult task of obtaining and interpreting a great variety of information regarding competitors, such as their goals, their assumptions about themselves, the other companies and the industry, their strategies, resources and competences, and target markets. In oligopolies, the analysis may be somewhat easier since few companies are involved, but in industries with perfect competition or monopolistic competition the large number of companies can make the process very complex, difficult, expensive and time consuming. The strategic groups' concept offers an alternative way to simplify the analysis process, since it allows to group companies by sets of characteristics so that relatively similar companies are kept in a same group. By doing so, the company running the analysis can decide which groups are close enough to deserve a deeper analysis as a group or to sort out firms for an individual analysis. In many academic works, the strategic groups were obtained by using statistical procedures, cluster analysis mostly. In this work, we chose a distinct approach. Not diminishing the relevance of statistical tools, we incorporated information extracted from industry and competitor analyses and used them to confirm or contest the correctness of statistically defined groups. Similarly to the lack of precedence order established between industry and competitor analyses, there is no precedence order among these analyses and statistical tools. It is possible to first classify the companies statistically in order to facilitate a following competitor or industry analysis, or to make the industry and competitor analyses in order to define the groups, confronting the result with statistical data. In these analyses, cognitive and statistical elements are involved, both subject to biases. In statistical procedures, there is the intrinsic arbitrariness in the definition of the variables, while in cognitive processes there is the influence of specific mental models on the analysts' perceptions. The adoption of a combined approach, which we chose in this work, allows confirming or contesting the groups obtained in one way or another. The theoretical underpinnings are mostly grounded in a comprehensive bibliographic review on competitor analysis, industry analysis and strategic groups. The field activities were introduced by a comprehensive survey of the Brazilian pharmaceutical industry, which consisted of a multiple case study of the Brazilian companies Aché and Eurofarma and the French multinational company Sanofi-Aventis and provided subsidies for a cluster analysis (K-means). By confronting statistical results and information extracted from the industry and competitor analyses, we were able to detect important issues to a fine-tune of groupings and defend that the complementarity between statistical and cognitive processes (embedded in competitor and industry analyses) is essential to obtain consistent groups.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS 3
LISTA DE QUADROS 4
LISTA DE TABELAS 5
LISTA DE GRÁFICOS 6
LISTA DE ILUSTRAÇÕES 7
1 INTRODUÇÃO 9
1.1 O problema da pesquisa 14
1.2 Objetivos 15
1.2.1 Objetivo principal 15
1.2.2 Objetivos específicos 15
1.3 Relevância do estudo 15
1.4 Contribuição 17
1.5 Estrutura do trabalho 18
2 CONCORRÊNCIA 21
2.1 Contextualização 21
2.2 Análise da concorrência 34
2.3 Variedade de configurações de empresas 37
2.4 Disponibilidade de informações 38
2.5 Orientação organizacional e ambiente externo 40
2.6 Competição e concorrentes 41
2.7 Concorrência atual e potencial 47
2.8 Classificação de empresas 52
3 GRUPOS ESTRATÉGICOS 55
3.1 Estrutura setorial e recursos 55
3.1.1 A visão baseada em recursos 58
3.2 Análise setorial 63
3.3 Grupos estratégicos 72
3.3.1 Variedade de estudos 72
3.3.2 Elementos relevantes para formação de grupos estratégicos 79
3.3.3 Rivalidade entre grupos estratégicos 95
3.3.4 Abordagem cognitiva 99
3.3.5 Uso de ferramentas estatísticas na definição de grupos estratégicos 104
3.3.6 Controvérsias sobre o tema grupos estratégicos 109
3.3.7 Considerações sobre a revisão bibliográfica 112
4 ATIVIDADES DE PESQUISA E METODOLOGIA 117
4.1 Metodologia 121
4.1.1 Trabalho de campo 124
4.1.2 Delimitação do estudo 125
5 O SETOR FARMACÊUTICO 127
5.1 Características gerais 127
5.1.1 Inovação: a grande barreira de entrada e a ameaça dos genéricos 135
5.2 Drogas órfãs 144
5.3 Categorias de medicamentos 145
5.3.1 Medicamentos biológicos 145
5.3.2 Medicamentos fitoterápicos 146
5.4 A evolução dos medicamentos genéricos no mercado 146
5.5 O setor farmacêutico brasileiro e a evolução do mercado de genéricos 150

5.5.1 O significado de valor no mercado farmacêutico 159
5.6 Balança de pagamentos do setor farmacêutico brasileiro 160
5.7 Análise estrutural (parcial) do setor farmacêutico brasileiro 161
5.7.1 Barreiras de entrada 162
5.7.1.1 Inovação e recursos financeiros 162
5.7.1.2 Acesso aos canais de vendas 163
5.7.1.3 Estrutura comercial 163
5.7.2 Rivalidade entre os concorrentes 164
5.7.3 Poder de barganha 166
5.7.4 Aspectos importantes para definição dos grupos estratégicos 166
6 ESTUDOS DE CASO 169
6.1 Aché 169
6.1.1 Instalações 170
6.1.2 Inovação 170
6.1.3 Biosintética 171
6.1.4 Planejamento estratégico e análise da concorrência 173
6.2 Eurofarma 175
6.2.1 Instalações 176
6.2.2 Inovação 177
6.2.3 Internacionalização 177
6.2.4 Estrutura organizacional 178
6.2.5 Resultados 180
6.2.6 Perspectivas 181
6.2.7 Análise da concorrência e formação de grupos estratégicos 181
6.3 Sanofi-Aventis 183
6.3.1 Estratégias 186
6.3.2 Sanofi-Aventis no Brasil 187
6.3.3 Análise da concorrência e formação de grupos estratégicos 188
6.3.4 Grupos estratégicos 190
7 CONCLUSÕES DOS ESTUDOS DE CASO 191
7.1 Aplicabilidade do conceito de grupos estratégicos 193
7.2 Definição dos grupos estratégicos pela análise (estatística) de agrupamentos 201
7.2.1 Agrupamentos definidos estatisticamente 203
7.2.1.1 A confrontação cognitiva 209
7.2.2 Considerações finais 212
REFERÊNCIAS 215
GLOSSÁRIO 239
APÊNDICE A – Exemplos de trabalhos sobre grupos estratégicos com uso de ferramentas estatísticas 245
APÊNDICE B – Trabalhos de um mesmo setor com agrupamentos diferentes 247
APÊNDICE C – Roteiro para entrevistas 249
APÊNDICE D – Principais empresas globais e suas classes terapêuticas 251
APÊNDICE E – Trabalhos brasileiros não citados no texto 257
APÊNDICE F – Estrutura organizacional da Eurofarma 259
APÊNDICE G – Algumas definições de grupos estratégicos 261
APÊNDICE H – As maiores empresas farmacêuticas em nível global e local 263
APÊNDICE I – As cinqüenta maiores empresas farmacêuticas em operação no Brasil 303
APÊNDICE J – A maior fabricante de medicamentos genéricos do mundo 315
APÊNDICE K – Exemplo de informações fornecidas pelo software Statistica 317
APÊNDICE L – Endereços dos websites das empresas mencionadas no texto 319

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abafarma: Associação Brasileira do Atacado Brasileiro
Abifina: Associação Brasileira da Indústria de Química Fina
ADL: Arthur D. Little
Anfavea: Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
ANOVA: Analysis of variance (análise de variância)
BIS: Department for Business Innovation & Skills (Reino Unido)
BMW: Bayerische Motoren Werke
CGPA: Canadian Generic Pharmaceutical Association
CHF: Confœderatio Helvetica Franc (Franco Suíço)
EMEA: European Medicines Agency
EGFR: Epidermal Growth Factor Receptor (receptor do fator de crescimento epitelial)
EUA: Estados Unidos da América
GIS: Geographic Information System
Gx: medicamento genérico vendido sob prescrição médica
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INPI: Instituto Nacional de Propriedade Industrial
IO: Industrial Organization (organização setorial)
IPO: Initial Public Offer (oferta pública inicial – de ações)
IPO: Intellectual Property Owners Association
MANOVA: multivariate analysis of variance (análise multivariada de variância)
MIP: medicamento isento de prescrição médica
NIE: New Institutional Economics (Nova Economia Institucional)
OMC: Organização Mundial do Comércio
OTC: over the counter (venda em balcão)
PDV: ponto de venda
PhRMA: Pharmaceutical Research and Manufacturers of America
Pró Genéricos: Associação Brasileira das Indústrias de Medicamentos Genéricos
RBT: Resource-based Theory (teoria baseada em recursos)
RBV: Resource-based View (visão baseada em recursos)
Rx: medicamento vendido sob prescrição médica
S-C-P: Structure-Conduct-Performance (estrutura-conduta-desempenho)
SIC: Standard Industrial Classification (padrão de classificação setorial)
UEN: Unidade Estratégica de Negócio
USPTO: U.S. Patent & Trademark Office

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura de mercado e características das formas de concorrência 28
Quadro 2 – Classes de estrutura de mercado e intensidade da concorrência de preços 31
Quadro 3 – Aspectos para identificação dos concorrentes relevantes 48
Quadro 4 – Diferenças entre as abordagens IO e RBV 60
Quadro 5 – Terminologia proposta por Teece et al no estudo de capacidades dinâmicas 61
Quadro 6 – Mecanismos de isolamento de Rumelt 70
Quadro 7 – Fontes de barreiras de mobilidade 84
Quadro 8 – Dimensões da estratégia competitiva 86
Quadro 9 – Analogias entre a NIE e a pesquisa de grupos estratégicos 92
Quadro 10 – Exemplo de variáveis para formatação de grupos estratégicos 108
Quadro 11 – Foco dos níveis hierárquicos da Eurofarma na análise da concorrência 182
Quadro 12 – Agrupamento das empresas ativas do setor farmacêutico brasileiro 204
Quadro 13 – Agrupamento das maiores empresas (receitas acima de R$ 40 milhões/ano) farmacêuticas em operação no Brasil 205
Quadro 14 – Agrupamento das maiores empresas (receita acima de R$ 40 milhões/ano) que operam com medicamentos (Rx e Gx) e produtos de consumo (MIP) no mercado brasileiro 205
Quadro 15 – Agrupamento das maiores empresas (receitas acima de R$ 40 milhões/ano) que operam com produtos de consumo e medicamentos Rx no mercado brasileiro 206
Quadro 16 – Agrupamento das maiores empresas (receitas acima de R$ 40 milhões/ano) que operam apenas com medicamentos Rx no mercado brasileiro 206
Quadro 17 – Agrupamento das maiores empresas (receitas acima de R$ 40 milhões/ano) que operam no mercado brasileiro (desagrupadas) 207
Quadro 18 – Agrupamento das maiores empresas (receitas acima de R$ 40 milhões/ano) que operam no mercado brasileiro (desagrupadas e considerando apenas as classes terapêuticas) 208
Quadro 19 – Agrupamento das empresas ativas (desagrupadas) que oferecem MIP, Rx e Gx (agrupamento com vinte grupos) 209

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Vendas totais e produtos blockbuster das dez maiores empresas farmacêuticas em 2009 130
Tabela 2 – Participação dos medicamentos blockbuster nas receitas das dez maiores empresas farmacêuticas em 2009 131
Tabela 3 – Participação dos medicamentos blockbuster nas receitas das divisões farmacêuticas das dez maiores empresas farmacêuticas em 2009 131
Tabela 4 – Quantidade de classes terapêuticas por empresa (EUA) em 2010 133
Tabela 5 – Concentração de empresas por classe terapêutica (EUA) em 2010 133
Tabela 6 – As dez maiores empresas globais em investimentos em P&D (2008) 135
Tabela 7 – Distribuição dos recursos de P&D pelas fases do processo em 2008 139
Tabela 8 – Testes clínicos nos EUA por condição selecionada (2008) 142
Tabela 9 – Quantidade de patentes recebidas nos EUA pelas empresas farmacêuticas (entre as trezentas empresas que mais as receberam) 143
Tabela 10 – Penetração de mercado dos medicamentos genéricos na Europa em 2009 148
Tabela 11 – As maiores empresas do mundo em medicamentos genéricos 149
Tabela 12 – As maiores empresas farmacêuticas do mundo em 2009 e seus investimentos em P&D 153
Tabela 13 – Ranking das indústrias farmacêuticas no mercado brasileiro em 2009 158
Tabela 14 – Balança comercial de fármacos e medicamentos no período 2005 – 2009 160
Tabela 15 – Participação das receitas com produtos farmacêuticos nas receitas das dez maiores empresas do setor em 2009 161
Tabela 16 – Resultados da Eurofarma por Unidade de Negócio em 2009 180
Tabela 17 – Resultados da Eurofarma em 2009 181
Tabela 18 – Receitas da Sanofi-Aventis em 2009 por divisão 185
Tabela 19 – Principais resultados da Sanofi-Aventis em 2009 185
Tabela 20 – Receitas e terapias dos principais concorrentes da GlaxoSmithKline 200

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Vendas globais das principais classes terapêuticas em 2009 134
Gráfico 2 – Os 20 produtos mais vendidos mundialmente em 2009..... 134
Gráfico 3 – Evolução do custo de desenvolvimento de uma nova droga nos EUA (US$ milhões) 139
Gráfico 4 – Investimentos do setor farmacêutico em P&D..... 141
Gráfico 5 – Evolução dos investimentos em P&D domésticos (todas as associadas) e no exterior das empresas norte-americanas associadas à PhRMA 141
Gráfico 6 – Testes ativos nos EUA em 2008 por fase..... 142
Gráfico 7 – Aprovação de novos medicamentos pela FDA no período 1990-2009..... 144
Gráfico 8 – Evolução da participação dos medicamentos genéricos nas prescrições (EUA) 147
Gráfico 9 – Evolução da participação dos medicamentos genéricos no mercado brasileiro.. 155
Gráfico 10 – Evolução das vendas de medicamentos genéricos no mercado brasileiro 155
Gráfico 11 – Painel de registro de medicamentos genéricos no Brasil 156

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Modelo de análise da concorrência proposto por Cravens 24
Ilustração 2 – Os componentes da análise da concorrência propostos por Porter 24
Ilustração 3 – Rivalidade entre empresas: modelo para avaliação da probabilidade de ataque e reação 27
Ilustração 4 – Estrutura básica para antecipação das ações dos concorrentes 32
Ilustração 5 – Sistema de informações de Marketing 40
Ilustração 6 – Representações gerenciais da vantagem competitiva 41
Ilustração 7 – Mapeamento do terreno competitivo 49
Ilustração 8 – Matriz para análise dos concorrentes 50
Ilustração 9 – Matriz para identificação de concorrentes 51
Ilustração 10 – Estrutura integrada da análise da concorrência e rivalidade entre empresas ... 52
Ilustração 11 – Elementos-chave na formulação de uma estratégia efetiva 55
Ilustração 12 – Paradigma S-C-P (Estrutura-Conduta-Desempenho) 56
Ilustração 13 – A missão do negócio: integração de fatores, produto e visão de mercado na estratégia 62
Ilustração 14 – Determinantes fundamentais na competição setorial 65
Ilustração 15 – Ciclo de vida e competitividade das empresas (Arthur D. Little) 66
Ilustração 16 – Características que impactam a rentabilidade 76
Ilustração 17 – Relacionamentos entre mudanças estratégicas, participação em grupos e quantidade de grupos estratégicos 78
Ilustração 18 – Evolução dos pressupostos da heterogeneidade do setor e dos grupos estratégicos 81
Ilustração 19 – Classificação de grupos estratégicos a priori e a posteriori 90
Ilustração 20 – Modelo de interpretação organizacional 100
Ilustração 21 – Relacionamento entre formas de interpretação e processos organizacionais 101
Ilustração 22 – Forças geradoras da identidade de grupo 104
Ilustração 23 – Antecedentes setoriais para formação de grupos estratégicos 111
Ilustração 24 – Fases de um estudo de caso múltiplo 122
Ilustração 25 – Fases de P&D no setor farmacêutico – EUA como referência 138
Ilustração 26 – Cadeia de valor do setor farmacêutico 162
Ilustração 27 – Estrutura de governança corporativa da Aché 172
Ilustração 28 – Estrutura operacional da Aché 172
Ilustração 29 – Estrutura comercial da Eurofarma 180
Ilustração 30 – Management Committee da Sanofi-Aventis 187
Ilustração 31 – Quantidade empresas por categorias de produtos do setor farmacêutico brasileiro 198
Ilustração 32 – Sistemática para definição de grupos estratégicos 211

1 INTRODUÇÃO

As análises dos setores de atividade e da concorrência são relevantes para o sucesso das empresas por oferecer a elas a possibilidade de contextualizar suas ações e suas próprias existências. Entretanto, essas análises demandam uma série de informações nem sempre disponíveis na quantidade e consistência que as empresas desejam, o que lhes impõe a necessidade de realizar um trabalho por vezes caro e demorado que permita identificar os aspectos mais relevantes dos setores, dos concorrentes e do próprio processo de competição. Ao definir sua forma de atuação, formal ou informalmente, as empresas tomam uma série de decisões, como, por exemplo, em qual setor competir, quais segmentos de clientes atender, quais produtos oferecer e quais estratégias adotar, o que exige delas o conhecimento não apenas de suas próprias características e circunstâncias, mas também das suas posições relativas aos concorrentes. Embora a análise da concorrência possa parecer, à primeira vista, um processo automático e racional, ela muitas vezes depende de percepções individuais e coletivas dos executivos das empresas. Essa análise é facilitada em setores maduros e com poucas empresas, onde todos se conhecem e os movimentos concorrenciais já são quase padronizados. Mas em setores, maduros ou não, com muitas empresas, pode ser desejável, se não necessário, utilizar alguma forma de simplificação das análises. Uma alternativa é a classificação dos competidores por conjuntos de semelhanças e diferenças que impactem o processo de competição, o que nos leva aos grupos estratégicos, aqui considerados como grupos de empresas que seguem estratégias semelhantes em determinadas dimensões estratégicas (PORTER, 1986), tendo assim perfis estratégicos semelhantes. Com base em dezenas de artigos analisados, podemos dizer que não raramente a classificação das empresas em grupos estratégicos é feita com a utilização de processos estatísticos e cognitivos. Neste trabalho foram consideradas várias abordagens sobre o tema, detalhadas na revisão bibliográfica, levando à compreensão das várias alternativas para formatação dos grupos estratégicos, das suas características de aplicação, seus vieses e capacidades de refletir os aspectos mais relevantes das empresas.

Devido à necessidade de se conhecer bem os concorrentes para que esses sejam agrupados da forma mais consistente possível, consideramos neste trabalho a formatação de grupos estratégicos não apenas como uma finalidade em si, mas como conseqüência de um trabalho

profundo de análise para ampliação do conhecimento sobre o setor de atividades e os concorrentes, em um processo recursivo: o conhecimento dos concorrentes leva aos grupos estratégicos que por sua vez levam a uma análise mais coerente do comportamento atual e potencial dos concorrentes.

O processo de competição pode ser visto sob dois pontos de vista: o da competição entre produtos e serviços e o da competição entre empresas, este o mais importante para os nossos propósitos. Para compreender melhor o processo de competição entre empresas, é preciso conhecer o setor de atividades, considerado neste trabalho conforme a abordagem de Porter (1986) como sendo constituído de um grupo de empresas que oferecem produtos e serviços substitutos diretos entre si. Pode-se imaginar que os concorrentes de um mesmo setor, por estarem sujeitos, em princípio, às mesmas barreiras de entrada, são bastante semelhantes entre si. Entretanto, embora possam oferecer produtos/serviços que sejam substitutos diretos, as empresas podem ter conjuntos diferentes de atributos e seguir estratégias particulares, além do fato de as barreiras de entrada não serem idênticas para todas as empresas do setor, como será mostrado. De forma geral, para a competição entre empresas utilizamos a definição de Chen (1996, p. 104) de que empresas concorrentes operam em um mesmo setor, oferecem produtos/serviços similares e visam aos mesmos consumidores.

Os grupos estratégicos são parte da análise setorial, esta uma evolução do paradigma S-C-P (*Structure-Conduct-Performance*) utilizado nos anos 1950, pelo qual a conduta das empresas (estratégia) era definida pela estrutura setorial. Trabalhos realizados principalmente por Caves e Porter nos anos 1970 e 1980 mostraram que as empresas, individualmente, podiam influenciar essa estrutura, deixando de ser agentes passivos. Eles mostraram que o setor era importante na conduta das empresas, mas devido à heterogeneidade das empresas ele não era o único elemento relevante. O interesse pelo tema heterogeneidade intra-setorial aumentou significativamente depois que Hunt (1972) mostrou haver diferenças nas empresas do setor de eletrodomésticos da linha branca nos EUA. Era possível, assim, haver em um mesmo setor empresas com características similares e diferentes pelas quais as empresas podiam ser agrupadas. A proposição de que as empresas pudessem ser semelhantes às demais de um grupo e diferentes em relação às de outros grupos rompia com a abordagem tradicional de que a estrutura setorial, ao oferecer as mesmas condições e impor as mesmas restrições a todas as empresas, levava-as a se organizarem como reflexo direto dessas condições e restrições, assemelhando-se. Mostrou-se que, mesmo operando em um mesmo setor, as empresas eram

afetadas por conjuntos específicos de demandas e restrições ambientais e tinham de se administrar de forma condizente com elas.

Vários estudos se seguiram buscando determinar quais atributos organizacionais permitiriam definir se e o quanto as empresas de um mesmo setor seriam similares ou dissimilares e se o fato de existirem grupos distintos levaria as empresas dos vários grupos a resultados também distintos. Alguns estudos se baseavam nas barreiras de entrada, que poderiam ser diferentes para empresas de um mesmo setor (no caso dos grupos estratégicos eram denominadas barreiras de mobilidade), como resultado da evolução do paradigma S-C-P (CHAMBERLIN, 1933; BAIN, 1956; MASON, 1939) para a análise estrutural do setor (PORTER, 1986), ou na forma como os recursos das empresas eram acumulados e utilizados, permitindo que as empresas fossem agrupadas conforme suas capacidades, ou ainda se baseavam nas estratégias genéricas adotadas.

A revisão da literatura mostra que os grupos estratégicos podem ser formados por similaridades aleatórias nas posições de mercado (MEHRA; FLOYD, 1998) e no comportamento frente ao risco e no *timing* de entrada no setor (PORTER, 1979), conforme a economia setorial; com base nas crenças de atores-chave sobre quais empresas adotam estratégias semelhantes ou competem mais intensamente (FOMBRUN; ZAJAC, 1987, PORAC; THOMAS, 1990, REGER; HUFF, 1993), conforme o aprendizado gerencial; pelas diferenças na busca de informações, custos e variações na preferência de comunicação pelos consumidores (HALLAGAN; JOERDING, 1985), conforme os teóricos de marketing; e pela forma conveniente de analisar as circunstâncias de um setor (HATTEN; HATTEN, 1987). Como resultado dessa revisão bibliográfica, será considerado que a formatação de grupos estratégicos não faz sentido sem uma abordagem profunda do processo de competição, na qual essas formas mencionadas se combinam. Assim, ver-se-á que os grupos estratégicos dependem da estrutura setorial, dos recursos acumulados pelas empresas e da forma pela qual são utilizados, e das crenças dos executivos (abordagem cognitiva).

Ao longo deste trabalho serão apresentadas várias definições para grupos estratégicos, mas a mais comum, extraída de dezenas de artigos sobre o tema e temas correlatos, é a de ser um agrupamento de empresas que adotam estratégias semelhantes e têm perfil estratégico semelhante, elaborada por Porter (1986). Vistas como uma forma ampla pela qual a empresa vai competir, as estratégias singulares, ou mesmo as estratégias genéricas (PORTER, 1986),

nem sempre são interpretadas corretamente, dificultando o agrupamento das empresas com base nelas. Não sendo fácil, e às vezes nem possível, identificar claramente as estratégias das empresas, buscam-se indícios delas que possam assumir a forma de variáveis que, espera-se, reflitam não apenas suas estratégias como a intensidade em que são operacionalizadas e o sucesso na sua aplicação.

Embora a definição mais comum de grupo estratégico aborde a similaridade estratégica, alguns trabalhos enfatizam a importância dos recursos na comparação entre empresas, refletindo ou não posições preferenciais em relação à RBV (*Resource-based View* – visão baseada em recursos) ou à IO (*Industry Organization* – organização setorial). A abordagem quase dicotômica entre a IO e a RBV soa como um falso dilema pelo fato de que alguns recursos levam diretamente ao alcance de alguma vantagem competitiva (objetivo amplo da estratégia), enquanto outros oferecem opções estratégicas (BARNEY, 1997). Os adeptos da RBV em geral consideram os recursos mais relevantes para o sucesso das empresas do que as estratégias, porém é preciso cuidado nessa abordagem porque muitos recursos acumulados pelas empresas podem (ou devem) tê-lo sido seguindo-se uma estratégia, e posteriormente podem dar suporte e/ou encaminhar novas estratégias. Mais do que a competição pela relevância de cada abordagem, deve-se atentar para o alinhamento de recursos e estratégias.

Algumas características das empresas, como, por exemplo, o tamanho, o nível de investimento em P&D, as despesas com comunicação e os preços médios praticados, podem ser analisadas e convertidas em variáveis utilizadas na formatação de grupos estratégicos por meio de processos estatísticos multivariados, dos quais o mais comum é a análise de agrupamentos (*cluster analysis*). Embora comumente utilizado, é um procedimento criticado por algumas limitações processuais, principalmente pelo fato de os modelos multivariados sempre levarem a agrupamentos e de os resultados variarem muito dependendo dos vieses do pesquisador e da arbitrariedade na escolha das variáveis que supostamente refletiriam a realidade das empresas.

Contrastando com a forma orientada matematicamente de definir grupos estratégicos, há a forma baseada em processos cognitivos (REGER; HUFF, 1993), fruto das experiências e julgamentos dos executivos das empresas e dependente muito mais de análises qualitativas do que quantitativas. Pressupõe-se, nesse caso, que os executivos conheçam bem os concorrentes e seus atributos, sejam capazes de identificar suas principais diferenças e os agrupem

conforme suas percepções, de forma correta, o que nem sempre acontece facilmente, principalmente em setores com muitos concorrentes. Os grupos estratégicos seriam definidos, nesse caso, com base nos modelos mentais dos executivos (TANG; THOMAS, 1992). Essa forma dá suporte à afirmação de Hatten e Hatten (1987) de que os grupos estratégicos podem ser simplesmente uma conveniência analítica, que permite reduzir a incerteza e a complexidade a níveis administráveis, com base menos em elementos comprováveis e mais em elementos que reflitam sua visão e percepção das demais empresas. Em qualquer das formas é possível a visualização dos grupos estratégicos em mapas bidimensionais, com limitações no caso dos modelos multivariados que apresentam apenas os efeitos conjuntos das variáveis. Na representação bidimensional sugere-se a escolha de variáveis que representam as barreiras de entrada (mobilidade) mais significativas e, uma vez escolhidas, sejam dispostas em gráficos várias vezes e em várias combinações (PORTER, 1986).

Muitos dos trabalhos existentes sobre grupos estratégicos partem do pressuposto que eles existem e se concentram nos aspectos matemáticos de sua formatação, às vezes simplificando em demasia a abordagem das empresas e oferecendo poucos elementos que levem à contestação e discussão dos resultados. Os grupos estratégicos podem ser definidos com mais propriedade com uma abordagem mais profunda dos concorrentes. Embora esta possa ser mais trabalhosa inicialmente, dependendo da complexidade do setor e da quantidade de empresas, os trabalhos posteriores podem voltar-se mais à análise da concorrência com base nos grupos estratégicos, que podem ser obtidos com trabalhos prévios de base estatística que levem à simplificação das análises individuais ou à pré-seleção do que deve ser analisado mais profundamente. Isso significa que as empresas podem continuar analisando os concorrentes individual e freqüentemente para definição de ações estratégicas mais focadas, quando do mesmo grupo estratégico ou de grupos mais próximos, e as demais empresas como conjuntos cujas características se assemelhem às características dos grupos aos quais pertencem. Seria assim não apenas um processo recursivo, mas também reducionista.

Pelo exposto, com base estatística ou cognitiva, a definição dos grupos estratégicos não pode prescindir do conhecimento das características do setor e das empresas que o compõem, além do conhecimento da própria organização, o que leva, de forma geral, a se considerar as fronteiras da empresa, os mercados, a concorrência, o posicionamento, a dinâmica competitiva e a dinâmica interna (BESANKO *et al*, 2006). É fundamental, nesse processo, a definição de quem são os concorrentes e quais são as bases da competição, devendo assim ser

consideradas as orientações básicas das empresas quanto às suas perspectivas e a ênfase dada na análise da concorrência, que levam à sua classificação como autocentrada, centrada no concorrente, centrada no cliente e orientada ao cliente (DAY, 1997b).

Para embasar este trabalho, além da revisão bibliográfica sobre a análise da concorrência, a análise setorial e os grupos estratégicos, foi realizado um estudo de caso múltiplo que incluiu três das cinco maiores empresas do setor farmacêutico brasileiro, as brasileiras Aché e Eurofarma e a multinacional francesa Sanofi-Aventis. Composto de empresas brasileiras e subsidiárias de empresas multinacionais, o setor farmacêutico brasileiro movimenta cerca de R$ 30 bilhões/ano. Além das entrevistas realizadas com executivos das empresas do estudo de caso, foi feita uma análise abrangente das informações disponibilizadas em relatórios anuais, *websites* e demais publicações das principais empresas do setor, além da análise de publicações especializadas e trabalhos disponibilizados nos vários meios de comunicação e associações de classe. Isso permitiu a identificação das principais características, demandas e restrições do setor e, principalmente, das diferenças nas orientações estratégicas, portes e escopos geográficos que impactam a formatação dos grupos estratégicos.

1.1 O problema da pesquisa

O estudo dos grupos estratégicos passa por aspectos fundamentais referentes à sua operacionalização, consistência e aplicação. Como será visto na revisão bibliográfica, há uma série de trabalhos com a utilização de ferramentas estatísticas para definição dos grupos estratégicos, muitas vezes deixando a impressão de que a simples escolha de variáveis e a utilização dessas ferramentas são suficientes para isso, enquanto outra vertente teórica sustenta que a capacidade e experiência dos administradores em identificar seus concorrentes permite classificá-los de forma apropriada. Como característica dos processos sustentados em bases cognitivas, para um mesmo fato pode haver várias percepções, considerando as percepções com base na abordagem de Maturana (1999) de que o observador percebe o objeto com base na sua práxis de viver.

Sem reduzir a importância dos procedimentos estatísticos na definição dos grupos estratégicos, pode-se questionar se seria factível uma combinação de abordagens, no caso a cognitiva e a estatística. Este trabalho enfatiza a importância das percepções das empresas sobre a concorrência e sua complementaridade com as ferramentas estatísticas. Como o uso

de ferramentas estatísticas, análise de *clusters* na maioria das vezes, tem sido comum em muitos estudos, julgamos importante buscar respostas para as seguintes questões:

1. As abordagens estatísticas são suficientes para definir grupos estratégicos?
2. Os resultados obtidos com o uso de ferramentas estatísticas refletem os agrupamentos estratégicos de forma consistente?
3. Abordagens combinadas de análises estatísticas e cognitivas seriam mais adequadas?

1.2 Objetivos

Com as questões referentes ao problema da pesquisa estabelecidas, definimos a seguir os objetivos do trabalho que permitam respondê-las.

1.2.1 Objetivo principal

O objetivo principal neste trabalho é estudar a formatação de grupos estratégicos, utilizando como referência o setor farmacêutico brasileiro, com base nos processos de análise setorial e da concorrência, visando a identificar as complementaridades das abordagens estatísticas e cognitivas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar como as empresas definem seus principais concorrentes.
- Identificar como os executivos abordam aspectos relevantes da concorrência, quantitativos e qualitativos, e como isso se reflete em agrupamentos.
- Identificar se esses pontos de vista se confirmam nos processos estatísticos de análise de agrupamentos (*cluster analysis*).
- Identificar se informações de base cognitiva podem ser relevantes para aprimorar os grupos estratégicos definidos estatisticamente.
- Propor, se possível, uma sistematização para definição de grupos estratégicos.

1.3 Relevância do estudo

A maioria dos trabalhos sobre grupos estratégicos considerados neste estudo aborda os grupos estratégicos em si, mostrando como formatá-los utilizando técnicas estatísticas, mas sem destaque para os vínculos com os processos de análise setorial e da concorrência ou com a

confrontação de resultados obtidos nessas análises, que possam se complementar.

As bases para os estudos sobre grupos estratégicos foram definidas em trabalhos norte-americanos ou de autores norte-americanos, dentre os quais podemos destacar Hunt (1972), Newman (1978), Caves e Porter (1977), Cool e Schendel (1987), Schendel e Patton (1978), Porter (1979, 1986), Hatten *et al* (1978), Caves e Pugel (1980), e Caves e Ghemawat (1992). Além destes, alguns autores (primeiros autores ou co-autores) se sobressaem pelo volume de trabalhos e menções, como Fiegenbaum, Hatten (Kenneth e Mary Louise), Mascarenhas, McGee, Porac, Thomas e Tang. Trabalhos mais recentes foram realizados na Europa, como os de Flavián *et al* (1999), González-Moreno e Sáez-Martinez (2008) e Leask e Parker (2007), e na Austrália, como o de Tywoniak *et al* (2007). Alguns trabalhos brasileiros foram apresentados e publicados em congressos e revistas acadêmicas de bom nível, como o de Pinho e Silva (2001), Mello Dias e Silva (2005) e González *et al* (2008).[1] Mas como a base teórica se apóia em trabalhos norte-americanos, algumas características concorrenciais não são tratadas com destaque, como, por exemplo, a competição multimercado e, por conseqüência, a competição entre empresas locais e subsidiárias de grandes multinacionais. Isso ocorre, possivelmente, devido à importância das empresas norte-americanas no cenário mundial e ao fato de, ao estudá-las, estar-se estudando-as com base em resultados do maior mercado do mundo, o norte-americano, ou em resultados consolidados. Essa não é a nossa realidade. A internacionalização de empresas brasileiras é recente e com poucos casos e a competição local envolve não as multinacionais propriamente ditas, mas suas subsidiárias (que podem ser influenciadas pelas ações dos conjuntos de empresas dos quais fazem parte), o que altera algumas das características da competição. No mercado farmacêutico local há empresas brasileiras muito bem posicionadas em termos de participação de mercado, mas com operações basicamente locais e com resultados muito dependentes de categorias específicas de produtos, como os medicamentos genéricos ou similares. Elas competem com subsidiárias de empresas norte-americanas e européias, que, embora não tenham operações gigantescas no país, têm o respaldo de suas matrizes em algumas funções relevantes, o que, em princípio, lhes permite alcançar maior eficiência em atividades como pesquisa e desenvolvimento (P&D), desenvolvimento de processos, compras de insumos, serviços de marketing e administração de patentes. A matriz pode desenvolver trabalhos de forma centralizada ou

[1] Além dos trabalhos brasileiros mencionados no texto há outros listados no Apêndice E, lidos, mas nele não incluídos.

distribuí-los em poucos centros específicos, alocando os custos em várias subsidiárias e auferindo ganhos de sinergia, o que é uma das características das empresas globais: o estabelecimento de operações mundiais com desenvolvimento de produtos e marketing padronizados (DERESKY, 2004). Dependendo da orientação organizacional, as empresas multimercado podem também ter desvantagens, pois ao mesmo tempo em que uma subsidiária pode ter mais recursos para competir e respaldo de outras subsidiárias ou da matriz, pode também tornar-se mais lenta e menos flexível pela necessidade de seguir as linhas mestras corporativas e procedimentos específicos para submissão e aprovação de estratégias. Assim, mesclaremos no estudo empresas de origens diferentes, com estratégias e atributos diferentes, que atuam em um mercado economicamente relevante, o que permitirá levantar questões que confirmem ou contestem o conceito de grupo estratégico.

1.4 Contribuição

Em vez de abordar o tema grupos estratégicos apenas como um conjunto de índices trabalhados estatisticamente, vamos abordá-lo considerando a forma pela qual as empresas analisam a concorrência, definem quais são os concorrentes principais e se eles poderiam ser incluídos em um mesmo grupo estratégico. Ao analisar as empresas e identificar as razões pelas quais elas possam considerar os concorrentes como sendo ou não similares a ponto de formar grupos estratégicos, e buscar indícios nas análises setorial e da concorrência que permitam verificar a consistência dos grupos, oferecemos um contraponto aos trabalhos de base puramente estatística. Isso pode ser útil não apenas na definição das variáveis para os modelos multivariados, como permitir que as empresas possam ser comparadas em relação aos grupos estratégicos encontrados estatisticamente e às percepções dos analistas. Assim, para as empresas oferece-se um contraponto às suas percepções e para a Academia uma forma de explicar pontos comuns e divergentes de uma abordagem estatística frente a uma realidade vivenciada. Teríamos, dessa forma, grupos estratégicos formatados não apenas do ponto de vista de um pesquisador, mas também do ponto de vista das empresas que deles podem fazer uso para elaborar estratégias mais eficazes, e uma crítica aos pontos que poderiam ser negligenciados na ausência de uma análise setorial e da concorrência. Além dos aspectos teóricos em si, há a contribuição na inclusão de uma análise do setor farmacêutico brasileiro, que permite compreender nosso atual estágio de desenvolvimento e dificuldades em alcançar o padrão das grandes empresas multinacionais.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em sete partes, incluindo esta (Introdução). As partes 2 e 3 trazem a revisão bibliográfica sobre os temas concorrência e grupos estratégicos, respectivamente. Na parte 2 é abordada a concorrência, cobrindo aspectos econômicos relativos às formas de competição (monopólio, oligopólio, concorrência perfeita e concorrência monopolista), à caracterização de concorrência, à importância dos índices de concentração de mercado e ao conceito de valor. Foram abordados ainda os modelos de análise da concorrência de Porter (1986) e Cravens (1994), as estratégias genéricas de competição de Porter (1986) e a tipologia de Miles e Snow (1978). Buscou-se nessa parte não apenas mostrar a importância de se definir o que seja um concorrente, mas também o que leva as empresas a se organizarem para competir com base em distinções ou isomorfismos, fruto de suas iniciativas próprias ou dos impactos externos que limitam opções estratégicas, empresariais, suas estruturas e processos. Três temas foram privilegiados: a análise setorial, a análise da concorrência e a formação de grupos estratégicos, considerando que ao longo do trabalho se estabelecerá a importância dos dois primeiros para a formatação dos grupos estratégicos. Na medida da necessidade foram abordadas formas de análise de base qualitativa e quantitativa, temas consolidados em Administração como as teorias da Ecologia, da Dependência de Recursos e do Ciclo de Vida, e feitas menções à competição multiponto. Por ser o comportamento da empresa frente aos seus ambientes um aspecto relevante na análise da concorrência, foi incluída a conceituação de Day (1997b) sobre a orientação das empresas poder ser mais voltada aos ambientes interno ou externo.

Na parte 3 foi abordado de forma mais profunda o tema grupos estratégicos, fazendo-se a conexão com os processos de análise da concorrência e com o planejamento estratégico formal. Foram incluídos o modelo LCAG, acrônimo de Learned, Christensen, Andersen e Guth, que levou ao desenvolvimento do modelo SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats* – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) de planejamento, a estrutura S-C-P (*structure-conduct-performance* – estrutura, conduta, desempenho) e o modelo de análise setorial de Porter (1986), às vezes denominado modelo das cinco forças, cujas referências às barreiras de entrada, feitas por ele e alguns autores que o antecederam, foram fundamentais nos primeiros estudos sobre grupos estratégicos ao destacar que as empresas podiam ser impactadas por elas de forma diferente, havendo, por conseguinte, diferentes barreiras para diferentes grupos de empresas.

Como na definição de grupos estratégicos não se pode desconsiderar as ações individuais das empresas, foram feitas menções à eqüifinalidade, princípio da Teoria Geral dos Sistemas pelo qual se alcançam os mesmos fins, de formas diferentes. Foram contemplados ainda aspectos importantes relativos aos porquês de as empresas poderem tender à semelhança (isomorfismo) ao mesmo tempo em que a estratégia pressupõe a busca de configurações únicas; à RBV e à definição dos grupos estratégicos *a priori* (com a expectativa de quais serão os concorrentes semelhantes em um horizonte de tempo pré-definido) e *a posteriori* (buscando a definição dos grupos de forma retrospectiva com a expectativa de que eles sejam semelhantes e úteis no horizonte de tempo definido). Abordou-se ainda a formatação dos grupos estratégicos de vários pontos de vista, como o baseado nas barreiras de entrada (mobilidade), na afiliação e no conceito de grupos estratégicos como ponto de referência para as empresas.

Ainda nessa parte foi abordado um assunto controverso: o uso de técnicas multivariadas na formatação de grupos estratégicos, em especial da análise de agrupamentos. Como ela é adotada na maioria dos trabalhos analisados na revisão bibliográfica, foram abordadas algumas das limitações dos procedimentos, tanto do ponto de vista de autores da área de estatística como de autores que analisaram o uso de ferramentas estatísticas em Administração. Ao final dessa parte, foram feitas considerações sobre os temas cobertos nas duas partes da revisão bibliográfica.

Na parte 4 foi estabelecida a metodologia para o trabalho, estudo de caso múltiplo, definido o protocolo de pesquisa e apresentadas as justificativas para a escolha do setor farmacêutico brasileiro como referencial do estudo.

A parte 5 traz uma análise abrangente do setor farmacêutico, em nível local e internacional, e de suas principais características, como as grandes somas investidas em P&D, a dependência de algumas grandes empresas em relação a alguns poucos produtos de grande sucesso, o escopo geográfico das empresas e as principais tendências no setor. Por ser a orientação à inovação uma barreira de entrada considerável para alguns grupos estratégicos, foi enfatizada a importância das atividades de P&D, com seus custos e riscos elevados, as fases a serem ultrapassadas até que os medicamentos recebam a aprovação dos órgãos reguladores e as margens de erro estimadas em cada fase. Foi também abordado o tema medicamentos genéricos, cópias de produtos cujas patentes expiraram, no que diz respeito à sua importância, evolução em vendas e impacto nas empresas inovadoras. Como no trabalho são enfatizadas as

análises do setor e da concorrência, foram incluídas algumas informações relevantes das principais empresas do setor, que facilitam a identificação de circunstâncias específicas que impactam o futuro das empresas nacionais, complementadas com resumos sobre as empresas incluídos nos apêndices.

A parte 6 traz o estudo de caso, no qual foram abordadas três das cinco maiores empresas do setor farmacêutico brasileiro, as brasileiras Aché e Eurofarma e a multinacional francesa Sanofi-Aventis.

Encerrando o trabalho, na parte 7 estão as conclusões dos estudos de caso, seus *insights*, a forma como eles encaminham à análise combinada em termos estatísticos e cognitivos, as contraposições possíveis baseadas nas análises da concorrência e setorial e a proposta de uma sistematização para definição de grupos estratégicos.

Para facilitar a identificação das grandes diferenças entre as empresas, e entre as empresas nacionais e multinacionais, recomenda-se ver as informações disponibilizadas nos Apêndices H, I e J. O Apêndice H traz informações sobre as dez maiores empresas farmacêuticas em nível mundial e sobre as dez maiores em nível local, excluindo as empresas analisadas no estudo de caso; o Apêndice I sobre as cinqüenta maiores empresas em operação no país, excluídas as mencionadas no estudo de caso e no Apêndice H; e o Apêndice J sobre a maior fabricante de medicamentos genéricos do mundo. Foram enfatizadas nesses apêndices as informações referentes às receitas, áreas terapêuticas de interesse, investimentos em P&D, escopo geográfico e processos de fusão e aquisição, que tornaram as empresas o que elas são, e suas estratégias, quando identificadas.

Este trabalho foi escrito de acordo com a ortografia anterior ao Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, objeto do Decreto nº 6.583, de 29 de setembro de 2008, e válida, em conformidade com esse decreto, até 2012. A formatação do texto seguiu o Manual para formatação e edição de dissertações e teses da FEA-USP, atualizado em novembro de 2008. Foi feita uma exceção para os Apêndices, incluídos no Sumário para facilitar sua localização.

2 CONCORRÊNCIA

2.1 Contextualização

Desde os primeiros trabalhos de Learned, Christensen, Andrews e Guth (1969), que levaram ao desenvolvimento do modelo SWOT[2], a preocupação com a adequação entre as ambiências interna e externa das organizações assumiu grande relevância nos trabalhos relacionados à Gestão Estratégica, ao Planejamento Estratégico e ao Planejamento de Marketing. Schendel e Patton (1978), por exemplo, destacaram a importância de três aspectos fundamentais para as organizações: a definição de seus objetivos, os meios e alocação de recursos para alcançá-los, que refletem aspectos estratégicos e operacionais, e as demandas e restrições impostas pelo ambiente externo. Em uma abordagem mais recente sobre Administração Estratégica e Planejamento Estratégico, Besanko *et al* (2006) argumentam que a estratégia está associada a quatro questões relevantes:

- As fronteiras da empresa – seus negócios, produtos e porte;
- Os mercados e a concorrência – natureza dos mercados onde competir e as interações competitivas;
- O posicionamento e a dinâmica competitiva – como se posicionar, definir sua vantagem competitiva e sua evolução; e
- A organização interna – como a empresa deve estruturar-se e organizar-se.

Embora os elementos acima estejam contemplados neste trabalho, a ênfase está nos elementos extraídos da análise da concorrência, que pode ser feita com diferentes níveis de profundidade e abrangência em conformidade com diferentes níveis de usos e usuários. Para isso, é importante estabelecer o que sejam concorrência, concorrentes e seus impactos nas empresas.

A definição dos critérios pelos quais o processo de competição é estabelecido pode variar desde a defesa de Levitt (1960) de que a correta definição do negócio no qual a empresa está inserida impacta suas possibilidades de sucesso, até a argumentação de Abell (1991) e Ansoff (1991) de que não basta definir o setor no qual se está, sendo necessário considerar outros

[2] Modelo que considera o conjunto de Oportunidades e Ameaças (ambiente externo) e Forças e Fraquezas (ambiente interno) na análise da situação da empresa para a elaboração de estratégias.

elementos, como o conjunto de competências necessárias para operá-lo e competir. O ponto básico da argumentação de Abell e Ansoff está na defesa de Levitt (1960), feita no texto Marketing Myopia, de que as empresas petrolíferas teriam mais chances de sucesso se considerassem estar no setor de energia e não no de petróleo; da mesma forma, as empresas de transportes ferroviários teriam mais chances de sucesso se considerassem estar no setor de transportes e não no de ferrovias. Na abordagem de Abell (1991) e Ansoff (1991) não basta escolher um nome mais abrangente para o setor no qual a empresa esteja inserida para que as chances de sucesso aumentem; é preciso estruturar-se adequadamente para competir. O setor farmacêutico nos dá espaço para observar como as empresas podem estruturar-se de formas diferentes em um mesmo setor. A AstraZeneca, empresa tipicamente farmacêutica, obtém toda a sua receita da comercialização de medicamentos e concorre com empresas como a Johnson & Johnson, que, embora também comercialize medicamentos, atua em outras áreas ligadas à saúde. Suas receitas classificadas como farmacêuticas representam apenas 36,4% das receitas totais, sendo os 63,6% restantes classificados como Consumo (25,5%) e Dispositivos/Instrumentos Médicos e Diagnósticos (38,1%). Assim, embora atue no setor farmacêutico, em termos corporativos a Johnson & Johnson poderia ser classificada como uma empresa do setor de Cuidados com a Saúde, o que também poderia ser criticado por haver outras formas de cuidados com a saúde que não envolvem produtos de uso médico/farmacêutico. Para reduzir os equívocos resta a recomendação de que antes de qualquer análise é fundamental buscar equivalências no que está sendo comparado e definir os limites dos negócios – no exemplo mencionado a AstraZeneca é abordada na sua totalidade, competindo contra apenas uma das áreas de negócios da Johnson & Johnson.

Antes de abordar a análise da concorrência em profundidade, deve-se ressaltar que concorrência pode ser abordada de várias maneiras. Kotler (1998), por exemplo, menciona quatro níveis de concorrência: a genérica (entre todas as empresas, de qualquer setor de atividade, que disputam os mesmos recursos financeiros dos consumidores), a de forma (entre empresas que fabricam produtos que oferecem o mesmo benefício), a setorial (entre empresas que fabricam o mesmo produto ou categoria de produtos) e a de marca (entre empresas que oferecem produtos similares aos mesmos consumidores). É importante também identificar o processo de competição analisando os comportamentos das empresas. Eles podem ser independentes (visam à maximização do próprio lucro); orquestrados (visam à maximização do lucro conjunto); seguindo uma relação líder-seguidor (a líder toma decisões que são depois adotadas pelos demais) (RAJU; ROY, 1997). Em meio a essas possibilidades, o fundamental

é definir quem considerar como concorrente e a partir desse ponto as empresas podem definir a profundidade das análises e se estas deverão ser feitas individualmente ou agrupando-se os concorrentes por algum conjunto de similaridades que possibilite simplificar as análises sem comprometer em demasia a profundidade. Se essa segunda alternativa for escolhida, será necessário definir quais semelhanças e diferenças são relevantes e como considerá-las para efeitos de formação de estratégias.

No nível mais básico e aparente a competição envolve produtos e serviços, os resultados visíveis das ações empresariais, mais próximos dos clientes e mais diretamente relacionados às funções de marketing e vendas. Embora se possa considerar do ponto de vista de vendas que todos os fornecedores de um mesmo produto ou serviço sejam concorrentes, uma análise desses concorrentes com base apenas em seus produtos e/ou serviços semelhantes poderia levar a interpretações por demais simplificadas sobre como o processo de competição se desenvolve e afeta as ações estratégicas das empresas. Por isso, além dos produtos e serviços, é importante questionar de forma mais abrangente e sistemática os papéis das empresas no contexto da competição, bem como a estruturação do setor em que a competição ocorre, para então desenvolver estudos mais detalhados da concorrência.

Alguns modelos de análise da concorrência estão disponíveis e destacamos aqui dois deles. O modelo proposto por Cravens (1994) já inclui a análise setorial e os grupos estratégicos, antes da análise dos concorrentes em si (Ilustração 1). O modelo proposto por Porter (1986) é mais focado na análise da concorrência em si e visa a identificar o perfil de resposta dos concorrentes pela análise de quatro elementos principais: seus objetivos, as hipóteses nas quais estes se baseiam, suas estratégias em curso, que indicam o quanto e como os estão perseguindo, e suas capacidades (pontos fortes e fracos) (Ilustração 2). Ele busca nessa análise identificar o perfil de resposta dos concorrentes em relação a estarem ou não satisfeitos com suas situações e se estariam, por isso, mais propensos a agir de forma ativa ou reativa e com que grau de intensidade, impactando diretamente a (re)formatação das estratégias dos demais concorrentes. Muitas das informações que alimentam o modelo de Porter são de difícil obtenção, e mesmo quando obtidas, sua precisão pode deixar muito a desejar.

A consideração do setor como um todo e com os grupos estratégicos em especial foi feita por Porter (1986) de forma separada, mas na mesma publicação, onde foram feitas as devidas conexões entre os temas, os quais serão abordados à frente.

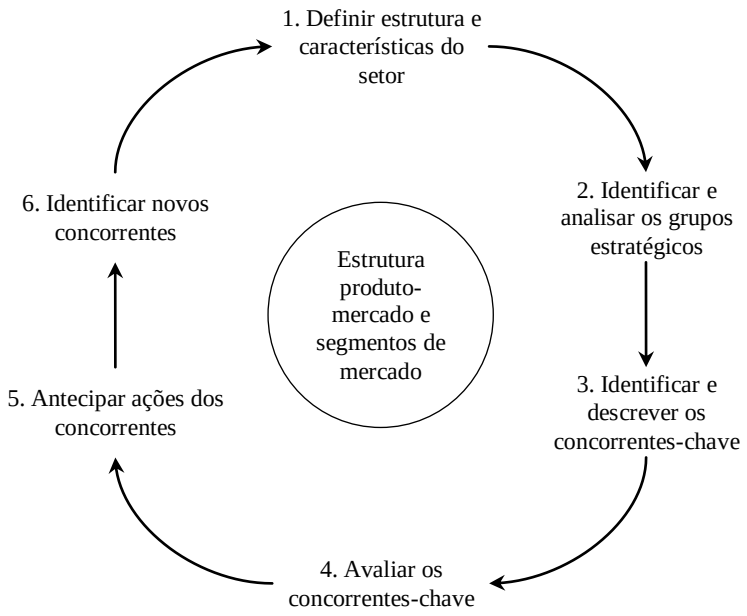


Ilustração 1 – Modelo de análise da concorrência proposto por Cravens
FONTE: CRAVENS, 1994, p. 217.

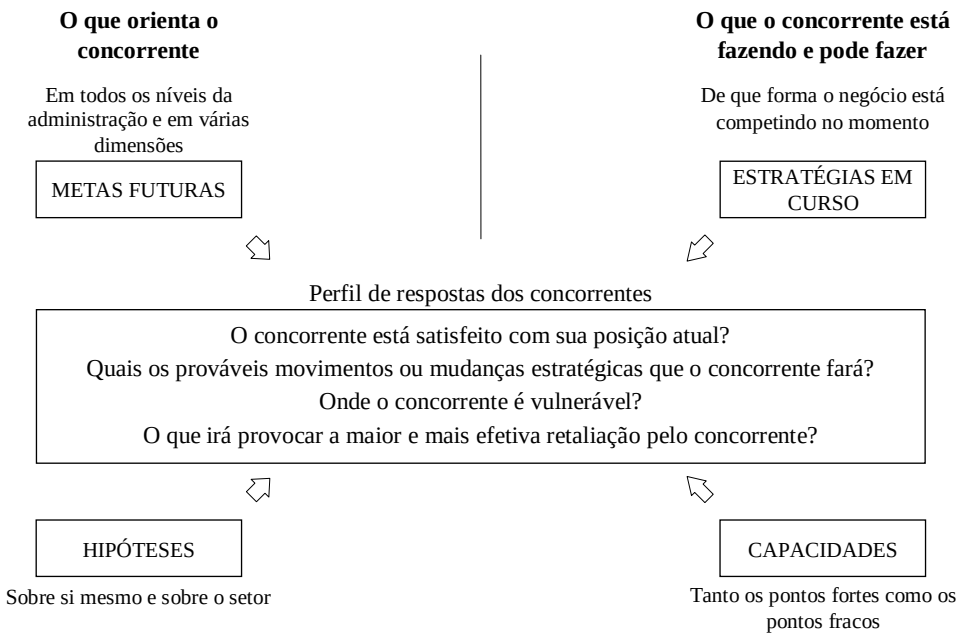


Ilustração 2 – Os componentes da análise da concorrência propostos por Porter
FONTE: PORTER, 1986, p. 63.

Mesmo que seja importante definir as estratégias dos concorrentes, identificar as ações que permitam defini-las pode não ser tão simples. De um lado as estratégias genéricas de competição (PORTER, 1986), por poderem ser utilizadas por várias empresas, inclusive de um mesmo setor, e por serem muito amplas, permitem várias configurações no que diz respeito à busca e manutenção da vantagem competitiva da empresa, dificultando sua identificação; de outro, as estratégias singulares, adequadas a cada empresa e suas circunstâncias, como propõe o modelo SWOT (MINTZBERG, 1994), podem exigir trabalhos de análise complexos. Além disso, as próprias definições de estratégia podem ser fugidias. Dentre elas, podemos citar:

- "[...] estratégia é o padrão de objetivos, propósitos ou metas e principais políticas e planos para alcançá-los [...]"[3] (LEARNED *et al*, 1965, p. 17);
- Os objetivos e metas básicas do negócio, as combinações de produtos e mercados escolhidos, os padrões de alocação de recursos e as políticas utilizadas para relacionar a empresa ao seu ambiente (COOPER; SCHENDEL, 1971 *apud* SCHENDEL; PATTON, 1978, p. 1612).
- A definição dos objetivos e metas de longo prazo, a adoção de cursos de ação e alocação de recursos para o seu alcance (CHANDLER, 1962, p. 13).

Porter argumenta que "A estratégia de um concorrente é mais bem concebida como suas políticas operacionais básicas em cada área funcional do negócio e a maneira como ela procura inter-relacionar as funções." (1986, p. 75). Em outras palavras, se não se conhece as estratégias dos concorrentes, e se não se consegue identificá-las diretamente, pode-se buscar isso pela análise de suas ações estratégicas.

A conexão do desenvolvimento e operacionalização das estratégias com a análise da concorrência pode ser explicada pelo fato de que qualquer estratégia está relacionada a movimentos de ação e reação entre empresas concorrentes, com capacidades e intenções distintas. Como ressalta Morin (2000), qualquer ação tomada entra imediatamente em um universo de interações, escapando do controle de quem a tomou. Para ele, "A ecologia da ação é, em suma, levar em consideração a complexidade que ela supõe, ou seja, o aleatório, acaso, iniciativa, decisão, inesperado, imprevisto, consciência de derivas e transformações."

---

[3] *"For us strategy is the pattern of objectives, purposes, or goals and major policies and plans for achieving these goals [...]."*

(2000, p. 87). Isso é especialmente relevante no caso da implantação de estratégias e na avaliação das possibilidades de ação e reação dos concorrentes. Suas possíveis reações estão ligadas a três aspectos fundamentais: a natureza da ação, a natureza da empresa e a natureza do próprio concorrente (VENKATARAMAN *et al*, 1997). Segundo a lei do requisito de variedade, adaptada às organizações, uma empresa deve ter variedade (ações potenciais) igual ou maior que a variedade no seu ambiente; entretanto, a variedade não é considerada na teoria microeconômica (MILES *et al*, 1993). Assim, empresas agem e reagem de forma diferente, sendo necessário buscar de alguma forma identificar seus perfis de ação e reação. A rivalidade entre empresas e a probabilidade de ataque e reação podem ser vistas na Ilustração 3.

A estratégia está intrinsecamente ligada à busca de vantagens competitivas que permitam a adequação ao ambiente competitivo ou a influência sobre ele. Mas nem todas as formas de concorrência, do ponto de vista econômico, permitem a escolha de estratégias tão singulares. Na concorrência perfeita, por exemplo, as escolhas dos compradores se limitam a preços e quantidades e qualquer movimento de uma empresa é respondido rapidamente pelos concorrentes, não sendo possível a obtenção de vantagens competitivas significativas baseadas em diferenças estratégicas, pois, por definição, na concorrência perfeita há muitas empresas, cada uma delas muito pequena em relação ao tamanho do mercado e sem capacidade de influenciá-lo ou definir sua política de preços; na concorrência monopolista, como na concorrência perfeita, as empresas são [geralmente] pequenas em relação ao tamanho do mercado e disputam os mesmos compradores, não impactando o mercado pelo seu tamanho, mas pela sua capacidade de diferenciar a oferta, o que lhes dá algum poder de definir preços, competindo assim pelo preço, qualidade e marketing; no oligopólio, as empresas têm porte suficiente para ter algum poder sobre a definição de preços, mas as estratégias de uma empresa são dependentes das estratégias das demais, a não ser quando exista uma empresa dominante que fixe seus preços e as demais a acompanhem. Por serem poucas empresas, há o risco delas atuarem em conluio ou, no mínimo, reduzir a intensidade da competição (CASE; FAIR, 1999, PARKIN, 2003). Algumas características dessas formas de competição estão mostradas no Quadro 1.

Besanko *et al* (2006) mencionam que os economistas fazem distinção entre diferenciação vertical e horizontal. Ela é vertical quando o produto é claramente superior ou inferior aos concorrentes (produtos de limpeza, por exemplo) e horizontal quando apenas um grupo de consumidores os prefere aos concorrentes, desde que o preço permaneça igual (pelo perfume

do produto de limpeza, por exemplo).

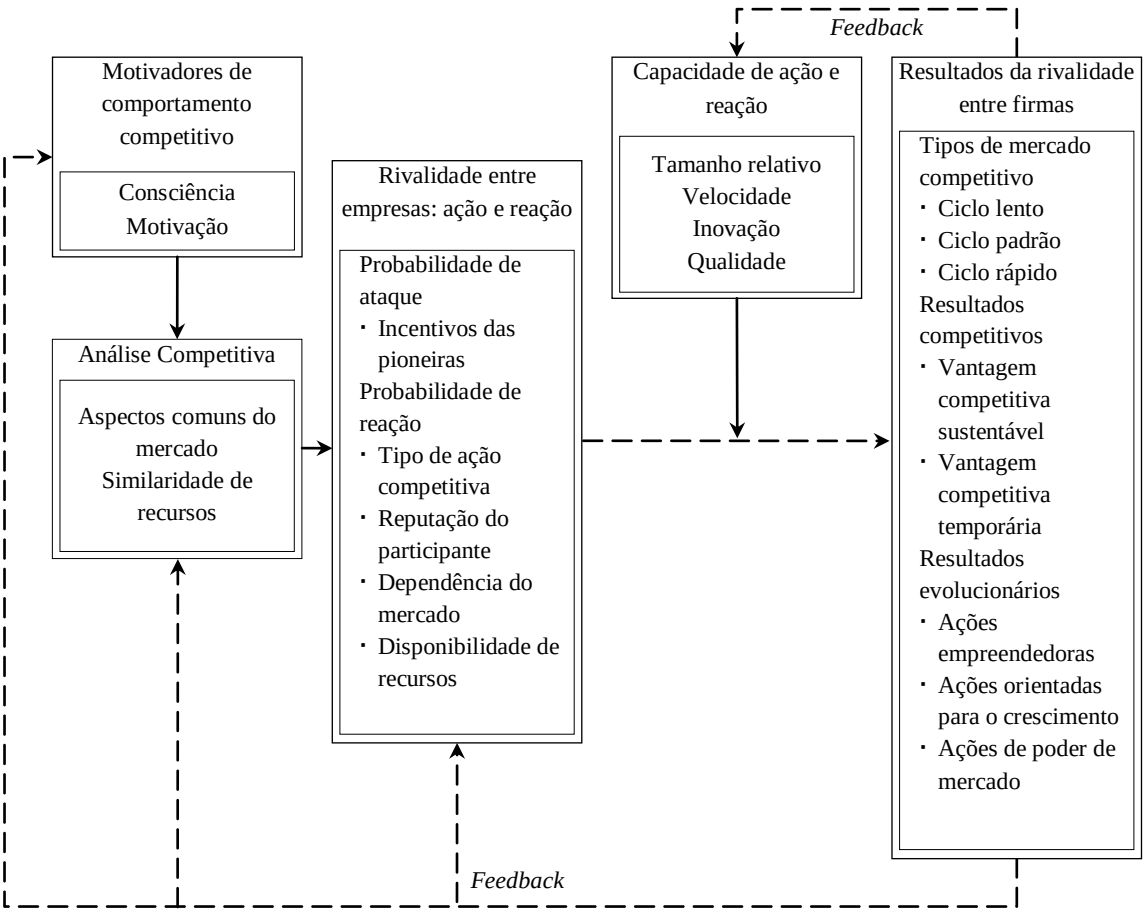


Ilustração 3 – Rivalidade entre empresas: modelo para avaliação da probabilidade de ataque e reação
FONTE: HITT *et al*, 2002, p. 190. Adaptado de CHEN, 1996.

Parkin (2003) argumenta que na concorrência monopolista as empresas devem estar atentas não a empresas individuais, porque elas são pequenas em relação ao mercado e não podem, sozinhas, afetar os preços, mas aos preços médios de mercado. O conluio, nesse caso, também não é possível, segundo ele, pela quantidade grande de empresas e a liberdade na entrada e saída, o que, somado ao pequeno poder na definição de preços, torna a lucratividade no longo prazo pouco interessante. O sucesso, nesse mercado, depende de inovações constantes.

Os limites entre oligopólio, concorrência perfeita e concorrência monopolista não são perfeitamente definidos. Baseado em um estudo da economia dos EUA, Shepherd (1982) sugere que no monopólio a participação de mercado deve ser próxima de 100%, a entrada de outras empresas bloqueada e haver evidências sobre o controle do nível e estrutura de preços; na situação de empresas dominantes deve haver uma empresa com participação de 50 a 90%,

sem rivais próximos, com barreiras de entrada elevadas, controle sobre os preços, inovação e lucros maiores que os dos concorrentes; no oligopólio, as quatro principais empresas devem concentrar 60% do mercado, com barreiras de entrada elevadas ou médias e tendências à cooperação. Lucros elevados não são nem necessários nem suficientes para justificar a existência do monopólio. Em uma situação de concorrência efetiva, as quatro principais empresas concentram menos de 40% do mercado, as barreiras de entrada são baixas, há pouco conluio e os lucros são baixos.

A participação das quatro maiores empresas do mercado como indicador de concentração foi utilizada por Parkin (2003), Quadro 1, e citada por Case e Fair (1999). Ela vai de quase zero na concorrência perfeita a 100 no monopólio.

Quadro 1 – Estrutura de mercado e características das formas de concorrência

CARACTERÍSTICAS	CONCORRÊNCIA PERFEITA	CONCORRÊNCIA MONOPOLISTA	OLIGOPÓLIO	MONOPÓLIO
Quantidade de empresas no setor	Muitas	Muitas	Poucas	Uma
Produtos	Idênticos	Diferenciados	Idênticos ou diferenciados	Sem substitutos próximos
Barreiras de entrada	Nenhuma	Nenhuma	Moderada	Elevada
Controle da empresa sobre os preços	Nenhum	Algum	Considerável	Considerável ou regulado
Índice de concentração	0	Baixo	Elevado	100
HHI (limites aproximados)	Menor que 100 (sic)	101 a 999	Acima de 1.000 (sic)	10.000
Exemplos	Trigo, milho	Alimentos, roupas	Automóveis, cereais	Fornecimento local de água

FONTE: PARKIN, 2003, p. 204.

No Quadro 1, Parkin utiliza o Índice de Herfindahl-Hirschman (HHI) que é a soma dos quadrados dos percentuais de participação de mercado (não em decimais) das cinqüenta maiores empresas do mercado (ou todas, se forem menos de cinqüenta). Por exemplo: participações de mercado de 50, 25, 15 e 10% levam a um índice de 3.450 ($HHI=50^2+25^2+15^2+10^2$). O setor farmacêutico nos EUA, em 1996, tinha o índice Herfindahl-Hirschman 341 e grau de concentração 27%. Parkin ainda alerta para equívocos na medição da concentração, ocasionados pelo escopo geográfico do mercado, barreiras de entrada e lucratividade e correspondência entre mercado e setor.

A identificação do nível de concentração do mercado é importante porque, em princípio, quanto mais concorrentes houver, maior será a intensidade da competição e, por conseqüência, maior a pressão sobre preços. Como afirma Kotler, “A menos que uma empresa dominante desfrute um monopólio legalmente reconhecido, sua vida não é nada fácil. Deve manter vigilância constante porque outras empresas podem desafiar suas forças ou tirar vantagem de suas fraquezas.” (1998, p. 333). Em situações de oligopólio, essa análise pode ser relativamente simples, pois mesmo que as empresas e contextos sejam complexos, poucos são os concorrentes a analisar; mas isso pode ser por demais trabalhoso, custoso e incerto em setores mais fragmentados, tanto em circunstâncias de concorrência perfeita como de concorrência monopolista. Um indicador de concentração (o outro é o de Herfindahl-Hirschman mencionado no Quadro 1) é o índice de Herfindahl (BESANKO *et al*, 2006, p. 214), expressado na seguinte equação:

$$H = \sum_{i=1}^{N} s_i^2$$

Nessa equação, s_i é a participação de mercado da empresa i e N é a quantidade de empresas. Em um mercado monopolista o índice H seria 1, em um mercado oligopolista com três empresas e participações de mercado de 50, 30 e 20% respectivamente seria 0,38 e em um setor com dez empresas e participações de 25, 20, 15, 10, 9, 7, 6, 5, 2 e 1% respectivamente seria 0,15. Se as dez empresas tivessem cada uma 10% de participação, o índice cairia para 0,1. Nesse caso, as participações de mercado são consideradas em decimais. Assim, mesmo que a quantidade de empresas seja a mesma, os índices de concentração podem ser diferentes. O Índice Herfindahl-Hirschman, já mencionado, é calculado com os percentuais de participação não em decimais. Ele estará mais próximo de zero quanto maior for o número de empresas e mais próximas as suas participações de mercado e aumentará à medida que a quantidade de empresas diminuir ou as participações de mercado forem diferentes.

O índice de Herfindahl já sinalizará a dificuldade de analisar os concorrentes individualmente em setores com dezenas, centenas ou milhares de empresas. Por isso podem ser convenientes formas de análise que permitam a simplificação do processo pelo agrupamento apropriado de empresas semelhantes, visando à redução da incerteza e traduzindo a complexidade da análise a termos administráveis. Isso pode ser exemplificado com o setor supermercadista. Embora

operem no setor milhares de empresas, as gigantes do setor como CBD (Centro Brasileiro de Distribuição – também conhecido como Grupo Pão de Açúcar), Carrefour e Wal-Mart não se preocupam com elas da mesma forma que se preocupam entre si. As demais empresas podem ser agrupadas conforme seus perfis para análises específicas visando a orientar suas ações estratégicas. Em vez de analisar milhares de empresas, elas podem analisar alguns poucos grupos de empresas que reflitam as semelhanças entre as empresas que os compõem, como, por exemplo, as redes regionais, locais e supermercados independentes. Assim, o índice de Herfindahl pode ser um indicador da viabilidade ou da necessidade de concentrar as análises em poucas ou muitas empresas, mas é apenas um indicador da concentração, por si só não suficiente para o entendimento do processo de competição. Para isso, são necessárias outras formas de avaliação que considerem elementos que permitam identificar o perfil da concorrência e suas formas de agrupamento. Estendendo o trabalho sobre concentração para o setor, Cool e Dierickx (1993, p. 6) propõem que se considere a interdependência do segmento (SID – *segment interdependence*), ou do grupo estratégico, calculada com a utilização da seguinte fórmula:

$$\mathrm{ID} = \sum_{i} g_i \, H_i^g$$

Na fórmula, H_i^g é o índice de Herfindahl calculado com base nas participações de mercado dos grupos e não das empresas, e g_i é a participação do segmento no total do setor. Quando a interdependência é baixa, a concentração e a ID são altas; quando ela aumenta, ou seja, grupos penetram nos segmentos dos outros, a concentração diminui, o que implica a diminuição da ID.

No caso específico da correspondência de mercado, o Departamento de Comércio dos EUA (Department of Commerce) considera cada empresa em um setor particular, mas a realidade mostra configurações diferentes. Aproveitando o exemplo sobre o setor farmacêutico, visto como pouco concentrado, deve-se considerar que há produtos quase monopolizados, como vacinas, mostrando que mercados são mais estreitos que setores. Além disso, há empresas diversificadas (atuam em vários mercados) e que migram de um setor a outro em busca de lucros maiores. As indefinições nos limites dos mercados têm ainda impacto em uma das formas comuns de comparar empresas: a participação de mercado. Abell alerta para o risco de, ao se somar as participações de mercado, o mercado atendido ser maior que o mercado

total, o que pode ocorrer porque nessa medição "Há uma suposição implícita de que os concorrentes definem suas atividades de modo semelhante e de que as parcelas de mercado dos vários concorrentes podem ser todas medidas no mesmo espaço." (1991, p. 43).

A estrutura de mercado é definida por Besanko *et al* (Quadro 2) com valores diferentes dos utilizados no Quadro 1.

Quadro 2 – Classes de estrutura de mercado e intensidade da concorrência de preços

NATUREZA DA CONCORRÊNCIA	VARIAÇÕES DOS ÍNDICES DE HERFINDAHL	INTENSIDADE DA CONCORRÊNCIA DE PREÇOS
Concorrência perfeita	Normalmente abaixo de 0,2	Feroz
Concorrência monopolista	Normalmente abaixo de 0,2	Pode ser feroz ou leve, dependendo da diferenciação do produto
Oligopólio	0,2 a 0,6	Pode ser feroz ou leve, dependendo da rivalidade entre as empresas
Monopólio	0,6 ou maior	Costuma ser leve, a não ser que seja ameaçada pela entrada de novas empresas

FONTE: BESANKO *et al*, 2006, p. 217.

Apesar dos índices diferentes, H (Herfindahl) ou HHI (Herfindal-Hirschman), e dos limites diferentes nos trabalhos de Parkin (2003) e Besanko *et al* (2006), não muda o fato de que cada forma de organização de mercado induz as empresas a formas diferentes de competir. Essa variedade de comportamento foi valorizada com o reconhecimento da importância do conceito de destruição criativa (SCHUMPETER, 1975), que permitia às empresas alcançar o sucesso com base em estratégias diferenciadas. Segundo Fiegenbaum *et al* (1987), as empresas podem:

- Ter objetivos diferentes (maximização da receita, do lucro ou do crescimento);
- Tendo os mesmos objetivos, utilizar estratégias diferentes para alcançá-los;
- Adotar premissas diferentes sobre o potencial do setor, o que as leva a ter comportamentos diferentes;
- Ter recursos e habilidades diferentes;
- Estar sujeitas a impactos diferentes causados pelas mesmas mudanças ambientais.

Venkataraman *et al* (1997) argumentam que na concorrência perfeita as decisões dependem da relação oferta *versus* demanda, não havendo controle da situação por nenhuma empresa; e em mercados suficientemente diferenciados, as preocupações das empresas limitam-se a um

conjunto com poucos concorrentes. Assim, o maior problema para as empresas está nos mercados com muitos concorrentes, com capacidades e preferências distintas, que necessitam encontrar muitas respostas e tomar muitas decisões. Eles fazem um conjunto de questionamentos semelhante ao de Porter (Ilustração 1) para responder as questões sobre o grau de satisfação dos concorrentes com a situação:

- Que tipos de ações geram respostas e quais não?
- A quais ações os concorrentes mais provavelmente responderão?
- Quais concorrentes mais provavelmente responderão?
- Há diferenças na velocidade das reações relacionadas à natureza da ação, da empresa e do concorrente afetado?

Com base nisso, Venkataraman *et al* propuseram a estrutura mostrada na Ilustração 4.

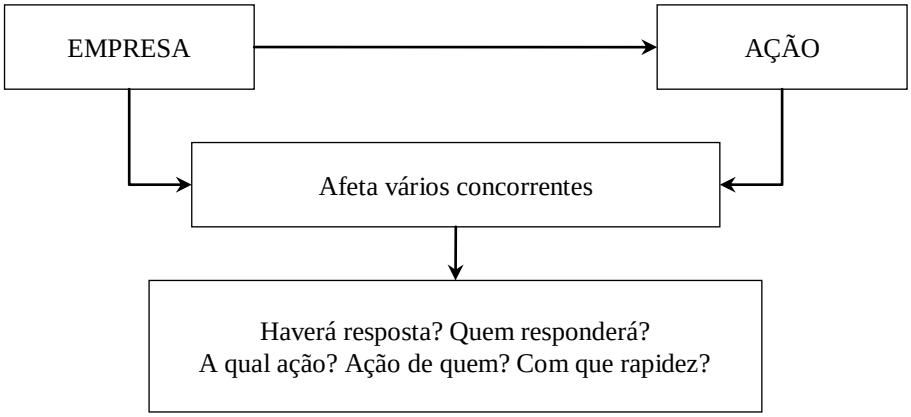


Ilustração 4 – Estrutura básica para antecipação das ações dos concorrentes
FONTE: VENKATARAMAN *et al*, 1997, p. 201.

Com relação à natureza da ação, dois aspectos das empresas são fundamentais: a visibilidade e a complexidade, com impactos diferentes dependendo do tamanho das empresas. Um estudo de González-Moreno e Sáez-Martínez (2008) mostrou que as empresas maiores e com melhor desempenho podem ser mais facilmente identificadas como rivais por outras empresas, além daquelas que sejam mais similares, pois as empresas maiores não apenas lidam com complexidades maiores, como suas ações são quase que naturalmente mais visíveis, o que influencia as formas de agrupá-los para estudo. As empresas [maiores] ainda enfrentam dois elementos que impactam a variedade: o estágio no ciclo de vida e o nível de competição internacional (MILES *et al*, 1993).

As empresas grandes (CHEN; HAMBRICK, 1995) são naturalmente relacionadas a economias de escala, curva de experiência, reconhecimento de marca e força de mercado (HAMBRICK *et al*, 1982; WOO; COOPER, 1981, 1982), enquanto as pequenas são relacionadas à flexibilidade em produção (FIEGENBAUM; KARNANI, 1991) e aos preços (MacMILLAN *et al*, 1982; TELLIS, 1989), agilidade (KATZ, 1970) e aceitação de riscos (HITT *et al*, 1991; WOO, 1987). Um aspecto relevante associado ao tamanho da empresa é a propensão à ação (CHEN; HAMBRICK, 1995). A grandeza é freqüentemente associada à abundância de recursos, útil nos ataques à concorrência, mas que também leva as empresas à complacência e inércia (HANNAN; FREEMAN, 1984), à complexidade e burocracia (que podem torná-las mais lentas), além de certa aversão ao risco (HITT *et al*, 1990) e exposição ao escrutínio público. As empresas menores, por sua vez, têm de ficar atentas às ameaças e oportunidades para sobreviver e prosperar (ALDRICH; AUSTER, 1986; KATZ, 1970) e no processo de competição podem adotar táticas de guerrilha (pela agilidade oferecida pela menor complexidade).

Apesar da visão tradicional de que a participação de mercado é fundamental para a lucratividade das empresas, pesquisadores demonstraram que as empresas com pequena participação de mercado necessitam estratégias diferentes para alcançarem o sucesso, mas podem ser tão efetivas quanto as empresas com grandes participações (CHEN; HAMBRICK, 1995). Alguns estudos também mostram que as empresas menores têm um grau menor de resposta às grandes empresas, apesar de sua [suposta] maior agilidade (MA'S-RUIZ *et al*, 2005). Putsis e Dhar (1998) argumentam que há comportamentos diferentes entre empresas dominantes e marginais[4]: enquanto as empresas marginais agem cooperativamente, as dominantes são menos cooperativas. As empresas grandes têm ainda a opção de competir com as menores com base na hipótese da eficiência (DEMSETZ, 1973), mas a recíproca não é verdadeira, pois as grandes empresas podem ter vantagens de escala e escopo, sustentadas pela posse de recursos exclusivos. Por isso, as empresas mais fracas (marginais) podem preferir não enfrentar as grandes diretamente. Chen e Hambrick (1995) argumentam que o tamanho da empresa pode ser considerado em termos absolutos, mas também relativizado ao setor. O relatório especial The World's Leading Companies (DeCARLO, 2010), que lista as duas mil maiores empresas do mundo, traz como líder em receitas a Walmart (varejo), com US$ 408,2 bilhões em 2009, a Johnson & Johnson, a maior em Medicamentos e

[4] Do termo inglês *fringe*.

Biotecnologia, com US$61,9 bilhões (101ª na classificação geral), e a Pfizer, a maior no setor Farmacêutico, com US$ 50 bilhões, a 130ª. A menção à Johnson & Johnson e à Pfizer se justifica porque embora estejam classificadas na publicação em um mesmo setor (Medicamentos e Biotecnologia), a Johnson & Johnson atua em várias áreas de cuidados com a saúde, incluindo medicamentos, enquanto a Pfizer opera exclusivamente com medicamentos. Essas receitas confirmam a relativização do significado de grande.

2.2 Análise da concorrência

A análise da concorrência, que permite identificar similaridades e diferenças entre empresas, deve ser um processo contínuo e cuidadoso e pode ser mais simples ou complexo dependendo das características econômicas do setor, dos produtos envolvidos e do tipo de transação efetuada, orientada aos mercados de consumo (BtC – *Business to Consumer* – negócio ao consumidor) ou organizacional (BtB – *Business to Business* – negócio a negócio). Uma diferença básica e relevante em relação às transações BtB e BtC é a relação entre a quantidade de compradores e os volumes comprados, havendo poucos compradores em BtB, que compram grandes volumes, e muitos compradores em BtC, que compram pequenos volumes. Usualmente, para o produto chegar ao consumidor final ele deve ter passado por negociações BtB, envolvendo distribuidores, atacadistas e varejistas, e no caso de os produtos serem utilizados industrialmente há outras peculiaridades, como a classificação dos produtos. Os bens industriais podem ser classificados em materiais e componentes (entram na produção de um produto), podendo ser matérias-primas (agrícolas, minérios) ou manufaturados, bens de capital, como instalações e equipamentos que são utilizados nos processos de produção, e suprimentos (semelhante aos bens de conveniência no BtC) e serviços (KOTLER, 1998). Há, por exemplo, poucos fornecedores de minério de ferro, poucos estaleiros capazes de produzir grandes navios graneleiros, petroleiros ou de cruzeiro, poucas empresas de aviação capazes de construir aviões de grande porte e poucos fabricantes de plataformas de extração de petróleo. Nesses casos, a análise pode ser mais simples devido à pequena quantidade de fornecedores, mas nem sempre é assim. Em vários casos há muitos concorrentes que devem ser analisados.

As empresas de um setor podem diferir umas das outras em múltiplas dimensões, como a integração vertical, a cobertura geográfica, a abrangência do mix de produtos, o nível de custos fixos e os canais de vendas, entre outros (PORTER, 1979). Similaridades e dissimilaridades das empresas quanto a essas características podem permitir agrupá-las. A

opção pelo agrupamento de empresas é uma forma, como veremos ao longo do trabalho, de simplificar a análise da concorrência visando ao enriquecimento, mesmo com algumas simplificações, do processo de análise ambiental e formação de estratégias. Embora simplificação e enriquecimento pareçam dicotômicos, após uma primeira análise mais profunda das empresas e a elaboração dos agrupamentos, menos empresas e grupos precisarão ser analisados subseqüentemente em profundidade, enriquecendo-se assim o entendimento setorial naquilo que seja mais relevante como resultado de um processo de simplificação.

Para a análise da concorrência, é importante conhecer aspectos relevantes da sua arena competitiva, como a denomina Day (1997a). A ação das empresas no mercado, bem como suas escolhas, ocorrem, segundo ele, ao longo de quatro dimensões:

- A estrutura de produtos e serviços (produtos únicos *versus* categorias amplas);
- Segmentos de consumidores (único *versus* múltiplo);
- Abrangência geográfica (regional ou nacional *versus* global);
- Quantidade de atividades na cadeia de valor (muitas *versus* poucas).

Essas escolhas, entretanto, não devem ser feitas ao acaso, pois um aspecto fundamental na competição, e que está na base do desenvolvimento de estratégias, é a busca de vantagens competitivas, que sejam o mais duradouras possível. Essas vantagens competitivas podem até ser semelhantes em suas naturezas, o que se nota nas opções por estratégias genéricas de competição (PORTER, 1986) apoiadas na oferta de exclusividade em qualquer dimensão valorizada pelos consumidores, com prática de preços mais elevados (obtendo o lucro pelas margens maiores); na busca pelos custos mais baixos do setor, que permitam praticar preços também mais baixos (obtendo o lucro pelos maiores volumes comercializados); ou mesmo em uma mescla de características das duas opções. Entretanto, o sucesso nessas abordagens depende de como as vantagens competitivas (exclusividade ou preço baixo) serão buscadas e oferecidas, pois se isso for feito com base nos mesmos elementos as empresas tornar-se-ão iguais e o elemento fundamental na decisão de compra será o preço, reduzindo as possibilidades de sucesso na competição e reduzindo a rentabilidade. Porter (1996) argumenta que para alcançar o sucesso na competição é preciso entregar mais valor aos compradores pelo mesmo custo, o mesmo valor por custos equivalentes ou ambos. Podemos acrescentar ainda a alternativa de entregar mais valor, ainda que a custos mais elevados para o comprador, desde que este obtenha ganhos de oportunidade pela utilização do produto ou serviço entregue (na melhoria da eficiência em processos e aumentos de produção e vendas, por exemplo).

O conceito de valor é enfatizado também por Barney e Hesterly (2006), para quem a vantagem competitiva está na habilidade de oferecer aos compradores maior valor econômico que os concorrentes, sendo esse valor a diferença entre o custo econômico e o custo total dos produtos e serviços. Essa é uma abordagem racional, pela qual os compradores têm perfeita noção sobre suas necessidades e sobre as características das ofertas dos vendedores, o que nem sempre acontece no dia-a-dia. Mesmo nos processos de negociação BtB há um conjunto de elementos tangíveis e intangíveis, avaliados racional e emocionalmente, e que levam à consideração da oferta como um todo, resumida em um conjunto de produtos e serviços que incorporam características das empresas concorrentes. Do ponto de vista de marketing, há uma distinção entre o valor percebido pelos clientes em termos de diferença de benefícios e custos relativos entre as ofertas alternativas, e o valor total para o cliente, que "[...] é o valor monetário de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço." (KOTLER; KELLER, 2006, p.140).

A simples menção à oferta de um valor econômico, funcional ou psicológico maior que o dos concorrentes mostra a necessidade de se conhecer não apenas as condições da própria empresa, mas, principalmente, a sua posição relativa aos concorrentes no que tange à sua capacidade de entregar valor. De forma simplificada, a análise da concorrência visa à identificação dos pontos fortes e fracos da empresa em relação aos concorrentes, o que permite desenvolver um conjunto de ações que levem à obtenção de vantagens competitivas que garantam a oferta do maior valor econômico, mas também, em alguns casos, do maior valor incluindo elementos subjetivos, os quais dependem da percepção dos compradores. Bergen e Peteraf (2002) enfatizam que a importância da análise da concorrência estende-se a diferentes áreas, estando associada à definição de mercados para o desenho de produtos e posicionamento, à política antitruste, à análise de políticas de preços e de comunicação e à definição de canais, em Marketing, e à estrutura setorial, em Administração Estratégica. Por conseqüência, visa a oferecer melhores condições de avaliar as possibilidades de aproveitar as oportunidades e amenizar as ameaças competitivas.

Indo além da comparação de produtos e serviços, Day (1997a, p. 31) considera necessário observar quais competidores têm produtos similares, com a mesma tecnologia, processos de produção, fontes de matérias-primas, vendas e canais de distribuição, os escopos geográficos (local, regional, nacional e global) e quais competidores devem ser considerados como tal, se apenas os atuantes ou potenciais. Mas a análise da concorrência não envolve apenas a análise

das características intrínsecas das empresas; ela inclui todo o sistema de valor no qual o concorrente está inserido. Kotler (1998) afirma que cada vez mais a competição ocorre menos entre as empresas e mais entre as redes que elas constituem, o que nos leva ao entendimento de que as vantagens competitivas, definidas internamente, muitas vezes envolvem terceiros. Há um espaço entre os inter-relacionamentos com a rede e os inter-relacionamentos dentro de grupos estratégicos, denominados blocos estratégicos, formados por empresas de um setor estruturalmente similares e mais conectadas [com relacionamentos] entre si do com as demais e com a rede total (NOHRIA; GARCIA-PONT, 1991 *apud* TROCCOLI, 2003).

Nessas análises, não é conveniente limitar-se ao uso de métodos quantitativos, que permitam identificar elementos comparáveis matematicamente como, por exemplo, faturamento, margens de lucro e margens de contribuição. Devem-se considerar também os elementos qualitativos, que são, na sua análise, dependentes dos processos cognitivos pelos quais administradores e clientes são questionados permanentemente sobre a competição e utilizam suas experiências pessoais durante essa avaliação. O que se busca na análise da concorrência são um melhor entendimento da dinâmica competitiva e a avaliação dos pontos fortes e fracos da concorrência, e da própria empresa, estratégicos ou relativos a recursos, e que possam se traduzir em ameaças e oportunidades.

2.3 Variedade de configurações de empresas

Cada empresa pode ser única, embora nem sempre isso ocorra. Aldrich *et al* (1984) argumentam que os teóricos da ecologia reconhecem que as empresas não são nem todas idênticas e nem todas singulares (McKELVEY; ALDRICH, 1983), mas que deve haver populações compostas de membros similares cuja classificação não é nem nominal nem arbitrária. Ela pode ser feita com base em três processos: o ecológico, que inclui a competição por recursos escassos; o geracional, que assegura que tecnologias, competências e atributos sejam retidos, mesmo com a troca de funcionários; e o isolamento, que assegura que os elementos anteriores não sejam facilmente compartilhados com o resto da população, mantendo a diferenciação. Esses três processos são reflexos dos princípios da seleção natural:

- Princípio da variação – pode ocorrer intencionalmente, como busca de adaptação, ou ao acaso;
- Principio da seleção natural – algumas variações nas organizações são mais benéficas que outras, oferecendo vantagens a elas. As organizações menos bem-

preparadas têm maior probabilidade de falhar e, com o tempo, a população de empresas semelhantes e bem-preparadas tem maiores chances de sobrevivência;

- Princípio da retenção e difusão – tecnologias e competências gerenciais que os membros de uma população utilizam e passam adiante. A sobrevivência de uma organização em particular é irrelevante para a sobrevivência da população;
- Princípio da luta pela sobrevivência – luta pelos recursos (escassos) entre organizações de populações.

Porac e Thomas (1990) recorrem aos modelos ecológicos para argumentar que as organizações competem entre si por terem semelhanças na forma e na necessidade de recursos para sobreviver (ALDRICH, 1979; HANNAN; FREEMAN, 1977). Essa competição, segundo Freeman e Hannan (1983), é como uma conexão entre as mudanças ambientais e o desempenho organizacional. As mudanças ambientais permitem o surgimento de novas formas de organização que desafiam aquelas consolidadas, exigindo dos decisores e estrategistas uma redefinição dos grupos competitivos. Entretanto, Hannan e Freeman (1977, 1988) consideram que a inércia impede a adaptação; assim, a inércia cognitiva pode ser uma fonte de inflexibilidade.

Aceitando-se que as empresas não são nem todas idênticas nem todas semelhantes, o estudo dos concorrentes, para Peteraf e Bergen (2003), leva à busca de similaridades competitivas e coloca algumas questões:

- Com concorrentes heterogêneos, quais similaridades serão relevantes?
- Quais são necessárias para competir?
- Quanto de similaridade é necessário?

Segundo eles, essa heterogeneidade permite que cada empresa adote um conjunto diferente de estratégias, o que justifica uma abordagem no nível das empresas. Resta definir como conseguir informações que levem à identificação de similaridades.

2.4 Disponibilidade de informações

Embora algumas similaridades entre empresas sejam aparentes, encontrar similaridades, de forma geral, não é uma tarefa simples. Uma dificuldade comum na análise da concorrência é a falta de informações, pois não é de se esperar que as empresas divulguem informações além

do necessário, o que facilitaria o trabalho dos concorrentes. Em alguns setores é possível conseguir informações boas e confiáveis, mas disponibilizadas a várias empresas por associações de classe ou empresas de auditoria de mercado. Entre elas estão a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), que publica suas Cartas e Anuários com relatórios mensais e anuais de desempenho do setor automobilístico, a AC Nielsen (varejo) e a IMS Health (setor farmacêutico). No Brasil, informações contábeis e financeiras são limitadas porque a maioria das empresas que aqui operam, mesmo quando subsidiárias de empresas multinacionais, não são de capital aberto, portanto, desobrigadas de informá-las – situação diferente em relação às grandes corporações multinacionais que publicam resultados detalhados, consolidados nos seus países de origem em *annual* e *financial* reports.

Além da dificuldade natural em obter informações, a própria obtenção delas tem limitações legais e éticas. A utilização de informações de *insiders*, por exemplo, pode ser tanto antiética quanto ilegal. Wensley (2005, p. 41) destaca que deveria haver um "[...] equilíbrio entre o que deveria ser denominado informações públicas, inferências legítimas e informações privadas." O desenvolvimento tecnológico auxilia bastante o processo de tratamento de informações e facilita o processo de análise, pois processos quantitativos que demandavam especialistas e sistemas de computação sofisticados agora podem ser realizados em computadores pessoais com o uso de programas bastante amigáveis. Entretanto, não resolve o problema de procedimentos possivelmente vistos como antiéticos. Sobrevôos em instalações dos concorrentes, por exemplo, vistos como intrusão, e por muitos como antiéticos, são substituídos por imagens disponibilizadas gratuitamente na Internet (ainda que não atualizadas com freqüência), como, por exemplo, as disponibilizadas pela Google (Google Earth), ou por estudos mais sofisticados oferecidos por empresas especializadas em GIS (*Geographic Information System* – Sistema de Informações Geográficas).

Os sistemas de informação de mercado propostos nos livros de marketing (exemplo na Ilustração 5) consideram como ferramentas de informação, de forma geral, a inteligência de mercado, que trabalha com informações secundárias, a pesquisa de marketing, que trabalha com informações primárias, e os registros internos, dependendo de sua configuração. Sua finalidade é alimentar a administração da empresa com informações ambientais. Entretanto, por mais que as informações estejam disponíveis ou possam ser obtidas por pesquisas ou pelo trabalho de áreas de inteligência de mercado, deve-se considerar para a análise consistente da

concorrência a limitação cognitiva dos analistas.

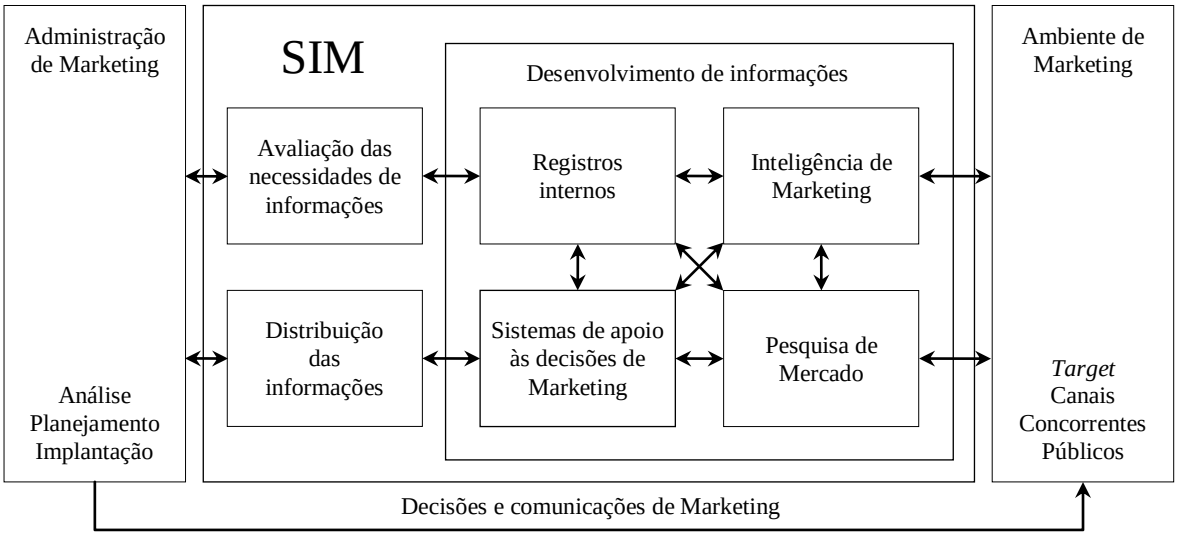


Ilustração 5 – Sistema de informações de Marketing
FONTE: KOTLER, 1998, p. 112.

Em termos organizacionais, o estabelecimento de uma unidade de análise da concorrência (inteligência de mercado ou competitiva) pode ser bastante útil por permitir a utilização de formas organizadas, sistemáticas e contínuas de análise. Para empresas multinacionais, uma questão adicional refere-se ao como operacionalizar as análises e onde situar a área de inteligência, consolidando informações na matriz, nas unidades regionais ou locais. Em princípio, um bom indicador para sua localização está relacionado ao poder de decisão de cada unidade de negócio, o que permitiria ter várias áreas de inteligência e ao mesmo tempo continuar consolidando informações na matriz.

2.5 Orientação organizacional e ambiente externo

Um elemento importante na definição do quanto a análise da concorrência é relevante está relacionado à forma pela qual as empresas vêem a busca e avaliação das vantagens competitivas, a qual é impactada pela forma pela qual a empresa percebe a si própria e ao ambiente, e como ela se orienta em relação a isso. Day (1997b) considera que essa orientação varia em torno de duas dimensões, uma relativa à valorização das suas capacidades internas e outra focada na abordagem externa, que inclui compradores e concorrentes. Uma combinação de formas permitiria interpretar os concorrentes conforme sua atuação no mercado, de forma a permitir uma análise mais adequada dos pontos fortes e fracos da empresa (comparativa aos concorrentes), com suas estratégias e adequação ao mercado (Ilustração 6).

		ÊNFASE NA COMPARAÇÃO COM CONCORRENTES	
		Menor	Maior
ÊNFASE NA PERSPECTIVA DOS CLIENTES	Menor	Autocentrada	Centrada no concorrente
	Maior	Centrada no cliente	Orientada ao mercado

Ilustração 6 – Representações gerenciais da vantagem competitiva
FONTE: DAY, 1997b, p. 64.

Uma empresa autocentrada preocupa-se mais com seus próprios resultados, buscando ganhos incrementais ao longo dos anos e utilizando esses índices como referência de avaliação; uma empresa centrada nos clientes utiliza menos a sabedoria interna dos seus administradores e mais a do mercado para se avaliar, individualmente e em relação aos concorrentes; a empresa centrada no concorrente preocupa-se em avaliar-se fazendo a comparação com alguns concorrentes-chave, embora os clientes não sejam esquecidos, pois vencendo a competição o prêmio virá na forma de vendas; e a empresa orientada ao mercado busca (e consegue) o melhor equilíbrio entre as abordagens orientadas aos clientes e aos concorrentes.

2.6 Competição e concorrentes

Das formas de competição mencionadas anteriormente, uma das mais relevantes e simples de identificar é a de produtos e serviços, merecendo uma referência os produtos e serviços fornecidos por empresas de outro setor. Do ponto de vista estratégico, segundo Porter (1986), substitutos são produtos e serviços fornecidos por empresas de um setor[5] diferente, mas que atendem as mesmas necessidades dos usuários. Do ponto de vista econômico, "Em geral, dois produtos X e Y são substitutos se, quando o preço de X aumentar e o preço de Y permanecer igual, as compras de X caírem e as compras de Y aumentarem." (BESANKO *et al*, 2006, p. 210) e "Quando empresas são concorrentes diretos, as escolhas estratégicas de uma afetam diretamente o desempenho da outra." (2006, p. 211). Ainda segundo eles, produtos são

[5] Setor é um grupo de empresas que oferecem produtos e serviços que são substitutos muito próximos entre si (PORTER, 1986). Outros detalhes no texto.

concorrentes próximos (diretos) quando têm características de desempenho e ocasiões para uso iguais ou semelhantes e forem vendidos no mesmo mercado geográfico. Eles abordam ainda o tema concorrentes indiretos, caso em que, "[...] as escolhas estratégicas de uma [empresa] também afetam o desempenho da outra, mas apenas através das escolhas estratégicas de uma terceira empresa." (2006, p. 211). Eles exemplificam com o setor automobilístico, no qual a Volvo poderia reduzir os preços dos sedãs para acompanhar reduções de preços dos sedãs da Mercedes-Benz, o que impactaria os resultados das vendas dos jipes Grand Cherokee (Chrysler), concorrente indireto dos sedãs das duas marcas citadas.

Outra forma adotada por eles considera o grau de substitutibilidade entre produtos, medido pela sua elasticidade cruzada de preço da demanda. Se esses produtos forem X e Y,

$$\eta_{yx} = \frac{(\delta Q_y / Q_y)}{(\delta P_x / P_x)}$$

Se η_{yx} for positivo, significa que os consumidores aumentam o volume de suas compras do bem Y à medida que o preço do bem X aumenta. O grau de substitutibilidade pode ser visto de uma forma mais simples, e menos precisa, como a proximidade entre substitutos. Se em um primeiro nível (funcional – vendas) a identificação de produtos e serviços pode ser suficiente para definir os concorrentes, em outros pode ser necessário considerar mais elementos para que se possa analisar mais consistentemente os concorrentes e os impactos desses elementos na competição. Nesse caso, devem ser levados em conta os elementos das empresas em si.

O nível de profundidade a ser exigido na análise (estratégica) da concorrência depende do valor dos negócios e da complexidade e dinamismo do setor no qual a empresa está inserida. Ela pode variar, por exemplo, da simples análise de apelos estéticos de produtos (fabricantes de canetas) à desmontagem e análise de milhares de peças ou dezenas de conjuntos que os compõem (setor automobilístico); passando pela avaliação dos níveis de capacitação tecnológica dos concorrentes (fabricantes de máquinas e equipamentos de precisão). Entretanto, a análise dos aspectos intrínsecos mais visíveis dos produtos e dos concorrentes nem sempre é suficiente. Torna-se necessário considerar também as características estruturais

do seu setor, os fatores-chave de sucesso[6], o tipo característico de competição (oligopólio, concorrência perfeita ou monopolista), os comportamentos no mercado comprador e fatores macroambientais e, principalmente, as configurações estratégicas e os recursos e capacidades dos concorrentes. Dependendo do grau de fragmentação/concentração do setor pode ser muito difícil, senão impossível, realizar uma análise completa e profunda de todos os concorrentes, sendo necessária alguma forma de simplificação do processo, que pode passar pelo agrupamento das empresas conforme um conjunto de variáveis. Ao realizar os agrupamentos, segundo McNamara *et al* (2003), pode-se encontrar três tipos de empresas: as nucleares (*core*), que têm conexões firmes com outras empresas do grupo, as secundárias, que têm conexões tênues com outras empresas do grupo, e as solitárias, estrategicamente únicas e por isso não se enquadrando em grupos multiempresas (Ilustração 18, mais à frente). Antes de se buscar alguma forma de agrupamento, e verificar a solidez de suas conexões, é preciso identificar os concorrentes e seus comportamentos no mercado, definir os concorrentes mais relevantes e então desenvolver as formas analíticas que levarão à definição das principais características competitivas desses concorrentes e como eles podem ser agrupados.

Do ponto de vista prático, os principais envolvidos no processo de competição conseguem, ainda que de forma imperfeita, utilizando modelos mentais[7] e organizadores[8] limitados, identificar os concorrentes, mas analisar todos eles pode ser um trabalho extremamente complexo e complicado em alguns setores, demandando processos de análise simplificados. A simplificação, segundo Reger e Huff (1993), é uma necessidade no caso de sobrecarga de informações e, conforme Simon (1945) e Schwenk (1984), os estrategistas a utilizam para agrupar concorrentes e escapar da complexidade da análise individual (*apud* REGER; HUFF, 1993). Isso é especialmente importante no trabalho de agrupar empresas, porque a própria conceituação de grupo estratégico demanda a percepção pelos analistas de mercado, ou de observadores objetivos, das diferenças [e similaridades] entre empresas (NEWMAN, 1978, p.

---

[6] Fatores-chave de sucesso são considerados neste trabalho como os atributos fundamentais, tangíveis e intangíveis, que as empresas têm de ter para operar em um determinado setor ou grupo estratégico. Embora atributos das empresas, são comuns a todas as empresas do setor ou do grupo estratégico no qual estão inseridas, podendo variar em nível significância para a estratégia e constituindo pontos fortes ou fracos na competição. De certa forma, assemelham-se às barreiras de entrada, embora essas não estejam necessariamente vinculadas a atributos das empresas.

[7] Modelos mentais são idéias, generalizações e imagens arraigadas que influenciam o modo de pensar e agir dos indivíduos.

[8] Modelos organizadores são os modelos utilizados pelos indivíduos para selecionar os aspectos que lhes sejam significativos e elaborados para uma situação, e que irão compor e atualizar seus modelos mentais.

417). Entretanto, Porac *et al* (1995) sustentam que poucos têm essa capacidade de perceber, por isso vale ressaltar a abordagem de Simon (1970) sobre a limitação da racionalidade. Segundo ele:

- A racionalidade requer o conhecimento completo e antecipado das conseqüências resultantes de cada opção – na prática esse conhecimento é fragmentado;
- As conseqüências pertencem ao futuro – a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhes valores, antecipados de maneira imperfeita;
- A racionalidade pressupõe uma opção entre todas as alternativas – no mundo real apenas uma fração delas é considerada.

Some-se a isso o tempo disponível para tomar decisões e as preferências conflitantes dos tomadores de decisão e a limitação da racionalidade vem à tona. Por isso, nem a percepção e nem a racionalidade por si só garantem um trabalho coerente.

A competição pode ser vista ainda de outras formas. Ela "[...] é definida como o processo no qual a expansão de uma unidade (empresa ou população, dependendo da aplicação) reduz a viabilidade e grau de crescimento de outros." (CARROLL; HANNAN, 1989, p. 546). Porac *et al* (1995) enfatizam a abordagem de Burt (1988, 1992) sobre a equivalência estrutural, na qual a competição é um padrão de transações entre compradores e vendedores, e vendedores de uma mercadoria competem em um mesmo mercado quando têm os mesmos fornecedores e compradores (BURT, 1988, p. 358). Para a competição entre empresas assumimos a definição de Chen (1996, p. 104) de que empresas concorrentes operam no mesmo setor, oferecem produtos similares e visam aos mesmos consumidores.

Se à primeira vista a questão fundamental é definir com quem competimos, Porac *et al* (1995, p. 204) assumem uma postura que consideramos relevante ao transformar a questão "Quem compete com quem?" em "Quem define quem é o rival?". Eles definem a ocorrência da rivalidade quando uma empresa leva em conta as ações e características de outra para orientar suas decisões de negócios, visando alguma vantagem comercial (1995, p. 204), enquanto Porter (1986) a define como a disputa por posição via um conjunto de ações e reações entre empresas de um mercado. A rivalidade, segundo Porac *et al* (1995), adotando Porter como referencial, baseia-se em duas questões estratégicas: "Quem são nossos rivais?" e "Como competimos?". Segundo eles, o interesse nas pesquisas tem sido atraído pelo "como", enquanto o "quem" fica limitado a organizações mais similares. Eles argumentam que a estrutura de mercados imperfeitos não é baseada nas similaridades em si, mas em como essas

similaridades são definidas pelas empresas (PORAC *et al*, 1995, p. 205). A essas inquietações acrescentamos a questão “Onde competimos?”.

As empresas têm de escolher em quais mercados se suprir, atuar (KOGUT, 1984, p. 151) e o que oferecer, o que impacta seus posicionamentos e as leva a serem agrupadas com empresas diferentes em países diferentes. Kogut exemplifica essa questão com os automóveis Volvo, vistos à época nos EUA como carros de luxo, enquanto na Suécia eram carros da família (os custos de transporte não permitiriam à Volvo competir na categoria carros de família com as empresas americanas). Há vários casos locais de empresas multinacionais que oferecem poucas variantes dos seus programas internacionais de vendas, definidas pelo potencial de consumo local e com posicionamentos adequados a eles. Podemos citar a Toyota, que no Brasil tem apenas uma linha de automóveis (Corolla) enquanto oferece centenas de modelos no Japão (e nos principais mercados). Quanto ao posicionamento, o Corolla no Brasil pode ser visto como carro para executivos, enquanto nos EUA é praticamente um carro na categoria *entry-level* (nível de entrada), ou primeiro carro.

No nível empresarial, Porter enfatiza a concorrência multiponto, quando empresas “[...] competem entre si não só em uma unidade empresarial, mas em uma série delas.” (1989, p. 295). Isso demanda atenção especial na análise da concorrência pela base mais ampla da vantagem competitiva e pela maior probabilidade de grandes empresas diversificadas se enfrentarem em vários mercados. As ações em uma unidade de um determinado setor podem afetar tanto as demais unidades como o conjunto da empresa. Essas unidades podem ter inter-relações tangíveis (compartilhamento de atividades de valor) e intangíveis (transferência de *know-how*) e as sinergias entre unidades podem impactar diretamente a competitividade da empresa e seus resultados econômico-financeiros. Há de se considerar ainda as inter-relações com concorrentes, pelas quais uma unidade pode ou não seguir ações de unidades pertencentes a empresas concorrentes, ou mesmo estabelecer relações de cooperação. Porter (1989, p. 328) enfatiza que:

> Concorrentes em múltiplos pontos devem ser encarados na sua totalidade com fins de estratégia ofensiva e defensiva. Contudo a maior parte da análise da concorrência é feita ao nível da unidade empresarial, e observa exclusivamente as posições dos concorrentes em uma única indústria.

O processo de identificar concorrentes e suas características pode ser ainda mais difícil e complexo na medida em que algumas empresas podem competir simultaneamente em diferentes mercados, setores e categorias de produtos. Besanko *et al* (2006, p. 210) defendem

que “É importante analisar cada mercado separadamente, porque os concorrentes e a natureza da concorrência podem ser diferentes em cada um [deles].” Assim, além da abordagem multiponto, há a abordagem multimercado, quando as empresas se enfrentam em vários mercados de produtos ou diferentes mercados geográficos para os mesmos produtos, podendo assumir estratégias distintas (KARNANI; WERNERFELT, 1985). Empresas multiponto e/ou multimercado seguramente terão de considerar alternativas estratégicas diferentes das empresas mono-negócio ou mono-mercado. Para Gimeno e Woo (1996) é importante separar os conceitos de extensão e intensidade de competição. Segundo eles, a teoria sugere que os concorrentes com maior amplitude de ação (multimercados) não são necessariamente os de maior rivalidade, podendo adotar orientações distintas em mercados distintos. Da mesma forma, empresas de mesma orientação podem não competir nos mesmos mercados. Eles discorrem sobre a intensidade da competição entre empresas que operam em vários mercados e referem-se ao contato multimercado, que é o grau de sobreposição de duas empresas em um mesmo mercado. Segundo eles, citando vários autores, a teoria sugere que o contato multimercado reduz a intensidade da rivalidade em cada mercado em que atuam, entre outras coisas, porque se amplia o escopo para retaliação. O impacto das empresas multiponto e multimercado depende dos graus de amplitude do portfólio de negócios, produtos e mercados, afetando as estratégias e capacidade de competir, o que levanta mais uma questão: contra o que ou contra quem competir? Empresas ou produtos?

Podem-se ilustrar essas questões utilizando as empresas Daimler-Benz e BMW (*Bayerische Motoren Werke*). Considerando a competição por produtos, ambas fabricam automóveis com suas respectivas marcas, Mercedes-Benz e BMW, similares em luxo, tamanho, potência e preços, orientados praticamente ao mesmo grupo de consumidores. Com marcas distintas, a BMW fabrica o exclusivo Rolls-Royce, além do pequeno-sofisticado Mini (Cooper), e a Mercedes-Benz o exclusivo Maybach e o pequeno-sofisticado Smart. Entretanto, na elaboração de suas estratégias a BMW concentra-se nos negócios com automóveis e motos, enquanto a Mercedes-Benz, além dos automóveis, divide suas atenções com categorias de produtos com características e públicos distintos: caminhões, ônibus e veículos comerciais. Além disso, os próprios resultados dos vários negócios impactam-se mutuamente. É de se esperar, então, que a tomada de decisão nas duas empresas seja impactada pelas características singulares de cada negócio dos quais participam e do conjunto das operações.

A operação em várias categorias de produtos e negócios leva a circunstâncias especiais na

análise das similaridades entre empresas. Por isso consideramos ser conveniente analisar a empresa como um todo, indo além das unidades individuais, como forma de identificar os possíveis impactos na competição. Um exemplo citado por Kotler em várias edições do seu livro Administração de Marketing agrupa as empresas GE, Whirlpool e Sears com base nas variáveis Qualidade e Integração Vertical. No primeiro nível (produtos), as empresas são concorrentes diretos, mas no nível da empresa a GE tem de ser vista como uma corporação diversificada da qual, além de eletrodomésticos, fazem parte: Infra-estrutura de Energia, Infra-estrutura de Tecnologia, GE Capital, NBC Universal (cinema e televisão) e Consumo e Indústria (onde estão localizadas, além de eletrodomésticos, a Distribuição de Eletricidade e Iluminação). Embora Kotler (1998, p. 212) referencie sua abordagem em Porter (1986) e mencione grupo estratégico como "Um grupo de empresas seguindo a mesma estratégia em um dado mercado-alvo [...]", podemos considerar que seu exemplo seja apropriado no ambiente de Marketing, mas insuficiente no nível de unidade de negócios ou corporativo. É de se esperar que em um nível mais amplo a área de eletrodomésticos da GE se beneficie (como pode se prejudicar) de circunstâncias e decisões no nível corporativo, o que impacta o equilíbrio da competição com as demais empresas citadas (Whirlpool e Sears, respectivamente fabricante e comerciante de eletrodomésticos). Esse exemplo justifica a preocupação com cuidados extras quando da definição não apenas dos concorrentes, mas também da seleção dos concorrentes principais e das suas características principais. Decisões estratégicas não podem basear-se apenas no como a empresa poderá afetar seus concorrentes, mas também no como eles reagirão, o que pode ocorrer tanto no nível das unidades de negócio quanto no da corporação.

2.7 Concorrência atual e potencial

A competição pode envolver quantidades muito diferentes de concorrentes, dependendo das características econômicas do setor (oligopólio, concorrência perfeita ou concorrência monopolista). Havendo muitos concorrentes, é importante definir os mais significativos, o que pode envolver a análise de muitas informações. Uma forma para se definir os concorrentes relevantes é a proposta por Hax e Majluf (1996, p. 128), que considera um conjunto de elementos dos pontos de vista de marketing e operacional (Quadro 3). Eles mencionam onze itens, o que poderia tornar a análise cara e demorada quando feita para muitos concorrentes. Por que não focar apenas as empresas imediatamente reconhecíveis como concorrentes diretas e, portanto, mais facilmente identificáveis com os propósitos da empresa? Abell nos responde

argumentando que "É importante [...] identificar não apenas [...as] que refletem sua abordagem particular do mercado, mas também todas as outras que 'interceptam' você no mercado, porém abordam esse mesmo mercado de modo diverso." (ABELL, 1991, p. 285).

Quadro 3 – Aspectos para identificação dos concorrentes relevantes

PONTO DE VISTA DE MARKETING	PONTO DE VISTA OPERACIONAL
· Participação de mercado elevada · Crescimento histórico no mercado sustentado · Elevada lucratividade em relação à média setorial · Agressividade competitiva contra os negócios da empresa, na sua totalidade ou contra segmentos de negócio importantes · Posições vulneráveis frente às ações da empresa	· Menor custo · Base tecnológica mais forte · Melhor atividade de Marketing · Melhor qualidade de produtos · Índice mais elevado de integração vertical · Maior índice de utilização da capacidade

FONTE: HAX; MAJLUF, 1996, p. 128.

Essa preocupação de Abell relaciona-se ao fato de ele ver concorrentes que definem atividades de forma semelhante por atender aos mesmos clientes, oferecem os mesmos desempenhos funcionais nos produtos e utilizam tecnologias semelhantes, enquanto outros podem fazer isso de forma diferente. Os entrantes (PORTER, 1986), em especial, podem vir de vários pontos e por várias razões: empresas que ampliam suas ofertas; que têm ofertas semelhantes, mas ampliam o escopo geográfico; que operam parte das atividades "corrente abaixo" ou "corrente acima" ou que entram no setor como resultado de diversificação não-relacionada (sem exploração de sinergias). Isso tem a ver com a possibilidade de se abrirem janelas estratégicas, definidas por Abell (1991, p. 278) como "[...] períodos limitados durante os quais o 'ajustamento' entre as 'exigências-chave' de um mercado e as competências particulares de uma empresa concorrendo nesse mercado estão num ponto ótimo.", o que pode ser rompido a qualquer momento.

O processo de competição é composto de um conjunto mais ou menos variado de ações ataques e contra-ataques. Para definir as probabilidades dessas ações, Chen (1996) utiliza os conceitos de semelhanças[9] de mercado e similaridade de recursos. Segundo ele, há três impulsionadores do comportamento competitivo: o conhecimento, pré-requisito para qualquer movimento; os aspectos comuns de mercado, que afetam as motivações de ataque e contra-ataque; e a similaridade de recursos, que influencia a capacidade de ataque e contra-ataque.

[9] De *commonality* = atributo ou característica em comum.

Seguindo essa linha, Bergen e Peteraf (2002) também argumentam que as empresas devem se preocupar, além de com os substitutos diretos, com os substitutos potenciais (Ilustração 7), com base nos aspectos comuns do mercado e na similaridade de recursos.

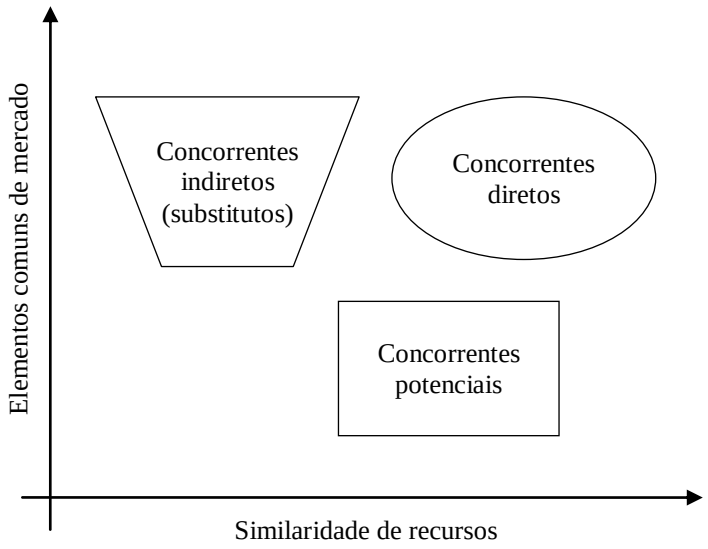


Ilustração 7 – Mapeamento do terreno competitivo
FONTE: BERGEN; PETERAF, 2002, p. 160.

Em relação aos recursos, é conveniente mencionar a Teoria da Dependência de Recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978) e a Visão Baseada em Recursos (RBV – *Resource-based View*). Enquanto a primeira assume que o ambiente "controla" as empresas, a RBV se baseia na movimentação imperfeita desses recursos e nas vantagens que sua posse pode oferecer. A primeira vê as empresas de forma mais passiva e a segunda como mais ativa. Segundo Bergen e Peteraf (2002), como a RBV considera que as empresas competem com base em recursos e capacidades, os concorrentes podem ser vistos pelas similaridades em produtos, recursos e capacidades (PETERAF; BERGEN, 2003), que serão abordadas mais à frente. Como se vê na Ilustração 7, quanto mais os recursos forem semelhantes, ainda que sem similaridades de mercado, mais as empresas podem vir a competir.

Os aspectos comuns de mercado (comunalidades) são expressos por Chen (1996) conforme a equação a seguir, extraída de um trabalho sobre empresas aéreas:

$$M_{ab} = \sum_{i=1}^{2000} \left[\left(\frac{P_{ai}}{P_a} \right) \times \left(\frac{P_{bi}}{P_i} \right) \right]$$

O elemento de medição, utilizado por Chen, foram as rotas comuns:

Mab = Comunalidade de mercado entre a empresa b e a empresa focal a

Pai = Quantidade de passageiros servidos pela empresa a na rota i

Pa = Quantidade de passageiros servidos pela empresa a em todas as rotas

Pbi = Quantidade de passageiros servidos pela empresa b na rota i

Pi = Quantidade de passageiros servidos pela empresa b em todas as rotas

i = Uma rota, entre as 2000 servidas por ambas as empresas a e b

Bergen e Peteraf (2002) estendem a avaliação do terreno competitivo para uma abordagem em duas etapas: na primeira questionam a capacidade de duas empresas atenderem os clientes no presente ou no futuro e na segunda o quão bem essas duas empresas atendem as necessidades desses clientes, ou como suas capacidades se equivalem (2002, p. 160). Para facilitar o processo, com base em Chen (1996), eles sugerem a utilização da matriz da Ilustração 8, que permite cruzar a equivalência de recursos com o *status* da concorrência.

		EQUIVALÊNCIA DE RECURSOS	
		Baixa	Alta
CONCORRENTE	Indireto		
	Potencial		
	Direto		

Ilustração 8 – Matriz para análise dos concorrentes
FONTE: BERGEN; PETERAF, 2002, p. 162.

A equivalência de recursos é vista por eles como a extensão em que concorrentes dispõem de recursos estratégicos que satisfazem as mesmas necessidades dos clientes. Segundo Peteraf e Bergen (2003), empresas com recursos semelhantes e que ainda não competem diretamente com a empresa podem, no futuro, tornar-se concorrentes. Eles propuseram ainda uma forma de identificar os concorrentes com base em dois elementos básicos, dispostos na matriz da

Ilustração 9: a correspondência de mercado (se um concorrente atende às necessidades dos clientes da mesma forma que a empresa em questão) e a equivalência de capacidades (o quanto um concorrente tem conjuntos de recursos e capacidades comparáveis à empresa em questão).

CORRESPONDÊNCIA NAS NECESSIDADES DE MERCADO?	Sim	Diferenciadores verticais Substitutos verticais (IV)	Rivais diretos Substitutos (I)
	Não	(III) Competidores fracos Não-competidores	(II) Rivais diretos potenciais Substitutos latentes
		Baixa	Alta
		EQUIVALÊNCIA EM CAPACIDADES	

Ilustração 9 – Matriz para identificação de concorrentes
FONTE: PETERAF; BERGEN, 2003, p. 1034.

O quadrante I da Ilustração 9 é o que merece mais atenção das empresas, uma vez que a ameaça de competição é mais imediata; o quadrante II mostra uma ameaça menor, mas a equivalência de capacidades é uma ameaça latente de entrada; o quadrante III mostra uma situação mais tranqüila em termos de risco real ou iminente e no quadrante IV encontram-se as empresas que atendem às necessidades dos compradores, mas sem ter a equivalência em capacidades (mas um dia podem consegui-la). Besanko *et al* (1996) denominam as empresas desse quadrante fornecedores de produtos diferenciados verticalmente, por atender às necessidades dos compradores, mas em níveis diferentes de satisfação resultantes do conjunto diferente de capacidades. De forma análoga, Peteraf e Bergen (2003) cunharam a expressão "substitutos verticais" para as empresas que oferecem produtos que são substitutos próximos, mas com nível de qualidade diferente.

Buscando relacionar recursos e capacidades com o atendimento das expectativas dos clientes, Peteraf e Bergen (2003) fazem uma analogia com o trabalho de Levitt, Marketing Myopia (Miopia em Marketing), de 1960. Para ele, as empresas não competem com base em produtos similares, mas em como eles atendem as expectativas dos compradores e assim, para Peteraf e Bergen, as empresas não competem com base em recursos similares, mas com base no como

utilizá-los para atender as necessidades dos compradores. A relevância está, portanto, não nos recursos, mas nas suas similaridades.

Na categoria aspectos comuns de mercado, Bergen e Peteraf (2002) propuseram uma classificação com base no grau em que as empresas atendem necessidades similares dos compradores e na categoria similaridade de recursos com base na alocação desses recursos em termos de composição. Eles ampliaram a definição de Chen (1996, p. 106) que citava "[...] o grau de presença que um competidor manifesta nos mercados em que se sobrepõe com a empresa focal."[10] para "[...] o grau em que um dado competidor sobrepõe-se com a empresa focal em termos de necessidades de clientes atendidas."[11] (2002, p. 160). Embora Chen (1996) considere relevante a análise dos aspectos comunalidade e equivalência de recursos, ele também reconhece que isso é insuficiente, devendo ser considerados também a estrutura e o contexto do mercado. A estrutura proposta por ele (1999) para análise da concorrência e da rivalidade está mostrada na Ilustração 10.

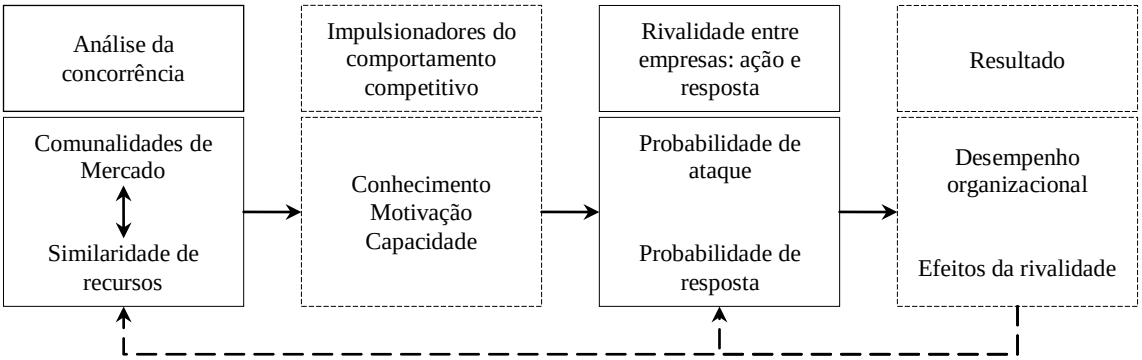


Ilustração 10 – Estrutura integrada da análise da concorrência e rivalidade entre empresas
FONTE: CHEN, 1999, p. 111.

2.8 Classificação de empresas

Várias considerações podem ser feitas quanto à importância e características dos concorrentes, não necessariamente ligadas a recursos ou elementos comuns de mercado, ou ao fato de serem concorrentes atuais ou potenciais. Eles podem ser classificados pela sua forma de agir em relação à estabilidade das relações no mercado, podendo ser classificados em bons,

---

[10] *"[...] the degree of presence that a competitor manifests in the markets it overlaps with the focal firm."*
[11] *"[...] the degree to which a given competitor overlaps with the focal firm in terms of customer needs served."*

os que seguem as regras implícitas da oferta (o que não significa a existência de *trusts*[12] ou cartéis), e maus, os que não o fazem (PORTER, 1989), ou, com base na consultora Arthur D. Little (*apud* KOTLER, 1998), em dominantes, que controlam o comportamento dos concorrentes, fortes, que agem de forma independente, favoráveis, que têm forças específicas para estratégias específicas e oportunidades acima da média, defensáveis, que contam com a tolerância dos dominantes e tem oportunidades abaixo da média, fracos, que têm desempenho insatisfatório, mas com chances de melhorar, e inviáveis. Essa última abordagem tem raízes nos anos 1950, com destaque para a questão relativa ao tamanho de conglomerados e às empresas mononegócio. Segundo Edwards (1955), empresas pequenas têm limitações geográficas, de composto de produtos ou classes de clientes e essas limitações protegem as grandes empresas. Ainda segundo ele, enquanto as atitudes de uma pequena empresa variam da deferência à independência desafiante, as das grandes vão da generosidade pela indiferença ao exercício peremptório da autoridade; as empresas pequenas levam em conta as ações das grandes, enquanto estas em pouco modificam as suas pelas ações das pequenas individualmente. Vale mencionar, entretanto, que em áreas de tecnologia intensiva o intervalo de tempo para uma empresa pequena tornar-se grande e desafiar as empresas tradicionais pode ser bastante reduzido. Exemplos disso são a Yahoo e a Google, que, do nada, tornaram-se empresas de destaque.

A busca por formas de classificar empresas não é recente. Um exemplo dessa busca é a tipologia de Miles e Snow (MILES *et al*, 1978), que oferece quatro configurações conforme as relações entre variáveis estruturais e estratégicas: defensiva (*defender*), exploradora (*prospector*), analista (*analyser*) e reativa (*reactor*). As três primeiras podem ser ativas no mercado de formas variadas**.** "As defensivas tentam continuamente melhorar a eficiência [...] enquanto as exploradoras buscam mudanças ambientais em busca de novas oportunidades [... e] as reativas exibem um padrão de ajustamento ao seu ambiente que é inconsistente e instável."[13] (MILES *et al*, 1978, p. 557). Uma empresa analista "[...] tenta minimizar o risco

---

[12] Grupo de empresas que trabalham em conjunto para tentar controlar um setor reduzindo a competição (Merrian-Webster's – Learner's Dictionary). O primeiro grande *trust* foi resultado do desmembramento da Standard Oil. À época, as empresas não podiam ter ações de outras empresas, mas os seus acionistas sim (YERGIN, 1993). Assim, as empresas resultantes do desmembramento, sem participação acionária entre si, continuaram administradas praticamente pelas mesmas pessoas que controlavam a Standard Oil, que lhes deu origem.

[13] "*Defenders continually attempt to develop greater efficiency [...] while Prospectors explore environmental change in search of new opportunities [...] the Reactor, exhibits a pattern of adjustment to its environment that is both inconsistent and unstable.*"

enquanto maximiza as oportunidades de lucro – isto é, uma analista experiente combina as forças de ambas, exploradora e defensiva, em um único sistema."[14] (MILES *et al*, 1978, p. 553). Oposto das exploradoras, as defensivas raramente mudam produtos e mercados, enquanto as analistas ficam em uma posição intermediária e as reativas são inconsistentes nesses temas. Além dessa tipologia, as próprias estratégias genéricas de competição (PORTER, 1986) permitiriam agrupar empresas em diferenciadas, líderes de custo e focadas, o mesmo valendo para formas assemelhadas como as Disciplinas de Valor (TREACY; WIERSEMA, 1995) e o Projeto Delta (HAX; WILDE, 2001).

Quanto mais aumenta a preocupação em identificar e classificar os concorrentes, mais se torna necessário encontrar formas administráveis de fazê-lo, e uma análise mais profunda das empresas concorrentes e dos seus setores de atividade pode permitir agrupá-las de uma forma que atenda às necessidades específicas de cada empresa ou conjunto de empresas.

---

[14] "*[...] attempts to minimize risk while maximizing the opportunity for profit - that is, an experienced Analyzer combines the strengths of both the Prospector and the Defender into a single system.*"

3 GRUPOS ESTRATÉGICOS

3.1 Estrutura setorial e recursos

Para facilitar o entendimento dos aspectos da concorrência e da formação de grupos estratégicos é conveniente retornar aos primórdios do planejamento estratégico formal. Os primeiros trabalhos em estratégia foram de base analítica e buscavam estender os preceitos da estrutura LCAG (iniciais dos seus criadores Learned, Christensen, Andersen e Guth), de 1969 (Ilustração 11), precursora dos processos de formação de estratégias e planejamento estratégico como o conhecemos, em uma seqüência lógica. Porter (1981), por exemplo, buscou conectar a estrutura LCAG, que serviu de base para o que Mintzberg (1994) denominou Escola do Design (SWOT), e o desenvolvimento de estratégias.

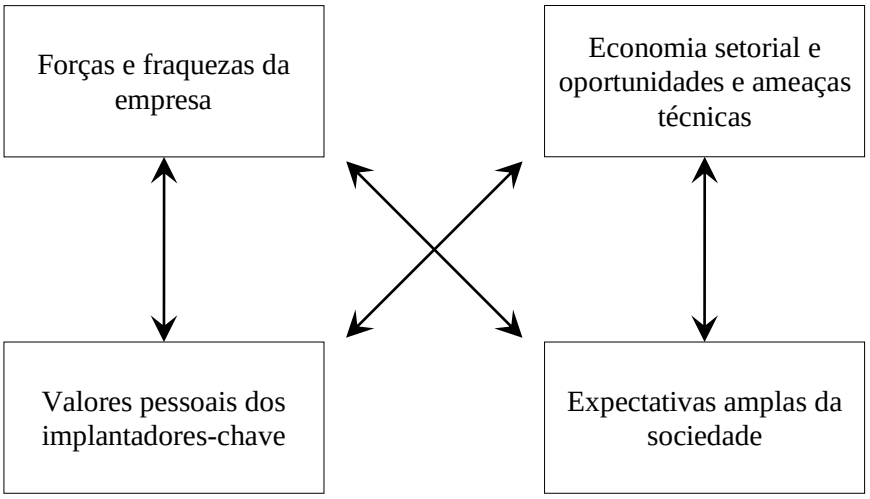


Ilustração 11 – Elementos-chave na formulação de uma estratégia efetiva
FONTE: PORTER, 1981, p. 160

A estrutura LCAG já deixava patente a importância dos aspectos internos da organização (forças e fraquezas – comparativamente aos concorrentes) e os aspectos externos a ela (oportunidades e ameaças) originadas do macroambiente (variáveis de impacto) e do microambiente (variáveis de interação) (WEBER; POLO, 2007) e contemplava a economia setorial e as oportunidades e ameaças técnicas. Assim, a definição das estratégias competitivas passa pela análise estrutural dos setores (Economia Setorial) que permite avaliar seu potencial de lucro pela ação conjunta de várias forças que impactam o setor, dentre elas a intensidade da rivalidade entre os concorrentes.

A análise setorial, como Porter (1986) a propõe, evoluiu dos trabalhos em Economia sobre as relações ambientais, o comportamento das empresas e seu desempenho. Nos anos 1950, a abordagem setorial se baseava no paradigma S-C-P (*structure, conduct, performance* – estrutura, conduta, desempenho), para a qual muito contribuíram os trabalhos de Chamberlin (1933), Mason (1939) e Bain (1956). Pelo paradigma S-C-P (Ilustração 12), as empresas eram consideradas agentes passivos, pois a estrutura setorial[15] (*industry structure)* determinava a conduta da empresa (*conduct – strategy*) e ambas impactavam o seu desempenho (*performanc*e).

ESTRUTURA SETORIAL		CONDUTA DA EMPRESA		DESEMPENHO
· Quantidade de empresas competindo · Homogeneidade dos produtos · Custo de entrada e saída	➢ ⮜	· Estratégias perseguidas para obter vantagem competitiva	➢ ⮜	· Nível da empresa: desvantagem, vantagem ou paridade competitiva (sustentada ou temporária) · Nível da Economia: eficiência produtiva e alocativa, nível de emprego, progresso

Ilustração 12 – Paradigma S-C-P (Estrutura-Conduta-Desempenho)
FONTE: BARNEY; HESTERLY, 2006.

Com base em Bain (1972), Porter (1981, p. 611) assim interpreta o paradigma S-C-P:

> Desempenho era definido de forma ampla e no sentido dos economistas de desempenho social, englobando dimensões como eficiência alocativa (lucratividade), técnica (minimização de custos) e inovação. Conduta era a decisão da empresa sobre variáveis-chave como preço, propaganda, capacidade e qualidade. Então, em termos de política, a conduta podia ser vista como dimensões econômicas da estratégia da empresa. Finalmente, a estrutura setorial era definida como dimensões técnicas e econômicas relativamente estáveis de um setor que proviam o contexto no qual a competição ocorria.[16]

A partir dos trabalhos de Porter e Caves (1976); Caves e Porter (1977); Porter (1979, 1986, 1987, 1989 e1996) e Caves (1980 e 1984) passou-se a admitir que as estratégias, embora influenciadas pelas estruturas setoriais, também influenciavam essas estruturas. A seqüência da Ilustração 9 passou então a ter também movimentos na direção contrária (⮜), pelos quais

[15] Neste trabalho, exceto em citações, utilizaremos o termo setor em vez de indústria, já popularizado na tradução para o português do termo *industry* no livro Estratégia Competitiva de Michael E. Porter (1986).

[16] *"Performance was defined broadly and in the economist's sense of social performance, encompassing dimensions such as allocative efficiency (profitability), technical efficiency (cost minimization), and innovativeness. Conduct was the firm's choice of key decision variables such as price, advertising, capacity, and quality. Thus, in policy terms, conduct could be viewed as the economic dimensions of firm strategy. Finally, industry structure was defined as the relatively stable economic and technical dimensions of an industry that provided the context in which competition occurred."*

as empresas, entidades individuais, podiam influenciar a estrutura do setor com suas ações. A diferença entre as duas abordagens é explicada pelas diferentes unidades de pesquisa adotadas: o setor para os estudos em Economia, e a empresa para os estudos de Política de Negócios (PORTER, 1981).

Em relação à estratégia, Astley e Fombrun (1983, p. 576) consideram que "A ação [...] é caracterizada em termos de foco predominantemente interno, uma preocupação em adequar as capacidades organizacionais às demandas ambientais."[17] Cabe então enfatizar a necessidade de uma abordagem multifocal, lembrando do questionamento de Tang e Thomas (1992, p. 323): "Se há uma estratégia melhor no setor, por que as empresas agem de forma diferente?"[18]

As ações individuais das empresas e o impacto dessas ações no setor podem ser analisados considerando o princípio da eqüifinalidade (teoria de sistemas), pelo qual o estado final de um sistema pode ser obtido de formas diferentes (KATZ; KAHN, 1970). Segundo esse princípio, as empresas podem alcançar um mesmo objetivo adotando configurações e estratégias diferentes e, no seu conjunto, impactar o setor, como mencionado na mudança do paradigma S-C-P. Ainda assim, é possível ser diferente nos detalhes e semelhante no conjunto, como se percebe nas estratégias genéricas de competição (PORTER, 1986). As empresas podem seguir estratégias genéricas semelhantes (diferenciação, liderança no custo total e foco), mas sustentadas em aspectos diferentes, o que poderia ser a base para a configuração de estratégias singulares, considerando demandas externas e capacidades internas específicas, porém com uma base comum.

Uma evolução também importante para o entendimento setorial foi o desenvolvimento da teoria dos oligopólios, que permitiu avaliar a competição entre empresas de um mesmo setor e as dificuldades, fruto da competição, que essas empresas tinham em adotar ações coordenadas. Estratégias divergentes dificultam a coordenação de ações pelos oligopolistas, porque as empresas terão estratégias diferentes de preços, introdução de produtos... Reduzem-se assim também as possibilidades de detectar traições. De forma geral, a coordenação tácita é dificultada, com impacto nos lucros (PORTER, 1979).

---

[17] "*Strategic action […] is characterized in terms of a predominantly internal focus, a concern with matching organizational capacities to environmental demands.*"

[18] "*If there is a best strategy in an industry, why do firms act differently?*"

Como mencionado, a abordagem da economia setorial dos anos 1950-60 considerava o setor como unidade de análise e as empresas como entidades semelhantes, com pequenas variações em algumas dimensões, como o tamanho, mas com pouco espaço para ações individuais diferenciadas. Uma abordagem mais abrangente do ambiente concorrencial pode ser feita com a adoção de três referenciais: o setor, o grupo estratégico e a empresa, considerando que as empresas são heterogêneas, assim como os recursos, que se movem de forma imperfeita, como apregoa a RBV (*Resource-based View*[19] – visão baseada em recursos).

3.1.1 A visão baseada em recursos

Os adeptos da RBV vêem a organização como um conjunto de recursos, distribuídos de forma heterogênea entre as empresas. A empresa que tiver o melhor pacote de recursos, com base no seu valor, raridade, inimitabilidade e insubstitutibilidade alcançará a maior vantagem competitiva (EISENHARDT; MARTIN, 2000). A definição de recursos é muito ampla, podendo incluir capacidades e ativos (DAY, 1994), ou capacidades, ativos, processos e conhecimentos (BARNEY, 1991), sendo assim tangíveis ou intangíveis (físicos, financeiros, humanos e organizacionais), internos ou aos quais as empresas têm acesso (MATHEWS, 2002, p. 38). Para oferecer benefícios, os recursos devem ser valiosos (permitir conceber e implantar estratégias que melhorem a eficiência ou eficácia da empresa), raros (não estarem disponíveis a muitas empresas), difíceis de imitar perfeitamente e insubstituíveis (BARNEY, 1991); ter durabilidade, transparência, transferibilidade e replicabilidade (GRANT, 1991); ser inimitáveis, duráveis, apropriáveis, insubstituíveis e de desempenho superior (COLLIS; MONTGOMERY, 1995) e ter valor, barreiras à duplicação e apropriabilidade (AMIT; SHOEMAKER, 1993). Como menciona Barney (1997), alguns conjuntos de recursos orientam a empresa diretamente a alguma vantagem competitiva, enquanto outros permitem a ela fazer opções. Como os adeptos da RBV consideram o sucesso das empresas no alcance de vantagens competitivas mais dependentes dos recursos que das estratégias utilizadas (VASCONCELOS; BRITO, 2004), fica no ar a questão de os recursos terem sido adquiridos porque alguma estratégia específica o sugeriu [o mais provável] ou se foram acumulados de forma aleatória.

Embora às vezes sejam usados como sinônimos, recursos e capacidades são elementos diferentes. Amit e Shoemaker (1993) definem recursos como sendo conversíveis em produtos

[19] Às vezes denominada RBT (*Resource-based Theory* – teoria baseada em recursos)

ou serviços, utilizando uma ampla gama de outros recursos e mecanismos, como tecnologia e informações gerenciais, por exemplo. Capacidades referem-se à capacidade de alocar os recursos utilizando processos organizacionais para alcançar determinado fim. Elas são baseadas no desenvolvimento, acumulação e troca de informações pelas pessoas e são desenvolvidas geralmente nas áreas funcionais ou pela combinação de recursos físicos, humanos e tecnológicos, resultando, por exemplo, em serviços confiáveis, repetibilidade de processos, inovação em produtos e flexibilidade na produção. Podemos, então, dizer que tão importante quanto os recursos disponíveis é a forma pela qual eles são utilizados.

O fato de os recursos serem heterogêneos e moverem-se de forma imperfeita entre as empresas não significa que estas sejam absolutamente diferentes em relação a eles, pois alguns conjuntos de recursos podem variar e outros ser comuns a várias empresas e identificados como fonte para o sucesso. Na RBV a competição é vista mais entre sistemas de produção do que entre produtos, e o sucesso dependente das diferenças entre as empresas, resultantes da formatação e implantação desses sistemas, enquanto os adeptos do posicionamento (I/O) argumentam que devem ser consideradas não só as posições dos setores como as posições das empresas nesses setores (PORTER, 1979; CAVES, 1984). Isso não significa que os adeptos do posicionamento minimizem os efeitos dos recursos no sucesso das empresas. Um dos mais conhecidos autores da vertente do posicionamento, Porter, faz várias menções à importância dos recursos, dentre elas a de que "[...] a força da posição de uma empresa em seu grupo é o resultado de sua história e dos recursos de que dispõe." (1986, p. 146). Da mesma forma, na RBV há espaço para considerações estratégicas, o que nos oferece uma oportunidade para vermos as diferenças básicas de algumas abordagens.

Atribuir o sucesso das empresas aos recursos ou às estratégias soa como um falso dilema, pois aparentemente conflitantes, são complementares, diferenciando-se na ênfase dos seus defensores. O valor estratégico dos recursos depende do setor visado, enquanto o setor visado, cujo valor é seu potencial de lucro, demanda conjuntos de recursos adequados. Podem-se buscar setores atraentes, onde os recursos disponíveis possam ser utilizados, ou identificar setores atraentes e buscar os recursos necessários para neles competir. Essa posição coincide com a defendida, entre outros, por Teece *et al* (1997), mostrada no Quadro 4.

Há várias vertentes, cada uma considerando elementos diferentes nas suas análises estratégicas. Ao se trabalhar, por exemplo, com os fundamentos da IO trabalha-se com a

facilidade ou dificuldade de entrar em um setor, e com o posicionamento do negócio e na teoria dos jogos se lida com a interação entre os rivais e a tentativa de antecipar seus movimentos. Em uma terceira vertente, a das capacidades dinâmicas, trabalha-se com a identificação das vantagens competitivas e em como elas podem ser construídas.

Quadro 4 – Diferenças entre as abordagens IO e RBV

IO	RBV
Decisão de entrada: · Escolher um setor com base na sua atratividade · Escolher uma estratégia de entrada baseada nas conjecturas sobre as estratégias dos concorrentes · Adquirir os ativos necessários (se inexistentes na empresa) para competir	Decisão de entrada: · Identificar os recursos únicos da empresa · Definir em quais mercados eles podem gerar as maiores receitas · Definir se as receitas provenientes desses recursos são mais eficientemente utilizadas... ➢ integrando mercados relacionados ➢ vendendo seus produtos para empresas relacionadas ➢ vendendo os recursos para empresas de negócios relacionados

FONTE: TEECE *et al*, 1997.

Capacidades dinâmicas são as habilidades da empresa de construir, integrar e reconfigurar competências em ambientes dinâmicos. Teece e Pisano (1994, p. 196) argumentam que o termo capacidades "[...] enfatiza o papel chave da administração estratégica na apropriada adaptação, integração e reconfiguração do ambiente interno." Segundo eles, para ser estratégica uma capacidade deve ser importante para os clientes, única, para permitir algum controle dos preços pela empresa, e difícil de ser replicada [como qualquer recurso, assumindo que capacidades o são]. Teece *et al* (1997) advogam que a vantagem competitiva repousa nos processos organizacionais e gerenciais, definidos pela posição de seus ativos e sua alocação (tecnologias, propriedade intelectual, base de clientes e relacionamento com fornecedores e complementadores) e os caminhos que a empresa possa seguir (alternativas estratégicas), que muitas vezes são afetados por decisões passadas (*path dependence*). Assim, as capacidades dinâmicas, como forma de construir, integrar e reconfigurar competências estão bastante relacionadas com os processos organizacionais. Para facilitar o entendimento do tema, eles propõem o uso da terminologia mostrada no Quadro 5.

No artigo Strategy as Evolution with Design, um dos temas centrais é a consideração de que "[...] a estrutura das capacidades dinâmicas pode ser usada para enfatizar a importância da

estratégia [...] para o desempenho da organização."[20] (AUGIER; TEECE, 2008, p. 1187), o que é defendido também por Eisenhardt e Martin (2000), que mencionam serem as capacidades dinâmicas um conjunto de processos organizacionais estratégicos que criam valor para as empresas em ambientes dinâmicos, manipulando recursos para o desenvolvimento de novas estratégias.

Quadro 5 – Terminologia proposta por Teece et al no estudo de capacidades dinâmicas

Fatores de produção	*Inputs* indiferenciados disponíveis no mercado, como terra, mão-de-obra não especializada e capital
Recursos	Ativos específicos das empresas, difíceis ou impossíveis de imitar, como segredos comerciais, unidades de produção especializadas e experiência em engenharia. De transferência difícil entre empresas pelos custos de transação e transferência e por envolver conhecimentos tácitos
Rotinas e competências organizacionais	Ativos específicos da empresa, abrangendo indivíduos e grupos, organizados para execução de atividades distintas, como as relativas à qualidade, miniaturização e integração de sistemas. Geralmente utilizáveis em múltiplas linhas de produto e capazes de viabilizar alianças externas
Competência nuclear (*core competence*)	Competências que definem a essência do negócio, derivadas da observação de produtos e serviços da empresa e dos concorrentes. Seu valor pode ser ampliado pela combinação de ativos complementares, e o grau em que se distingue daquelas dos concorrentes depende do quanto a empresa é dotada dessas competências em relação aos concorrentes e o quão difícil para eles é replicá-las
Capacidades dinâmicas	Habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em ambientes dinâmicos

FONTE: TEECE *et al*, 1997.

Os padrões das capacidades dinâmicas variam com o dinamismo do mercado: quando moderadamente dinâmicos, elas assemelham-se a rotinas complexas, baseadas nos conhecimentos existentes e na execução linear de processos que levem a resultados previsíveis; quando muito dinâmicos, elas passam a ser simples, experimentais, com processos instáveis sustentados em novos conhecimentos e na execução repetitiva que leve à adaptação e a resultados imprevisíveis.

Na definição de Eisenhardt e Martin (2000), capacidades dinâmicas são os processos pelos quais os recursos são utilizados para a adequação ao mercado ou criação de mudanças, ou, em outras palavras, as rotinas estratégicas e organizacionais pelas quais a empresa alcança novas configurações de recursos à medida que o mercado se desenvolve. Segundo eles, em

[20] *"[...] the dynamic capabilities framework can be used to highlight the importance of strategy [...] to enterprise performance."*

ambientes nos quais as vantagens competitivas têm duração imprevisível e o tempo é fator essencial na estratégia, a RBV perde força, o que não acontece com as capacidades dinâmicas. Ainda que estas possam ser similares em termos de atributos-chave, há múltiplas formas para se chegar à mesma capacidade dinâmica. Da mesma forma que os modelos de planejamento estratégico consideram a adequação entre os ambientes externo e interno, e a consideração das forças e fraquezas (que incluem os recursos), Hax e Majluf (1996) propõem um modelo que integra a RBV com o escopo do mercado (Ilustração 13).

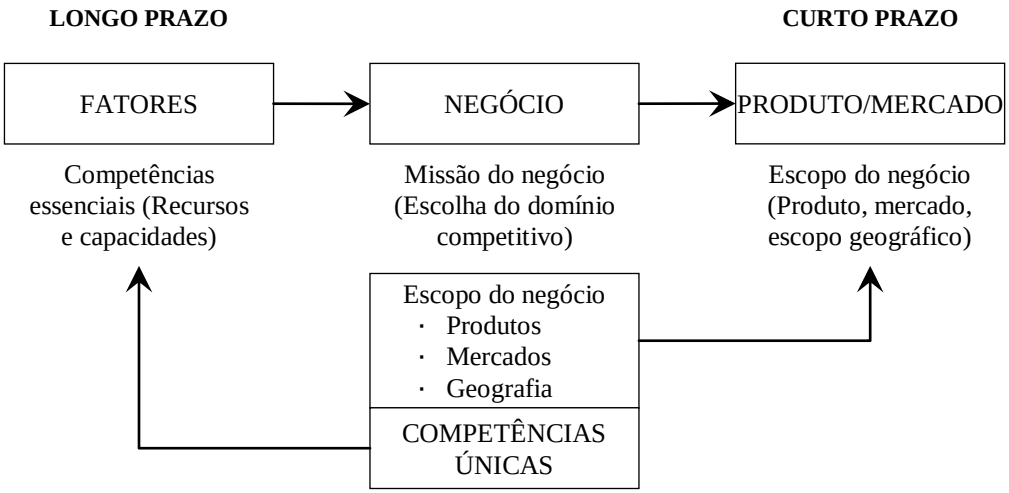


Ilustração 13 – A missão do negócio: integração de fatores, produto e visão de mercado na estratégia
FONTE: HAX; MAJLUF, 1996, p. 13.

A importância da organização e seus processos é também considerada, em conjunto com seus recursos, na abordagem VRIO proposta por Barney e Hesterly (2007), uma vez que o "V" indica que os recursos devem ter valor para as empresas que os têm, o "R" indica a raridade, ou a indisponibilidade desses recursos para outras empresas, o "I" a sua insubstitutibilidade [a custos razoáveis] e o "O" os aspectos organizacionais que permitem utilizar adequadamente os recursos [estrategicamente], embora esses aspectos sejam mencionados por eles como "recursos e capacidades complementares por terem capacidade limitada de isoladamente gerar vantagem competitiva." (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 78).

De forma ampla, o impacto das empresas no setor se dá pelas suas escolhas estratégicas e alocação de recursos (tangíveis e intangíveis), próprios ou aos quais tenham acesso. Da perspectiva da organização setorial, cada estratégia demanda conjuntos específicos de recursos, e Tallman e Atchison (1996 *apud* GONZÁLEZ-FIDALGO; VENTURA-VICTORIA, 2002) fizeram menção às competências [recursos] na sua definição. Segundo

eles, grupo estratégico é um conjunto de empresas com configurações estratégicas semelhantes, sustentadas em conjuntos diferentes de competências: as do setor, comuns a todas as empresas, identificáveis e imitáveis, e fontes de barreiras de entrada setoriais; as específicas da estratégia, comuns às empresas do mesmo grupo estratégico, identificáveis e imitáveis, e fonte de barreiras de mobilidade; e as especificas da empresa, únicas, e representativas dos mecanismos de isolamento (RUMELT, 1984 *apud* GONZÁLEZ-FIDALGO; VENTURA-VICTORIA, 2002).

3.2 Análise setorial

Um setor, fundamental para a definição de grupos estratégicos, nem sempre é definido de forma precisa. Antes de ser abordado como um conjunto de agrupamentos de empresas, suas fronteiras costumavam ser definidas, segundo McGee e Thomas (1986), com base no mercado (produtos suficientemente similares para serem substitutos próximos aos olhos dos compradores) ou na tecnologia (semelhanças de processos). Muitos estudos norte-americanos se baseiam no Padrão de Classificação Setorial (*Standard Industrial Classification* – SIC), criticado pela sua imprecisão, apelo local e falta de clareza nas suas fronteiras (THOMAS; VENKATARAMAN, 1988). Se fôssemos considerar setores conforme as classificações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por exemplo, teríamos o mesmo problema, e ele se torna maior, tanto pelo IBGE como pelo SIC, pela velocidade nas mudanças tecnológicas que impactam diretamente as empresas e os setores, cujas fronteiras se tornam cada vez mais difusas.

Visto como um conjunto de empresas que entregam produtos e serviços que sejam substitutos próximos, o setor pode incluir uma grande quantidade de subsetores, dentro deles várias categorias de empresas e, ainda dentro deles (ou dos subsetores), os grupos estratégicos. No setor de hotelaria, por exemplo, há empresas definidas por sua finalidade (hospedagem e lazer – hotéis e *resorts*), categoria comercial (hotéis, pensões, *flats*), nível de serviços (alto-luxo, luxo, padrão, econômico e supereconômico)... Uma forma de definir os setores é pelos negócios das empresas, que, seguindo a orientação de Abell (1991), podem ser definidos com base em produtos, tecnologias e grupos de clientes atendidos. Ainda assim, não seria simples definir quais empresas seriam classificáveis claramente. No setor de autopeças, por exemplo, há empresas classificáveis pela aplicação de seus produtos (sistema de freios, motores, suspensão e carrocerias) e pelas características de seus processos (usinados, forjados,

fundidos, laminados e extrudados). Conforme a orientação de Abell (1991), as empresas podem adotar uma combinação que contemple produtos e tecnologias (processos), como usinados para sistemas de freio e forjados para sistemas de suspensão. O setor farmacêutico, por exemplo, é influenciado pelo tipo de medicamentos produzidos (sintéticos, naturais e biotecnológicos), pelas características de segurança no uso (vendidos sob prescrição médica, Rx e Gx, e isentos de prescrição, MIP).

De forma geral, as empresas em um setor podem ser diferentes em algumas dimensões, como o grau de integração ou diferenciação, a extensão de sua comunicação, o uso de canais de vendas, a extensão de linhas de produtos e a abrangência da operação, local, regional ou internacional (CAVES; PORTER, 1977), o que permite configurar grupos de empresas de um mesmo setor conforme essas dimensões. As empresas dos setores mencionados podem adotar configurações diferentes e enfrentar conjuntos diferentes de concorrentes, por isso é preciso um bom entendimento do que seja um setor e como empresas que o compõem podem ser agrupadas. Se de um lado a abordagem de Abell (1991) permite que os negócios das empresas sejam definidos pelo produto, tecnologia, segmentos de clientes ou ainda por uma mescla dessas categorias, a definição de setor parece mais facilmente assimilável pela similaridade e proximidade da substituição entre produtos (mais à frente será abordada a distinção entre concorrentes e substitutos em termos setoriais).

A organização setorial foi formatada e explicada de forma abrangente e consistente por Porter (1986) na sua Análise Estrutural da Indústria, às vezes denominada Modelo das Cinco Forças. Porter argumenta que o potencial de lucro de um setor no longo prazo depende da resultante da ação de cinco forças que agem sobre as empresas do setor, e a análise dessas forças é o passo anterior à definição da estratégia genérica [ou estratégias singulares] a utilizar. Conforme sua abordagem (Ilustração 14), os setores são formados por cinco agentes (entrantes, substitutos, fornecedores, compradores e concorrentes) que exercem forças que impactam os resultados das empresas do setor (ameaça de entrada e ameaça de substituição, poder de barganha dos compradores e poder de barganha dos fornecedores, e rivalidade entre os concorrentes). Merecem destaque neste trabalho, por impactar diretamente a formatação de grupos estratégicos, as barreiras de entrada e a rivalidade entre os concorrentes.

A rivalidade entre os concorrentes deve ser destacada, porque, embora possa haver um conjunto similar de atributos que as empresas devam ter para garantir sua participação no

setor (fatores-chave de sucesso), elas não os têm no mesmo nível de qualidade, consistência e intensidade, o que impacta sua competitividade. A intensidade dessa rivalidade varia com base em alguns elementos estruturais do setor: concorrentes numerosos e/ou bem equilibrados, crescimento lento do setor, custos elevados de armazenagem, ausência de diferenciação da oferta, aumento de capacidade produtiva em grandes incrementos, estratégias divergentes entre concorrentes, grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas (PORTER, 1986).

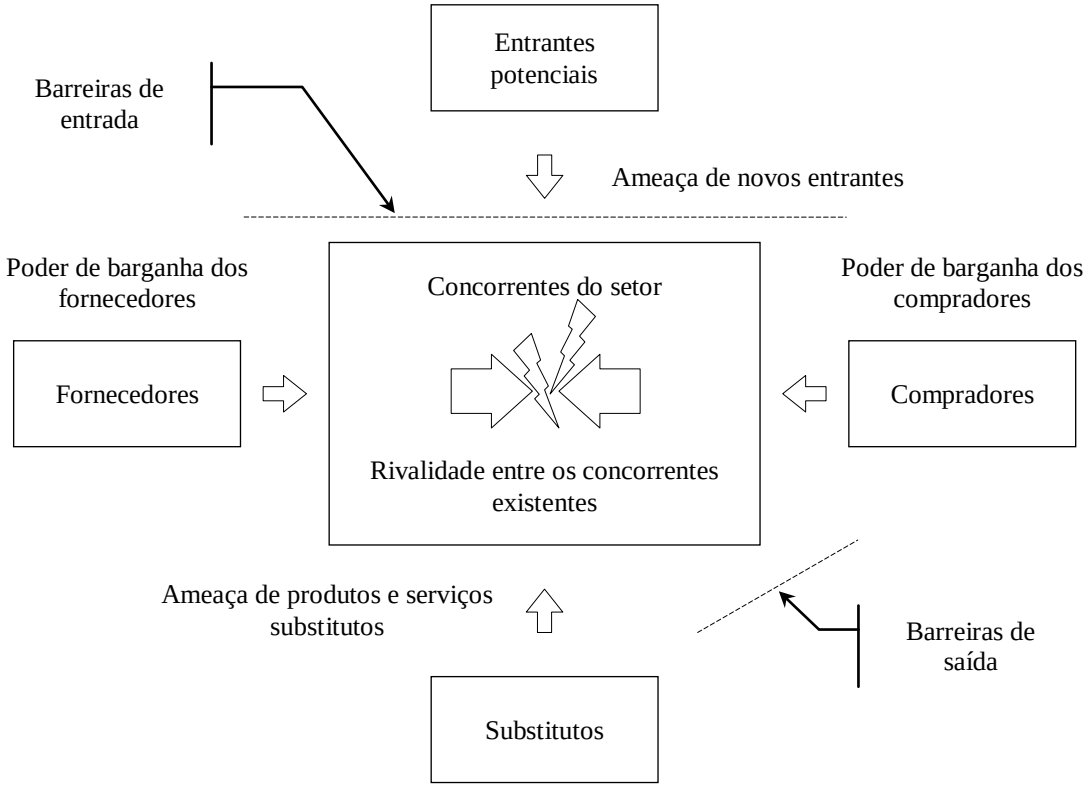
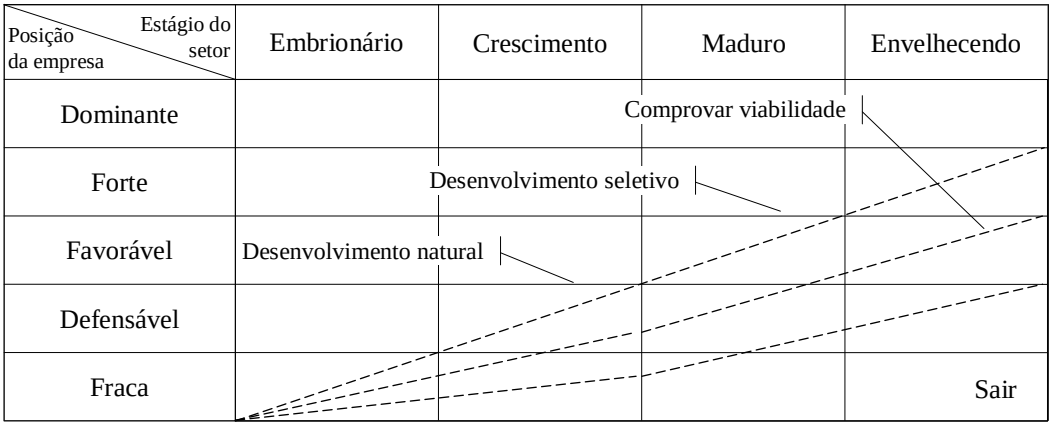


Ilustração 14 – Determinantes fundamentais na competição setorial
FONTE: PORTER, 1983.

Embora a preocupação de Porter (1986) esteja nos aspectos estruturais do setor, não se podem desconsiderar na análise da rivalidade aspectos circunstanciais como períodos específicos de menor intensidade na atividade econômica que levam a um aumento da intensidade da competição, impactando diretamente os níveis de preços praticados no setor. A intensidade da competição, então, é um balizador dos níveis de preços do setor, mantendo-o em equilíbrio (dinâmico). O nível de intensidade da rivalidade pode, em princípio, ser identificado com base em três aspectos básicos: batalhas de comunicação, batalhas de preços e batalhas de características nos produtos e serviços – quanto mais intensas, maior a intensidade da

competição. Outro aspecto relevante para a intensidade da competição está relacionado aos ciclos de vida de produtos, negócios e empresas, cuja combinação impacta a lucratividade. Um exemplo dessa combinação, desenvolvido pela empresa de consultoria Arthur D. Little, pode ser vista na Ilustração 15.



Desenvolvimento natural
- Início
- Crescer com o setor
- Tomar posições gradualmente
- Tomar posições agressivamente
- Defender posição
- Colher

Desenvolvimento seletivo
- Encontrar um nicho
- Explorar o nicho
- Sustentar o nicho

Comprovar viabilidade
- Não perder espaço
- Renovar
- Mudar
- Prolongar existência

Sair
- Recuar
- Desinvestir
- Abandonar

Ilustração 15 – Ciclo de vida e competitividade das empresas (Arthur D. Little)
FONTE: HAX; MAJLUF, 1996, p. 309.

Merecem também grande atenção das empresas na análise setorial os substitutos. Na abordagem de Porter (1986), substitutos são produtos e serviços de outro setor que atendem às mesmas necessidades dos compradores. A grande atenção que eles merecem se explica pelo fato de ser mais comum as empresas manterem um acompanhamento bastante próximo das atividades dos concorrentes, cujas sobreposições em produtos, serviços e tecnologias são mais evidentes, enquanto os substitutos muitas vezes não são acompanhados, ou o são à distância. Quando suas ações se tornam intensas a ponto de afetar os negócios do setor, pode ser tarde para uma reação efetiva, e a perda de negócios implica aumento na intensidade da rivalidade setorial visando a compensar essas perdas (ameaças de integração para frente e para trás por fornecedores e compradores, respectivamente, podem causar o mesmo efeito). Não há formas precisas para identificar quando os substitutos se tornarão importantes o suficiente para serem

analisados mais profundamente, e, se a análise dos concorrentes pode ser um processo caro e demorado, acrescentar possíveis substitutos na análise pode aumentar significativamente a demanda por recursos. Além de impactar a rivalidade entre os concorrentes por reduzir as vendas do setor, os substitutos ainda impactam as políticas das empresas do setor ao impor limites ao seu ímpeto de aumentar os preços, os quais podem ser administrados com certa liberdade no setor (nos níveis toleráveis de competição) até o limite em que o diferencial de preços para os substitutos torne esses últimos interessantes.

Como mencionamos os substitutos em termos setoriais, e anteriormente substitutos próximos e graus de substitutibilidade, pode ser conveniente considerar a abordagem de Peteraf e Bergen (2003). Para eles, produtos podem não ter similaridades superficiais e ainda assim ter similaridades funcionais. Quanto a atender as mesmas necessidades, é importante reforçar a observação de Peter e Olson (1993) de que as alternativas são consideradas do ponto de vista dos compradores.

A intensidade da rivalidade pode ainda ser analisada da perspectiva da participação de mercado dos concorrentes. Na argumentação de Porter (1986), a rivalidade é mais intensa quando os concorrentes são numerosos e/ou bem equilibrados. Day (1997a) considera que em setores concentrados, com um líder que tenha participação de mercado cerca de 50% maior que a do segundo colocado, a rivalidade é inibida. Henderson (1976) sugere que em mercados maduros a situação se torna confortável para negócios *cash-cow* (vaca-leiteira[21]) quando a participação de mercado do líder excede duas vezes a do segundo colocado e quatro vezes a do terceiro, situação em que a competição é suprimida. Mesmo que esses valores possam ser discutidos, parece intuitivo que quando as distâncias são menores, o ímpeto em tirar a diferença pode aumentar.

Como acrescentamos, além dos aspectos estruturais do setor pode haver aspectos circunstanciais a considerar. O crescimento lento do setor, por exemplo, pode ser atribuído menos à estrutura setorial e mais a questões econômico-financeiras temporárias, mas ressalte-se que a preocupação de Porter (1986) está voltada à análise do potencial de lucro do setor no

[21] Quadrante da Matriz Crescimento-Participação (BCG) no qual estão negócios cujos mercados crescem abaixo do considerado desejável pela empresa, mas nos quais a empresa é líder no mercado. Ela beneficia-se da escala de produção e vendas e aufere ganhos substanciais tanto pelo grande volume de vendas como por não ter de realizar grandes investimentos em desenvolvimento e comunicação, por exemplo, uma vez que o negócio se torna cada vez menos atrativo em termos de crescimento potencial.

longo prazo com base na sua estrutura e não nas circunstâncias. Portanto, deve-se analisar se os aspectos circunstanciais podem tornar-se permanentes.

Day (1997a, p. 34) amplia a abordagem de Porter (1986) considerando alguns fatores apenas latentes na sua abordagem e que impactam o cenário competitivo. Para ele, as forças são impactadas pelo Governo (que Porter também menciona) e pelas intervenções regulatórias, pelas mudanças tecnológicas e pelo crescimento e volatilidade dos mercados. Besanko *et al* (2006) também consideram que a ação do Governo deve ser levada em conta, a ponto de ser considerada por eles uma sexta força, pois como agente regulador o Governo influencia diretamente os resultados dos setores.

Diferentemente de Porter, que foca sua análise nas circunstâncias de competição e nas possibilidades de desenvolver estratégias vencedoras, Nalebuff e Brandenburger (1996) abordam os competidores de forma mais branda em seu livro Coopetição, cujo título mescla as palavras competição e cooperação. Segundo eles, concorrentes não são necessariamente inimigos que ameaçam a lucratividade, mas elementos positivos ou negativos dependendo dos seus interesses e do nível e qualidade das suas interações. Não é raro que empresas concorrentes compartilhem atividades, disponibilizem capacidades de produção entre si, compartilhem tecnologias ou o seu desenvolvimento e estabeleçam parcerias no desenvolvimento ou fabricação de alguns produtos. Nalebuff e Brandenburger (1996) sugerem ainda que melhor do que competir acirradamente para aumentar a participação em um mercado estável é buscar aumentar o valor desse mercado pela ação de todos (cooperação), e depois dividi-lo (competição). Eles introduziram ainda o conceito de complementadores, cuja diferença com os concorrentes, na abordagem deles, é simples: quando as empresas dividem o mercado, são competidoras; quando o valor dos produtos/serviços de uma empresa é maior pela presença de produtos/serviços de outras empresas, são complementadoras. De forma ampla, seria o caso de empresas sem relações comerciais, que, ao buscar o sucesso, cooperam no sucesso de outras empresas. Isso pode envolver também profissionais liberais. O setor farmacêutico, por exemplo, depende dos médicos para que seus produtos sejam indicados e vendidos, enquanto os médicos precisam que as empresas farmacêuticas disponibilizem medicamentos que lhes possibilitem atender seus pacientes. Como não há relação comercial entre ambos, caracteriza-se a relação de complementaridade. Dado o impacto que os complementadores podem ter no sucesso de um setor, Ghemawat (2000), sustentado nas idéias de Nalebuff e Brandenburger (1996), sugere

que o nível de cooperação dos complementadores deveria ser uma sexta força a ser considerada. A importância dos complementadores é também enfatizada por Hax e Wilde (2001), mas sem sugeri-la como uma sexta força. Besanko *et al* (2006) criticam o modelo de análise setorial proposto por Porter por ele não contemplar aspectos importantes, como variações nas rendas das pessoas e efeitos da propaganda sobre o consumo, e ter limitações quantitativas, mas o consideram útil para avaliação de tendências. Aparentemente, exceto pela inclusão dos complementadores, as outras sugestões não alteram o modelo proposto por Porter (1986), apesar de levantarem alguns aspectos que ele poderia ter enfatizado.

Embora se faça na análise setorial a identificação de agentes do mercado e das forças por eles exercidas, o foco da análise está nas forças que impactam o potencial de lucro do setor. Mas outros elementos são importantes por poderem alterar o equilíbrio setorial e o potencial de lucro das empresas: as barreiras de entrada (BAIN, 1956) e as barreiras de saída, em especial as de entrada pela conexão direta com a variação na intensidade da competição e com a composição dos grupos estratégicos.

Porter (1979) argumenta que, além do tamanho, as empresas de um setor diferem em várias características, o que permite identificar grupos de empresas que se assemelham e reconhecem sua mútua dependência. Segundo ele, os grupos de empresas dentro de um setor podem diferir pela integração vertical, intensidade da comunicação, utilização de canais exclusivos, fabricação de linha completa ou parcial, operação local, regional ou multinacional... As diferentes características de grupos de empresas e suas barreiras de entrada impõem aos entrantes a necessidade de definir em qual grupo pretendem entrar, o que significa definir uma postura estratégica de longo prazo que pode, muitas vezes, ser irreversível ou extremamente custosa para reverter.

As barreiras de entrada, segundo Demsetz (1982), passaram a ser estudadas após a Segunda Guerra Mundial como forma de explicar a persistência de taxas de retorno mais elevadas em alguns setores, principalmente aqueles com elevada concentração. As definições dos economistas giravam em torno dos custos para as empresas candidatas, diferentes dos custos das empresas existentes. Para Bain (1968), isso estava relacionado ao quanto a empresa podia elevar seus preços sem induzir novos entrantes; para Ferguson (1974), de forma semelhante, como fatores que tornavam a entrada não lucrativa permitiam às empresas existentes realizar lucros de monopólios; e para Stigler (1968) como o custo de produzir em determinada escala

era diferente dos custos das empresas existentes (*apud* DEMSETZ, 1982). De forma resumida, Besanko *et al* (2006) consideram haver três tipos principais de barreiras estruturais de entrada: controle de recursos essenciais, economias de escala e escopo, e vantagens de marketing das empresas atuantes. McGee e Thomas (1986) sugerem a classificação das barreiras de entrada em estratégias relacionadas ao mercado, características de suprimento do setor e características das empresas (mais detalhes serão discutidos à frente – Quadro 7).

As barreiras de entrada seriam um mecanismo de proteção, terminologia semelhante aos mecanismos de isolamento (Quadro 6) de Rumelt (1984), o qual defendia que esses mecanismos podiam evitar que empresas do mesmo grupo obtivessem resultados semelhantes (*apud* COOL; DIERICKX, 1993).

Quadro 6 – Mecanismos de isolamento de Rumelt

ELEMENTOS DA POSIÇÃO ESTRATÉGICA	
Fontes de renda potenciais (eventos inesperados)	Mecanismos de isolamento
· Mudanças tecnológicas · Mudanças nos preços relativos · Mudanças nas preferências dos consumidores · Mudanças legais, fiscais e regulatórias · Descobrimentos e invenções	· Ambigüidade causal · Custos decrescentes e mercados limitados · Custos de troca e procura · Aprendizado do fabricante e do consumidor · Investimento idiossincrático · Habilidades dos funcionários · Recursos únicos · Informações especiais · Patentes e marcas registradas · Imagem e reputação

FONTE: McGEE, 1986, p. 154. Adaptado de RUMELT, 1981.

Os mecanismos de isolamento estão relacionados ao conceito de imitabilidade incerta, uma teoria voltada à origem e persistência das diferenças na eficiência entre empresas. A incerteza relaciona-se à criação de novas funções de produção, à ambigüidade causal ou a direitos sobre recursos únicos que impedem a imitação e a adoção do fator de mobilidade. A ambigüidade está relacionada à dificuldade na definição de quais fatores levam ao desempenho superior e sejam fatores de mobilidade (LIPPMAN; RUMELT, 1982). As empresas, então, semelhantes em algumas dimensões, sujeitas às mesmas barreiras de entrada e estruturadas internamente de acordo com essas demandas, poderiam ser agrupadas. Embora a existência de grupos estratégicos esteja diretamente relacionada à heterogeneidade das empresas e à busca de similaridades entre elas, que podem ser explicadas pelos seus recursos e estratégias, é

importante ressaltar que sua origem está na organização (economia) setorial.

Embora as barreiras de entrada sejam discutidas em termos setoriais, e em princípio vistas como impactando todas as empresas igualmente, internamente ao setor elas são assimétricas e por isso denominadas barreiras de mobilidade (PORTER, 1979). Elas parecem proteger mais as empresas de grupos específicos do que as do setor como um todo e se apóiam nas mesmas características estruturais que as barreiras de entrada para qualquer empresa de fora do setor. Fiegenbaum e Thomas (1995) ressaltam que, enquanto as barreiras de entrada são tipicamente exógenas, as de mobilidade podem ser exógenas e/ou endógenas. As barreiras de mobilidade, naturais ou criadas pelos grupos mais bem posicionados, fazem sentido ao se considerar que, se alguns grupos estratégicos apresentam resultados superiores, é necessário que as empresas de outros grupos tenham sua mobilidade limitada, reduzindo-se assim as probabilidades de imitação estratégica e a pressão sobre a intensidade de competição no grupo mais rentável.

Como as empresas não são idênticas e nem totalmente distintas, algumas podem ter características que as assemelhem a outras do setor e as distingam de outras. A própria definição do setor o considera como um conjunto de empresas que oferecem produtos e serviços que sejam substitutos diretos entre si (PORTER, 1986), não necessariamente composto por empresas idênticas. As diferenças e semelhanças entre as empresas de um setor podem mostrar que as forças que agem sobre elas são sentidas de forma diferente. Da mesma forma, as barreiras de entrada de um setor não são as mesmas, ou pelo menos não têm a mesma intensidade para todas as empresas (HUNT, 1972). No setor supermercadista, por exemplo, o poder de barganha frente aos fornecedores é uma força importante, pois impacta os custos dos produtos vendidos e, conseqüentemente, os preços praticados nas gôndolas e as margens de lucro. Entretanto, hipermercados e mercados de bairro, mesmo com poderes de barganha diferentes, continuam operando, ainda que com limitações diferentes na definição da política de preços pelos impactos dos custos diferentes de aquisição, pois seus custos e preços estão em conformidade com os públicos que pretendem atender. Do ponto de vista das empresas fabricantes, o acesso aos canais de distribuição pode ser uma barreira de entrada, mas também diferente para diferentes tamanhos de empresa – as maiores têm o acesso facilitado. Em termos de barreiras de entrada, se uma empresa for estruturada para competir com as grandes redes citadas (CBD, Carrefour e Walmart), terá necessidade de grandes volumes de recursos financeiros, centros de distribuição, amplas áreas de estacionamento, instalações de grande porte... bem diferentes das barreiras de um supermercado local.

A constatação de que as empresas-agentes, as forças e barreiras de entrada são diferentes para cada configuração de empresa, ainda que de um mesmo setor, abre espaço para a análise estrutural dentro de um setor (análise de grupos estratégicos). Para Caves e Porter (1977) as barreiras de entrada podem ser levantadas por empresas do setor (com impacto na caracterização dos grupos) com base na sua preferência pela forma de competir, considerando a propensão ao risco, ligada à barreira de entrada "recursos financeiros", e a qualidade dos recursos e habilidades, que impactam a estratégia e, por conseguinte, a orientação dos grupos.

Ambas as análises, setorial e setorial dentro do setor (grupos estratégicos), dão sustentação tanto à vertente econômica (setorial) quanto à estratégica. Acrescentando-se a isso a menção anterior de que os entrantes têm de escolher o grupo no qual pretendem entrar, podemos ver os grupos estratégicos como uma evolução da análise setorial, que deixava implícito que as empresas nele presentes eram concorrentes e semelhantes. A vantagem de uma análise mais detalhada, considerando a análise do setor dentro do setor, é percebida na afirmação de Hatten e Hatten (1987, p. 329) de que no estudo dos grupos estratégicos podem ser preservadas informações que de outra forma seriam perdidas se analisadas com base em dados agregados e médios, como aconteceria no estudo do setor como um todo.

3.3 Grupos estratégicos

3.3.1 Variedade de estudos

Os grupos estratégicos foram abordados de várias perspectivas e analisados em vários setores. Com base em vários estudos, Mehra e Floyd (1998) argumentam que os grupos estratégicos seriam formados com base em similaridades aleatórias nas posições de mercado, comportamento frente ao risco e *timing* de entrada (PORTER, 1979), conforme a economia setorial; pelas crenças de atores-chave sobre quais empresas seguem estratégias semelhantes ou competem mais intensamente (FOMBRUN; ZAJAC, 1987; PORAC; THOMAS, 1990; REGER; HUFF, 1993), conforme o aprendizado gerencial; pelas diferenças na busca de informações, custos e variações na preferência de comunicação pelos consumidores (HALLAGAN; JOERDING, 1985), conforme os teóricos de marketing; e pela forma conveniente de analisar as circunstâncias de um setor (HATTEN; HATTEN, 1987). Taboada (2008), entretanto, argumenta que os grupos estratégicos, embora tenham embutida a pretensão de serem objetivos, são resultados de decisões subjetivas sobre os limites setoriais, os elementos da estratégia considerados, as variáveis relevantes e a quantidade de grupos

definidos. Ao longo deste trabalho veremos alguns dos trabalhos mais relevantes que nos permitirão construir uma visão própria de grupos estratégicos, sua formatação e objetividade ou subjetividade.

Se for considerado que pelas suas características as empresas são impactadas de forma diferente pelas forças que agem sobre o setor, que precisam ultrapassar barreiras de entrada mais ou menos elevadas e podem ter níveis diferentes de adequação aos fatores-chave de sucesso, elas podem ser agrupadas com base em conjuntos de similaridades que permitam distinguir empresas de um grupo estratégico das empresas de outros grupos. Embora McGee (1986) tenha defendido que o significado de grupo estratégico não era claro, nos vários estudos analisados prevaleceu o conceito de que são conjuntos de empresas que seguem estratégias semelhantes, ainda que tenham sido acrescidos em outras definições elementos relacionados às oportunidades, ameaças, recursos e operacionalização da estratégia[22]. Alguns desses trabalhos serão destacados neste trabalho.

Os grupos estratégicos foram assim denominados por Michael Hunt (1972) em sua tese de doutoramento[23]. Estudando empresas fabricantes de produtos da chamada linha branca (refrigeradores, lavadoras de roupas, fogões...) ele encontrou simetrias e assimetrias que permitiam não apenas agrupá-las com base nas assimetrias, como também identificar barreiras de entrada características para cada grupo. As barreiras de entrada setoriais, que em princípio deveriam impactar igualmente todas as empresas do setor, mostravam ter impactos diferentes nas empresas de cada grupo identificado, e sua importância, no nível da empresa, tinha de ser relativizada. Com base em três grandes assimetrias (integração vertical, diversificação de produtos e variações na diferenciação do produto), ele identificou quatro grupos estratégicos: fabricantes nacionais de linha completa, fabricantes nacionais de linha parcial, fabricantes de marcas próprias e varejistas nacionais. Segundo ele (1972 *apud* McGEE; THOMAS, 1986, THOMAS; POLLOCK, 1999), essa forma de agrupamento minimizava as assimetrias dentro dos grupos, ao mesmo tempo em que estabelecia barreiras de entrada em níveis diferentes para cada grupo.

---

[22] Algumas definições de grupos estratégicos constantes neste texto podem ser vistas no Apêndice G.

[23] Para referência histórica, sem mencionar datas Rumelt *et al* (1991) mencionam que alunos de Schendel e Cooper exploraram conexões empíricas entre alocação de recursos (estratégia) e desempenho, demonstrando a heterogeneidade intra-setorial, primeira evidência dos grupos estratégicos em discussão em Harvard [onde Hunt defendeu sua tese].

Hunt definiu grupo estratégico como sendo

> Um grupo de empresas de um setor que são bastante simétricas... com respeito à estrutura de custos, grau de diferenciação de produto, grau de integração vertical e grau de diversificação de produtos... organização formal, sistemas de controle e recompensas e punições... (e) as visões pessoais e preferências para vários resultados possíveis. (1972 *apud* FIEGENBAUM *et al*, 1987, p. 8)[24]

Para Newman, que realizou trabalhos no setor químico onde a integração vertical era fundamental, "[...] grupos estratégicos podem ser definidos e identificados pela relação entre o setor em questão e as atividades realizadas pelas suas empresas-membro fora daquele setor."[25] (1978, p. 418). Newman recorreu a Andrews (1971) para mostrar o sentido dessa afirmação, pois Andrews vê a estratégia respondendo a duas questões fundamentais: qual é o negócio da empresa e que tipo de empresa ela é. A estratégia permite unificar as atividades da empresa e define as relações entre o todo e a parte, ou o negócio básico e o setor, podendo ser agrupadas as empresas que compartilhem o mesmo negócio básico. Newman (1973, p. 417) incluiu em seu trabalho a simetria estratégica:

> Se as estratégias corporativas podem diferir persistentemente entre os rivais diretos no mercado, podemos falar de grupos estratégicos – cada grupo consistindo de empresas bastante simétricas em suas estratégicas corporativas – como um elemento *estável* da estrutura do mercado.[26]

O setor cervejeiro foi base para vários trabalhos, como os de Schendel e Patton (1978), Hatten *et al* (1978) e Patton (1976), que o estudaram e identificaram suas bases de competição. Schendel e Patton (1978) desenvolveram um modelo preditivo no qual o desempenho da empresa era função tanto de variáveis controláveis como não-controláveis. Adotando variáveis relacionadas às estratégias em finanças, produção e marketing, identificaram três grupos[27] de empresas, definidos com base no tamanho e escopo geográfico: pequenos regionais (Grain Belt, Pittsburgh, Lucky Lager, Ranier e Lone Star), grandes regionais (Olympia, Associated, Heileman e Falstaff) e cervejarias nacionais (Anheuser-Busch, Schlitz

---

[24] *A group of firms within the industry that are highly symmetric... with respect to cost structure, degree of product differentiation, degree of vertical integration, and the degree of product diversification... formal organization, control systems, and management rewards and punishments... (and) the personal views and preferences for various possible outcomes.*

[25] *"[...] strategic groups can be defined and identified by the relationship between the industry at hand and the activities carried on by its member firms outside that industry."*

[26] *"If corporate strategies can differ persistently among direct market rivals, we can speak of strategic groups-each group consisting of firms highly symmetrical in their corporate strategies-as a stable element of market structure."*

[27] Eles não utilizaram a denominação grupo estratégico.

e Pabst) [28]. Posteriormente, Hatten e Hatten (1985 *apud* FIEGENBAUM *et al*, 1990) também definiram três grupos, mas com base, principalmente, em variáveis relacionadas às atividades de Marketing. Como resultado, houve diferenças na composição dos grupos encontrados nos dois estudos, diferenças essas relativas às diferenças nas variáveis selecionadas e à diferença no período de análise, com impacto na estabilidade setorial e competitiva (FIEGENBAUM *et al*, 1990). No novo agrupamento, a Anheuser-Busch ficou isolada e a Miller teve a companhia da Strohs, Schlitz, Pabst e Olympia-Heileman. Essas diferenças podem ser utilizadas para enfatizar que, se classificar empresas em grupos estratégicos por um conjunto de semelhanças parece uma boa maneira de analisar a concorrência, classificá-las não é tarefa simples, embora seja possível fazê-lo de várias formas, geralmente *ad hoc* (McGEE; THOMAS, 1986), sujeitas às variações de tempo e preferências do pesquisador.

Em estudos realizados no setor de bens de consumo, Porter (1979) utilizou o tamanho da empresa como fator preponderante, o que levou à classificação das empresas em líderes (que respondiam por 30% do faturamento do setor) e seguidoras. Pela sua lógica, as líderes teriam vantagens, entre outras, de economia de escala, integração vertical, distribuição cativa e comunicação nacional. As seguidoras, ao contrário, seriam empresas especialistas ou de linha de produtos limitada, com estratégias regionais e não integradas. Esse foi o princípio do seu trabalho sobre grupos estratégicos (1986), que o levou a considerar que a rentabilidade de uma empresa está atrelada a três conjuntos de elementos relacionados ao setor e ao grupo estratégico: as características comuns do setor, as características do grupo estratégico e a posição da empresa no grupo estratégico (Ilustração 16).

Um dos primeiros estudos sobre grupos estratégicos no setor farmacêutico foi feito por Cool e Schendel (1987), dando seqüência à tese de doutoramento de Cool (1985). No estudo, focaram três aspectos principais: a base teórica para o conceito de grupos estratégicos, as implicações em desempenho e a estabilidade setorial e trabalharam com três conjuntos de variáveis, em um total de 15: os segmentos abrangidos, os tipos de produtos para os mercados selecionados e a abrangência geográfica. Como uma de suas preocupações estava voltada à estabilidade dos setores, eles pesquisaram e encontraram diferentes quantidades de agrupamentos para os vários períodos do estudo: seis para 1962-1969, cinco para 1970-1974, quatro para 1975-1979 e seis para 1980-1982.

---

[28] Segundo Fiegenbaum *et al*, esse grupo incluiria a Miller (o que não vimos no texto original citado).

Ilustração 16 – Características que impactam a rentabilidade
FONTE: PORTER, 1986.

Esses primeiros trabalhos sobre grupos estratégicos, e alguns que se seguiram, buscavam identificar se o fato de pertencer a um grupo estratégico, e a estrutura desse grupo, impactavam a lucratividade das empresas, seu desempenho geral e a rivalidade. Mas outros trabalhos foram menos voltados a aspectos quantitativos ou quantificáveis.

Fiegenbaum e Thomas (1995, p. 462) desenvolveram um trabalho no setor de seguros para o estudo de agrupamentos com base na afiliação, analisando, com base na afiliação de uma empresa a um grupo estratégico, como esse grupo, ou alguns grupos, pode(m) servir de referência para suas estratégias ou mesmo ser(em) o(s) *benchmark(s)* para que empresas se reposicionem (KUMAR *et al*, 1990 *apud* FIEGENBAUM; THOMAS, 1995, p. 462). Essa abordagem vai ao encontro das abordagens sobre o isomorfismo (DiMAGGIO; POWELL, 1983) e de Mascarenhas (1989), mas também de trabalhos na área da Psicologia. Segundo Kelly (1955 *apud* FIEGENBAUM; THOMAS, 1995), há duas grandes vertentes pelas quais o grupo de referência age no condicionamento de atitudes individuais: uma normativa, pela qual são desenvolvidas normas e comportamentos, e uma comparativa, pela qual o grupo pode se avaliar. Para Fiegenbaum e Thomas (1995), os membros de um grupo tendem a se adequar às

suas normas (normativa) e se avaliar em relação a essas normas e *benchmarks* (referências). Também em relação a pontos de referência, McNamara *et al* afirmam que a principal implicação dos grupos estratégicos não está na habilidade de criar segmentos de mercado estáveis e vantajosos pela conivência, mas em representar posições estratégicas viáveis que uma empresa pode definir e utilizar como referência (2003, p. 161).

Peteraf e Shanley (1997) estudaram a identidade dos grupos estratégicos. Segundo eles, "Uma *identidade de grupo* estratégico é um conjunto de entendimentos mútuos entre membros de um grupo cognitivo intra-setorial a respeito das características centrais, duradouras e distintivas do grupo." (1997, p. 166)[29]. A argumentação deles se baseia na idéia de que os administradores dividem seus ambientes para reduzir a incerteza e adequar-se às limitações da racionalidade, e pressupõe a habilidade das empresas de perceber e aprender. Assim, os grupos estratégicos emergem da categorização feita pelos administradores com base nas peculiaridades que os possam diferenciar, permitindo-lhes operar dentro da sua capacidade de racionalizar, reduzir a incerteza e limitar-se a alguns poucos concorrentes diretos, analisando os demais pelas características do grupo. A questão da identidade ultrapassa a idéia de simplesmente pertencer ao grupo, alcançando o nível de identificar-se com ele e orientar-se conforme seu comportamento. Uma identidade forte torna o grupo um agregado significativo e reconhecido, capaz de influenciar seus membros. Ao contrário, uma identidade fraca não leva a alterações no nível da empresa devidas ao grupo (PETERAF; BERGEN, 1993). O desenvolvimento e manutenção da identidade de grupo são facilitados pelas barreiras de mobilidade, pois parece não ser suficiente querer pertencer a um grupo específico: é preciso ter as características para isso. As forças indicadas na Ilustração 17 condicionam a forma pela qual os grupos se formam e são percebidos.

Ferguson *et al* (2000) abordaram os grupos estratégicos em relação à reputação das empresas no setor de seguros e sua participação no grupo, considerando que se a reputação pode ser um diferencial, ela pode ser relevante nos critérios de definição de variáveis para formatação de grupos estratégicos. Como o estudo de Cool e Schendel (1987) sobre as empresas farmacêuticas mostrou, ao longo do tempo os grupos estratégicos podem sofrer tanto alterações nas suas quantidades como variações internas nas suas composições, e por não

---

[29] *"A strategic group identity is a set of mutual understandings, among members of a cognitive intraindustry group, regarding the central, enduring, and distinctive characteristics of the group."*

serem estáticos podem passar em determinadas fases por isomorfismos e variações.

A estabilidade dos grupos foi estudada por Mascarenhas (1989), que, citando o trabalho de Cool e Schendel (1987) no qual encontraram mudanças nos grupos atribuíveis a descontinuidades exógenas e iniciativas endógenas, estabeleceu uma estrutura que sugere mudanças nos relacionamentos entre e intragrupos (Ilustração 17).

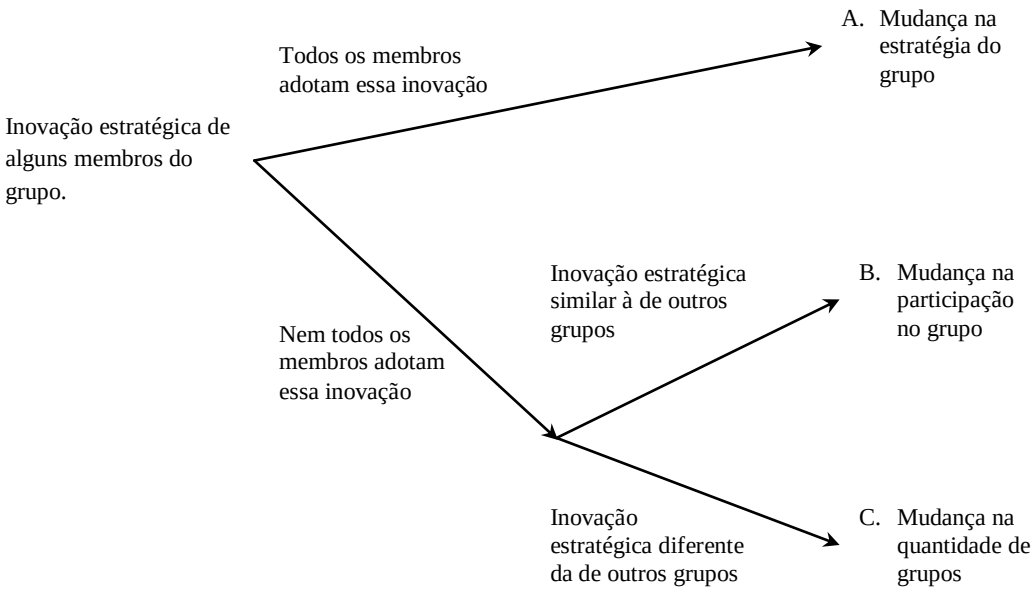


Ilustração 17 – Relacionamentos entre mudanças estratégicas, participação em grupos e quantidade de grupos estratégicos
FONTE: MASCARENHAS, 1989, p. 334.

A estabilidade dos grupos estratégicos pode ser impactada pelos resultados das empresas, que as pressionam a tomar decisões e muitas vezes buscar alternativas de ação. Citando vários autores, Mascarenhas (1989) menciona que resultados insatisfatórios podem incentivar a busca mais acentuada por soluções (inclusive por questões de sobrevivência), enquanto resultados favoráveis podem levar a um relaxamento natural (MARCH, 1981) – a busca pela sobrevivência envolve maior aceitação do risco. Hergert (1983) considera que em condições estáveis a entrada em novos grupos pode ser mais difícil pela consolidação dos seus membros, o que é mais fácil em fases de crescimento quando as empresas existentes não exploram as oportunidades rapidamente (DUETSCH, 1975), embora não haja pressão interna para entrar em novos domínios (HOFER, 1975). O declínio econômico, entretanto, pode trazer a necessidade de sobreviver, o que impactaria o domínio competitivo. Como ele menciona em seu trabalho mudanças estratégicas, consideramos importante incluir a menção de Day

(1997b) sobre a imitação da estratégia, que depende da identificação das fontes de vantagem competitiva dos concorrentes e da determinação dos recursos necessários para isso.

Outros trabalhos serão mencionados ao longo do trabalho, e no Apêndice A estão listados especificamente alguns trabalhos desenvolvidos com uso de ferramentas estatísticas. A variedade de argumentos apresentados ao longo desta revisão bibliográfica converge, em princípio, para a afirmação de Barney e Hoskisson de que a teoria dos grupos estratégicos requer que haja não apenas diferenças entre empresas de um setor, mas também que grupos de empresas do setor implantem estratégias semelhantes.

3.3.2 Elementos relevantes para formação de grupos estratégicos

Independentemente dos objetivos do estudo, da estabilidade dos setores ou dos grupos, o problema fundamental na definição de grupos estratégicos repousa na definição das características-chave que deverão, com a maior clareza possível, refletir as características de cada grupo. Embora inicialmente a definição de grupos estratégicos se baseasse mais em seus conjuntos de barreiras de entrada, outros autores passaram a vê-los de forma mais ampla e variada, como se vê na afirmação de Flavián *et al* (1999, p. 101)[30]:

> Os métodos analíticos nessa área podem ser classificados em duas categorias: aqueles que partem da estrutura setorial para predizer a provável conduta e desempenho das empresas com base no comportamento econômico 'racional', e aqueles que adotam como ponto de partida os comportamentos reais de empresas e consumidores e tentam classificá-los de alguma forma útil.

Uma das formas para estudar os grupos estratégicos é atentar para os aspectos estratégicos das empresas, embora nem sempre seja possível definir claramente as estratégias e até mesmo as características da sua operacionalização. Sobre isso, devemos levar em conta a argumentação de Ferreira *et al* (2008, p. 156), ao se referir ao setor de laticínios brasileiro, que

> [...] o agrupamento estratégico das organizações na indústria de laticínios é, por demais, explorado em estudos científicos, embora não se tenha a real consciência da existência de fatores estratégicos capazes de possibilitar tal classificação, o que ressalta o lapso teórico-científico nessa área.

Entretanto, ainda que reconheçamos as dificuldades na identificação das estratégias ou da sua operacionalização, elas não podem ser desconsideradas.

---

[30] *"Analytical methods in this area can be classified in two categories: those that proceed from the industry structure to predict the likely conduct and performance of firms within it on the basis of economically 'rational' behaviour, and those that take as their starting point the actual behaviours of firms and consumers, and attempt to classify them in some useful way."*

A menção à existência de grupos estratégicos pode deixar implícito que os grupos sejam compostos de várias empresas e uma das aplicações do conceito é permitir às empresas, uma vez que os grupos tenham sido dispostos graficamente, definir em qual grupo competir ou, no caso de uma empresa entrante, em qual grupo entrar (PORTER, 1986). Uma das possibilidades para as empresas se posicionarem, novas ou não, é criar um novo grupo, ainda que apenas uma empresa esteja nele (embora soe estranho definir um grupo de apenas um elemento).

McNamara *et al* (2003) argumentam que, ao se realizar agrupamentos, podem ser encontrados três tipos de empresas: as nucleares (*core*), que têm conexões firmes com outras empresas de um grupo; as secundárias, que têm uma conexão tênue com outras empresas de um grupo; e as solitárias, estrategicamente únicas e que por isso não se enquadram em grupos multiempresas. Por uma questão de terminologia, podem-se utilizar os termos grupos e empresas solitárias, ou apenas grupos, ainda que em algum(ns) deles haja apenas uma empresa (que, pela dinâmica da competição, pode receber a companhia de outras). A abordagem de McNamara *et al* (2003) pode ser vista na (Ilustração 18).

Mudanças estratégicas que impactam a estabilidade dos grupos estratégicos ocorrem, mas reposicionamentos estratégicos radicais não são comuns, pelas próprias características do planejamento e da administração estratégica. Quinn e Voyer (2001) consideram haver pouca resistência a ajustes táticos, mas mudanças amplas podem enfrentar grandes resistências; Lewis argumentou que pedidos de alteração [estratégica] mal fundamentados devem ser evitados, porque mesmo pequenas alterações levam à reconsideração do todo (1969 *apud* MINTZBERG, 1994) e Makridakis (1990) defende que é preciso persistência para ultrapassar dificuldades e problemas (*apud* MINTZBERG, 1994), o que oferece uma sobrevida às estratégias. Há ainda a abordagem do incrementalismo lógico (QUINN, 1980), pelo qual as mudanças ocorrem gradativamente e não por meio de grandes alterações estratégicas. É preciso, portanto, sensibilidade para alcançar o *timing* e a intensidade da mudança do lado das empresas e sensibilidade dos concorrentes para percebê-las, impactando a velocidade de mudança nos grupos, motivadas pela estratégia (in)comum.

Se a estratégia faz parte da definição de grupo estratégico, e mudanças estratégicas impactam a estabilidade dos grupos, há de se considerar se a formatação dos grupos estratégicos deve ser feita *a priori* ou *a posteriori*, o que será abordado mais à frente.

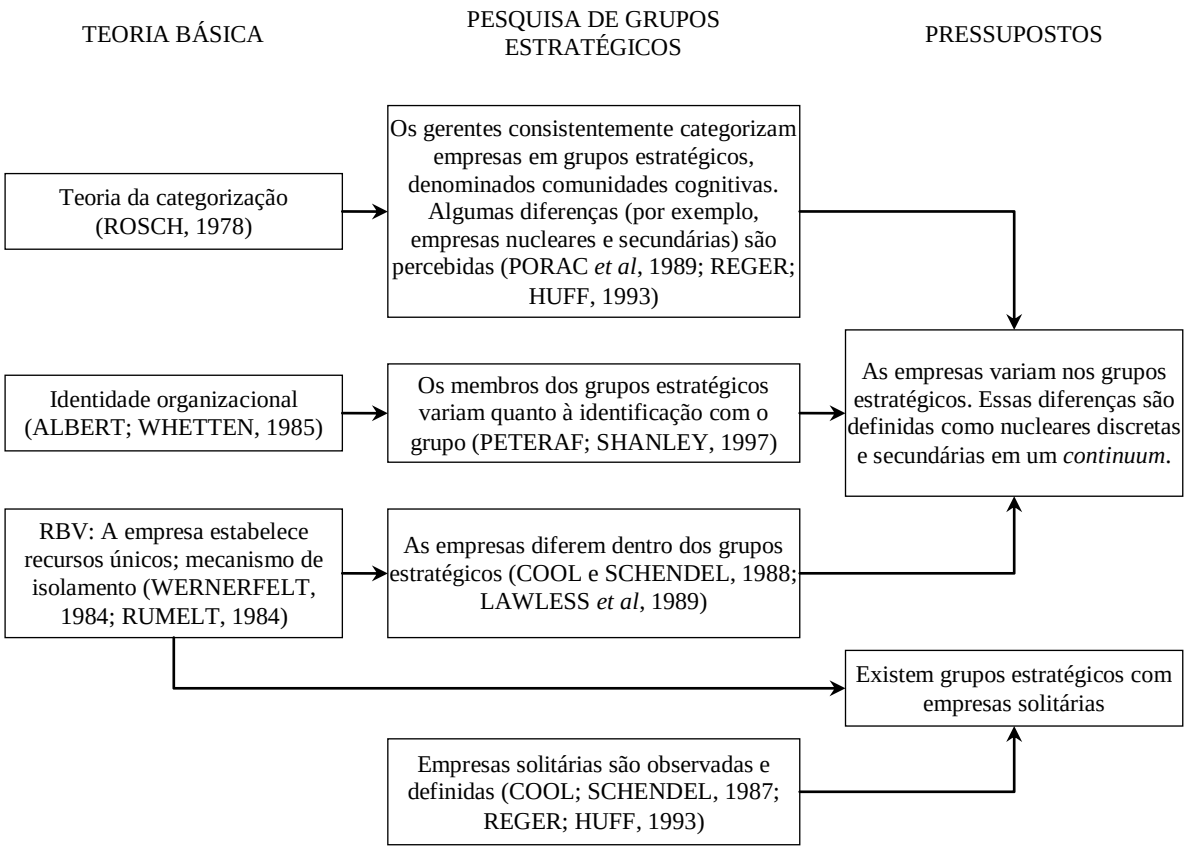


Ilustração 18 – Evolução dos pressupostos da heterogeneidade do setor e dos grupos estratégicos
FONTE: McNAMARA *et al*, 2003, p. 163.

Porter (1986, p. 133) argumenta que "Grupos estratégicos não são equivalentes a segmentos de mercado ou a estratégias de segmentação [...]". Sem contradizê-lo, vemos certas semelhanças na natureza dos dois processos. Tal como os segmentos de clientes, os grupos estratégicos são formados por empresas com características próprias, mas definidos conforme determinadas dimensões convenientes a quem faz a classificação. O procedimento S-T-P (*Segmenting, Targeting, Positioning* – segmentação, definição do mercado-alvo e posicionamento) (KOTLER, 1998) obedece à seguinte lógica: definem-se determinadas dimensões relevantes para o pesquisador e com base nelas analisa-se o universo (ou amostra) de indivíduos, encontrando-se vários perfis de indivíduos agrupáveis conforme essas dimensões. Esses perfis são avaliados conforme alguns indicadores de atratividade e se define qual ou quais serão os segmentos-alvo, para os quais serão definidas as respectivas propostas de valor e definidos os compostos de marketing adequados. Para a identificação de grupos estratégicos pode-se seguir um processo semelhante: os concorrentes, com suas características próprias, estão no setor e pode-se buscar identificar neles, com base em elementos definidos pelo pesquisador, conjuntos de características que os tornem semelhantes e, por isso,

classificáveis em grupos que permitam às empresas, eventualmente, confirmar sua relevância quanto aos objetivos do estudo. Devidamente classificados, oferecem à empresa a possibilidade de avaliar a conveniência de continuar em seu grupo estratégico atual, preparar-se para ingressar em algum grupo mais atrativo ou ainda optar por diferenciar-se e isolar-se. Optando por um novo grupo estratégico-alvo, a empresa pode definir suas características básicas e estratégias necessárias para fazer a migração.

Da mesma forma que os segmentos de clientes têm uma série de características que determinam o seu perfil, e eventualmente uma delas seja predominante, os grupos estratégicos podem ter várias características que os definem e alguma deles ser a dominante como, por exemplo, o tamanho, o nível de integração vertical, a amplitude do portfólio de produtos e a estratégia genérica, entre outras. Em ambos os casos, é possível utilizar procedimentos qualitativos e quantitativos nos estudos.

Porter (1986) foi enfático ao advogar que as empresas que formam um grupo estratégico devem ter perfis estratégicos semelhantes. Segundo ele, os grupos estratégicos estão relacionados a setores de atividade e podem ser vistos como formados de aglomerados de empresas que seguem estratégias similares baseadas em variáveis de decisão similares (PORTER, 1979), definição acompanhada por Hooley e Saunders (1996). Ainda segundo Porter (1986), mudanças na estrutura setorial, como o advento de novas tecnologias e comportamento dos compradores, podem alterar as fronteiras setoriais, facilitando a formação dos grupos ou sua homogeneização e trazer novos grupos. Em setores mais maduros, as variáveis relevantes do ponto de vista dos compradores se reduzem e as barreiras de entrada tendem a diminuir e com isso a quantidade de grupos estratégicos. Nesse caso podem ocorrer processos de isomorfismo (DiMAGGIO; POWELL, 1983). Os períodos de instabilidade também devem ser considerados, porque como afirma Dixon e Boal (1996), baseado na Teoria Institucional[31] (DiMAGGIO; POWELL, 1983), em tempos de instabilidade as empresas têm grande tendência ao mimetismo, o que leva à existência de menos grupos estratégicos, ocorrendo o contrário em épocas de estabilidade, quando as empresas buscam mais as estratégias singulares que permitam distinguir-se na competição. Pela similaridade com outras empresas do grupo estratégico, pode-se esperar que as empresas ajam e reajam de

[31] Na Teoria Institucional o ambiente externo é visto como provendo uma forma compartilhada de como as organizações devem parecer e se comportar, incluindo-se o aspecto da legitimidade social (HATCH, 1997).

forma semelhante e possam antecipar mais precisamente os movimentos das demais (PORTER, 1979, p. 215). Essa consideração de Porter mostra a utilização de grupos estratégicos com finalidades preditivas.

Uma definição de grupo estratégico que foge da abordagem tradicional (considerando-se também as que virão mais à frente neste trabalho) é a de Kluyver e Pearce (2007). Em vez de considerarem a estratégia o elemento fundamental para sua definição, consideram as oportunidades e ameaças como tal. De fato isso não é tão estranho, porque pelos preceitos do modelo LCAG, ou do modelo SWOT, a estratégia seria uma conseqüência da análise de oportunidades e ameaças. Para Kluyver e Pearce (2007, p. 68), "Grupo estratégico é um conjunto de empresas que se depara com ameaças e oportunidades semelhantes, que são diferentes das ameaças e oportunidades com que se deparam outros conjuntos de empresas do mesmo setor." Eles privilegiam assim a influência externa na definição do conceito. Essa definição pode ser criticada, porque as oportunidades e ameaças estão no ambiente, e o que muda é a capacidade das empresas de aproveitá-las ou defenderem-se delas, elaborando estratégias eficazes e assemelhando-se às outras ou não.

A argumentação de Porter sobre grupos estratégicos baseia-se na economia setorial e no conjunto de forças que agem sobre o setor, entre elas a rivalidade entre os concorrentes. A existência de grupos estratégicos impacta a competição de duas formas: na rivalidade em si e na existência de barreiras de entrada específicas. Porter (1986) cita como barreiras de entrada típicas as economias de escala, o nível de diferenciação de produtos, a necessidade de capital, os custos de mudança de fornecedor, o acesso aos canais de distribuição, as curvas de aprendizagem e experiência e a política governamental. Se as características estruturais do setor podem influenciar todas as empresas desse setor de forma semelhante, os resultados de empresas individuais dependem das estruturas dessas empresas e dos grupos estratégicos aos quais pertencem, pois as demandas e restrições são diferentes para cada grupo, bem como suas configurações estruturais e estratégicas.

As barreiras de entrada, específicas para grupos específicos de empresas, foram identificadas no estudo de Hunt (1972). Essas barreiras de entrada, assim denominadas quando vistas para um setor, são agora denominadas barreiras de mobilidade entre grupos estratégicos, embora alguns possam preferir o termo mecanismos de isolamento (CAVES; GHEMAWAT, 1992; RUMELT, 1984), pois em vez de proteger igualmente todas as empresas do setor, elas isolam

e protegem os grupos estratégicos uns dos outros (CAVES; PORTER, 1977). As barreiras de mobilidade são representadas por características estruturais que inibem a migração de empresas entre grupos, ajudando a preservar as características específicas de cada grupo, protegendo-os no processo de competição e dificultando a imitação pura e simples de estratégias bem-sucedidas. McGee (1986) classifica as fontes de barreiras de mobilidade em três categorias: relacionadas às estratégias referentes ao mercado, às características de fornecimento do setor e às características das empresas (Quadro 7).

Quadro 7 – Fontes de barreiras de mobilidade

ESTRATÉGIAS RELACIONADAS AO MERCADO	CARACTERÍSTICAS DE FORNECIMENTO DO SETOR	CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS
· Linha de produtos · Tecnologias de usuários · Segmentação de mercado · Canais de distribuição · Marcas · Cobertura geográfica · Sistemas de vendas	· Economias de escala: produção, marketing e administração · Processos de fabricação · Capacidade de P&D · Sistemas de marketing e distribuição	· Posse · Estrutura organizacional · Sistemas de controle · Habilidades gerenciais · Fronteiras da empresa: diversificação, integração vertical · Tamanho · Relacionamento com grupos de influência

FONTE: McGEE, 1986, p. 151.

A mudança de grupo estratégico é limitada por diferenças culturais, de recursos, de acesso aos mercados, de tecnologia e pelo histórico de retaliação dos grupos (DAY, 1997b). Em setores com barreiras de mobilidade elevadas, os grupos estratégicos, pelas suas posições na configuração dos grupos, ficam mais isolados da rivalidade (PORTER, 1979, p. 215). Na argumentação de Porter (1979), a rivalidade setorial, influenciada pelos grupos estratégicos, depende de três fatores:

1. Quantidade e tamanho dos grupos – quanto mais numerosos e semelhantes em tamanho, mais a assimetria estratégica aumenta a rivalidade;
2. Distância estratégica entre eles (o quanto suas estratégias variam em termos de variáveis-chave como propaganda, estrutura de custos, P&D, organização da produção) – quanto maior a distância estratégica, mais difícil a coordenação tácita e maior a rivalidade.
3. Interdependência – o grau em que os grupos visam ao mesmo *target*. Se a interdependência for elevada, a rivalidade será aumentada.

Posteriormente, ele incluiu um quarto fator: a diferenciação dos produtos dos grupos

estratégicos (1986).

Outros autores fizeram menções às barreiras de mobilidade. Mascarenhas e Aaker (1989, p. 475) vêem grupos estratégicos como agrupamentos de negócios em um setor separados de outros pelas barreiras de mobilidade, entrada e saída, e Short *et al* (2007, p. 150), que também fazem menção às oportunidades diferentes, afirmam que:

> Como as oportunidades não são distribuídas uniformemente ao longo do setor, alguns dos seus segmentos oferecem potenciais de lucro maiores que outros. Empresas ocupantes de um nicho podem ser tentadas a expandir ou modificar estratégias para explorar oportunidades assim que apareçam em outras áreas do setor. Entretanto, as barreiras de mobilidade restringem esse oportunismo.[32]

Mascarenhas e Aaker (1989), que consideram fundamentais as habilidades e ativos como instrumentos de entrada [mobilidade] para um determinado grupo estratégico, enfatizam as hipóteses de Stigler (1963) e Oster (1982) de que a lucratividade de um grupo estratégico está relacionada ao tamanho da barreira de entrada.

Fiel à sua definição de grupo estratégico, Porter (1986) se baseia nas estratégias das empresas que podem distingui-las e por isso devem ser levadas em conta na análise para identificação dos grupos. Ele propõe a análise de treze dimensões para a definição dos perfis estratégicos das empresas (Quadro 8), sujeitas ao dinamismo dos mercados. Entretanto, em vez de identificar a estratégia de forma ampla, sua abordagem se baseia em um conjunto de elementos que mostram como a estratégia está sendo executada, portanto menos baseado na estratégia e mais nas ações estratégicas. Segundo ele, "O primeiro passo na análise estrutural dentro das indústrias é caracterizar as estratégias de todos os concorrentes significativos em cada uma destas dimensões." (1986, p. 133), classificando-os em grupos estratégicos. Ele faz ainda a conexão entre o setor e os grupos estratégicos, mencionado que "O grupo estratégico é um dispositivo analítico projetado para ajudar na análise estrutural." (1986, p. 135), o que abre espaço para as explicações baseadas na cognição e na conveniência analítica. Cool e Schendel (1987), entretanto, argumentam que essas dimensões estratégicas não fazem parte de uma teoria testada e oferecem uma ajuda pequena na identificação de similaridades-chave entre empresas que poderão compor um grupo estratégico.

---

[32] *"Because opportunities are not evenly distributed across an industry, some industry segments offer better profit potential than others. Firms occupying one niche may be tempted to expand or to change strategies in order to exploit opportunities as they arise in other areas of the industry. However, mobility barriers restrict such opportunism."*

Quadro 8 – Dimensões da estratégia competitiva

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS
Especialização	Amplitude de linha; segmentos de clientes-alvo; mercados geográficos
Identificação de marcas	Identificação de marcas visando fugir da competição por preço
Política de canal	Identificação via comunicação com consumidor final e/ou apoio aos canais de distribuição
Seleção do canal	De PDVs próprios a especializados em algum produto ou que comercializem linhas amplas
Qualidade do produto	Intrínseca: matérias-primas, tolerâncias, características
Liderança tecnológica	Liderança versus imitação (pode ser líder em tecnologia e não aplicá-la na íntegra)
Integração vertical	Nível de integração vertical (impacto no valor agregado), incluindo canais de vendas, assistência técnica...
Posição de custo	Busca do menor custo total com investimentos em instalações e equipamentos
Atendimento	Serviços auxiliares (assistência técnica, crédito...)
Política de preços	Posição relativa
Alavancagem	Nível de alavancagem financeira e operacional
Relacionamento com a matriz	UEN, UEN de um negócio diversificado, elo de uma cadeia vertical, parte de uma corporação com negócios relacionados
Relacionamentos com os governos do país de origem e anfitriões	Níveis de cooperação e restrição

FONTE: Extraído de PORTER, 1986, p. 131.

Partindo dos estudos de vários autores, entre eles Ansoff (1965), Katz (1970), Hofer e Schendel (1978) e Day (1984), Cool e Schendel (1987) postularam que a estratégia no nível da unidade estratégica de negócio (UEN), o nível relevante para os grupos estratégicos, depende de dois elementos: o escopo de negócio (amplitude dos segmentos visados, tipos de produtos oferecidos e abrangência geográfica da estratégia – segundo eles, assemelham-se à definição de negócio de Abell (1980) e o comprometimento de recursos, ambos orientados à busca de vantagens competitivas. UEN é considerada neste trabalho como definida por Hax e Majluf (1996, p. 43): unidade operacional ou foco de planejamento que agrupa um conjunto de produtos específicos orientados a um conjunto específico de consumidores, enfrentando um conjunto específico de concorrentes. Com base nisso, Cool e Schendel (1987, p. 1106) propõem uma definição de grupo estratégico, que seria “Um conjunto de empresas competindo em um setor com base em combinações similares de escopo e comprometimento

de recursos."[33]

Porter (1986) considera que o primeiro passo na definição dos grupos estratégicos é identificar as estratégias dos concorrentes com base nas treze dimensões mostradas no Quadro 8, mas consideramos que a primeira grande definição, para que se possa fazer a análise de um setor, dentro dele, é definir o que é setor e quais empresas estão no rol das consideradas como fornecendo produtos e/ou serviços que sejam substitutos diretos entre si. Segundo Chen (1996, p. 102):

> Da perspectiva da rivalidade prognóstica, a ênfase exclusiva na homogeneidade da postura estratégica impõe uma restrição. Sem examinar os atributos estratégicos da empresa no(s) mercado(s) onde ela realmente interage com outras, tem-se uma idéia vaga de com quem ela compete diretamente. Muitas empresas podem não ser concorrentes diretos ou primários devido a um foco de mercado diferente.[34]

Essa observação abre espaço para a consideração de empresas que adotam focos específicos e, apesar de semelhanças estruturais, podem isolar-se e/ou enfrentar competição menos acirrada.

Do ponto de vista da economia setorial, a abordagem de grupos estratégicos reflete a análise estrutural de empresas semelhantes dentro de um setor, o agrupamento dessas empresas e a sua capacidade de impactar o setor com seu peso econômico e diferenciar-se nos resultados obtidos (base dos primeiros trabalhos sobre o tema); do ponto de vista da análise estratégica, está ligada diretamente à posição competitiva das empresas e suas formas de agir. Além dos resultados intrínsecos das análises relativas a cada vertente, deve-se considerar a economia de tempo no processo de análise da concorrência, baseada em grupos em vez de em empresas individuais, desde que as assimetrias entre os grupos sejam adequadamente identificadas e a possibilidade de focar nos aspectos mais relevantes da tomada de decisões estratégicas seja clara. Espera-se que os grupos estratégicos reflitam o comportamento das empresas neles incluídas. Para qualquer das abordagens, entretanto, devem ser enfatizadas duas questões especialmente importantes: as similaridades de demandas e restrições sobre as organizações e as similaridades de comportamento dessas organizações, que permitirão aos estrategistas visualizar até que ponto as empresas, em princípio, agirão e reagirão de forma semelhante

---

[33] *"A set of firms competing within an industry on the basis of similar combinations of scope and resource commitments."*

[34] *"From the perspective of predicting rivalry, the exclusive emphasis on homogeneity of strategic posture imposes a constraint. Without examining a firm's strategic attributes in the market(s) where it actually interacts with others, one has little idea against whom it competes directly. Many firms may not be direct or primary competitors because of a different market focus."*

devido às pressões e similaridades ou, em outras palavras, utilizarão estratégias semelhantes.

Nos estágios iniciais da formação dos setores, as empresas apresentam diversidade na forma e na abordagem competitiva, o que se altera com o passar do tempo e a consolidação do setor, que leva a certa homogeneização. Essa homogeneização está refletida no conceito de isomorfismo, um processo restritivo que leva um indivíduo a assemelhar-se a outro sujeito às mesmas condições ambientais (HAWLEY, 1968 *apud* DiMAGGIO; POWELL, 1983). Explicações para essa tendência podem ser encontradas tanto na abordagem da ecologia populacional, pela qual o ambiente seleciona empresas cujas estruturas ofereçam a melhor adequação (HANNAN; FREEMAN, 1989), quanto na institucionalista, pela qual as empresas buscam certas formas estruturais que as legitimem (DiMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977). Considerando que empresas de um mesmo setor estão submetidas a demandas e restrições semelhantes, é de se esperar que sua adequação seja alcançada de forma também semelhante, num processo de isomorfismo, seja ele normativo (associado à profissionalização – luta de grupos de profissionais para definir as condições e métodos do seu trabalho e legitimar sua autonomia ocupacional), coercitivo (relacionado à influência política e busca de legitimidade – geralmente fruto de pressões de outras organizações na forma de força, persuasão ou convite à cumplicidade) ou mimético (resultado de padrões de resposta à incerteza. Embora haja uma busca constante pela diversidade, em muitos setores há pouco sobre o que diversificar e busca-se apoio em modelos que tenham dado ou estejam dando bons resultados) (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

O conjunto de barreiras de entrada e fatores-chave de sucesso de cada setor condicionam as empresas a ultrapassá-las e a tê-los, como forma de garantir sua presença no setor e, por isso, elas tendem a se assemelhar. Entretanto, se isso fosse por si só suficiente, as empresas seriam iguais e a competição seria eliminada, pelo menos em setores maduros. Como afirma Porter (1986), a escolha da estratégia competitiva depende de dois elementos: a atratividade no longo prazo do setor (e os fatores que a determinam) e a posição competitiva relativa no setor, que pode permitir obter ganhos superiores. Ele argumenta ainda que "[...] a essência da estratégia está nas atividades – escolhendo realizar atividades diferentemente ou realizar atividades diferentes dos rivais."[35] (1996, p. 64), de forma que definir uma posição estratégica

[35] *"[...] the essence of strategy is in the activities – choosing to perform activities differently or to perform different activities than rivals."*

é definir uma posição única, sustentada na cadeia de atividades.

A preocupação em ser diferente não é recente. Considerando apenas a época do desenvolvimento de estratégias sustentado pela lógica da Escola do Design, dos idos de 1965 (MINTZBERG, 1994), vemos que o processo já se concentrava nas estratégias singulares, desenvolvidas de forma adequada a cada empresa e suas circunstâncias. Mas mesmo estratégias singulares podem ter similaridades com estratégias de outras empresas, por isso na análise da concorrência devem ser considerados vários elementos que diferenciam as empresas, pois eles podem mostrar simetrias e assimetrias que justifiquem sua inclusão em determinados grupos, lembrando que a fundamentação dos grupos estratégicos está na simetria de empresas nos grupos estratégicos e na assimetria entre empresas de grupos estratégicos diferentes.

Considerando a variedade de formas de abordar e classificar os grupos estratégicos, e as alternativas de defini-los *a priori* e *a posteriori*, Thomas e Venkatraman (1988) propuseram uma classificação baseada em duas dimensões: a operacionalização da estratégia, por si só difícil de analisar e agrupar, e a abordagem para o desenvolvimento dos grupos (Ilustração 19)[36]. Com relação à operacionalização da estratégia, eles fazem distinção entre os estudos focados em bases estreitas (uma área funcional ou dimensão específica) *versus* amplas (áreas funcionais múltiplas ou dimensões que reflitam uma formação complexa de escopo e decisões de organização). Quanto à abordagem para o desenvolvimento dos grupos, consideram a definição dos grupos estratégicos sob duas orientações: a dedutiva (*a priori*), orientada pela teoria, e a indutiva (*a posteriori*), orientada pelas informações. Na visão deles, que vem ao encontro da nossa, em vez de enfatizar [apenas] dados secundários, deve-se prestar mais atenção à percepção gerencial no desenvolvimento de grupos estratégicos, pela sua participação no desenvolvimento de estratégias, e na avaliação das estratégias dos concorrentes (1988, p. 550). De certa forma, isso é buscado no modelo proposto por Porter (1986), que demanda a avaliação pessoal dos treze itens propostos (Quadro 8).

Além da relevância das estratégias semelhantes para a definição de grupos estratégicos, Hatten e Hatten (1987, p. 329) defendem que as empresas de um grupo estratégico devem operar também com recursos semelhantes. Gimeno e Woo (1996) enfatizam essas dimensões

[36] Um resumo dos estudos em cada categoria pode ser visto em Thomas e Venkatraman (1988, p. 542-545).

propostas por Hatten e Hatten (1987). Para eles, a similaridade estratégica reflete a similaridade no padrão de alocação de recursos e a orientação competitiva, independentemente do mercado de atuação, enquanto o contato multimercado captura a homogeneidade em mercados específicos. Para Gimeno e Woo (1996), as duas dimensões podem estar correlacionadas em alguns contextos, mas em outros podem não levar à estimativa da intensidade da rivalidade.

OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA	Estreita (partes, unidimensional)	(I) Definição a *priori* utilizando a conceituação estreita de estratégia, e pode ser apoiada empiricamente	(II) Desenvolvimento empírico utilizando a conceituação estreita de estratégia
	Ampla (holística, multidimensional)	(III) Definição a *priori* utilizando a conceituação ampla de estratégia e pode ser apoiada empiricamente	(IV) Desenvolvimento empírico utilizando a conceituação ampla de estratégia.
		A priori	*A posteriori*
		Especificada teoricamente e pode ser empiricamente suportada	Empiricamente derivada
		ABORDAGEM PARA O DESENVOLVIMENTO DOS GRUPOS	

Ilustração 19 – Classificação de grupos estratégicos a priori e a posteriori
FONTE: THOMAS; VENKATRAMAN, 1988, p. 540.

Hatten e Hatten (1987) fazem uma ressalva ao termo agrupamento: "[...] grupos não existem e um grupo estratégico não é uma força competitiva antropomorfizada unificada de muitos grupos. É meramente uma conveniência analítica no mesmo sentido ao qual Simon (1964) se refere quanto à estratégia e objetivos como conveniências analíticas."[37] Tang e Thomas (1992), entretanto, afirmam que, tratando o tema como conveniência analítica, pode-se trabalhar sem sustentação teórica e mencionam Camerer (1985), para quem abordagens indutivas levam a ambigüidades que inibem a comparação com outras teorias. Mesmo que

[37] "*[…] groups do not exist and a strategic group is not an anthropomorphized unified competitive force of many firms. It is merely an analytical convenience in the same sense that Simon (1964) refers to strategy and objective as analytical conveniences.*"

predições sejam consistentes conforme evidências empíricas, não se pode saber se elas são fruto de coincidências ou válidas para situações semelhantes. Eles citam Thomas e Venkatraman (1988), que consideram difícil explicar a formação de grupos estratégicos sem uma ancoragem teórica.

Com base em Thomas e Pollock (1999), Tywoniak *et al* (2007, p. 214) afirmam haver diferenças metodológicas entre as pesquisas de grupos estratégicos com base no desempenho (grupos estratégicos diferentes deveriam ter resultados diferentes) e na rivalidade. Na primeira forma, a orientação parte do setor para o grupo, com parâmetros definidos externamente, e daí para a empresa, enquanto na análise da rivalidade se faz o caminho inverso. A análise da concorrência deve então preocupar-se com os dois níveis, o da empresa e o do setor. Na análise ao nível de empresas, que leva à formatação de grupos estratégicos, devem ser considerados dois fatores já mencionados: os aspectos comuns de mercado e as similaridades de recursos. Tywoniak *et al* (2007) consideram a alocação de recursos como base de uma estrutura de análise de grupos estratégicos e a comparam à NIE[38] (*New Institutional Economics* – Nova Economia Institucional). No nível 4 (Quadro 9) está a capacidade de utilizar os recursos de formas diferentes (MEHRA, 1996 *apud* TYWONIAK *et al*, 2007). É preciso considerar que, uma vez decidida a alocação de recursos, sua alteração nem sempre é feita facilmente e a estratégia pode ficar compromissada a essa alocação (*path dependence* – dependência da história). Nesse caso, os recursos, no seu conjunto, podem significar a base de uma barreira de mobilidade. Utilizando a abordagem de grupos estratégicos de Thomas e Pollock (1999, p. 133), Tywoniak *et al* (2007, p. 218)[39] defendem que a diferença entre as abordagens NIE e grupos estratégicos é que:

> Enquanto a simplificação da empresa em direção à função produção pode ser apropriada para as análises NIE, a pesquisa de grupos estratégicos oferece uma visão mais complexa, integrando as dimensões econômicas (estoque de ativos, recursos e competências), social (redes de inserção) e

---

[38] Para detalhes sobre a Nova Economia Institucional, ver Coase, 1998 e Williamson, 2000 (*apud* TYWONIAK *et al*, 2007). A NIE vai contra a suposição neoclássica de que instituições e tempo são irrelevantes (NORTH, 1993 *apud* TYWONIAK et al, 2007). Para Coase (1998, p. 73), o custo de coordenação e os custos de transação são afetados pela habilidade em adquirir insumos de outras empresas, e sua habilidade em suprir esses insumos depende parcialmente dos custos de coordenação e do nível dos custos de transação enfrentados pelas várias empresas. Lida-se com uma estrutura complexa. Acrescente-se a influência da legislação, do sistema social, da cultura e da tecnologia, com efeitos dramáticos na redução dos custos da informação (relevante nos custos de transação) e a estrutura de inter-relações estará completa, mas uma vez feita, a economia se transformará na nova 'economia institucional'.

[39] *"Whilst the simplification of the firm down to a production function may be appropriate for NIE analysis, strategic group research offers a more complex view, integrating economic (asset endowment, resources and competences), social (network embeddedness) and behavioral (cognitive structures) dimensions."*

comportamental (estruturas cognitivas).

Quadro 9 – Analogias entre a NIE e a pesquisa de grupos estratégicos

NÍVEIS	NIE	GRUPOS ESTRATÉGICOS
Nível 1 – Inserção Instituições informais, costumes, tradições, normas, religiões "Espírito do jogo"	Normas, costumes, regras de comportamento	Isomorfismo institucional e comunidades de prática baseado nas normas e costumes aceitos, etc.
Nível 2 – Regras formais Propriedade (política, judiciário, burocracia) "Regras do jogo"	Leis, direitos de propriedade	Regulamentação do setor, políticas governamentais, normas setoriais, códigos de conduta
Nível 3 – Jogadas do jogo Contrato (alinhamento das estruturas de governança com as transações	Estruturas de governança	Direção estratégica, configuração
Nível 4 – Alocação de recursos "Execução do jogo"	Ajustes em preços, produção e emprego em resposta às condições do mercado	Efeitos ao nível da empresa: os resultados da alocação de recursos de formas particulares

FONTE: TYWONIAK *et al*, 2007, p. 217.

Ao propor uma ampliação do trabalho de McGee *et al* (1995, p. 260), que se preocupam com a dominância da pesquisa baseada na estrutura setorial em vez de preocupar-se com a estratégias das empresas, Kalaf e Bomtempo (2000, p. 13) propuseram a "[...] operacionalização da estratégia de acordo com uma abordagem única, que seja reconhecida na literatura: a competição em recursos [...]", o que permitiria homogeneizar e padronizar o tratamento dos dados, "[...] facilitando a comparação da estratégia das firmas e dos grupos de firmas, e mais adiante a comparação entre estudos que utilizam grupos estratégicos como ferramenta de análise." (KALAF, 1999 *apud* KALAF; BOMTEMPO, 2000, p. 13).

Segundo eles, métodos estatísticos "[...] podem mostrar a heterogeneidade de uma determinada indústria e a formação de grupos, mas não dão suporte para a demonstração de que as firmas dentro de um grupo responderão de maneira semelhante às condições de mercado." (2000, p. 13). Segundo eles, ainda, a base para os grupos estratégicos é o conjunto de recursos essenciais para atuar no setor. Assim "[...] todos os setores da indústria que

possuírem o mesmo conjunto de recursos essenciais formam um grupo. Nesse grupo, a estratégia comum consta da aquisição, exploração e desenvolvimento do conjunto mais adequado de recursos para atuar no mercado." (2000, p. 5). A estratégia, nessa proposição, fica relegada à aquisição, exploração e desenvolvimento do conjunto de recursos. Ainda que se concorde que é muito difícil interpretar as estratégias das empresas e confirmar que elas agem e reagem de forma semelhante estando no mesmo grupo estratégico, acreditamos que a opção pura e simples pela RBV seria problemática no sentido de os recursos, para serem relevantes, terem de ser raros, valiosos, difíceis de imitar e insubstituíveis. Entretanto, mal empregados, ou não conectados aos objetivos da empresa, e com estratégias adequadas, perdem sua utilidade. Ainda, também é difícil definir e comparar os níveis dos recursos das várias empresas.

A aquisição, exploração e desenvolvimento de recursos pode ser parte da estratégia, mas não "a" estratégia (pelo menos, acreditamos, para a maioria das situações). Entre recursos e capacidades complementares mencionados por Barney e Hesterly (2006) estão a estrutura formal de reportes, os sistemas de controle gerencial, os controles informais de gerenciamento e o sistema de compensação, todos influenciáveis estrategicamente. Ainda assim, recursos semelhantes não necessariamente garantem resultados semelhantes ou que as empresas responderão de forma semelhante às condições de mercado, embora possam fazê-lo. A opção por elementos mensuráveis facilita o agrupamento por meios estatísticos, mas eles não necessariamente refletem o comportamento das empresas no mercado, como defendem Kalaf e Bomtempo (2000). Se recursos, apenas, fossem suficientes para garantir o sucesso, a General Motors não teria perdido a liderança mundial na produção de automóveis para a Toyota (e mais recentemente não teria corrido o risco falir). Isso porque os recursos, sem boas estratégias, perdem sua utilidade ou a vêem ser reduzida. Entretanto, pelas circunstâncias dos trabalhos, há de se fazer a opção entre o desejável (avaliar as estratégias) e o possível (avaliar os reflexos dela). Como a alocação de recursos era vista como estratégia antes de essa disciplina ter seu corpo teórico desenvolvido, sua utilização não deve ser descartada, mas utilizada com cuidado.

Dess e Davis (1984) acreditam que a confiança nas medidas de avaliação de recursos obscurece o papel das escolhas estratégicas das empresas, que podem adotar orientações diferentes mesmo operando no mesmo ambiente (ACKOFF, 1970). Mesmo as estratégias genéricas podem ser utilizadas na formatação de grupos estratégicos. Segundo Dess e Davis (1984), Hambrick (1980) reconheceu que medidas multivariadas poderiam levar à

identificação de grupos com base nas escolhas estratégicas adotando o modelo [taxonomia] das estratégias genéricas de Porter[40] (1986). Isso foi feito por Mello Dias e Silva (2006), que desenvolveram um trabalho sobre o setor farmacêutico brasileiro baseado em Miller e Dess (1993), no qual utilizaram o conceito de estratégias genéricas de Porter (1986). Concluíram que "[...] grandes laboratórios estrangeiros que fabricam medicamentos de marca e que utilizam estratégias simultâneas de baixo custo e diferenciação em um escopo amplo de atuação de mercado." (2006, p. 1) teriam os melhores desempenhos. A nosso ver, o uso das estratégias genéricas facilita bastante o estudo, embora tenha limitações quanto à identificação das reais dimensões estratégicas e dos limites entre as estratégias genéricas quando se mesclam suas características, em princípio antagônicas. Pode-se fazer uma analogia com o postulado de Thorngate (1976) de que nenhuma teoria de comportamento social pode ser simultaneamente geral, precisa e simples. Embora as estratégias genéricas, na sua simplicidade, sejam úteis para orientação geral, são insuficientes como estratégias únicas, voltadas às empresas e suas circunstâncias. Pela abordagem de Miller e Dess (1993, p. 565), as estratégias genéricas de Porter levariam a 27 possíveis considerações de conjuntos de atributos para pesquisa, pois ele "[...as] mapeia em sua matriz 2X2 e também inclui as situações 'meio-termo' e 'híbridas'."[41] Dependendo dos vários níveis para cada forma estratégica, a quantidade de combinações possíveis seria bastante elevada. Miller e Dess (1993) consideram sete combinações no seu estudo, incorporadas por Mello Dias e Silva (2006):

1. Diferenciação + liderança de custo + mercado amplo [meio-termo por definição]
2. Diferenciação + liderança de custo + mercado restrito
3. Diferenciação + mercado amplo [diferenciação por definição]
4. Liderança de custo + mercado amplo [liderança de custo por definição]
5. Diferenciação + mercado estreito [foco por definição]
6. Liderança de custo + mercado estreito [foco por definição]
7. Meio-termo

Após a definição das variáveis representativas das estratégias (reflexo de sua operacionalização), Mello Dias e Silva definiram sete grupos estratégicos correspondentes às alternativas acima. Como as variáveis são escolhidas pelo pesquisador, alguns resultados, se

---

[40] As referências a essa abordagem falam em modelo ou taxonomia. Hambrick usou 21 variáveis – questionários a CEOs do setor de tintas e produtos relacionados.

[41] "*[...] Porter maps on his 2X2 matrix, and also includes the 'stuck-in-the-middle' and 'hybrid' situations.*"

comparados com a percepção de outros pesquisadores, podem causar estranheza. No grupo 1 do referido trabalho estão empresas multinacionais como Aventis, Merck Sharp & Dohme, Novartis, Pfizer, Roche, Sanofi-Synthélabo e Schering-Plough. Entre elas, a brasileira Aché. Para efeito de análise de concorrentes e definição de estratégias, a Aché deveria ser considerada no mesmo grupo das subsidiárias das multinacionais citadas? Pelo critério do estudo, sim. Pelos resultados obtidos no Brasil, sim. Conforme os autores, as empresas desse grupo "[...] se caracterizam por serem grandes laboratórios [...] com uma extensa linha de produtos para as mais diversas classes terapêuticas, sendo a grande maioria de medicamentos de marca e OTC." (2005, p. 11). Entretanto, pelo fato de haver uma empresa local competindo com empresas multinacionais, pelas diferentes capacidades de agir e reagir, pelos diferentes potenciais de investimentos, níveis de sofisticação em sua área de P&D e pelos efeitos da ação comercial em nível global e abrangência da alocação de custos, provavelmente não. Menos que um engano dos pesquisadores, é uma característica da análise efetuada, considerando os aspectos competitivos locais. Não há uma forma segura e única de classificar as empresas em termos estratégicos, baseados em estratégias genéricas ou não (a percepção dos estrategistas varia). Estudo semelhante, também do setor farmacêutico brasileiro (PINHO; SILVA, 2001), inclui a Aché no grupo *stuck-in-the-middle* (meio-termo), sem a presença das empresas com a qual compartilhava o grupo estratégico no estudo mencionado anteriormente (os dois trabalhos mencionados têm um autor em comum – Apêndice B). Mudam as variáveis, mudam os resultados.

Critérios aparentemente corretos, bem como a mecânica na sua formatação, não garantem que os grupos estratégicos sejam claros para todos e aceitos por todos, sendo fundamental uma consideração qualitativa (também imprecisa) após os procedimentos estatísticos. Estatisticamente podemos encontrar elementos que não se ajustem à realidade ou à percepção dos executivos. Assim, a formatação de grupos estratégicos depende de um propósito estabelecido pela empresa interessada ou pelo pesquisador.

3.3.3 Rivalidade entre grupos estratégicos

Uma questão que absorveu a atenção de vários pesquisadores diz respeito à rivalidade, sua intensidade entre grupos e internamente a eles, e os impactos na lucratividade. Smith *et al* (1997, p. 149) argumentam que, com base em Caves e Porter (1977), Porter (1976) e Peteraf

(1993), "[...] foi sugerido que a rivalidade será menor dentro de um grupo porque as empresas serão mais capazes de reconhecer sua mútua dependência[42] e cooperar, ou tacitamente serem coniventes entre si."[43], além de seguirem estratégias homogêneas. Por terem recursos e estratégias similares, podem reagir às mudanças de forma similar e prever melhor as ações e reações dos concorrentes do mesmo grupo estratégico. Por outro lado, seus recursos semelhantes permitiriam contestar os mercados dos concorrentes do seu grupo estratégico (HATTEN; HATTEN, 1987). Ma's-Ruiz *et al* (2005) argumentam que a maior rivalidade intragrupos pode ser derivada da homogeneidade de recursos dos seus membros (McGEE; THOMAS, 1992; BOGNER; THOMAS, 1994), porque eles buscam os mesmos objetivos sem ter recursos ou mecanismos de isolamento que lhes garantam uma vantagem competitiva. Troccoli e Macedo-Soares (2004, p. 56), com base em Cool e Schendel (1987), mencionam grupo estratégico como "[...] um grupo de empresas que competem mais acirradamente entre si do que com as demais da indústria." Em seu trabalho sobre dinâmica competitiva, Ketchen *et al* (2004) defendem que as interações competitivas também podem proteger as empresas e ampliar suas chances de sucesso. Além de grupos estratégicos, Ketchen *et al* (2004) abordam outras cinco vertentes: movimentos competitivos, vantagens dos pioneiros, coopetição, competição multiponto e *clusters* regionais. Citando os setores petrolífero e farmacêutico como exemplo, consideram ser incomum as empresas adotarem estratégias que ataquem diretamente os interesses[44] dos demais competidores, e com isso os setores [e grupos] tornam-se muito lucrativos.

Com recursos diferentes, empresas de grupos diferentes tenderiam a seguir estratégias distintas, aumentando as chances de competição mais acirrada entre grupos. Mas há quem defenda o contrário, pois a coordenação do processo de competição pode ser rompida, principalmente, quando os concorrentes têm tamanho semelhante (KWOKA; RAVENSCRAFT, 1986) e há muitas empresas no grupo ou ausência de história, liderança ou confiança entre os membros (SCHERER; ROSS, 1990). Porter (1976 *apud* GIMENO; WOO, 1996) alertava não ser a similaridade estratégica um efeito determinante da rivalidade, por ela

---

[42] Mútua dependência no sentido de interação entre as empresas (HATTEN; HATTEN, 1987, p. 331).

[43] *"[...] it has been suggested that rivalry will be lower within a group because firms will be better able to recognize their mutual dependence and cooperate, or tacitly collude with groups one another."*

[44] De certa forma, isso se aproxima da menção à palavra inglesa *collusion*, utilizada em vários textos analisados neste trabalho, ora traduzida como conluio, ora como cumplicidade, ora como conivência. Neste caso pode ser visto apenas como não ser necessário/interessante um ataque direto que desencadeie uma luta acirrada por posições cujos custos de sustentação possam ser mais altos que os possíveis ganhos.

estar associada à interdependência no mercado (substitutos próximos). Ma's-Ruiz *et al* (2005) fizeram algumas considerações sobre os elementos abordados por Porter (1979): interdependência no mercado, quantidade e tamanho dos grupos e distância estratégica. Segundo eles:

1. Interdependência: exceto quando é muito acentuada, o impacto dos grupos estratégicos é muito limitado;
2. Quantidade de grupos: a rivalidade será facilitada quando houver um grande número de grupos, de tamanhos semelhantes; o inverso de quando um grupo tiver grande parcela do mercado e outro uma pequena. A assimetria terá pouco impacto como reflexo da pequena influência do grupo menor sobre o maior;
3. Distância estratégica: pequena distância estratégica (homogeneidade) implica o desenvolvimento de dependência mútua, enquanto uma diferença estratégica (heterogeneidade) muito grande evita a competição entre grupos (HATTEN; HATTEN, 1987 *apud* MA'S-RUIZ *et al*, 2005). Uma situação intermediária (distância estratégica moderada) leva a um aumento na competição entre grupos, ultrapassando a rivalidade intragrupos.

Alguns autores argumentam que a rivalidade seria menor intragrupos porque as empresas teriam recursos semelhantes, por isso agiriam e reagiriam de forma semelhante, competindo provavelmente nos mesmos mercados de recursos e consumidores (PEGELS; SONG, 1997, p. 41). A similaridade de recursos pode incentivar os concorrentes a contestar mercados de outras empresas, pois tendo recursos semelhantes poderiam seguir estratégias semelhantes e manter ofertas semelhantes, tornando-se assim poucos diferenciáveis e transferindo a decisão dos compradores para os preços. Entretanto, não há resultados conclusivos sobre a competição ser mais intensa intra ou entre grupos, da mesma forma que não foram conclusivos os estudos que buscavam mostrar que o desempenho deveria variar entre grupos estratégicos. Cool e Schendel (1987), por exemplo, mencionam que embora Porter (1979) tenha concluído que as empresas líderes teriam resultados superiores aos das seguidoras, as diferenças seriam estatisticamente insignificantes; que Caves e Pugel (1980) não encontraram diferenças entre empresas maiores e menores e que Frazier e Howell (1983) não encontraram diferenças no setor de suprimentos e equipamentos médicos; mas que Oster (1982) descobriu que grandes anunciantes sobrepujavam os pequenos (onde a propaganda era um fator-chave de sucesso), enquanto Dess e Davies (1984) encontraram algumas diferenças, em algumas dimensões, no setor de pintura. O próprio trabalho de Cool e Schendel encontrou diferenças

em participações de mercado, mas não encontrou evidências de melhor desempenho entre os grupos. Podemos acrescentar o trabalho de Peteraf (1993) sobre o setor de aviação civil, que partiu da hipótese de Caves e Porter (1977) e Porter (1976, 1979) de que a rivalidade é maior entre do que intragrupos, e a confirmaram, e o de Cool e Dierickx (1993) sobre a indústria farmacêutica, no qual afirmam que "Fundamentalmente, o constructo de grupos estratégicos captura a noção de que o impacto da rivalidade sobre a lucratividade depende da localização dos vários rivais no espaço estratégico relevante."[45] (1993, p. 57), que o pertencimento a um grupo estratégico provou ser um preditor de desempenho pobre, que os impactos da competição intra e entre grupos variou em conjunto com outras circunstâncias e que a conexão estrutura do grupo estratégico e lucratividade não é forte.

Como o desempenho foi utilizado para tentar validar o conceito de grupos estratégicos, uma das questões relevantes está relacionada ao como medi-lo, ou, em outras palavras, quais variáveis deveriam refletir melhor o desempenho esperado pela empresa. Talvez a maior contribuição do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997) para as empresas tenha sido a ênfase na necessidade de controles outros que reflitam não apenas resultados financeiros, uma vez que o desempenho pode (e deve) considerar perspectivas como a do cliente, dos processos de negócios e do aprendizado e crescimento, além da financeira. Pandian *et al* (2006), mencionando vários autores, abordam o tema em relação aos grupos estratégicos e a dificuldade em medir o desempenho corretamente, e o quanto isso está relacionado ao conjunto e natureza das variáveis. As variáveis contábeis foram criticadas por ignorarem o risco e o valor do dinheiro no tempo (RAPPAPORT, 1986; DOYLE, 2000), enquanto as variáveis econômicas consideram ambos, e Keats (1990) e Palich *et al* (2000) consideram que as variáveis baseadas em medidas de mercado podem ser mais relevantes em termos estratégicos por refletir expectativas de retorno. Barney (2002) identificou limitações nas variáveis quantitativas que impactaram os estudos sobre pertencimento a grupos estratégicos e desempenho: o livre-arbítrio dos gerentes; os vieses de curto prazo e problemas na valorização de recursos intangíveis (relevante em empresas que dependem de processos de inovação). Como se vê, o próprio entendimento de desempenho precisa de formalização.

---

[45] *"Fundamentally, the strategic group construct captures the notion that the impact of rivalry on a firm's profitability depends on the location of its various rivals in relevant strategy space."*

3.3.4 Abordagem cognitiva

Os aspectos quantitativos não são unanimidade entre os pesquisadores de grupos estratégicos. De modo geral, a postura nas investigações empíricas de grupos estratégicos é criticada por Fombrun e Zajac (1987, p. 33) porque, na sua maioria,

> [...] permanecem problemáticas por duas razões: (1) elas tendem a confiar exclusivamente nas medidas da estrutura setorial e avaliações *ex post* da estratégia inferidas de dados financeiros, por isso dispensando considerações de percepção e intenção na determinação do processo de estratificação intra-setorial; e (2) tendem a enfatizar os aspectos competitivos da elaboração da estratégia no nível do negócio único, ignorando as implicações competitivas e cooperativas da estrategização corporativa e coletiva. (ASTLEY; FOMBRUN, 1983; BOURGEOIS, 1980)[46]

Talvez por isso, McGee *et al* (1995) sugerem que a primeira questão a ser respondida é se os grupos identificados correspondem às percepções dos gerentes. Como a definição dos grupos estratégicos influencia a formulação das estratégias, é recomendável, antes de formulá-las, criar-se uma imagem dos concorrentes e das dimensões nas quais a competição ocorre. Isso pode ser difícil devido às várias formas organizacionais adotadas e à capacidade limitada dos decisores para processar sinais complexos, o que leva à utilização de modelos mentais simplificados (PORAC; THOMAS, 1990). As competências dos decisores, profissionais e em relação aos negócios, pode permitir a eles avaliar os aspectos relevantes para agrupar empresas, bem como selecionar as variáveis mais representativas para a tomada de decisão. O uso de menos variáveis reduz a complexidade das análises, como no estudo sobre o setor de varejo de alimentos de Flavián *et al* (1999), que seguiram Cool e Schendel (1987) e adotaram apenas duas dimensões: o escopo de atividades (segmentos atendidos, *mix* de produtos, ênfase no varejo e cobertura geográfica) e os recursos da empresa (estratégia de crescimento, tipo de loja, nível de serviço e intensidade de capital).

A importância da percepção dos gerentes, em contrapartida ao uso excessivo de dados econômicos e processos estatísticos, foi abordada por Reger e Huff (1993). Eles viam similaridades e diferenças percebidas pelos gerentes influenciando a tomada de decisões, mesmo que isso não se refletisse em resultados de desempenho dentro de um grupo estratégico de forma correlacionada (1993, p. 104), e consideram que os agrupamentos baseados na percepção gerencial podem ser mais eficazes na tomada de decisões e definições

---

[46] *"[...] remain problematic for two reasons: (1) they tend to rely exclusively on measures of industry structure and ex post evaluations of strategy inferred from financial data, thereby dismissing considerations of perception and intent in determining the process of intraindustry stratification; and (2) they tend to emphasize the competitive aspects of strategy making at the single-business level, ignoring the competitive and cooperative implications of corporate and collective strategizing."*

estratégicas que aqueles oferecidos pelos pesquisadores. Eles nos remetem à Teoria do Enactment, de Karl Weick, pela qual as realidades são construídas [as condições ambientais não podem ser separadas da percepção dessas condições] e as formas de relacionar-se com elas são criadas com o desejo de que sejam tangibilizáveis. No modelo de organizações como sistemas interpretativos, Daft e Weick (1984) descrevem quatro formas possíveis, dependentes das crenças dos executivos sobre o ambiente e da forma de inserção (e interação) da empresa nesse ambiente para entendê-lo: observação indireta, *enacting*, observação (visão) condicionada e descoberta (Ilustração 20). Daft e Weick (1984) mencionam a existência de empresas que aceitam o ambiente como ele é (passivas) e aquelas mais voltadas a testar o mercado em vez de assumi-lo como definido. Elas procuram interferir no ambiente pelo envolvimento e relacionamento constante para entender suas ações e reações.

PRESSUPOSTOS SOBRE O AMBIENTE	Não analisável	OBSERVAÇÃO INDIRETA · Interpretações restritas · Dados informais, sem rotina · Pistas, rumores, sorte e oportunidades	*ENACTING*[47] · Experimentação, teste, coerção, invenção do ambiente · Aprender fazendo
	Analisável	VISÃO CONDICIONADA · Interpretação dentro de fronteiras tradicionais · Detecção passiva · Dados formais, rotinas	DESCOBERTA · Busca formal · Questionamento, enquetes, coleta de dados · Detecção ativa
		Passiva	Ativa
		INTRUSÃO ORGANIZACIONAL	

Ilustração 20 – Modelo de interpretação organizacional
FONTE: DAFT; WEICK, 1984, p. 289.

Há, na *enactment*, uma forma intrusiva, ativa e o pressuposto de que o ambiente é não-analisável. As empresas que a adotam constroem seus ambientes buscando informações, testando e estimulando, e ao mesmo tempo ignorando precedentes, regras e expectativas tradicionais. Na forma de descoberta, a ênfase está mais na busca da resposta correta em um ambiente analisável do que em dar forma a essa resposta. As organizações que as adotam utilizam pesquisas de mercado, análises de tendências e previsões (*forecasts*) para predizer oportunidades e ameaças. Na visão condicionada, as empresas confiam nos processos

[47] Tem o sentido de interpretação, representação, encenação.

estabelecidos de coleta de dados, dentro de limites tradicionais, condicionados a documentos, relatórios, publicações e sistemas de informações consolidados. Por fim, na observação indireta há um comportamento passivo, sem confiança em dados objetivos porque o mercado é visto como não-analisável. A interpretação se baseia em pistas disponíveis. Mais detalhes são mostrados na Ilustração 21.

PRESSUPOSTOS SOBRE O AMBIENTE	Não analisável	OBSERVAÇÃO INDIRETA Características de coleta de dados · Fonte de dados: pessoal, externa · Obtenção: sem departamento de inteligência, contatos e relatórios irregulares, informações casuais Processo de interpretação · Redução de equívocos · Poucas regras, muitos ciclos Estratégia e Tomada de Decisão · Estratégia: reativa · Processo de decisão: coalizão	*ENACTING* Características de coleta de dados · Fonte de dados: pessoal, externa · Obtenção: sem departamento de inteligência, contatos e relatórios irregulares, *feedback* do ambiente, informações seletivas Processo de interpretação · Alguma redução de equívocos · Regras e ciclos moderados Estratégia e Tomada de Decisão · Estratégia: exploradora · Processo de decisão: tentativa e erro incremental
	Analisável	VISÃO CONDICIONADA Características de coleta de dados · Fonte de dados: interpessoal, interna · Obtenção: sem departamento de inteligência, embora se mantenham registros de dados e sistemas de informação; informações rotineiras Processo de interpretação · Pequena redução de equívocos · Muitas regras, poucos ciclos Estratégia e Tomada de Decisão · Estratégia: defender · Processo de decisão: programada, pesquisa problemística	DESCOBERTA Características de coleta de dados · Fonte de dados: interpessoal, interna · Obtenção: departamentos separados, estudos e relatórios especiais, informações extensivas Processo de interpretação · Pequena redução de equívocos · Muitas regras, ciclos moderados Estratégia e Tomada de Decisão · Estratégia: analista · Processo de decisão: análise de sistemas, computação
		Passiva	Ativa
		INTRUSÃO ORGANIZACIONAL	

Ilustração 21 – Relacionamento entre formas de interpretação e processos organizacionais
FONTE: DAFT; WEICK, 1984, p. 292.

De forma geral, as informações ambientais devem ser obtidas, filtradas e processadas, e para isso a interpretação é um elemento crítico para conferir sentido às observações de eventos e informações coletadas. Na abordagem de Weick, segundo Fiegenbaum e Thomas (1995), cada empresa segue um processo individual de *enactment*, no qual as escolhas estratégicas estão inter-relacionadas com as escolhas estratégicas do mercado.

Pela tendência de imitação (ALDRICH *et al*, 1984; DiMAGGIO; POWELL, 1983), ao longo do tempo os modelos mentais tornam-se semelhantes, dando origem às crenças no nível de grupo e à tomada de decisões baseada nas crenças compartilhadas (*apud* FIEGENBAUM; THOMAS, 1995). A *enactment* é bastante dependente de pessoas, mas as organizações têm sistemas cognitivos e memórias (HEDBERG, 1981 *apud* DAFT; WEICK, 1984) que auxiliam no processo de interpretação. As memórias são construídas pelo acúmulo e armazenamento de informações explícitas ou pelas atividades das comunidades de prática, que são grupos funcionais que podem trocar experiências num aprendizado contínuo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Indivíduos entram e saem das organizações, mas estas preservam normas, conhecimentos, comportamentos, modelos mentais e valores.

A interpretação organizacional é fruto do compartilhamento de percepções que leva à coerência gerencial. Porac *et al* (1989) descrevem os "oligopólios cognitivos", nos quais os executivos das empresas compartilham percepções sobre os limites do domínio competitivo e da legitimidade dos processos competitivos. Visto dessa forma, as empresas adotam estratégias semelhantes pela semelhança nos modelos mentais dos seus executivos (OSBORNE *et al*, 2001, p. 437). Mencionando Hodgkinson (1997), Jackson (2000) e Porac *et al* (1989, 1995), Osborne *et al* (2001, p. 436) afirmam que "Na representação competitiva os modelos mentais de competição dos líderes influenciam positivamente o desempenho estratégico e, recursivamente, o desempenho estratégico modifica os modelos mentais dos tomadores de decisão."[48] Seguindo essa linha, Porac *et al* (1995, p. 205) argumentam que, quando os gerentes interpretam seu ambiente competitivo, eliminam a tensão entre os conhecimentos necessários sobre a concorrência e a ambigüidade da estrutura do mercado, e Dranove *et al* (1998) argumentam que fatores comportamentais das empresas, como as expectativas quanto aos movimentos dos concorrentes impactam a forma pela qual as empresas de um grupo possam maximizar os lucros. Assim, além da similaridade em recursos e comunalidades do mercado, as crenças e suposições das empresas, que se tornam crenças e suposições do grupo estratégico, impactam o seu comportamento.

Analisando os aspectos cognitivos da formatação de grupos estratégicos, Reger e Huff (1993) sugerem que os grupos estratégicos são facilmente percebidos pelos estrategistas e que eles

---

[48] *"In competitive enactment, leaders' mental models of competition positively influence strategic performance, and recursively, strategic performance modifies decision makers' mental models."*

são mais que conveniências analíticas dos pesquisadores, são parte da forma como organizam e criam sentido do seu ambiente competitivo. Isso vem ao encontro da argumentação do conhecimento íntimo de um setor, essencial para a escolha das variáveis e interpretação de resultados (HATTEN, 1974; HARRIGAN, 1981; COOL; SCHENDEL, 1987 *apud* BARNEY; HOSKISSON, 1990). Tang e Thomas (1992) postularam que *ceteris paribus* os modelos mentais determinam a estrutura dos grupos estratégicos e que as empresas no mesmo grupo serão consideradas as concorrentes mais fortes, com ou sem base econômica. Os elementos cognitivos estão presentes mesmo nos estudos de base quantitativa, nos quais a escolha das variáveis relevantes passa pelo julgamento dos pesquisadores.

Do trabalho sobre identidade dos grupos estratégicos, de Peteraf e Shanley (1997), podemos extrair elementos (qualitativos) importantes sobre aprendizado, aspectos institucionais e isomorfismo. O aprendizado social leva ao desenvolvimento dos grupos cognitivos e amplia a estabilidade temporal e a identidade de grupo, enquanto a identificação social alinha os interesses dos membros, ampliando o valor do grupo. As forças econômicas relacionam-se às características tradicionalmente consideradas pela administração na categorização de empresas como escala, escopo, alocação de recursos e tecnologias que podem representar barreiras de entrada. Os aspectos institucionais são relevantes por ser a estrutura setorial socialmente construída (do ponto de vista da análise institucional), e o comportamento persistente molda a forma de competir. Uma vez que os grupos cognitivos estejam formados, os processos de isomorfismo podem se encarregar de homogeneizá-los. Conforme DiMaggio e Powell (1983), esses processos podem ser coercitivos (pressões formais e informais para adequação às normas do grupo – legitimidade), miméticos (busca de similaridade com empresas-modelo para redução da incerteza – ainda que a incerteza seja construída) e normativos (associados à profissionalização e à busca de legitimação). Os isomorfismos coercitivo e mimético homogeneízam o grupo e o distinguem de outros pelas suas características, e as pressões normativas facilitam o reconhecimento dessas características (PETERAF; SHANLEY, 1997). O comportamento mimético é consistente com o aprendizado social, enquanto o coercitivo depende de conjuntos de normas e padrões coletivos. O comportamento normativo é mais amplo e conecta o ordenamento do grupo ao seu ambiente mais amplo (COLEMAN, 1990; PODOLNY, 1993; *apud* PETERAF; SHANLEY, 1997). A própria dinâmica competitiva oferece suporte ao isomorfismo, pois os executivos tendem a ter formações semelhantes, obtidas em escolas semelhantes, compartilham percepções com executivos com os quais interagem, utilizam as mesmas fontes de informação, contratam

pessoas no mesmo mercado e muitas vezes usam os mesmos consultores. A Ilustração 22 mostra como a identidade de grupo (uma das formas cognitivas) é formada na concepção de Peteraf e Shanley (1997).

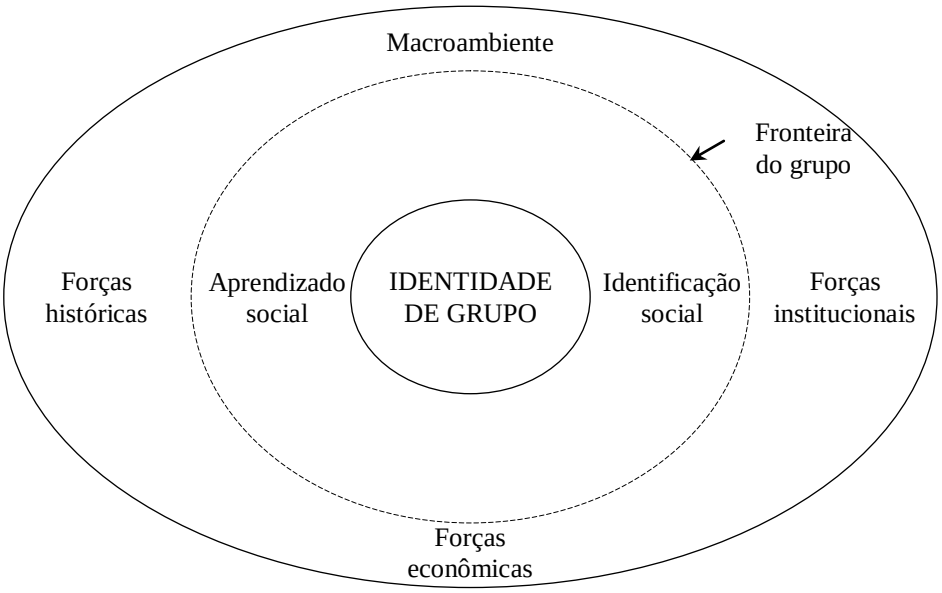


Ilustração 22 – Forças geradoras da identidade de grupo
FONTE: PETERAF; SHANLEY, 1997, p. 172.

3.3.5 Uso de ferramentas estatísticas na definição de grupos estratégicos

A classificação de empresas em grupos estratégicos é feita geralmente com o uso de ferramentas estatísticas que, apesar das suas limitações e críticas, têm grande valor ao permitir identificar semelhanças que seriam quase impossíveis de perceber em relação aos seus efeitos conjuntos utilizando outras abordagens (exemplos de trabalhos com base estatística podem ser vistos no Apêndice A). Uma das razões da utilização da análise de agrupamentos na definição de grupos estratégicos talvez esteja na finalidade dessa análise com o objetivo da definição de grupos estratégicos: classificar elementos com base em suas características, resultando em grupos com elevada homogeneidade interna e heterogeneidade externa. Hair *et al* argumentam que o agrupamento "[... é] um meio para um fim em termos de uma meta conceitualmente definida." (2009, p. 430).

As críticas às ferramentas estatísticas e às suas limitações merecem ser vistas de forma mais detalhada. Ketchen e Shook (1996) analisaram 45 trabalhos publicados sobre administração estratégica com a utilização da análise de agrupamentos e concluíram que ela deixou a desejar, apesar da popularidade adquirida desde sua utilização no estudo das cervejarias

americanas desenvolvido na Purdue University. O grande apelo da análise de agrupamentos é permitir a inclusão de múltiplas variáveis em um estudo e, a partir delas, definir grupos que reflitam o efeito simultâneo de todas elas. As principais críticas ao processo, segundo eles, relacionam-se à dependência dos resultados em relação ao julgamento dos pesquisadores; ao fato de, ao contrário de outras técnicas, como regressão e análise de variância, não oferecer testes estatísticos, o que transfere aos pesquisadores a arbitragem dos resultados; e à escolha das variáveis, muitas vezes arbitrária e sem a devida fundamentação (REGER; HUFF, 1993). Os aspectos mais delicados na análise de agrupamentos, segundo Ketchen e Shook (1996), dizem respeito a como escolher as variáveis (de forma indutiva, dedutiva ou cognitiva), se elas devem ser padronizadas ou não (não há consenso sobre o assunto), e como lidar com a colinearidade entre elas (ajustes feitos pelo processo de análise fatorial podem eliminar informações que sejam importantes, mas que tenham *eigenvalues*[49] baixos).

No caso dos grupos estratégicos, considerando-se a abordagem mais comum de serem eles grupos de empresas que adotam estratégias semelhantes, há de se considerar que é muito difícil identificar claramente uma estratégia, sendo necessário buscar indícios dela. Mesmo quando se adotam como referência as estratégias genéricas, estas também não são sempre facilmente identificáveis e sua classificação pode envolver características que se mesclam em um *continuum* (WEBER; POLO, 2010). As treze dimensões da estratégia competitiva mencionadas por Porter e mostradas no Quadro 8, "[...] em geral captam as diferenças possíveis entre as opções estratégicas de uma companhia [...]" (1986, p. 131), entretanto é preciso cuidado na hora de avaliá-las, tanto individualmente como em conjunto – e sua avaliação tem grande dependência de processos cognitivos.

Além das menções feitas por Ketchen e Shook (1996) sobre a utilização das análises de agrupamentos nas análises estratégicas, o procedimento em si tem limitações e as principais críticas em relação às análises, segundo Hair *et al* (2009), são as seguintes:

1. O caráter descritivo, não-teórico e não-inferencial;
2. A capacidade de sempre criar agrupamentos, independentemente da existência de qualquer estrutura real nos dados; e

[49] Soma em coluna de cargas fatoriais ao quadrado para um fator; também conhecido como raiz latente. Representa a quantidade de variância explicada por um fator (combinação linear – variável estatística – das variáveis originais. Resume ou explica o conjunto de variáveis observadas, definindo os conjuntos de variáveis fortemente inter-relacionadas). Para leitores menos habituados às técnicas estatísticas sugerimos a leitura de Hair *et al* (2009).

3. As soluções de agrupamentos não são generalizáveis, por serem dependentes das variáveis usadas como base da medida de similaridade.

Segundo eles, "[...] se possível, a análise de agrupamentos deve ser aplicada a partir de um modo confirmatório, usando-a para identificar grupos que já têm uma fundamentação conceitual estabelecida quanto à existência dos mesmos." (2009, p. 431). Com relação ao fato de sempre haver a criação de grupos, Hair *et al* (2009, p. 431) argumentam que, ao se utilizar a análise de agrupamentos, supõe-se a existência de alguma estrutura entre objetos, mas deve-se lembrar que o fato de encontrar agrupamentos não valida sua existência. Eles argumentam ainda que, pela dependência dessa técnica das variáveis para agrupamento, a escolha delas é de fundamental importância, necessitando um suporte de análises conceituais sólidas. Barney e Hoskisson (1990) alertam para uma armadilha na utilização de algoritmos para agrupamentos: eles podem levar os analistas a assumir a existência de agrupamentos pela simples existência de algoritmos que sempre os gerarão.

Outra questão importante no uso da análise de agrupamentos é a quantidade de grupos definida, pois a heterogeneidade dos grupos é inversamente proporcional à sua quantidade.

Em defesa dos procedimentos estatísticos em geral, Hair *et al* (2009) argumentam que a estatística não torna a realidade melhor ou pior, apenas a mostra. Podemos acrescentar que, ao formatar agrupamentos com ferramentas estatísticas, com variáveis cujas relevâncias dependem do julgamento do pesquisador, pode-se influenciar a realidade a ser mostrada por meios estatísticos, mas também se oferece uma ferramenta para a comparação com as imagens mentais sobre a concorrência com dados que possam ser analisados matematicamente, que podem auxiliar a confirmá-las ou levantar questões relevantes para sua revisão. Ketchen *et al* (1993 *apud* SHORT *et al*, 2007, p. 151) argumentam que, embora possam ser encontrados resultados diferentes para trabalhos semelhantes de um mesmo setor, dependendo do conjunto de variáveis selecionado, "A análise de agrupamentos possibilita o exame de grupos definidos dedutivamente [...] e indutivamente [...], permitindo a incorporação do constructo do grupo de várias posições teóricas."[50] É conveniente, então, ter uma segunda forma de avaliação, ainda que apenas cognitiva. No setor farmacêutico

[50] *"Cluster analysis enables examination of groups defined both deductively (i.e., where there are a priori expectations about the specific nature of groups) and inductively (i.e., where there are no such expectations), allowing the incorporation of the group construct from a number of theoretical positions."*

brasileiro, como mencionado, foram feitos dois estudos com um autor em comum (MELLO DIAS; SILVA, 2006, PINHO; SILVA, 2001), com resultados distintos na formatação dos grupos estratégicos (Apêndice B). O fato de terem sido alteradas as variáveis levou a grupos bastante diferentes entre os estudos. Seria um erro? Não, mas isso reforça a importância de se ter em mente que os grupos estratégicos encontrados são diretamente influenciados pelo pesquisador. Neste trabalho, acreditamos que os grupos estratégicos são importantes tanto para as empresas que podem utilizá-los quanto para o pesquisador, e não se pode dizer *a priori* se haveria diferenças significativas entre grupos formados estatisticamente ou por processos cognitivos, mas a comparação entre estudos levaria a uma reflexão mais profunda.

Fiegenbaum *et al* (1990) fazem a ressalva de que a aplicação da análise de agrupamentos só faz sentido se a estabilidade dos períodos estratégicos for identificada e propõem a adoção de um modelo composto de cinco etapas:

1. Mapear o espaço estratégico (competitivo) – três dimensões são relevantes: nível da organização (corporativo, do negócio e funcional), os componentes da decisão estratégica (escopo, aplicação de recursos...) e horizonte temporal;
2. Escolher o subespaço estratégico – definir qual nível estratégico será considerado;
3. Definir o posicionamento estratégico da empresa no subespaço – definir as variáveis que melhor identificam as definições de escopo e alocação de recursos;
4. Identificar períodos de estabilidade setorial;
5. Agrupar as empresas.

Um senão que podemos citar sobre a lógica de Fiegenbaum *et al* (1990) diz respeito à estabilidade setorial na formatação dos grupos, uma vez que os grupos estratégicos são vistos como empresas que seguem estratégias semelhantes. A não ser em mercados muito maduros, mudanças estratégicas seriam naturais e em ambientes dinâmicos os grupos estratégicos podem sofrer variações rapidamente e a estabilidade não seria um indicador eliminatório, mas de orientação. Não se trata de afirmar que em mercados maduros não ocorram mudanças estratégicas, mas com o tempo as estratégias se tornam mais consistentes e rupturas podem ser mais difíceis de conseguir.

Ao considerarmos a base de análise como sendo o estudo do setor e da concorrência, o entendimento dos concorrentes sinalizará eventuais mudanças nos grupos, e a rapidez na

identificação de variações na sua estabilidade poderá impactar o sucesso no desenvolvimento de estratégias.

Como vimos, a definição das variáveis utilizadas no processo estatístico é um assunto delicado, pelas variáveis em si e pelo seu efeito conjunto. Apenas como exemplo, mostramos no Quadro 10 as variáveis utilizadas em um estudo realizado por Fiegenbaum *et al* (1990), classificadas em cinco categorias. Os conjuntos de variáveis são avaliados quantitativamente, nem sempre refletindo aspectos estratégicos mais sutis. Como a escolha das variáveis é atribuição do pesquisador, representarão uma configuração com os seus vieses particulares.

Quadro 10 – Exemplo de variáveis para formatação de grupos estratégicos

VARIÁVEL	MEDIDA/UNIDADE
Escopo	
· Ativos	· Valor contábil bruto dos ativos fixos
· Vendas	· Vendas brutas
· Propaganda	· Gastos totais em propaganda
· P&D	· Gastos totais em P&D
· Estoques	· Nível total de estoques ($)
Alocação de recursos Finanças	
· Liquidez corrente	· Ativos correntes/obrigações correntes
· Liquidez seca	· Caixa e recebíveis de curto prazo/obrigações correntes
· Índice de pagamento de dividendos	· Dividendos sobre ações ordinárias e preferenciais sobre lucro antes dos itens extraordinários e operações descontinuadas
· Índice Lucro/Juros	· Lucro operacional antes da depreciação sobre despesas com juros
· Relação Endividamento/Ativo	· Dívidas/ativos
Produção	
· Intensidade de capital	· Capital investido sobre vendas
· Intensidade de P&D	· 20% de P&D sobre vendas
· Intensidade de estoques	· Valor dos estoques sobre valor de vendas
· Eficiência em custos	· Custo das mercadorias vendidas sobre vendas
Marketing	
· Intensidade dos recebíveis	· Recebíveis sobre vendas
· Intensidade da propaganda	· Propaganda sobre vendas
· Intensidade de P&D	· 80% de P&D sobre vendas

FONTE: FIEGENBAUM *et al*, 1990, p. 139.

A definição de grupos estratégicos pela utilização de algoritmos traz uma dificuldade extra para trabalhos em países ou setores nos quais as informações não sejam amplamente disponibilizadas. No Brasil, por exemplo, muitas informações relevantes só estão disponíveis no caso de empresas de capital aberto, de algumas empresas que consolidam resultados no exterior e cujas informações locais possam ser identificadas ou estimadas nos seus relatórios

anuais e trimestrais, e de empresas que as fornecem voluntariamente. O uso de valores estimados pode levar a enganos ao se utilizar técnicas com cálculos precisos sobre variáveis com valores imprecisos. Isso acontece também ao se realizar agrupamentos com as variáveis disponíveis, que nem sempre refletem os elementos fundamentais para os estudos, em vez de fazê-lo com as variáveis necessárias. Estimativas, entretanto, são melhores que adivinhações.

Enfatizamos que ao se considerarem os grupos estratégicos como agrupamentos de empresas que adotam estratégias semelhantes, pelos algoritmos não se avaliam as estratégias, mas as variáveis que supostamente as reflitam. Uma combinação de estudos estatísticos e cognitivos pode reduzir os erros do processo, tornando seu resultado aceitável.

3.3.6 Controvérsias sobre o tema grupos estratégicos

A abordagem de grupos estratégicos não está livre de controvérsias. Mehra e Floyd (1998), por exemplo, argumentam faltar um corpo teórico que permita prever a presença ou ausência de um grupo estratégico e também a ausência de um caráter acumulativo de trabalhos empíricos, que parecem ser apenas trabalhos *ad hoc* com seleção específica de variáveis para orientar os agrupamentos. De forma mais direta, Dranove *et al* (1998) desenvolveram um trabalho sobre os efeitos da lucratividade intragrupos, no qual buscavam identificar os problemas da definição de grupos estratégicos *a priori* com um título sugestivo: Grupos estratégicos existem? Avançando na postura crítica, Barney e Hoskisson (1990, p. 196) consideram que se deve perguntar se o esforço em desenvolver uma teoria para os grupos estratégicos compensa. Eles enfatizam "[...] que o conceito de grupos estratégicos representa, no melhor dos casos, um compromisso teórico entre a tradição da economia da organização setorial e as tradicionais necessidades da teoria da estratégia."[51]

Duas posições mostram a preocupação com a consistência e diferença de desempenho dos grupos, descartando a possibilidade de utilização dos grupos estratégicos apenas como conveniência analítica. Para Dranove *et al* (1998), "[...] um grupo estratégico existe se as características de um grupo afetam o desempenho da empresa independentemente do nível da empresa e dos efeitos no nível do setor."[52] (1998, p. 1029), sendo os efeitos no nível de grupo

---

[51] *"Recall that the strategic groups concept represents, at the best, a theoretical compromise between the tradition of IO economics and the traditional needs of the theory of strategy."*

[52] *" […] a strategic group exists if characteristics of the group affect firm performance independently of firm-*
(Continua...)

resultados das interações entre as empresas. Tang e Thomas (1992, p. 323) argumentam que grupos estratégicos mostram desempenhos consistentemente diferentes conforme suas estratégias. Na primeira abordagem prevalece a base econômica, na segunda a base estratégica, justificando que a consideração de grupos estratégicos deve levar em conta não apenas aspectos quantitativos, ou quantificáveis, de caráter mais estrutural, mas também qualitativos, como o perfil estratégico das empresas, mas ainda assim com resultados diferenciáveis. Entretanto, cobrindo várias abordagens e enfatizando a falta de unanimidade sobre o tema, Tang e Thomas (1992, p. 327) defendem que as várias teorias dão suporte à avaliação de que os grupos estratégicos não são apenas uma descoberta empírica, mas também um constructo teórico que serve de referência aos estrategistas no ambiente competitivo.

Outra crítica aos trabalhos sobre grupos estratégicos e à forma pela qual os setores são classificados é feita por Thomas e Venkatraman (1988). Para eles, os estudos são feitos baseados em empresas com um negócio dominante (empresas aéreas, cervejeiras, bancárias...) e pouco tem sido feito para empresas e negócios diversificados e globalizados, sendo essa uma das grandes preocupações[53]. Troccoli (2003) sugere complementos à noção de grupo estratégico. Ela defende que o conceito de redes complemente o estudo de grupos estratégicos, quanto à sua ênfase na análise setorial de Porter (1986, 1989), nos elementos políticos, econômicos, sociais e demográficos indicados por Austin (1990) ou ainda nos recursos e competências (WERNERFELT, 1984). Em especial, quanto às barreiras de mobilidade, enfatiza que as alianças e redes de relacionamento visam a eliminar as dificuldades estruturais de acesso a recursos-chave. Um complemento natural para os grupos estratégicos seriam os blocos estratégicos (NOHRIA; GARCIA-PONT, 1991), que podem incluir empresas de um mesmo grupo estratégico ou não.

Como abordamos elementos relacionados à heterogeneidade do mercado e à disponibilidade de recursos no setor e nas empresas, e como Dranove *et al* (1998) questionam a simples existência dos grupos estratégicos, é conveniente mencionar a matriz elaborada por Mehra e Floyd (1998), que ajuda a avaliar a probabilidade dessa existência (Ilustração 23). Na

---

level and industry-level effects."

[53] Algumas dessas preocupações também são nossas e foram mostradas, por exemplo, na menção às empresas que concorrem com a GE em eletrodomésticos e a influência dos demais negócios da empresa na sua tomada de decisões.

argumentação deles, com pouca heterogeneidade e recursos imitáveis há pouca base para formação de grupos estratégicos e as empresas são forçadas a oferecer produtos similares para grupos de consumidores que se sobrepõem; se a heterogeneidade for elevada, mas os recursos continuarem imitáveis, a diferenciação poderá tornar certas posições mais atraentes, ainda que com barreiras de entradas baixas. Dessa forma, os grupos estratégicos são mais prováveis quando houver heterogeneidade e inimitabilidade elevadas – a heterogeneidade permite distâncias maiores entre os grupos e os recursos barreiras de mobilidade consideráveis. Havendo baixa heterogeneidade e recursos inimitáveis, os grupos estratégicos tendem a ser estáveis no curto prazo – a homogeneidade limita a distância entre os grupos estratégicos, enquanto os recursos podem representar barreiras significativas. O desempenho superior será garantido pelos recursos superiores.

HOMOGENEIDADE ESTRATÉGICA	Elevada	A. Sim B. Não significativa entre grupos C. Instável Célula 2	A. Sim B. Significativa entre grupos C. Estável Célula 3
	Baixa	Célula 1 A. Não B. Sem implicações no desempenho C. Não há grupos estratégicos	Célula 4 A. Sim B. Mais significativa intra do que entre grupos C. Estabilidade no curto prazo
		Baixa	Elevada
		INIMITABILIDADE DO CONJUNTO DE RECURSOS	

A. É provável que os grupos estratégicos existam?
B. Quais são os efeitos do grupo estratégico na diferença de desempenho ao nível de empresa?
C. Quão provável é a estabilidade do grupo estratégico ao longo do tempo?

Ilustração 23 – Antecedentes setoriais para formação de grupos estratégicos
FONTE: MEHRA; FLOYD, 1998, p. 522.

Ainda em contraposição às dúvidas sobre a existência de grupos estratégicos, e recorrendo aos que defendem os aspectos cognitivos, Churchman e Woodard (2004, p. 140) afirmam que “A

teoria é que entendendo a concorrência, os agrupamentos dos estrategistas podem ser mais significativos que os agrupamentos dos pesquisadores. A presunção é que, se os grupos estratégicos estão nas cabeças dos tomadores de decisão, eles devem existir."[54]

Nessa mesma linha de pensamento, McNamara *et al* (2002, p. 153), que desenvolveram um trabalho com executivos de bancos, afirmam que "As estruturas de conhecimento dos altos-executivos podem oferecer às suas empresas diferentes *insights* sobre os nichos de mercado potenciais abertos a elas, o posicionamento dos concorrentes potenciais e a defensabilidade de suas próprias posições competitivas."[55] As estruturas de conhecimento são aceitas por eles, segundo a definição de Walsh (1995, p. 286), como "padrões mentais constituídos de conhecimentos organizados sobre informações do ambiente que permitem a interpretação e ação naquele ambiente.", ou heurísticas que levam a atalhos que simplifiquem a tomada de decisão pela redução de informações em categorias (SCHWENK, 1984 *apud* McNAMARA *et al*, 2002). Quanto aos padrões (ou modelos) mentais, Churchman e Woodard (2004) consideram que a cognição em si pode ser uma barreira de mobilidade e lembram que a cognição é um modelo mental que impacta o como competir (2004, p. 140).

Diferenças nos interesses e critérios dos pesquisadores levam a diferentes agrupamentos, tanto com o uso de ferramentas estatísticas, como nos agrupamentos feitos de maneira cognitiva pelos estrategistas (tomadores de decisão) que, segundo Porac e Thomas (1990), agem como taxonomistas, buscando características comuns para comparar as organizações.

3.3.7 Considerações sobre a revisão bibliográfica

As ações das empresas no processo de concorrência podem ser individualizadas, orquestradas com outras empresas ou seguir relações líderes-seguidores, e a análise da competição envolve a identificação de estratégias, atributos, recursos e capacitações de cada concorrente, ou de grupos de concorrentes que possam ser agrupados por conjuntos de similaridades. Em princípio, a concorrência se baseia em quatro dimensões: estrutura de produtos e serviços,

---

[54] *"The theory is that understanding competition, strategists' groupings might be more significant than researchers' groupings. The presumption is that, if strategic groups are in the minds of the decision makers, such groups must exist."*

[55] *"The knowledge structures held by top managers may offer their firms different insights into the potential market niches open to them, the positioning of potential rivals, and the defensibility of their own competitive position."*

segmentos de clientes, cobertura geográfica e atividades da cadeia de valor (DAY, 1997a), à qual se podem acrescentar as redes que as empresas consigam configurar (KOTLER, 1998), e os recursos dos quais as empresas dispõem ou aos quais têm acesso (BERGEN; PETERAF, 2002). A inclusão dos recursos como elemento relevante permite identificar, pela sua semelhança, os concorrentes diretos e indiretos, atuais e potenciais, os quais podem impactar a estabilidade setorial (PETERAF; BERGEN, 2002). De forma geral, empresas concorrentes atendem três requisitos: operam no mesmo setor, oferecem produtos similares e visam ao mesmo grupo de consumidores (CHEN, 1996).

Para a formatação dos grupos estratégicos são importantes as análises setorial e da concorrência, que permitam identificar as condições estruturais da competição e as similaridades e dissimilaridades entre empresas. É importante observar se as empresas têm ação multiponto (várias unidades empresariais) e multimercado (cobertura geográfica), uma vez que posturas estratégicas eventualmente diferentes entre matriz e subsidiárias impactam o todo da organização. O bom entendimento de quem são os concorrentes, como a competição ocorre e quais fatores distinguem uma empresa da outra facilita o seu agrupamento.

A forma mais comum de expressar grupo estratégico é como um grupo de empresas que seguem estratégias semelhantes e têm perfil estratégico semelhante. Alguns autores enfatizam, por exemplo, simetrias operacionais (HUNT, 1972; PORTER, 1986), relações entre o setor e as atividades realizadas pelas empresas (NEWMAN, 1978) e combinações de escopo e recursos (COOL; SCHENDEL, 1987, p. 1106). Dada a influência do setor na configuração das estratégias das empresas, algumas análises são especialmente relevantes, como a do próprio setor e, dela derivadas, a da rivalidade entre os concorrentes e das barreiras de entrada. A intensidade da rivalidade é relevante, porque ao se agrupar empresas por similaridades, ela pode impactar os níveis de rivalidade entre e intragrupos, enquanto as barreiras de entrada dependem não apenas das características (econômicas) da competição, como também da capacidade das empresas de erguerem suas próprias barreiras.

Os trabalhos aqui mencionados ora privilegiaram os processos quantitativos, ora os cognitivos, ambos com prós e contras e impactados pelos vieses dos pesquisadores, o que sinaliza que uma combinação dos dois pode levar ao refinamento dos agrupamentos. Em vários desses trabalhos explorou-se a rivalidade, buscando-se, sem sucesso, comprovar ser a maior intensidade intra ou entre grupos. Essa rivalidade depende de quatro fatores: quantidade

e tamanho dos grupos, distância estratégica entre eles, interdependência de mercado (PORTER, 1979) e diferenciação de produtos dos grupos estratégicos (PORTER, 1986).

Duas questões relevantes afloraram na revisão bibliográfica e dizem respeito à própria existência dos grupos estratégicos e a serem os agrupamentos elaborados pelos executivos mais bem definidos que os dos pesquisadores. Alguns pesquisadores consideram que os executivos percebem facilmente os grupos estratégicos (REGER; HUFF, 1993), que os grupos definidos por eles são mais significativos e que, se eles estão nas cabeças dos executivos, devem existir (CHURCHMAN; WOODARD, 2004). Por outro lado, questiona-se a existência dos grupos estratégicos (DRANOVE *et al*, 1998) e se vale a pena desenvolver teorias sobre eles (BARNEY; HOSKISSON, 1990). Aparentemente, isso está relacionado ao que se espera dos agrupamentos, uma confirmação de que são absolutamente confiáveis ou apenas uma conveniência analítica (HATTEN; HATTEN, 1987), a qual seria suficiente, considerando-se sua contribuição para a interpretação da concorrência.

Um aspecto fundamental na utilização de modelos estatísticos (em especial da análise de agrupamentos) para a definição dos grupos está nas limitações do seu processo, embora sua fundamentação seja a mesma do estudo de grupos estratégicos: definir agrupamentos de observações com grande similaridade entre si e dissimilaridades com observações de outros grupos. O aspecto positivo de permitir a inclusão de variáveis múltiplas no estudo também expõe a análise aos vieses dos pesquisadores na definição das variáveis a serem utilizadas e às próprias limitações intrínsecas do processo de cálculo e interpretação dos resultados. Além disso, dentro de sua lógica, a análise de agrupamentos sempre gerará agrupamentos, independentemente de refletir ou não com precisão a realidade observada.

Em resumo:

1. O tema grupos estratégicos ainda é controverso;
2. Independentemente do processo utilizado na definição dos grupos, estatístico ou cognitivo, os resultados estão sujeitos aos vieses dos pesquisadores e à dificuldade em interpretá-los;
3. A suposta maior intensidade da rivalidade intra ou entre grupos, influenciada pela quantidade e tamanho dos grupos, pela distância estratégica entre eles, pela interdependência do mercado e pela diferenciação dos produtos dos grupos estratégicos não teve resultados conclusivos, o que ocorreu também na tentativa

de relacionar os resultados das empresas ao pertencimento a determinados grupos;

4. Os grupos estratégicos não são absolutamente estáveis ao longo do tempo;
5. A definição mais comum sobre grupos estratégicos inclui a adoção de estratégias semelhantes, as quais são difíceis de identificar, o que leva à busca de indícios dessas estratégias, também sujeitos a vieses dos pesquisadores;
6. Apesar da importância do ambiente externo para o desenvolvimento de estratégias, pouco se fez para confrontar os grupos estratégicos definidos estatisticamente com as observações das características do setor e das empresas;
7. Há espaço para se trabalhar a formatação dos grupos estratégicos em situações de competição entre empresas locais e multimercados, especializadas e multiponto;
8. Há espaço para se trabalhar os impactos da organização multinacional onde exista competição entre empresas locais e subsidiárias de multinacionais.
9. Há espaço para se estudar o como os aspectos cognitivos podem influenciar a definição de grupos estratégicos em bases estatísticas.

A seguir estudaremos a definição de grupos estratégicos considerando as abordagens cognitivas e estatísticas, de forma complementar. De forma direta ou indireta, serão considerados aspectos mencionados nos itens 2, 4, 5, 6, 7, 8 e 9 acima.

4 ATIVIDADES DE PESQUISA E METODOLOGIA

Apesar das restrições impostas à Administração pela sua natureza de ciência social, suas teorias devem ser comprovadas na prática. Diferentemente das ciências matemáticas que permitem a reprodução de resultados com exatidão ou elevada precisão, as considerações em Administração muitas vezes podem constituir apenas referenciais ou boas práticas, que na replicação demandam ajustes estruturais e circunstanciais. Embora a falta de precisão nas ciências sociais possa ser criticada, ela não invalida a busca por soluções que levem a aplicações amplas e precisas. Como argumenta Kerlinger (2003), os cientistas falam e vivem probabilisticamente e, mesmo na física, muitas relações são tratadas como leis não pela exatidão, mas pelo elevado grau de certeza de seus enunciados. Segundo ele, ainda, não é impossível alcançar a precisão nas ciências sociais, é apenas mais difícil.

Outra dificuldade na Administração está relacionada à falsa dicotomia entre teoria e prática, muitas vezes refletida nas diferenças de postura executiva e acadêmica, e presente na argumentação de Drucker sobre estruturas organizacionais, que pode ser estendida a outros temas: "O gerente quer saber de que tipo de estrutura ele precisa. O teórico organizacional, entretanto, fala sobre como a estrutura deveria ser construída [...] devemos fazer as duas indagações: que tipo de estrutura é necessária e como ela deve ser construída."[56] (1986, p. 194). Trazendo essa observação para o tema deste trabalho, pode-se perguntar se a definição de grupos estratégicos e os grupos definidos com sua utilização são compatíveis com as expectativas das pessoas que lidam com o tema, teóricos ou executivos. É bom enfatizar que a preocupação dos teóricos está voltada à ciência, à teoria, que é "[...] uma exposição sistemática das relações entre um conjunto de variáveis." (KERLINGER, 2003, p. 17) que permita sua reprodução.

As ações estratégicas das empresas, que refletem suas estratégias amplas, são analisadas em bases quantitativas e qualitativas, o que significa haver espaço para a percepção gerencial (interpretação dos acontecimentos conforme experiências próprias), não apenas sobre suas

[56] *"The manager wants to know what kind of structure he needs. The organization theorist, however, talks about how the structure should be built […] we have to ask both what kind of structure is needed and how it should be built."*

próprias empresas e suas ambiências externas, em especial o ambiente da concorrência, mas também sobre as evoluções ambientais. Face à escassez de recursos, base da Economia, as empresas têm de identificar seus concorrentes e selecionar cuidadosamente aqueles que merecerão atenção e ações especiais. Ainda, para encontrar a melhor forma para competir, as empresas precisam definir seus posicionamentos competitivos, o que significa encontrar um conjunto de diferenças que permita distingui-la dos concorrentes. Para isso têm de conhecer bem a si próprias e aos concorrentes, o processo de competição como um todo e reduzir o trabalho de análise a níveis gerenciáveis e compatíveis com seus recursos.

O comportamento das empresas é influenciado pelas características setoriais, e alguns acontecimentos impactam diretamente o setor como um todo. Porém, diferentes percepções dos envolvidos no processo estratégico levarão a decisões estratégicas distintas, tornando as empresas diferentes entre si. A análise da concorrência é parte fundamental nesse processo, pois a forma como os concorrentes são percebidos orientará a forma pela qual serão dirigidas as ações contra eles. Em uma forma mais poética do que a abordagem de Maturana (1999), para quem o observador vê o objeto conforme sua práxis de viver, a escritora Anaïs Ninn diz que "Nós não vemos as coisas como elas são, nós as vemos como nós somos."[57] Na análise dos concorrentes, cada empresa tem sua forma particular de vê-los, não como eles são, mas como os analistas da empresa são e agem (e percebem), em conformidade com seus modelos mentais. Sendo possível combinar essas percepções com elementos quantitativos, alguns desvios podem ser corrigidos.

Em setores mais maduros, as estratégias podem tender à semelhança, pois elas estão expostas ao dinamismo e à complexidade do mercado. Como argumenta Hambrick (1983, p. 8), "Uma premissa-chave na literatura normativa é que a estratégia deveria alinhar favoravelmente os negócios com o seu ambiente [...] Isso significa que estratégia é um mecanismo de adaptação."[58] Quanto mais complexo e dinâmico o ambiente, mais complexas e dinâmicas provavelmente as empresas serão. A idéia de adaptação, entretanto, não pode ser vista como mudanças freqüentes devido à necessidade de alocar recursos, muitas vezes escassos, pois a alocação de recursos pressupõe um compromisso com a estratégia adotada e uma possível

---

[57] Fonte indeterminada.

[58] *"A key premise in the normative literature is that a strategy should favorably align the business with its environment [...] That is, strategy is an adaptation mechanism."*

irreversibilidade dessa estratégia, ainda que temporária. Isso explica, de certa forma, as barreiras de mobilidade, pois se pressupõe uma mudança estratégica para que as empresas migrem para outros grupos.

Avaliar os concorrentes quantitativamente, supondo que as informações estejam disponíveis ou possam ser obtidas, é possível pela utilização de modelos matemáticos. Entretanto, a identificação de estratégias depende de percepções (a subjetividade embutida nas avaliações qualitativas permite diferentes explicações para um mesmo fato). Ao abordar as várias formas pelas quais a estratégia pode ser percebida, no que denominou os 5 Ps da estratégia, Mintzberg (2006, p. 24) menciona a inferência que se faz ao observar padrões de ações dos concorrentes como sendo sua estratégia (estratégias como padrão – emergentes), o que pode induzir a erros. Ao selecionar determinados elementos como representativos da estratégia de uma empresa, deve-se considerar que erros iniciais, devidos a falhas na definição dos pressupostos, podem muitas vezes ser corrigidos ao longo do tempo, e após alguns exercícios a aproximação da realidade poderá ser muito boa. Para isso contribuem as capacidades das pessoas envolvidas nas análises e não necessariamente suas posições hierárquicas.

As empresas podem adotar diferentes orientações na forma de operar, como a *top-down* (de cima para baixo), a *bottom-up* (de baixo para cima) ou a *middle-up-down* (do meio para cima e para baixo), esta abordada por Nonaka e Takeuchi (1997). A orientação de cima para baixo segue a forma de organização tradicional, hierarquizada, pela qual as análises e decisões são concentradas nos níveis superiores – a estratégia é desenvolvida geralmente como plano formalizado (MINTZBERG, 1994). Na forma de baixo para cima, a organização é mais horizontalizada e as pessoas mais autônomas, com os gerentes atuando mais como patrocinadores dos níveis inferiores. Na forma *middle-up-down* os gerentes de nível médio são mais valorizados por serem os elos entre o topo e a base da organização, com um entendimento melhor das pressões e expectativas dos dois níveis e por isso podendo contribuir mais com o processo estratégico. As formas de organização e de trabalho das empresas e a adoção de uma das três formas de operar acima citadas influenciam as análises e a definição das estratégias, daí a importância de saber quem participa delas.

A preocupação com os participantes das análises relaciona-se ao fato de as preocupações e contribuições funcionais serem diferentes. É comum ouvir-se que a força de vendas são os olhos e ouvidos da empresa, daí ser relevante o entendimento de como ela pensa e percebe a

exeqüibilidade das estratégias baseadas em análises nas quais ela toma, ou deveria tomar parte, ainda que de forma limitada. Para a força de vendas, que está na linha de frente dos negócios, a grande preocupação em relação à concorrência pode estar ligada aos produtos similares aos seus, que efetivamente podem substituí-los. Independentemente do concorrente que ficar com os pedidos daqueles produtos, aquelas vendas estarão perdidas para sempre. Mas a força de vendas também observa os comportamentos das forças de vendas concorrentes, podendo identificar ou auxiliar a inferir comportamentos e intenções estratégicas. De forma geral, para a força de vendas, concorrente é a empresa que disputa os pedidos no dia-a-dia. A gerência de vendas, além de preocupar-se com os pedidos, tem de zelar pela execução das ações estratégias. Suas grandes preocupações podem estar relacionadas às várias categorias de produtos oferecidas, às políticas de preço que devem ser sustentadas, às políticas de substituição de produtos que devem ser seguidas... Para a gerência, concorrente será a empresa que se aproximar mais nesses aspectos. Para o executivo principal e sua diretoria, o foco pode/deve estar nas organizações semelhantes, ultrapassando as preocupações dos níveis anteriores e considerando ações concorrenciais que possam impactar não apenas as estratégias locais, mas a empresa no seu todo. Isso significa considerar as ampliações/reduções das instalações físicas das empresas concorrentes, planos de expansão para outros mercados, mudanças no portfólio de produtos e negócios, alterações nos investimentos em P&D, concentração em termos de categorias de produtos ou geográfica e processos ou intenções de fazer licenciamentos, alianças, fusões e aquisições. Nesse nível, concorrentes são definidos pelo conjunto de suas atividades e negócios explorados.

À primeira vista, os níveis mais operacionais teriam participação limitada na formatação de estratégias, mas suas contribuições nas análises voltadas à linha de frente podem ser fundamentais, ainda que o processo de desenvolvimento de estratégias siga uma hierarquia (corporação, unidades de negócios e áreas funcionais) e o planejamento estratégico seja mais relacionado aos níveis superiores da organização. Pela complexidade dos aspectos concorrenciais e sua influência no processo estratégico, a classificação dos concorrentes em grupos estratégicos não deveria ser feita apenas com as referências utilizadas no topo da organização, mas com todas as disponíveis para pré-seleção. Parcialmente, os planejadores podem suprir eventuais deficiências processuais causadas pela distância entre níveis hierárquicos e funções. Planejadores, aqui, são vistos como executores de quatro possíveis funções principais (Mintzberg, 1994): a de estrategista, que efetivamente desenvolve a estratégia, podendo assiná-la ou não; a de planejador de estratégias, estas definidas por outros;

a de descobridor de estratégias (emergentes), que possam ser agregadas à estratégia formal (planejada); e a de catalisador, que envolve todos no processo de planejamento e implantação, estando mais voltado aos processos políticos que técnicos. A interpretação mais fiel da realidade competitiva, possível com a participação de pessoas de vários níveis e funções, direta ou indiretamente, facilita a análise estratégica, levando a agrupamentos mais representativos.

4.1 Metodologia

Um projeto de pesquisa "[...] constitui a lógica que une os dados a serem coletados (e as conclusões a serem tiradas) às questões iniciais de um estudo." (YIN, 2002, p. 39), "É um modelo lógico de provas que [permite ao pesquisador] fazer inferências relativas às relações causais entre as variáveis sob investigação." (NACHMIAS; NACHMIAS, 1992 *apud* YIN, 2002, p. 41) e pode ser desenvolvido utilizando-se diferentes abordagens. Para este trabalho escolhemos a abordagem do estudo de caso (múltiplo), apropriado para estudos organizacionais e gerenciais "[...] quando se colocam questões do tipo 'como' e 'por que', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real." (YIN, 2002, p. 19), "[...] especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos." (YIN, 2002, p. 32). A lógica do processo pode ser vista na Ilustração 24.

Em relação aos seus objetivos, neste trabalho, o estudo é descritivo/exploratório por buscar proporcionar maior familiaridade com o problema, aprimorar idéias e constituir a primeira etapa de uma investigação mais ampla (GIL, 1987), "[permitindo] a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma [...]" (CAMPOMAR, 1991, p. 95). O estudo de caso garante maior representatividade na pesquisa por ser nele considerado o universo completo dos elementos que interessam ao estudo (CAMPOMAR, 1991), e Castro (1977) considera a opção pelo método válida mesmo sabendo-se que ele poderá não ser representativo do todo. O estudo de caso, segundo Mattar (1996), é de natureza qualitativa, utilizado apenas para identificar a presença ou a ausência de algo, e segundo Campomar (1991) é possível fazer inferências pelo uso de analogias de situações (CAMPOMAR, 1991). Sobre o uso de procedimentos estatísticos em estudos de caso, Campomar ressalta que "Alguns pesquisadores, analisando casos, fazem medidas e testes de inferência sobre as variáveis neles encontradas [...e por isso os estudos] passam a ser quantitativos e não devem

ser chamados de estudos de caso." (1991, p. 97). Neste trabalho, utilizamos ferramentas estatísticas na análise do universo de empresas do setor farmacêutico brasileiro como suporte à análise qualitativa procedente do estudo de casos, em conformidade com a argumentação de Yin de que "[...] a pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso únicos como múltiplos [...] e podem incluir as, e mesmo ser limitados às, evidências quantitativas." (2002, p. 33). As ferramentas estatísticas, então, complementaram o estudo, sem convertê-lo em um trabalho quantitativo.

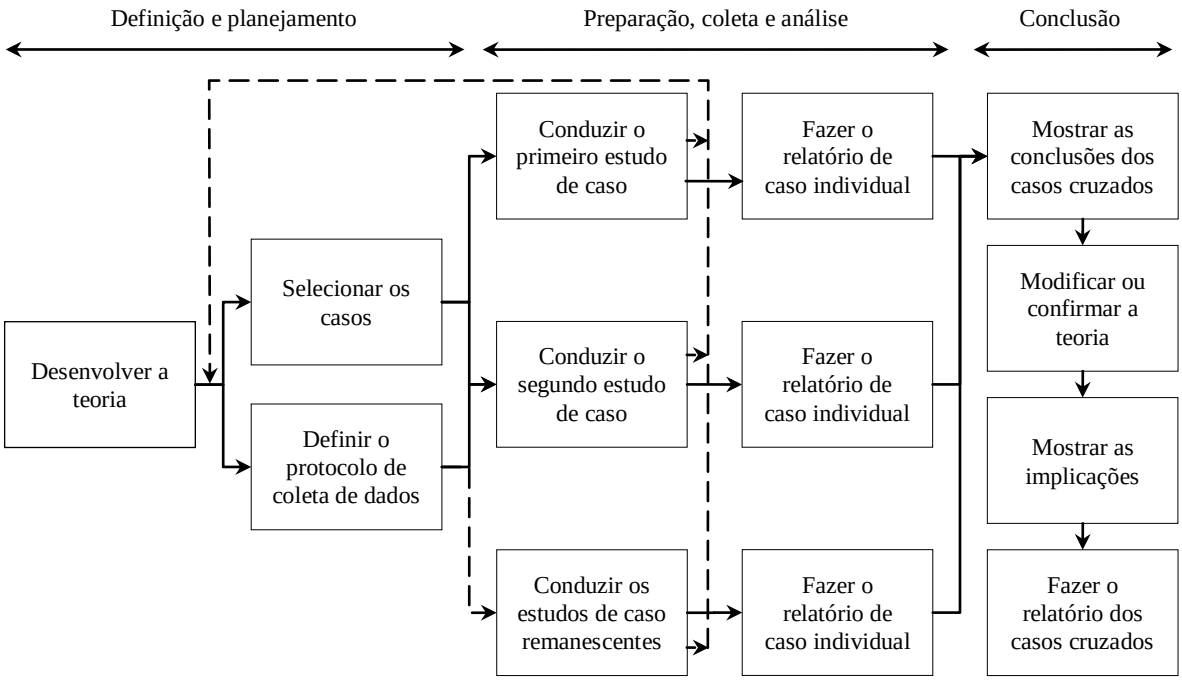


Ilustração 24 – Fases de um estudo de caso múltiplo
FONTE: COSMOS CORPORATION *apud* YIN, 2002, p. 73. Editada.

Em relação às possíveis críticas feitas ao estudo de caso, por ele ser menos relevante que estudos mais amplos tratados estatisticamente, convém mencionar as palavras de Kerlinger, para quem "A ciência não é só fazer teorias e testar hipóteses. É também a pesagem e avaliação de tendências passadas e evidência não-quantitativa." (2003, p. 348). Consideramos o estudo de caso adequado a este trabalho por envolver questões referentes ao como as empresas analisam a concorrência, determinam seus padrões e formatam grupos estratégicos. Como observa Thorngate (1976 *apud* DAFT; WEICK, 1984), nenhuma teoria de comportamento social pode ser simultaneamente geral, precisa e simples. Duas são possíveis, com sacrifício de uma terceira. Julgamos conveniente abrir mão de uma precisão

estatisticamente elevada para contemplar os aspectos mais diretamente relacionados ao como e porquê das ações das empresas no tema abordado, utilizando procedimentos estatísticos de forma complementar, na medida da necessidade.

Yin (2002, p. 46) menciona que, para permitir comparações com trabalhos anteriores, "[...] as definições-chave não devem ser idiossincráticas [...] e a literatura existente também pode se tornar uma referência-guia para se definir o caso e a unidade de análise." Este trabalho foi realizado no setor farmacêutico, já estudado por outros autores, o que permite comparações ao longo da sua realização. Talvez o aspecto mais importante em relação ao estudo de caso seja a relevância do tema, e acreditamos ser esse o caso neste trabalho, não só pela importância do entendimento da concorrência e das formas de agrupar os concorrentes de forma a simplificar as análises que levam ao desenvolvimento de estratégias, como também do setor escolhido, que movimenta grandes somas, local e mundialmente.

A opção pelo estudo de caso, com tratamento estatístico limitado, merece mais explicações. Ela está relacionada ao fato de a maioria dos estudos sobre grupos estratégicos mencionados ao longo do texto privilegiar a abordagem estatística, sem confrontação dos resultados com aspectos da realidade setorial percebida, apesar das limitações processuais dos procedimentos estatísticos e sua sujeição a vieses dos pesquisadores. Isso nos levou a enfatizar os aspectos das análises setorial e da concorrência, dependentes da experiência dos executivos. As limitações dos procedimentos estatísticos não implicam seu abandono, mas exigem atenção para os riscos relacionados à arbitrariedade na definição das variáveis e a dependência das preferências dos pesquisadores, que influenciam os resultados dos agrupamentos. Uma abordagem mais cognitiva, que pode ser a principal ou a complementar, pode reduzir os enganos na definição dos grupos. Do ponto de vista do pesquisador, as ferramentas estatísticas de análise de agrupamentos levam a agrupamentos, mas é conveniente verificar a coerência dos grupos estratégicos obtidos, daí a preocupação com a confrontação dos aspectos quantitativos e qualitativos. Essa preocupação com aspectos teóricos e experimentais e os aspectos extraídos dos estudos de caso relacionados às formas pelas quais as empresas analisam a concorrência, definem seus concorrentes principais e os agrupam, é coerente com a orientação do pesquisador à teoria, sustentada em argumentos defensáveis, muitas vezes extraídos da realidade empresarial.

A importância conferida aos aspectos externos corrobora a crença de Stake de que os estudos

de caso não “[são] uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado." (19?4 *apud* YIN, 2002, p. 37), o que deixa implícito que, embora determinados procedimentos sejam seguidos, o assunto pode prevalecer sobre os procedimentos. Isso é, de certa forma, também corroborado por Yin (2002), ao mencionar que, dependendo das circunstâncias, o projeto pode sofrer alterações ao longo do estudo.

Um aspecto especialmente importante no estudo de caso é a definição das fontes de informação, seis na abordagem de Yin (2002): documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Neste trabalho utilizamos um amplo conjunto de informações disponibilizadas, por exemplo, por associações de classe, *websites* de empresas e agências governamentais, revistas especializadas e jornais importantes, além de entrevistas com executivos do setor farmacêutico. As entrevistas, em especial, oferecem a grande vantagem da interação entre o pesquisador e o entrevistado, com o devido cuidado de não induzir as respostas para que estas se ajustassem às expectativas do pesquisador. Da mesma forma que nos procedimentos estatísticos a qualidade do pesquisador influencia os resultados pela escolha das variáveis analisadas, o estudo de caso também pode ser influenciado, o que leva à interpretação de que alguns problemas nas pesquisas não estejam nos processos em si, mas nos vieses dos pesquisadores. O cuidado em não influenciar as respostas não elimina a importância da experiência do pesquisador em relação ao(s) tema(s) abordado(s), pois, sem influenciar as respostas, ele pode adotar uma gama maior de caminhos e discursos para encontrá-las e certificar-se de que o entendimento das perguntas e respostas foi correto. Isso se comprova na aprovação final dos textos incluídos no corpo do trabalho, que elimina possíveis erros de interpretação.

4.1.1 Trabalho de campo

Em princípio, uma análise sobre grupos estratégicos que abrangesse todo um setor permitiria a adoção de estudos estatísticos. Entretanto, pelas várias considerações feitas sobre questões processuais e vieses do processo estatístico, concentramo-nos nas abordagens de executivos do setor sobre a operacionalização dos processos de análise da concorrência, buscando identificar nesse espaço de trabalho a necessidade, interesse e viabilidade da formação de grupos estratégicos. A opção pelo estudo de caso múltiplo parece apropriada por permitir fazer isso de forma consistente ao cruzar informações de várias fontes e validá-las no contexto das organizações. Com base nas variáveis relevantes identificadas no estudo de caso, procedemos a simulações estatísticas em busca de pontos de convergência entre a visão das

empresas e os dados de mercado referentes a essas variáveis identificadas.

4.1.2 Delimitação do estudo

O setor farmacêutico é conhecido local e internacionalmente pelo uso intensivo de informações e por manter contratos com empresas de auditoria de mercado que fornecem informações setoriais relativas a empresas, produtos, categorias e receituário. É importante observar como essas informações podem ser utilizadas na definição de grupos estratégicos e se, no seu conjunto, levam a grupos estratégicos defensáveis. Este trabalho está limitado às empresas farmacêuticas que operam no mercado brasileiro, produzindo ou comercializando medicamentos, numa mescla de subsidiárias de grupos multinacionais e empresas brasileiras, concentradas em cuidados com a saúde ou partes de grupos diversificados. Foram entrevistados executivos das empresas brasileiras Aché e Eurofarma e da multinacional francesa Sanofi-Aventis, que, apesar de terem em comum a operação local e conjuntos de classes terapêuticas semelhantes, têm estruturas e estratégias diferentes devido aos diferentes escopos geográficos e à própria natureza das suas operações locais e internacionais. Embora o trabalho esteja limitado ao setor farmacêutico brasileiro, foram considerados aspectos da competição internacional e da ação internacional das empresas multinacionais em operação no país. Para as várias simulações de grupos estratégicos, de forma coerente com as descobertas das entrevistas, consideramos em uma primeira etapa todas as empresas ativas do setor e posteriormente aquelas com faturamento superior a R$ 40 milhões/ano.

De forma resumida, adotamos o seguinte protocolo de pesquisa:

- Aspecto geral
  - A pesquisa busca identificar os procedimentos para formatação de grupos estratégicos como conseqüência de um processo mais amplo de análise setorial e da concorrência, confrontando-os com resultados de procedimentos estatísticos (utilizados de forma limitada). O foco da pesquisa está nas empresas que atuam no mercado farmacêutico brasileiro, mescla de empresas nacionais e subsidiárias de empresas multinacionais. A relevância do trabalho está na ênfase da conexão entre os dois processos, cognitivo e estatístico, com a expectativa de que o resultado corresponda às abordagens teóricas e à realidade percebida pelas empresas estudadas.
- Procedimentos de campo
  - Entrevistas com alguns executivos de três entre as cinco maiores empresas

farmacêuticas em operação no país, duas nacionais (Aché e Eurofarma) e uma subsidiária de empresa multinacional francesa (Sanofi-Aventis), com experiência em planejamento estratégico e análise da concorrência, portanto qualificados para discutir o tema em entrevistas semi-estruturadas (Apêndice C).

- Questões da entrevista
  - As questões foram formuladas de forma a atender aos objetivos básicos do estudo, como também permitir a contextualização do tema na empresa. Elas privilegiaram a identificação da forma como a empresa identifica, analisa, agrupa e define os concorrentes principais. Algumas questões visaram também esclarecer aspectos das empresas, pesquisados antes da entrevista e outros que foram incorporados ao texto sobre o setor farmacêutico.
- Procedimentos de análise
  - Análise qualitativa das entrevistas, individuais e cruzadas; e
  - Análise quantitativa das empresas do setor farmacêutico visando respaldar a definição dos grupos estratégicos com base nas descobertas das empresas entrevistadas.
- Resultados esperados
  - Contribuição para o estado da arte da Administração, no que diz respeito ao conceito de grupos estratégicos, pela confrontação dos resultados cognitivos e estatísticos, mostrando a necessidade de uma sistematização que utilize a relação de complementaridade entre ambos.
  - Entendimento, pela confrontação de aspectos relativos às análises setorial e da concorrência, no setor farmacêutico brasileiro, que possibilite identificar como esses aspectos permitem criticar os resultados estatísticos.

5 O SETOR FARMACÊUTICO

5.1 Características gerais

O setor farmacêutico deve movimentar em 2010, mundialmente, aproximadamente US$ 825 bilhões[59] em medicamentos patenteados e genéricos, com crescimento de 4 a 6% sobre o exercício de 2009 (NOVARTIS, 2010). Dentre os principais mercados, os EUA devem crescer de 3 a 5%, para aproximadamente US$ 310 bilhões; os cinco principais mercados europeus (Alemanha, Espanha, França, Itália e Reino Unido) de 1 a 3%, para aproximadamente US$ 150 bilhões, e o Japão terá uma pequena contração, para US$ 90 bilhões. O maior crescimento é esperado nos principais países emergentes (Brasil, China, Coréia do Sul, Índia, México, Rússia e Turquia), 12 a 14%, ultrapassando os US$ 105 bilhões. As 50 maiores empresas do setor faturaram em 2009 cerca de US$ 550 bilhões, dos quais cerca de US$ 200 bilhões foram para empresas norte-americanas, muito acima dos US$ 80 bilhões das empresas suíças que estão em segundo lugar. O crescimento percentual expressivo dos mercados emergentes faz com que eles sejam mencionados nos *Annual Reports* de várias empresas como mercados de interesse. A AstraZeneca, por exemplo, menciona que neles estão 85% da população mundial, mas eles representam apenas 16% do mercado farmacêutico e crescem a taxas que são o triplo das taxas dos mercados consolidados; a Abbott trabalha com a informação de que, nos próximos dez anos, os mercados emergentes representarão 40% do produto mundial (ABBOTT, 2010, p. 11).

As dez maiores empresas do setor têm receitas acima de US$ 20 bilhões e vários produtos com faturamento acima de US$ 1 bilhão, denominados *blockbusters*[60]. São empresas longevas ou resultado de processos de fusão e aquisição envolvendo-as. Fusões e aquisições são comuns no setor há tempos. Das maiores empresas farmacêuticas, e considerando um período não muito distante, pode-se mencionar como exemplo a Sanofi-Aventis, formada em 2004,

---

[59] O tamanho do mercado tem discrepâncias devido às diferentes taxas de câmbio utilizadas pelas empresas, às datas de fechamento dos anos fiscais e às bases de dados das empresas de auditoria de mercado. Com base no *Annual Report and Form 20-F Information 2009* da AstraZeneca, por exemplo, o mercado em 2009 era estimado em US$ 709 bilhões, com crescimento de 5% sobre 2008 (a taxas de câmbio constantes). No texto acima, o mercado seria de aproximadamente US$ 785 bilhões e, conforme a Pharmaceutical Executives, US$ 837 bilhões.

[60] Não há referências sobre o montante que justificaria a denominação *blockbuster* no mercado brasileiro. As informações obtidas em conversas informais com profissionais do setor variaram entre US$ 50 e US$ 100 milhões. No texto, *blockbuster* será sempre relativo ao mercado global (vendas acima de US$ 1 bilhão/ano).

quando a Sanofi-Synthélabo, formada em 1999 com a fusão da Sanofi (subsidiária da Total) com a Synthélabo (subsidiária da L'Óreal), adquiriu por meio de uma oferta hostil a Aventis, criada em 1999 com a fusão das empresas Rhône-Poulanc e Hoechst Marion Roussel, esta formada com a aquisição pela Hoechst da Roussel Uclaf S.A. (1997 – a Hoechst já tinha participação majoritária antes dessa data) e da Marion Merrel Dow em 1995. Outro exemplo é a Novartis, criada em 1996 com a fusão das empresas Ciba-Geigy (Ciba e Geigy se fundiram em 1970) e Sandoz. Em 2009 houve algumas transações importantes, como a aquisição da Wyeth pela Pfizer, da Genentech pela Roche, da Solvay pela Abbott (concluída em 2010), da Schering-Plough pela Merck & Co. e a venda da unidade farmacêutica da Procter and Gamble para a irlandesa Warner Chilcott. Em 2010, a Novartis assumiu a totalidade das ações da Alcon. Após algumas tentativas de negociar diretamente com a Genzyme, a Sanofi-Aventis fez uma oferta hostil para sua aquisição, no valor de US$ 18,5 bilhões (HERZOG, 2010). Após essas transações, as cinco maiores empresas do setor terão receitas superiores a US$ 40 bilhões.

As fusões e aquisições podem levar a grandes mudanças no ambiente competitivo, seja pelo novo (des)equilíbrio de forças após a integração das operações, seja pelas dificuldades momentâneas durante esse processo. Como exemplo, pode-se mencionar a experiência da Pfizer pós-aquisição da Wyeth. A Pfizer, que operava 78 fábricas com aproximadamente 33 mil funcionários, deve fechar várias delas na Irlanda, Porto Rico e nos EUA até 2015, reduzindo aproximadamente seis mil postos de trabalho e as atividades em outras seis fábricas nesses mesmos países e na Alemanha e Grã-Bretanha (*Press-release* de 18/5/2010). Além disso, ela já havia anunciado no final de 2009 que fecharia seis centros de pesquisas. O efeito da aquisição se fez sentir também na queda do lucro líquido do primeiro trimestre de 2010. Os processos de fusão e aquisição impactam o nível de competição pela redução do caixa disponível, pelo tempo gasto nos processos de avaliação de operações das empresas que passam a operar como uma só, pela possível queda de eficiência durante o processo de integração e pelo desgaste natural do fechamento de unidades e das demissões.

Ao abordar as fronteiras horizontais da empresa, que identificam as quantidades e variedades de seus bens e serviços, Besanko *et al* (2006) perguntavam por que as empresas farmacêuticas buscavam fusões – na crença de que maior significa melhor. A resposta estava nas economias de escala (redução de custos unitários à medida que aumenta a produção) e economias de escopo (economias à medida que aumenta a variedade de bens e serviços oferecidos). Essas

fontes de economias podem tanto estar ligadas à produção quanto às atividades de compras, marketing, P&D e à própria administração do negócio. De forma geral, os ganhos são reflexo do aumento de vendas com o mesmo investimento, das vendas no mesmo patamar com investimentos menores, e das reduções de custos. Entretanto, Trombetta (2009) argumenta que, apesar das fusões e aquisições ocorridas, não há evidências nos processos recentes de que sejam alternativas interessantes para o crescimento orgânico (evolução dos negócios descontados os resultados de fusões e aquisições).

Longevidade e criatividade permitiram a várias empresas acumular grandes sucessos em seus portfólios, os quais são fontes importantes de receitas para sustentar os investimentos em P&D, mas que exigem atenção quando se aproximam os vencimentos das patentes e seus produtos passarão a ficar expostos à competição de empresas fabricantes de medicamentos genéricos (cópias dos produtos cujas patentes expiraram). É fundamental, por isso, que as empresas inovadoras tenham sempre medicamentos de grande impacto na linha de desenvolvimento (*pipeline*). A dependência das empresas em relação a alguns poucos produtos *blockbuster*, pelos seus riscos, está enfatizada na mensagem aos acionistas feita por Jeff Kindler, Presidente e CEO da Pfizer: "Não é sábio confiar em um ou dois *blockbusters* [...] Devemos ter uma abordagem equilibrada para os riscos e recompensas representadas pelos diferentes tipos de produtos e oportunidades de mercado apresentadas pelos negócios biofarmacêuticos."[61] (PFIZER, 2010, p. 17). Os números mostrados nas tabelas 1 a 4 justificam a preocupação das empresas inovadoras com o crescimento do mercado de medicamentos genéricos, pois o vencimento das patentes dos seus *blockbusters* põe em risco parcelas significativas dos seus faturamentos, com impactos não apenas nas divisões farmacêuticas, mas também nas próprias corporações (quando é o caso), deixando ainda mais evidente a necessidade de continuidade dos investimentos em P&D. A Pfizer informa em seu *website*[62] (www.pfizer.com) que nos três primeiros meses após o vencimento das patentes a queda nas vendas pode chegar a mais de 70%. Pode-se citar o exemplo do Viagra (medicamento para disfunção erétil) no Brasil, cujo preço foi reduzido pela própria Pfizer em 50% às vésperas do vencimento da patente. Imediatamente após o vencimento, a EMS colocou seu produto genérico à venda e a Sandoz anunciou o seu. Havia ainda na Anvisa nove

---

[61] *"It is unwise to rely on one or two blockbuster drugs [...] We must take a balanced approach to the risks and rewards represented by the different types of product and market opportunities presented by [...] biopharmaceutical business."*

[62] No Apêndice L estão os endereços dos *websites* das empresas mencionadas no texto e em apêndices.

pedidos de registro para o seu princípio ativo, de cinco empresas diferentes (ARAGÃO, 2010). Aplicando-se o índice de 70% às vendas do Lipitor (US$ 11,4 bilhões/ano), cuja patente está próxima do vencimento[63], pode-se ver o impacto estimado nas receitas da Pfizer (US$ 8 bilhões).

Tabela 1 – Vendas totais e produtos blockbuster das dez maiores empresas farmacêuticas em 2009

POSIÇÃO[64]	EMPRESA	VENDAS TOTAIS (US$ bilhões)[64]	PRODUTOS BLOCKBUSTER (Vendas em US$ bilhões)
1	Pfizer	50,0	Lipitor (11,4), Lyrica (2,8), Celebrex (2,4), Norvasc (2,0), Viagra (1,9), Xalatan/Xalacom (1,7), Detrol/Detrol LA (1,2) e Zyvox (1,1).
2	GlaxoSmithKline	44,3	Seretide/Advair (7,8), Valtrex (2,0), Flixotide (1,2), Relenza (1,1), Avandia (1,2), Augmentin (1,0).
3	Novartis[65]	44,3	Diovan/Co-Diovan (6,0), Gleevec/Glivec (3,9), Zometa (1,4), Femara (1,3), Lucentis (1,2) e Sandostatin (1,2).
4	Sanofi-Aventis	41,0	Lantus (3,0), Lovenox (3,0), Plavix (2,6), Taxotere (2,2), Aprovel (1,3)
5	AstraZeneca	32,8	Nexium (5,0), Seroquel (4,9), Crestor (4,5), Symbicort (2,3), Arimidex (1,9), Seloken/Tropol-XL (1,4), Atacand (1, 4), Pulmicort (1,3), Zoladex (1,1), Synagis (1,1)
6	Roche	45,0	Avastin (5,7), MabThera/Rituxan (5,5), Herceptin (4,9), Tamiflu (2,9), Pegasys (1,6), CellCept (1,5), NeoRecormon/Epogin (1,5), Tarceva (1,2), Xeloda (1,2), Lucentis (1,1)
7	Johnson & Johnson	61,9	Remicade (4,3), Procrit (2,2), Topamax (1,2), Aciphex/Pariet (1,1), Concerta (1,3), Levaquin/Floxin (1,6), Risperdal (2,3)
8	Merck & Co	27,4	Singulair (4,7), Cozaar/Hyzaar (3,5), Fosamax (1,1), Januvia (2,0)
9	Abbott	30,8	Humira (5,5)
10	Lilly	21,8	Zyprexa (4,9), Cymbalta(3,0), Humalog (2,0), Alimta (1,7), Cialis (1,6), Gemzar (1,3), Evista (1,0), Humulin (1,0)

FONTE: ANNUAL REPORTS E IFRS FORMS[66].

Na Tabela 3 pode ser observado que as empresas diferem em foco. O faturamento da Johnson

[63] No Brasil a patente expirou no final de 2010. Há um acordo com a Eurofarma para a comercialização da sua versão genérica, a ser fabricada pela Pfizer.

[64] A posição refere-se aos negócios farmacêuticos. Taxas de conversão: CHF = 0,92 US$; £ = 1,56 US$ e € = 1,40 US$.

[65] A Novartis tem participação relevante, embora minoritária, na Roche Holding AG (33,3%), mas não participa da sua administração.

[66] Formulários IFRS (International Financial Reporting Standard).

& Johnson, por exemplo, é o maior entre as empresas com operações farmacêuticas, mas seus produtos farmacêuticos somam apenas 36,3% da receita total. Por outro lado, a AstraZeneca opera exclusivamente com medicamentos (de marca) vendidos sob prescrição médica (Rx).

Tabela 2 – Participação dos medicamentos blockbuster nas receitas das dez maiores empresas farmacêuticas em 2009

POSIÇÃO	EMPRESA	VENDAS (US$ bilhões)		% DAS VENDAS TOTAIS (quantidade de produtos)
		Totais	Produtos da Tabela 1	
1	Pfizer	50,0	24,5	49,0 (8)
2	GlaxoSmithKline	44,3	14,3	32,3 (6)
3	Novartis	44,3	15,0	33,9 (6)
4	Sanofi-Aventis	41,0	12,1	29,5 (5)
5	AstraZeneca	32,8	24,9	75,9 (10)
6	Roche	45,0	27,1	60,2 (10)
7	Johnson & Johnson	61,9	14,0	22,7 (7)
8	Merck & Co	27,4	11,3	41,3 (4)
9	Abbott	30,8	5,5	17,8 (1)
10	Lilly	21,8	16,5	75,7 (8)

Tabela 3 – Participação dos medicamentos blockbuster nas receitas das divisões farmacêuticas das dez maiores empresas farmacêuticas em 2009

EMPRESA	VENDAS (US$ bilhões)			PERCENTUAIS		
	Totais	Farmacêuticos (posição no ranking)	Produtos da Tabela 1	Farmacêuticos nas vendas totais	Dos produtos da Tabela 1 nas vendas totais	Dos produtos da Tabela 1 nas vendas de farmacêuticos (quantidade de produtos)
Pfizer	50,0	45,5 (1)	24,5	91,0	49,0	53,8 (8)
GlaxoSmithKline	44,3	37,0 (2)	14,3	83,5	32,3	38,6 (6)
Novartis	44,3	28,5 (6)	15,0	64,3	33,9	52,6 (6)
Sanofi-Aventis	41,0	36,2 (3)	12,1	88,3	29,5	33,4 (5)
AstraZeneca	32,8	32,8 (5)	24,9	100,0	75,9	75,9 (10)
Roche	45,0	35,7 (4)	27,1	79,3	60,2	75,9 (10)
Johnson & Johnson	61,9	22,5 (7)	14,0	36,3	22,7	62,2 (7)
Merck & Co	27,4	21,5 (8)	11,3	78,5	41,3	52,6 (4)
Abbott	30,8	16,5 (10)	5,5	53,6	17,8	33,3 (1)
Lilly	21,8	19,9 (9)	16,5	91,3	75,7	82,9 (8)

O tamanho das empresas, entretanto, pode não ser o melhor indicador sobre as maiores serem

as melhores, como mostrou Trombetta (2009) em um estudo sobre o desempenho das empresas do setor farmacêutico no período 2008/2007. Ele considerou fatores como variação no faturamento e no valor da empresa, valor da empresa sobre as vendas, margem bruta, Ebitda, vendas sobre os ativos, lucro sobre os ativos e receita por funcionário. Pelo seu critério, as dez melhores empresas foram: Gilead, Genentech, Biogen Idec, Amgen, Celgene, Cephalon, GlaxoSmithKline, Novo Nordisk, Lilly e Endo. Mesmo que se discutam seus critérios, é interessante perceber que apenas GlaxoSmithKline e Lilly, duas entre as dez maiores empresas do setor, estão nessa lista. O tamanho, entretanto, continua relevante para os nossos propósitos. Após as fusões e aquisições ocorridas em 2009 a nova ordem das empresas será: Pfizer (+Wyeth), Sanofi-Aventis (+Medley), Novartis (+Alcon), Merck & Co. (+Schering-Plough), GlaxoSmithKline (+Stiefel), Roche (+Genentech), AstraZeneca, Johnson & Johnson, Lilly e Bristol-Myers Squibb.

Os resultados das grandes empresas farmacêuticas estão atrelados à inovação e à relevância das classes terapêuticas escolhidas, tanto em sua complexidade, como na quantidade de pessoas atendidas. A Pharmaceutical Research and Manufacturers of America (PhRMA), que representa as empresas líderes do setor farmacêutico mundial, divulga uma lista de empresas farmacêuticas por classe terapêutica atendida (Apêndice D). No total, são 68 classes terapêuticas, das quais 63 especificadas e cinco abrangendo “outros produtos” – em alguns casos as classes terapêuticas são agrupadas por categorias amplas. Em Endocrinologia, por exemplo, há as subcategorias Diabetes, Hormônio do Crescimento, Tireóide e “outros”. Doze empresas atuam em quantidades significativas dessas 68 classes terapêuticas (Tabela 4) e há concentração de empresas em determinadas classes (Tabela 5).

As classes terapêuticas economicamente mais relevantes em 2009, segundo a publicação Pharmaceutical Executive 50, estão mostradas no Gráfico 1. Destacam-se os medicamentos oncológicos, não apenas pelas receitas, US$ 52,4 bilhões, como também pelo crescimento de 8,8% sobre o ano anterior. Se esse crescimento não é tão impactante quanto os 18% dos agentes auto-imunes ou os 14,9% dos antivirais/HIV, deve-se considerar que a base para os medicamentos oncológicos é bem maior. No Gráfico 2 estão os vinte principais medicamentos em vendas (mundiais), e pode-se ver que apenas 12 empresas os fabricam.

Tabela 4 – Quantidade de classes terapêuticas por empresa (EUA) em 2010

EMPRESA	QUANTIDADE DE CLASSES TERAPÊUTICAS[67]
Wyeth	32
GlaxoSmithKline	29
Johnson & Johnson	27
Novartis	26
Bristol-Myers Squibb	25
Abbott	21
Merck	20
Pfizer	18
Roche	18
Sanofi-Aventis	16
AstraZeneca	15
Eli Lilly	14

FONTE: PhRMA.

Tabela 5 – Concentração de empresas por classe terapêutica (EUA) em 2010

CLASSE TERAPÊUTICA	QUANTIDADE DE EMPRESAS
Câncer	20
Antibióticos	14
Artrite	14
Pressão (coração)	13
Dermatologia	12
Analgésicos	11
Antivirais	10
Diabetes	10
HIV	10
Enxaqueca e Redutor de lipídeos (coração)	9

FONTE: PhRMA.

[67] Para mais detalhes ver Apêndice D.

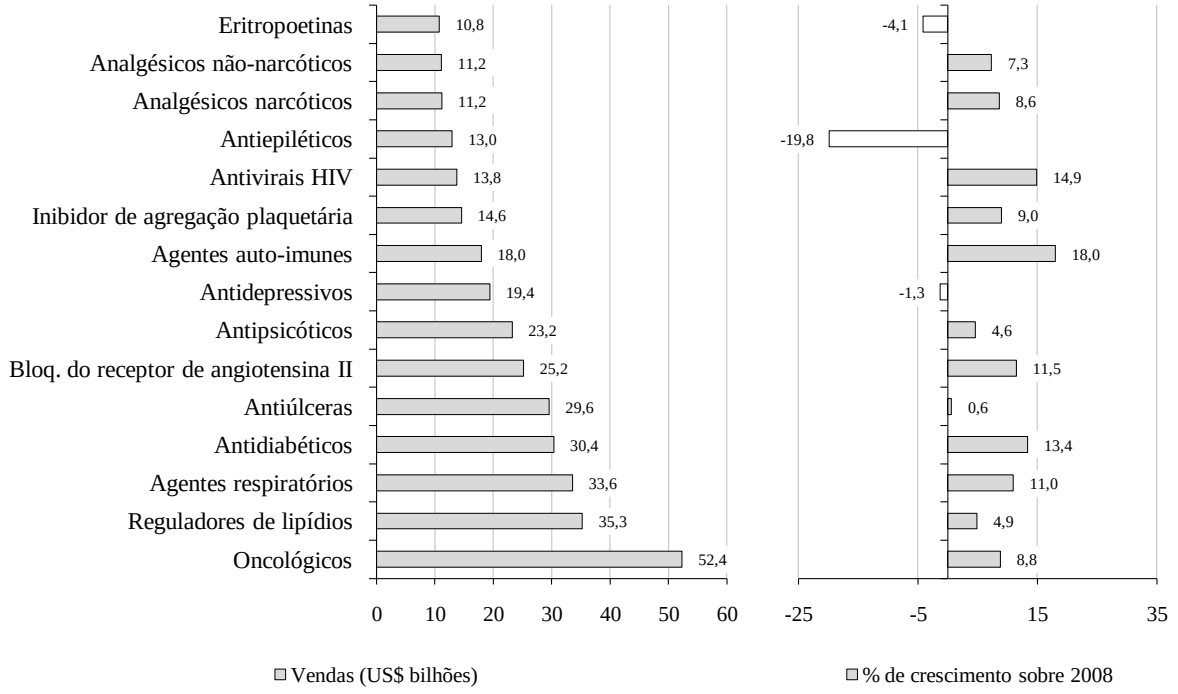


Gráfico 1 – Vendas globais das principais classes terapêuticas em 2009
FONTE: CLINTON; MOZESON, 2010, p. 74.

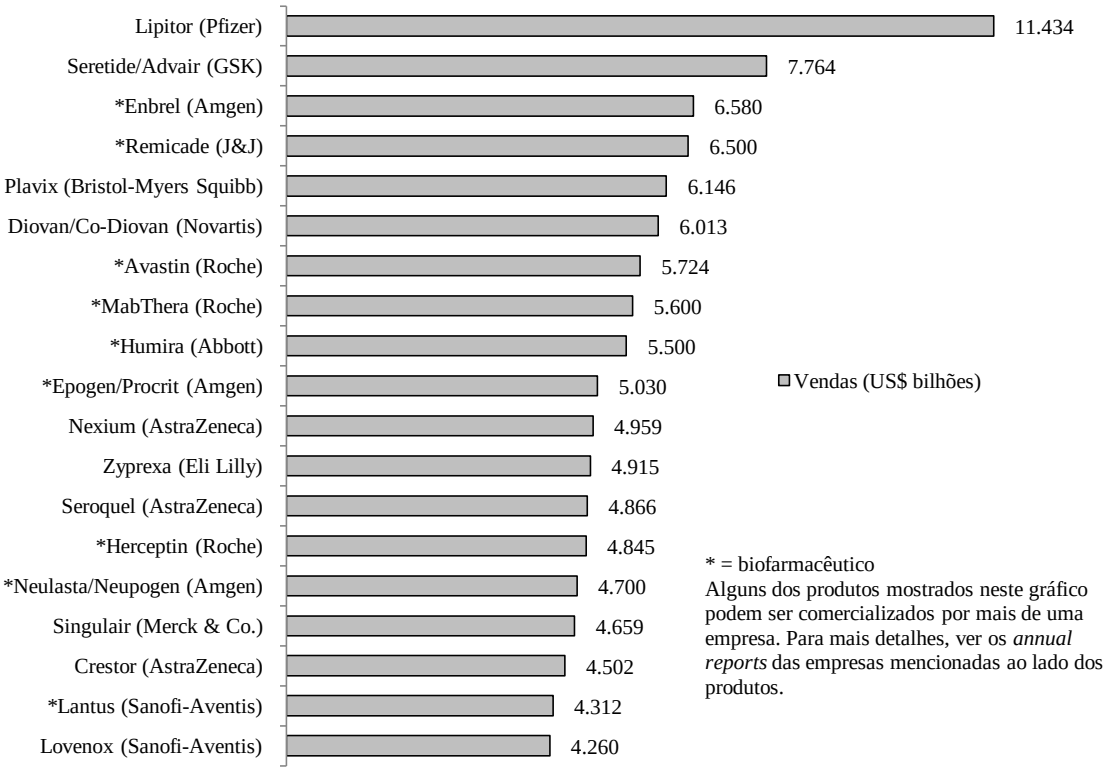


Gráfico 2 – Os 20 produtos mais vendidos mundialmente em 2009
FONTE: ANNUAL REPORTS.

5.1.1 Inovação: a grande barreira de entrada e a ameaça dos genéricos

O setor farmacêutico é percebido como inovador, haja vista o desenvolvimento das ciências médicas e químicas, tanto em processos preventivos como curativos, refletido no aumento da longevidade, na redução da mortalidade relacionada a algumas doenças e na melhoria da qualidade de vida das pessoas. A percepção de setor inovador é confirmada no 2009 R&D Scoreboard, referente ao ano de 2008, publicado pelo Department for Business Innovation & Skills (BIS) do Governo do Reino Unido (Tabela 6). Ele abrange os investimentos das mil maiores investidoras em P&D, em nível global e do Reino Unido. Essas mil empresas investiram em 2008 £ 396 bilhões[68]. Desse montante, 80% são de empresas da Alemanha, EUA, França, Japão e Reino Unido. Entre as 25 maiores investidoras, oito são do setor farmacêutico/biotecnológico: Roche, Pfizer, Johnson & Johnson, Novartis, Sanofi-Aventis, GlaxoSmithKline, AstraZeneca e Merck, e quatro delas estão entre as dez maiores. Uma constatação no estudo do BIS é que os investimentos em P&D entre os maiores investidores no setor continuam a crescer mais rapidamente que as vendas. Segundo a PhRMA, a média de investimentos do setor farmacêutico é de 17,4% sobre as vendas.

Tabela 6 – As dez maiores empresas globais em investimentos em P&D (2008)

POSIÇÃO	EMPRESA	SETOR	PAÍS	P&D (£ milhões)
1	Toyota	Automóveis e peças	Japão	7.357
2	Microsoft	Software e serviços de computação	USA	6.267
3	Volkswagen	Automóveis e peças	Alemanha	5.729
4	Roche	Farmacêutico e biotecnologia	Suíça	5.688
5	General Motors	Automóveis e peças	USA	5.564
6	Pfizer	Farmacêutico e biotecnologia	USA	5.526
7	Johnson & Johnson	Farmacêutico e biotecnologia	USA	5.270
8	Nokia	Hardware e equipamentos tecnológicos	Finlândia	5.144
9	Ford	Automóveis e peças	USA	5.077
10	Novartis	Farmacêutico e biotecnologia	Suíça	5.022

FONTE: BIS.

Os custos da inovação são uma barreira de entrada elevada para empresas que queiram trabalhar com medicamentos inovadores e doenças complexas. Não por acaso, os grupos

[68] £ = British Pound (Libra Esterlina).

multinacionais se sobressaem por poderem sustentar os investimentos, mas correm riscos maiores com a competição crescente dos medicamentos genéricos, que pressionam suas vendas e impactam a percepção de risco dos investimentos. Os custos da inovação podem ser mais bem compreendidos observando-se as suas fases, com exigências aumentadas a cada fase e tornando-se mais custosas. A fase inicial[69] é a da descoberta (com testes *in vitro* e em animais[70]). Munidos de conhecimentos sobre os mecanismos das doenças, buscam-se milhares de componentes que levem a combinações promissoras. Nessa fase, algumas questões são especialmente relevantes, como serem as novas combinações melhores que as terapias existentes, poderem ser fabricadas em escala e terem doses e formas de aplicação razoáveis.

Após a fase de descoberta, começam os testes pré-clínicos, em estudos de laboratório e em animais, para confirmação da segurança e ação sobre a doença. Um dos estudos fundamentais é a farmacocinética, pela qual se avalia a absorção, distribuição, metabolismo e excreção dos medicamentos. Ao mesmo tempo são desenvolvidos testes químicos para avaliar a pureza, estabilidade e vida de prateleira das drogas. Nessa fase ainda se explora a dosagem, embalagem e forma de administração. O objetivo principal dos estudos pré-clínicos é avaliar a segurança das novas proposições antes dos testes com humanos, e alguns desses estudos continuam mesmo após o início dos testes clínicos para determinar a existência de algum efeito adverso de longo prazo que deva ser pesquisado (PhRMA). A seguir começam os testes clínicos para comprovação da eficácia, definição das categorias de pacientes para aplicação e tolerabilidade ao medicamento. Os testes devem ser solicitados formalmente aos órgãos reguladores dos países ou regiões, com entrega dos detalhes do plano de testes. Autorizados, eles são desenvolvidos em quatro fases:

- Fase I – o componente é testado em um grupo pequeno de voluntários saudáveis para avaliação da sua segurança, desenvolvimento no organismo, limites de tolerância e efeitos colaterais. Em alguns casos, como terapias contra o câncer, os testes podem envolver pacientes. Em alguns países os participantes dessa fase são

[69] A seqüência foi elaborada com base em informações disponibilizadas nos sites da PhRMA (www.phrma.org), Sanofi-Aventis (www.sanofi-aventis.com) e Pfizer (www.pfizer.com).

[70] Algumas empresas, como Amgen, Bayer Schering e GlaxoSmithKline, fazem referência a seguir os princípios 3R da European Partnership on Alternative Approaches to Animal Testing (EPAA): reduzir (*reduce*) a quantidade de testes com animais, refinar (*refine*) os métodos experimentais e substituir (*replace*) os testes com animais por procedimentos como as tecnologias *in vitro*.

voluntários que podem receber alguma forma de compensação pela participação[71].

- Fase II – o componente é testado em um grupo maior de pacientes voluntários e visa a testar sua eficácia, determinar a dosagem e freqüência de uso e identificar efeitos colaterais. Para evitar vieses e opiniões preconcebidas sobre a eficácia ou efeitos colaterais, normalmente nem os pacientes nem os profissionais sabem quais pacientes estão sendo tratados com o medicamento (*double blind trial)*. Os estudos são normalmente comparativos com um dos grupos recebendo placebos.
- Fase III – envolve grande número de pacientes visando a comparar a eficácia terapêutica de um componente com o tratamento de referência (se houver) ou com um placebo (se não). Os estudos são normalmente realizados em várias localidades, normalmente na forma *double blind trial*. A grande escala de testes permite realizar estudos estatísticos.

Paralelamente às Fases I-III, são feitos testes de toxicidade e avaliação de segurança de longo prazo, formas de dosagem, planos de produção em grande escala, desenho das embalagens e preparação para os pedidos de aprovação. Os resultados dessas fases compõem o material submetido às autoridades para registro e autorização de comercialização. Três dessas autoridades, por exemplo, são a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), para o Brasil, a Food and Drug Administration (FDA), para os EUA, e a European Medicines Agency (EMEA) para a Europa. O processo de registro normalmente é demorado[72], e mesmo após a aprovação continua a observação em grande escala, com menção a qualquer caso adverso. Às vezes são necessários estudos adicionais (Fase IV ou Pós-marketing).

- Fase IV – os testes visam a avaliar a segurança do componente no longo prazo e gerar informações sobre os efeitos em grupos de pacientes específicos (por exemplo, crianças e idosos), efeitos colaterais raros e não detectados nas fases anteriores. Essa fase pode continuar por anos. Dependendo dos resultados dessa fase, as empresas podem solicitar novas indicações para o medicamento ou mesmo aprovação para um novo medicamento.

---

[71] Segundo reportagem da revista Veja, estima-se que haja nos EUA 20 milhões de cobaias, saudáveis ou não, que recebem de US$ 500 a US$ 4 mil, dependendo da duração e do nível de desconforto dos testes. Segundo a A.T. Kearney, o Brasil seria, fora os EUA, o quarto país mais interessante para desenvolver testes clínicos, depois de China, Índia e Rússia (PETRY, 2010).

[72] Em 24 de setembro de 2010, foi anunciado um acordo entre a Anvisa e a FDA para acelerar a aprovação e a retirada de produtos do mercado – é a primeira etapa para o reconhecimento mútuo das decisões das duas agências (FOLHA.com, 2010).

Segundo a Pfizer, falhas podem ocorrer em qualquer das fases (Ilustração 25), com diferentes proporções e custos (elevados).

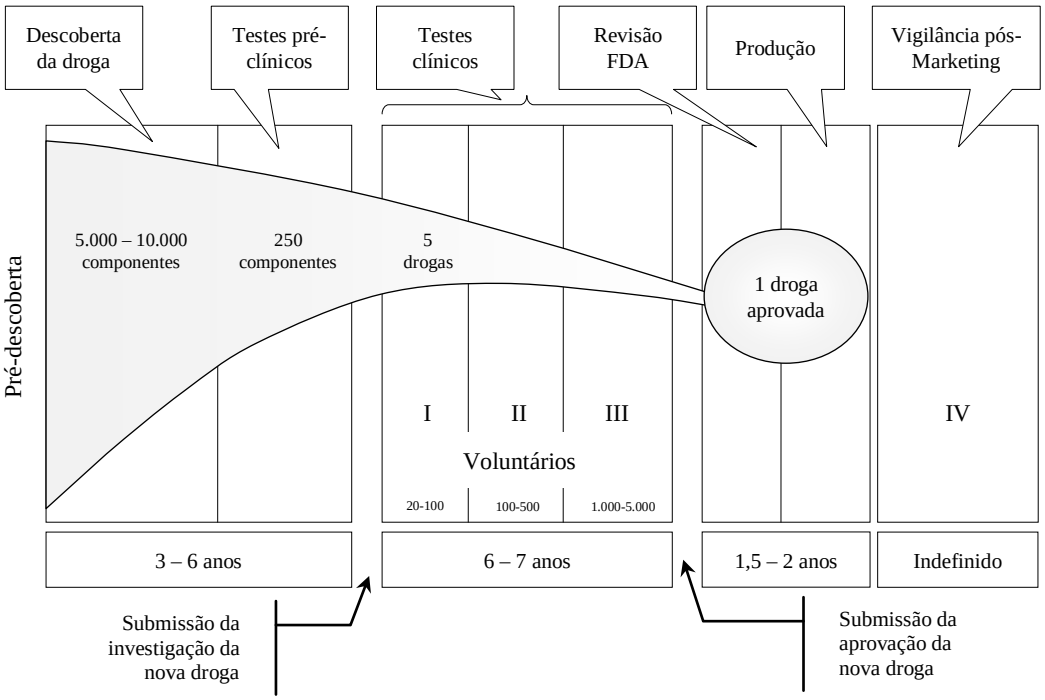


Ilustração 25 – Fases de P&D no setor farmacêutico – EUA como referência
FONTE: INNOVATION.

A proporção de falhas é da ordem de 1:2 na fase da descoberta da droga, 1:3 na fase I, 3:4 na fase II e 1:5 na fase III (os valores gastos pelas associadas à PhRMA em cada fase, em 2008, estão na Tabela 7). A Pfizer enfatiza que o processo é longo e incerto, leva de 12 a 15 anos, consome entre US$ 800 milhões e US$ 1,7 bilhão e de cada cinco medicamentos que iniciam testes clínicos, apenas um consegue a aprovação da FDA. Acrescente-se que produtos podem ser retirados do mercado a qualquer momento, se detectados riscos à saúde dos pacientes[73].

Os riscos para as empresas inovadoras não estão limitados às atividades de P&D, estendendo-se às atividades comerciais (ASTRAZENECA, 2010, p. 80-81). Em P&D podem ocorrer falhas no desenvolvimento de produtos candidatos, na obtenção das aprovações regulatórias ou de marketing para os produtos candidatos ou para as instalações onde serão fabricados e na

[73] Como foi o caso, por exemplo, do Lipobay/Baycol (Bayer, 2002), que impactou as vendas de 2001 em € 300 milhões (retirado do mercado em agosto daquele ano), do Vioxx (Merck & Co.), com vendas de US$ 2,5 bilhões em 2003 (*News Release* de 30/09/2004), retirado do mercado em 2004, e do Avandia (GlaxoSmithKline), com vendas proibidas pela EMA e com restrições pela FDA, com perdas em vendas de aproximadamente € 300 milhões em 2010 e com expectativas de vendas mínimas em 2011 (*press release* de 23/09/2010).

demonstração dos benefícios econômicos aos reguladores; a obtenção de resultados desfavoráveis nos estudos-chave; a ocorrência de reações diversas aos produtos candidatos ou indicações de outras preocupações com segurança; e o surgimento de produtos concorrentes. Na atividade comercial pode haver custos excessivos ou dificuldade de fabricação em escala, incapacidade para fabricação em quantidades suficientes dos produtos candidatos, nos prazos e de forma economicamente viável; erosão da patente, de outros direitos de propriedade intelectual e violação desses direitos de propriedade; e falha em demonstrar o valor ou o perfil diferenciado dos produtos.

Tabela 7 – Distribuição dos recursos de P&D pelas fases do processo em 2008

FASE	US$ milhões	% do TOTAL
Pré-humana/Pré-clínica	12.795	27,0
Fase I	3.889	8,2
Fase II	6.089	12,9
Fase III	15.407	32,5
Aprovação	2.225	4,7
Fase IV	6.835	14,4
Não categorizado	139	0,3
Total	47.383	100,0

FONTE: PhRMA, 2010, p. 47.

Pela complexidade das doenças e dos medicamentos, e pelos riscos/problemas mencionados, os custos de desenvolvimento de medicamentos têm subido substancialmente tanto para os biológicos (moléculas grandes) como para os sintéticos (moléculas pequenas) (Gráfico 3).

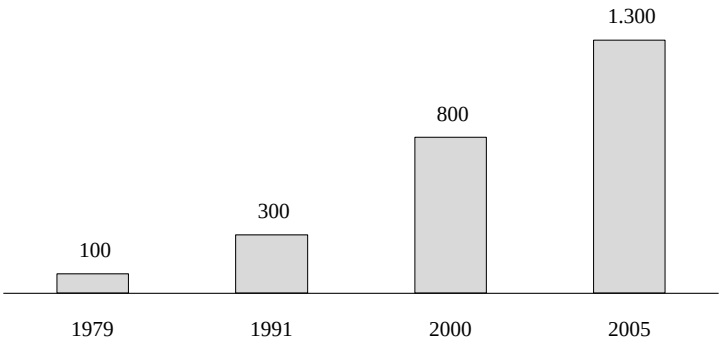


Gráfico 3 – Evolução do custo de desenvolvimento de uma nova droga nos EUA (US$ milhões)
FONTE: PhRMA, 2009.

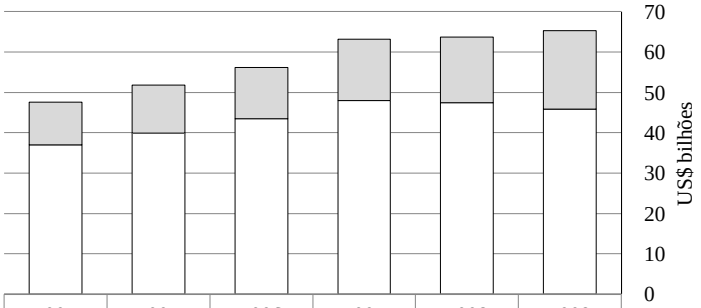
Segundo o Tufts Center for the Study of Drug Development, grupo acadêmico independente

da Tufts University (Boston), apenas três em cada dez medicamentos (ou dois, segundo a PhRMA) geram caixa suficiente para sustentar os investimentos em P&D, e os [*paybacks* dos] produtos lançados não se ajustam aos prazos de validade das patentes (TUFTS, 2010).

As solicitações de patentes são feitas em cada país de interesse para as empresas. Elas podem cobrir produtos, formulações e processos (incluindo os intermediários), na fabricação dos produtos ou no seu uso. Os períodos de proteção podem variar de país a país, bem como a proteção garantida. Nos EUA, dependendo de estudos específicos, a Pediatric Exclusivity Provision pode oferecer seis meses de proteção adicional (MERCK & CO., 2010). Os dados de pesquisas remetidos às agências reguladoras para aprovação de medicamentos, incluindo dados de testes clínicos, podem ser protegidos conforme a Regulatory Data Protection por períodos específicos de tempo. Um mecanismo que começa a ganhar corpo é a aplicação da licença compulsória, com base nas flexibilidades das TRIPS (*Trade-related Aspects of Intellectual Property Rights* – aspectos relacionados ao comércio de direitos de propriedade intelectual) da Organização Mundial do Comércio (OMC). Os países em desenvolvimento podem conseguir o licenciamento compulsório dentro de certos limites, como, por exemplo, em casos de emergência na saúde pública (ASTRAZENECA, 2010). Além disso, as patentes podem ser contestadas nas agências que as fornecem (em alguns países) ou nas cortes de justiça (em qualquer país). Nos EUA vêm crescendo as contestações dos fabricantes de medicamentos genéricos, o que começa a ser comum também na Ásia, América Latina, no Canadá e na Europa (ASTRAZENECA, 2010).

A complexidade das doenças e dos medicamentos têm levado ao aumento substancial dos investimentos em P&D do setor, que alcançaram US$ 65 bilhões em 2009 (Gráfico 4), a maior parte investidos por empresas associadas à PhRMA[74], somando US$ 47 bilhões, dos quais um terço em biológicos. O gráfico 5 mostra os investimentos realizados nos EUA e os realizados por empresas norte-americanas no exterior.

[74] Abbott, Amgen, Amylin, Astellas, AstraZeneca, Bayer, Biogen, Boehringer, Bristol-Myers Squibb, Celgene, Cubist, Daiichi Sankyo, Eisai, EMD Serono, Endo, Genzyme, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Lilly, Lundbeck, Merck, Novartis, OSI, Otsuka, Pfizer, Purdue, Sanofi-Aventis, Sigma-Tau e Takeda.



	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Não associados	10,6	11,9	12,7	15,3	16,3	19,5
Associados à PhRMA	37,0	39,9	43,4	47,9	47,4	45,8

Gráfico 4 – Investimentos do setor farmacêutico em P&D
FONTE: PhRMA, 2010a.

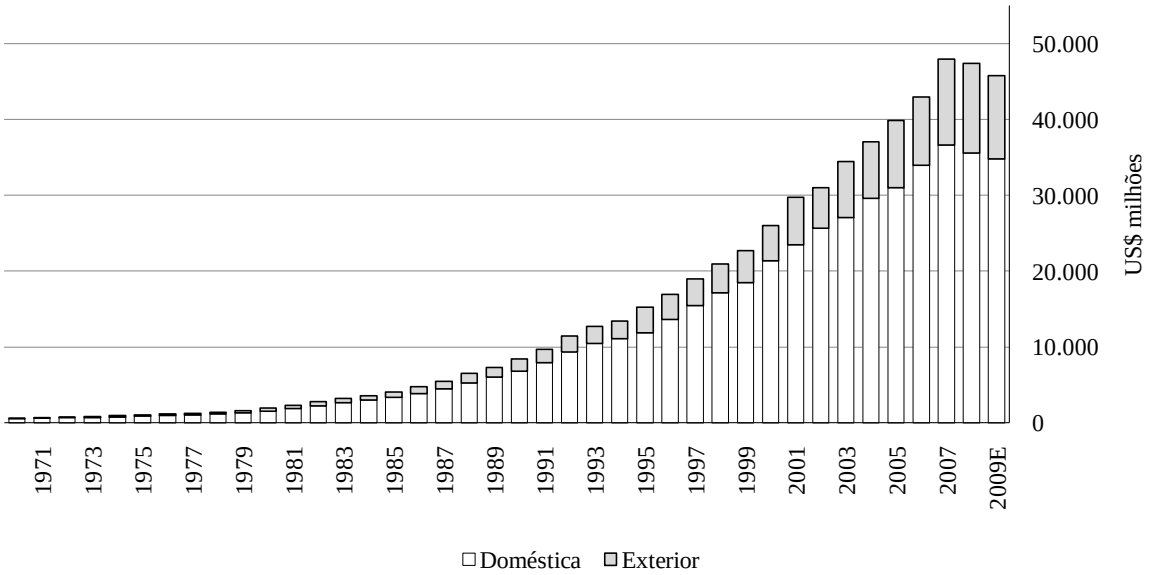


Gráfico 5 – Evolução dos investimentos em P&D domésticos (todas as associadas) e no exterior das empresas norte-americanas associadas à PhRMA
FONTE: PhRMA, 2010.

Observe-se no Gráfico 5 que o crescimento dos investimentos foi acentuado de 1970 a 2007, com ligeiras quedas em 2008 e 2009. Os investimentos em P&D podem subir ainda mais com as tendências de desenvolvimento na biotecnologia, fármaco-genética, nanotecnologia e células-tronco (tema abordado mais à frente). Apesar dos custos e riscos financeiros elevados e da pressão dos genéricos, havia 21.795 testes ativos nos EUA em 2008, em diferentes terapias (Tabela 8) e fases (Gráfico 6).

Tabela 8 – Testes clínicos nos EUA por condição selecionada (2008)

CONDIÇÕES SELECIONADAS	TESTES ATIVOS
Câncer e outros neoplasmas	6.956
Doenças raras	2.762
Comportamento e desordem mental	1.479
Doenças do coração	1.017
HIV/AIDS	704
Doenças do trato respiratório	646
Diabetes	355
Mal de Parkinson	129
Mal de Alzheimer	81
Observação: alguns componentes podem ser estudados em mais de uma condição. As condições listadas representam apenas uma porção de todos os testes ativos no país. Foram excluídos os casos em que a fase não estava claramente definida.	

FONTE: ARCHSTONE CONSULTING, 2009, p. 10.

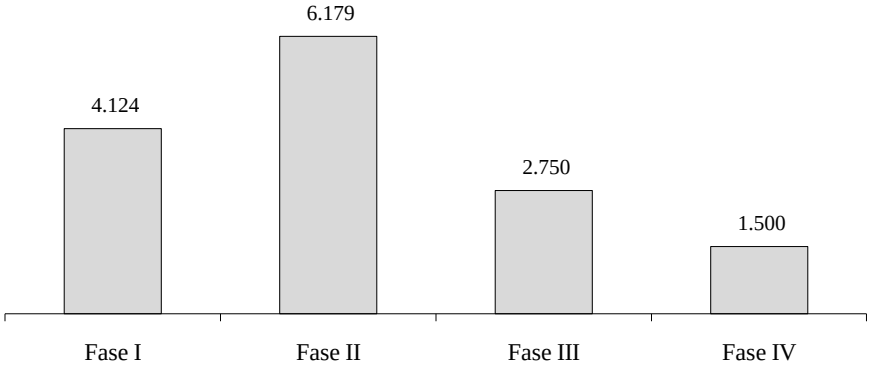


Gráfico 6 – Testes ativos nos EUA em 2008 por fase
FONTE: ARCHSTONE CONSULTING, 2009, p. 10.

Um dos indicadores de sucesso nas atividades de P&D é a quantidade de patentes recebidas, embora nem todas se tornem ativas. Para não induzir à interpretação de que mais é melhor, ou de que seja uma forma de pressão para as empresas registrarem patentes nos EUA, o U.S. Patent & Trademark Office (USPTO) deixou de publicar a lista de empresas que mais recebiam patentes, a qual continuou a ser publicada pela Intellectual Property Owners Association (IPO). Ela também ressalta que a quantidade de patentes não reflete necessariamente o valor das tecnologias de uma empresa, sua efetividade em P&D ou sua possível lucratividade (IPO, 2009, p. 9). Entretanto, como o mercado americano é o mais disputado, a quantidade de patentes lá obtidas pode ser um indicador interessante.

Apesar dos grandes investimentos realizados pelo setor farmacêutico e da grande quantidade de testes ativos, a quantidade de patentes concedidas às empresas farmacêuticas, comparada às de outros setores, é pequena. Em 2009, a IBM (computadores), empresa que mais recebeu patentes, recebeu 4.887, a Samsung (eletro-eletrônicos) 3.592, e a Microsoft (*softwares*) 2.929. Do setor farmacêutico, a empresa que mais recebeu patentes no período foi a Johnson & Johnson, 487 (incluindo todas as unidades de negócio). As dez empresas farmacêuticas que mais receberam patentes em 2009, segundo a lista publicada pela IPO, estão na Tabela 9.

Tabela 9 – Quantidade de patentes recebidas nos EUA pelas empresas farmacêuticas (entre as trezentas empresas que mais as receberam)

EMPRESA	QUANTIDADE	
	2008	2009
Johnson & Johnson (sem distinção do negócio)	405	487
Merck & Co	145	340
Pfizer	141	280
GlaxoSmithKline	171	171
Bristol-Myers Squibb	147	145
Merck Patent	100	106
Amgen	58	95
AstraZeneca	100	87
Sanofi-Aventis	102	86
Genentech	226	86

FONTE: IPO, 2010.

Comprovando os grandes riscos financeiros do setor, a quantidade (relativamente) pequena de patentes vem acompanhada de uma quantidade também pequena de novos medicamentos aprovados pela FDA (Gráfico 7), com média de 31,47 produtos/ano e desvio- padrão de 7,21.

Os grandes investimentos em inovação feitos pelas empresas que buscam soluções para doenças e terapias complexas têm fundamento, apesar da competição crescente dos medicamentos genéricos para os produtos consolidados. Segundo a Roche, apesar do grande progresso contra algumas das doenças humanas mais sérias, há cerca de cinco mil doenças para as quais não existe tratamento, e respostas insatisfatórias dos pacientes a muitos tratamentos disponíveis (2010).

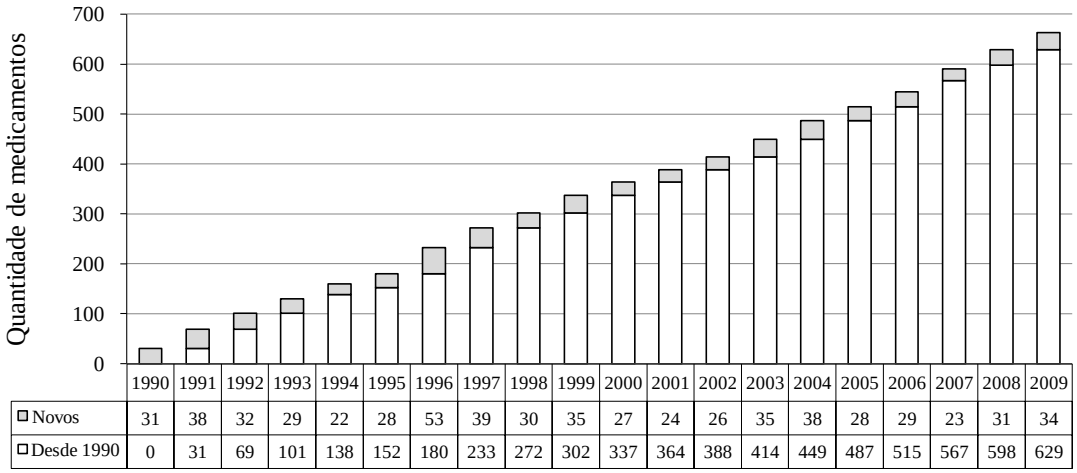


Gráfico 7 – Aprovação de novos medicamentos pela FDA no período 1990-2009
FONTE: INNOVATION; PhRMA (dados de 2009).

O futuro deve impor novas demandas às empresas inovadoras. Das grandes linhas de pesquisa (BAYER, 2010), podem ser citadas:

- Fármaco-genética – permite a identificação dos genes que causam reações diferentes nas pessoas aos mesmos medicamentos e pode influenciar positivamente os procedimentos dos testes clínicos, bem como os custos de tratamento pela definição mais precisa da dosagem.
- Nanotecnologia – refere-se a estruturas menores que 100 nanômetros (1 nm = 1 bilionésimo de metro), que permitem, por exemplo, obter imagens de melhor qualidade pelos contrastes utilizados em diagnósticos por imagem e a liberação e biodisponibilidade de substâncias ativas, reduzindo efeitos colaterais em alguns tratamentos, como os de câncer, que precisam ser concentrados para proteger os tecidos saudáveis. As nanopartículas podem se mover nos vasos menores e intervalos celulares carregando moléculas em suas superfícies.
- Células-tronco (*stem cells*) – derivadas de tecidos embrionários ou adultos, são capazes de proliferar e se diferenciar. As pesquisas ainda estão nas fases iniciais e são tema de muitas discussões éticas. Algumas empresas, ainda que as vejam como alternativa promissora, não realizam pesquisas com elas, diretamente.

5.2 Drogas órfãs

Além do mercado farmacêutico tradicional, que visa a atender grandes quantidades de pessoas, há um mercado relacionado a doenças que atingem pequenas quantidades de pessoas,

como a de Huntington, Lou Gehrig e distrofia muscular. As drogas para essas doenças e condições são denominadas pela FDA drogas órfãs, sintéticas ou biológicas, experimentais ou aprovadas, para tratamento de grupos com menos de duzentas mil pessoas nos EUA, e por isso consideradas raras. As empresas interessadas nessas drogas podem receber incentivos para o seu desenvolvimento e seguir os procedimentos normais de aprovação. Nos últimos 25 anos, aproximadamente 2,1 mil drogas foram classificadas como drogas órfãs, das quais 344 tornaram-se produtos aprovados (FDA, 2009).

5.3 Categorias de medicamentos

5.3.1 Medicamentos biológicos

Diferentemente dos medicamentos sintéticos, produzidos por síntese química, "Os medicamentos biológicos são feitos de material vivo e desenvolvidos por engenharia genética ou tecnologia de recombinação de DNA."[75] (PhRMA, 2010, p. 31). Os produtos biofarmacêuticos[76], ou biológicos, são moléculas grandes e complexas, como proteínas, que atuam no mecanismo da doença, alcançando alvos inacessíveis aos medicamentos tradicionais. São derivados de plantas ou tecidos animais (produtos do sangue, por exemplo), ou fabricados com células vivas (anticorpos, insulinas e vacinas, por exemplo), e normalmente administrados por injeções. Na sua maioria, as moléculas complexas ou combinações de moléculas dos produtos biológicos são difíceis de caracterizar completamente, por isso utiliza-se o conceito de medicamento biosimilar em vez de genérico, cientificamente não apropriado. A demonstração da biosimilaridade compreende uma comparação completa da qualidade, segurança e eficácia do produto contra o biológico de referência, incluindo a avaliação das similaridades físico/químicas, biológicas, clínicas e não-clínicas (MERCK; SANOFI-AVENTIS, 2010). Devido à maior complexidade de produção das moléculas grandes e maior dificuldade em se conseguir cópias, os medicamentos biológicos têm sofrido competição menor dos biosimilares (ASTRAZENECA, 2010, p. 13) em comparação à competição dos medicamentos genéricos em relação aos sintéticos.

Em 2004 o mercado de biológicos era de apenas US$ 6 bilhões, alcançou US$ 18 bilhões em

---

[75] *"Biologics are made from living material and are developed through genetic engineering or recombinant DNA technology."*

[76] Além de produtos para cuidados com a saúde (biológicos, dispositivos e diagnósticos), a biotecnologia inclui produtos para agricultura (organismos geneticamente modificados e segurança alimentar), indústria e meio ambiente (biocombustíveis, biomateriais e poluição) e biodefesa (vacinas e biosensores) (AMGEN, 2009).

2009 e, estima-se, chegará a US$ 33 bilhões em 2015 (ABBOTT, 2010, p. 19). Nos EUA não é possível fabricar medicamentos biosimilares, embora a FDA esteja caminhando nessa direção (BRISTOL-MYERS SQUIBB, 2010, p. 3), mas a Europa já o permite. A Sandoz, que trabalha com biotecnologia desde 1946, recebeu em 2006 a primeira aprovação concedida pela União Européia para o Omnitrope, baseado no Genotropin da Pfizer.

5.3.2 Medicamentos fitoterápicos

Medicamentos fitoterápicos (ou fitomedicamentos) têm origem vegetal e são elaborados por processos químicos complexos que visam a concentrar os princípios ativos das plantas em extratos, o que demanda boas tecnologias para garantir a consistência na replicação do processo e a obediência aos três requisitos para obtenção do registro: eficácia, qualidade e segurança. Pela grande biodiversidade brasileira e pelos custos de pesquisa e desenvolvimento significativamente menores (milhões de dólares contra bilhões de dólares para os medicamentos sintéticos), é uma categoria de medicamentos interessante, embora por enquanto limitados a problemas de saúde menos complexos.

5.4 A evolução dos medicamentos genéricos no mercado

Medicamentos genéricos são cópias de medicamentos (sintéticos) cujas patentes expiraram e são comercializados pelos nomes dos princípios ativos. Uma variante, no Brasil identificada como medicamento similar, é denominada internacionalmente *branded generic* (genérico de marca).

O conceito de medicamentos genéricos foi introduzido nos EUA na década de 1960, visando à redução nos gastos com saúde. Seus critérios foram definidos em 1984, quando o congresso norte-americano aprovou o Hatch-Waxman Act, que simplificou o processo de aprovação dos medicamentos genéricos mais simples. A World Trade Organization (WTO – Organização Mundial do Comércio) aborda os genéricos de dois pontos de vista, o da marca e o da patente. Segundo ela, cópias de drogas patenteadas são vendidas pelo nome do ingrediente (claramente genérico) ou com outra marca (ainda genérico, do ponto de vista da patente). Cópias genéricas são legais (do ponto de vista da patente) quando fabricadas após seu vencimento, sob licença voluntária ou compulsória. A Pfizer (www.pfizer.com) argumenta que, enquanto os custos de descoberta e dos testes clínicos consomem muitos recursos, por não precisarem cumprir as mesmas fases, os fabricantes de genéricos têm sua vida facilitada. Com custos menores

podem praticar preços mais baixos, impactando significativamente as vendas dos produtos pioneiros. Um reflexo disso é a evolução das vendas de medicamentos genéricos nos EUA, que em 2009 chegaram a 74% das prescrições (Gráfico 8). No Canadá, segundo a Canadian Generic Pharmaceutical Association (CGPA), alcançaram 54,4%, representando aproximadamente 24,2% dos gastos com medicamentos vendidos sob prescrição médica.

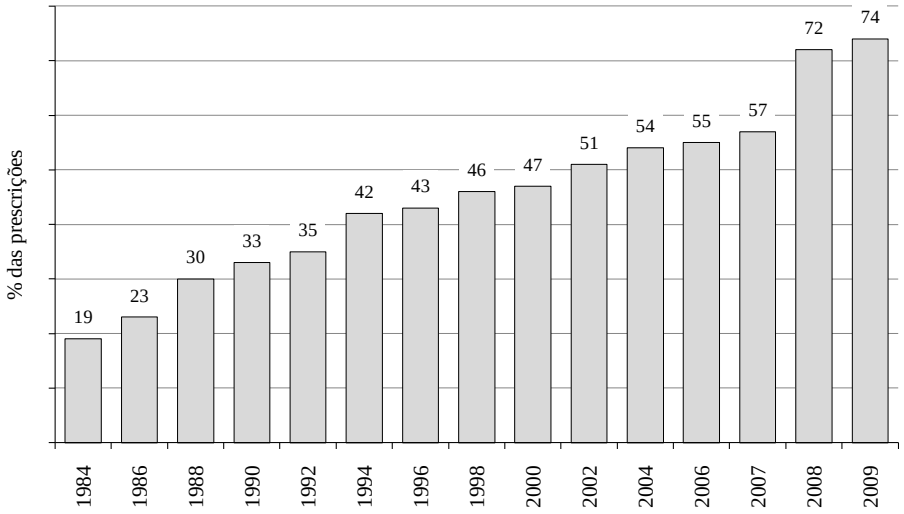


Gráfico 8 – Evolução da participação dos medicamentos genéricos nas prescrições (EUA)
FONTE: PhRMA, 2009, 2010.

A participação dos medicamentos genéricos é significativa também na Europa (Tabela 10), e o impacto da participação de medicamentos genéricos nos maiores mercados é sentido pelas grandes empresas do setor que investem em inovação. Em seus *annual reports* de 2009, a Johnson & Johnson informa a redução em vendas na ordem de US$ 3 bilhões devido à perda da exclusividade de vendas do Risperdal e do Topamax, dois produtos *blockbuster*, e a GlaxoSmithKline a queda nas vendas nos EUA de 13%, devido à contínua redução de vendas de vários produtos devido à competição dos genéricos (GLAXOSMITHKLINE, 2010, p. 28). A Abbott menciona uma redução nas receitas de aproximadamente US$ 1,5 bilhão com apenas três produtos no período de dois anos (ABBOTT, 2010, p. 61) e a Boehringer diz esperar impactos nos EUA para alguns dos seus principais produtos em 2010 (BOEHRINGER, 2010). Sem divulgar números, em seu *website* a Sanofi-Aventis informa aos investidores que, da mesma forma que a maioria dos seus concorrentes, espera a concorrência dos produtos genéricos para alguns dos seus principais produtos cujas patentes devem expirar nos próximos anos. Ela, entretanto, já comercializava produtos genéricos por meio da Winthrop e adquiriu em 2008 a Zentiva e em 2009 a brasileira Medley e a mexicana Kendrick.

Tabela 10 – Penetração de mercado dos medicamentos genéricos na Europa em 2009

PAÍS	MERCADO FARMACÊUTICO TOTAL		MERCADO LIVRE DE PATENTES		MERCADO DE GENÉRICOS		% DE GENÉRICOS
	Milhões						
	€[77]	US$	€	US$	€	US$	
Alemanha	25.308	35.431	8.900	12.460	4.983	6976,2	56
França	21.279	29.791	5.298	7.417	2.484	3477,6	47
Reino Unido	15.734	22.028	5.894	8.252	3.111	4355,4	53
Itália	11.852	16.593	4.266	5.972	653	914,2	15
Espanha	10.401	14.561	6.789	9.505	885	1239	13
Rússia[78]	4.511	6.315	4.119	5.767	2.960	4144	72
Bélgica	3.101	4.341	1.266	1.772	278	389,2	22
Áustria	2.073	2.902	600	840	321	449,4	54
Finlândia	1.945	2.723	729	1.021	280	392	38
Ucrânia[78]	1.268	1.775	1.212	1.697	1.028	1439,2	85

FONTE: STADA, 2010.

O período de validade das patentes é outra questão relevante para as empresas inovadoras. Segundo a Pfizer, do período de concessão, vinte anos, pelo menos metade é consumida até que seja obtida a aprovação da FDA. A Pfizer admite que os produtos genéricos são uma alternativa barata e que eles devem ser recomendados pelos médicos desde que provada sua equivalência, mas defende a necessidade de encontrar um equilíbrio que garanta a existência dos genéricos sem inviabilizar as empresas desenvolvedoras e os investimentos em soluções inovadoras. Reconhecendo assim a necessidade de convivência de soluções inovadoras e genéricas, ela busca alternativas para genéricos de seus medicamentos por meio de parcerias e aquisições. Em 2009, manteve negociações com a brasileira Neo Química, que foi adquirida pela também brasileira Hypermarcas. No final de 2009 comunicou uma oferta de mais de US$ 4 bilhões pela Ratiopharm, fabricante alemã de genéricos, mas sua oferta foi coberta pela Teva Pharmaceutical, fabricante israelense de genéricos, líder na categoria (as dez maiores fabricantes de genéricos estão mostradas na Tabela 11), que ofereceu € 3,63 bilhões (US$ 5 bilhões) (BLOOMBERG-BUSINESSWEEK, 2010). Com essa aquisição, a Teva, que em 2008 havia adquirido a Barr, ampliou sua distância da segunda maior empresa de genéricos, a Sandoz (Novartis). A Pfizer, entretanto, tem firmado acordos com a Strides e sua *joint-*

[77] € = Euro

[78] Valores mostrados na apresentação corporativa de abril de 2010, não mais disponível para consulta.

venture Aspen Pharmacare, com a Aurobindo e com a Claris (MacDONALD, 2010). Na mensagem aos acionistas, o Presidente e CEO da Pfizer afirma que ela continua uma empresa biofarmacêutica orientada pela inovação, mas que agora busca soluções de maneiras diferentes: para pessoas e animais; pela pesquisa de moléculas pequenas, grandes e vacinas; pela oferta de medicamentos sob prescrição e OTC; com produtos patenteados, genéricos e genéricos de marca; com suplementos nutricionais e vitaminas; com produtos de primeiros cuidados, especialidades e oncologia (tratamento e cura) e mantendo negócios no mundo desenvolvido e emergente (PFIZER, 2010). As opções estão abertas.

Tabela 11 – As maiores empresas do mundo em medicamentos genéricos

POSIÇÃO	EMPRESA	RECEITAS EM 2009	
		€ milhões	US$ bilhões
1	Teva/Ratiopharm	11.326	16,0
2	Sandoz (Novartis)	5.293	7,5
3	Mylan	3.561	5,0
4	Watson	1.953	2,8
5	Stada[79]	1.569	2,2
6	Actavis (posição estimada pela Stada)[80]	n.d.	n.d.
7	Hospira (só genéricos)	1.112	1,6
8	Dr. Reddy's (ano calendário)	1.102	1,6
9	Ranbaxy	1.098	1,6
10	Sanofi-Aventis (só genéricos)	1.012	1,5

FONTE: STADA, 2010.

Apesar da grande participação dos medicamentos genéricos no volume de prescrições, os preços menores em relação aos produtos de referência, adicionados ao menor tempo de operação das empresas na categoria, faz com que as receitas sejam menos impactantes quando comparadas às companhias orientadas à inovação. O mercado mundial de genéricos em 2008 era estimado pela Teva em US$ 80 bilhões, podendo chegar a US$ 135-150 bilhões em 2015 (Teva Strategy Review 2009-2015) devido ao vencimento de patentes de medicamentos com grandes volumes de vendas. Em 2009 o mercado mundial deve ter chegado aos US$ 83 bilhões, com 76% das vendas concentradas nos oito principais mercados (Alemanha, Canadá,

[79] Embora a Stada se coloque em quinto lugar, com € 1,5 bilhão em receitas, ela informa no seu *website* o faturamento em genéricos de € 1,1 bilhão, não ficando clara a composição dos demais € 400 milhões.

[80] A Actavis tornou-se uma empresa particular em 2007 e deixou de publicar *Annual Reports*.

Espanha, EUA, França, Itália, Japão e Reino Unido) (RAMBAXY, 2010). Embora os medicamentos genéricos se mostrem uma alternativa promissora, e alguns grandes grupos multinacionais tenham mostrado interesse neles, a Merck (KGaA) vendeu sua divisão de genéricos para a Mylan Inc. (EUA) por € 4,9 bilhões em 2007, mesmo ano em que adquiriu a Serono e a Bertarelli Biotech, confirmando sua orientação estratégica aos medicamentos inovadores. Da mesma forma, a Roche deixa claro em seu Annual Report de 2009 que continuará privilegiando novas soluções, sem intenções de entrar no mercado de genéricos.

A competição não é acirrada apenas entre os medicamentos de marca e os genéricos, ela ocorre também entre empresas inovadoras e sua intensidade aumenta à medida que novos medicamentos chegam ao mercado com a possibilidade de serem mais seguros, mais eficazes ou comercializados de forma mais efetiva. De forma geral, a concorrência no mercado farmacêutico pode ser separada em duas fases: durante a validade das patentes ocorre no nível das características e utilização dos medicamentos, de forma ampla ou pontual (empresas especialistas), e envolve empresas inovadoras; após o vencimento das patentes, além da competição com soluções de empresas inovadoras há a competição com os fabricantes de medicamentos genéricos.

5.5 O setor farmacêutico brasileiro e a evolução do mercado de genéricos

O setor farmacêutico brasileiro movimentou em 2009 cerca de R$ 30 bilhões[81], dos quais 45% movimentados por empresas brasileiras (EUROFARMA, 2010). No atacado, segundo a Associação Brasileira do Atacado Farmacêutico (Abafarma), foram negociados R$ 16,3 bilhões. Os medicamentos genéricos continuam aumentando sua participação, alcançando 18,7% em unidades e 15,1% em moeda (FRIAS, 2010), com crescimento de 19,4% em 2009 e vendas de 330,9 milhões de unidades, que totalizaram R$ 4,5 bilhões (PRÓ GENÉRICOS). Para 2010 se espera um crescimento entre 15% e 20%, superando 22% de participação no mercado. Os números do mercado não são precisos, uma vez que as auditorias de mercado baseiam-se nas vendas do canal de vendas Farmácia, ficando fora, por exemplo, as vendas para o Governo. Uma pesquisa do IBGE (2009) mostrava, já em 2007, o consumo das famílias com medicamentos da ordem de R$ 45 bilhões (1,7% do PIB). Por esse mesmo

[81] Esse montante pode variar devido aos critérios de avaliação do mercado pelos institutos de auditoria de mercado e dos canais de vendas auditados.

estudo, os medicamentos distribuídos à população custaram ao Governo R$ 4,7 bilhões[82].

O mercado farmacêutico brasileiro, como os de outros países emergentes, foi menos afetado que os mercados tradicionais pela crise de 2008-2009, o que levou muitas empresas multinacionais a mencionar em seus *annual reports* o interesse em ampliar as atividades nos mercados não tradicionais. A expectativa é que o mercado brasileiro será em breve o oitavo maior do mundo, à frente da Inglaterra (EUROFARMA, 2010).

O período de concessão de patentes, seu horizonte de tempo "explorável" e as possíveis contestações a que estão sujeitas são uma preocupação constante para os fabricantes que as registraram. Acrescente-se a isso o fato de os órgãos responsáveis pela concessão de patentes e pela Saúde não pensarem, necessariamente, da mesma forma sobre propriedade intelectual. No Brasil, uma decisão recente do Governo mostra a delicadeza do tema em relação a medicamentos. O órgão responsável pela concessão de patentes é o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), mas no caso dos medicamentos, as patentes concedidas tinham de ser encaminhadas à Anvisa, que poderia reverter algumas delas. Um parecer recente da Procuradoria-Geral Federal estabeleceu que o INPI deve atuar sozinho na análise dos pedidos de patentes, cabendo à Anvisa opinar sobre fatores relacionados à segurança e eficácia dos medicamentos. Os defensores da Anvisa, nessa questão, consideram que esse parecer facilita a concessão de patentes, em detrimento dos genéricos.

Apesar do crescimento dos negócios, os fabricantes de medicamentos genéricos também enfrentam dificuldades. Como são produtos sem diferenciação e, por definição legal, substitutos diretos dos medicamentos de referência, a intensidade da competição pressiona os preços, levando à prática de grandes descontos. Um levantamento do jornal Folha de São Paulo detectou que esses descontos chegam a 65% sobre o preço máximo permitido por lei, que é 35% abaixo do preço do medicamento de referência (BARBOSA, 2009). Outro levantamento, da Fundação Procon-SP, realizado em março de 2010, no varejo, encontrou diferenças de preço de até 421% entre os medicamentos genéricos, que estavam, em média, 54,4% mais baratos que os medicamentos de referência (PROCON-SP, 2010).

---

[82] Não incluídos medicamentos aplicados em unidades públicas, transferências para o programa Farmácia Popular e medicamentos fabricados por laboratórios oficiais. A produção dos laboratórios oficiais foi de R$ 1,1 bilhão, dos quais R$ 184 milhões foram registrados nas contas de saúde como produção da indústria farmacêutica (por terem sido produzidos por laboratórios que respondem a Pesquisa Industrial Anual, do IBGE).

Como no resto do mundo, o setor farmacêutico brasileiro é regulado e a agência responsável por esse controle é a Anvisa, que, além dos controles sobre procedimentos de pesquisa, controla a propaganda e os preços do setor. Apesar desse controle sobre os preços, a situação para os fabricantes não parece tão ruim em termos de liberdade de ação. No Brasil, como no México, "[...] os pacientes tendem a pagar diretamente pelos medicamentos sob prescrição, e, conseqüentemente esses mercados têm menor risco de intervenções diretas dos Governos sobre preços e reembolsos."[83] (ASTRAZENECA, 2010, p. 53). Em relação à propaganda, a Anvisa argumenta em seu *website* (www.anvisa.gov.br) que "Os medicamentos não são bens de consumo comuns, e sim, bens de saúde, por isso sua propaganda está sujeita a regras específicas.", sendo permitidas apenas "[...] a publicidade de medicamentos de venda isenta de prescrição médica [...os demais] só podem ser anunciados aos profissionais de saúde." Isso explica a grande quantidade de propagandistas nas empresas do setor, visando a aumentar a participação nos receituários dos médicos.

Os preços dos medicamentos são controlados tanto na liberação inicial como na liberação dos reajustes, o que impacta as contas públicas, os resultados das empresas e pode impactar a velocidade das atividades de P&D. Este trabalho não é adequado para (e nem pretende) discutir as razões que levam Governos a controlar preços, nem se elas são corretas ou não, mas, pelo gigantismo das empresas multinacionais, suas capacidades de investimento e os volumes de recursos necessários para pesquisas avançadas, é conveniente mencionar a argumentação da Pfizer sobre o tema. Em seu *website*, ela menciona que nos EUA os preços dos medicamentos, como para qualquer outro produto, são definidos pelas forças de mercado, citando o exemplo do Canadá, que aparece freqüentemente na mídia pelos preços mais baixos lá praticados. Entretanto, não há referências na mídia ao fato de alguns medicamentos disponíveis nos EUA não o estarem naquele país, ou levarem mais tempo para que isso aconteça. Segundo a Pfizer [apesar de ser uma informação não tão recente], apenas 66% dos produtos lançados em algum lugar do mundo foram disponibilizados aos canadenses até o final de 1999, contra 86% nos EUA, e o tempo de disponibilização foi em média três vezes maior. Os preços, e seu impacto na lucratividade das empresas, influenciam o ritmo, a qualidade e a intensidade dos investimentos em P&D. Em alguns países isso se traduz em uma *trade-off*: tratamentos com medicamentos de ponta *versus* tratamentos possíveis.

---

[83] *"[...] patients tend to pay directly for prescription medicines and consequently these markets are at less risk of direct government interventions on pricing and reimbursement."*

Pode ser intuitivo que as empresas brasileiras não podem competir em igualdade de condições no desenvolvimento de tecnologias e descobertas de ruptura, mas isso não inviabiliza a existência de empresas brasileiras boas, criativas e com bom desempenho em receitas. Embora parte do sucesso dessas empresas possa ser explicada pelos negócios com genéricos, várias empresas têm histórias anteriores a eles. As receitas com medicamentos genéricos podem proporcionar as condições para reposicionamentos estratégicos das empresas neles focadas, que levem talvez às inovações de ruptura. Melhores resultados financeiros facilitam a captação de recursos no mercado para acelerar o crescimento, seja por meio de empréstimos ou abertura de capital. As principais empresas farmacêuticas e seus investimentos em P&D estão mostradas na Tabela 12. Os montantes investidos mostram a distância para as empresas brasileiras e sinalizam as dificuldades para que estas se tornem grandes empresas mundiais.

Tabela 12 – As maiores empresas farmacêuticas do mundo em 2009 e seus investimentos em P&D

EMPRESA	RECEITAS US$ bilhões	INVESTIMENTO EM P&D	
		US$ bilhões	% da receita
Pfizer	(total) 50,0	7,8	15,6
GlaxoSmithKline	37,0	6,2	16,6
Novartis	28,5	5,8	20,3
Sanofi-Aventis	36,2	5,7	15,7
AstraZeneca	32,8	4,4	13,4
Roche	35,9	8,2	22,8
Johnson & Johnson	22,5	4,6	20,4
Merck & Co.	(total) 27,4	5,8	21,2
Abbott	(total) 30,8	2,7	8,7
Lilly	21,8	4,3	19,7

FONTE: ANNUAL REPORTS.

Embora para os medicamentos genéricos algumas fases de P&D demoradas e custosas sejam eliminadas, o que permite a prática de preços bastante inferiores aos medicamentos de referência, sua produção embute dificuldades. A Sandoz, fabricante de medicamentos genéricos da Novartis, explica em seu *website* (www.sandoz.com.br) que a produção de genéricos esbarra na identificação dos componentes e processos de produção, na complexidade jurídica, na grande quantidade de moléculas e tecnologias envolvidas, na diversidade internacional e nos requisitos regulatórios. Caminhos próprios têm, portanto, de ser encontrados para comprovar a eficácia, a segurança e a reprodutibilidade dos

medicamentos genéricos.

Grande ameaça para as empresas inovadoras, os medicamentos genéricos são uma grande oportunidade para empresas brasileiras, não só para os resultados em um horizonte próximo, como também para estratégias de longo prazo. Embora num primeiro momento possa ser confortável concentrar-se nos negócios com genéricos, à medida que as empresas brasileiras aumentarem as quantidades de patentes registradas estarão sujeitas aos mesmos efeitos que hoje afetam as grandes multinacionais. Em termos de orientação estratégica, os *mixes* de categorias de produtos oferecidos pelas empresas no que tange à composição "referência + similar + marca" refletem os objetivos estratégicos e as próprias estratégias das empresas.

A regulamentação da produção de genéricos no Brasil foi feita em 1999, na seqüência da aprovação da Lei de Patentes em 1996 (PRÓ GENÉRICOS). O sucesso obtido pelas empresas brasileiras despertou o interesse das empresas multinacionais, como foi o caso da Medley (adquirida pela Sanofi-Aventis), e de outras empresas nacionais, como a Neo Química (que estava em negociações com a Pfizer, mas foi adquirida pela Hypermarcas). Em *press release* de 20/10/2010, a Pfizer anunciou uma parceria com o laboratório Teuto para desenvolvimento e fabricação de medicamentos genéricos. A parceria envolve a aquisição de 40% das ações do Teuto por R$ 400 milhões (+ valores extras por desempenho), com opção para adquirir os 60% restantes em 2014.

De forma geral, os genéricos tornam a competição mais intensa, permitindo aos consumidores e profissionais da saúde o acesso a um leque maior de opções, com impacto direto nos preços. Para facilitar a identificação dos produtos genéricos, a Anvisa determina que na embalagem deve constar "Medicamento Genérico" dentro de uma tarja amarela, além de "Lei nº 9.787/99". Como eles não têm marca, a identificação é feita pelo princípio ativo do medicamento. A evolução da participação dos medicamentos genéricos no Brasil pode ser vista no Gráfico 9[84], a evolução das vendas (em valores) no Gráfico 10 e a quantidade de princípios ativos, produtos e apresentações dos medicamentos no Gráfico 11. Os aumentos foram significativos e constantes nos últimos anos, culminando com uma participação expressiva nas vendas totais do setor.

---

[84] Os dados para os gráficos 9 a 11 e Tabela 13 foram fornecidos a pedido pela Pró-genéricos.

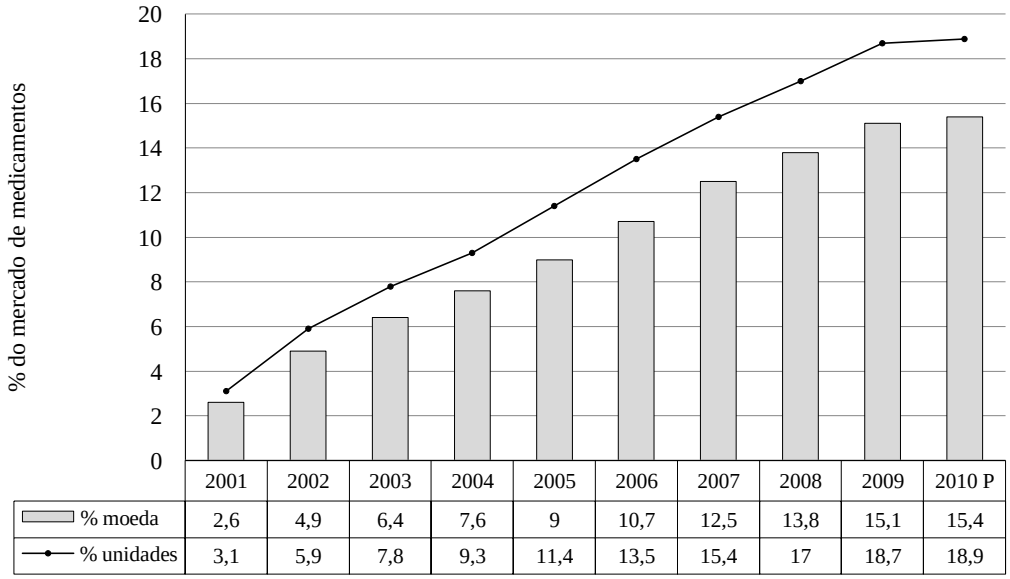


Gráfico 9 – Evolução da participação dos medicamentos genéricos no mercado brasileiro
FONTE: PRÓ GENÉRICOS.

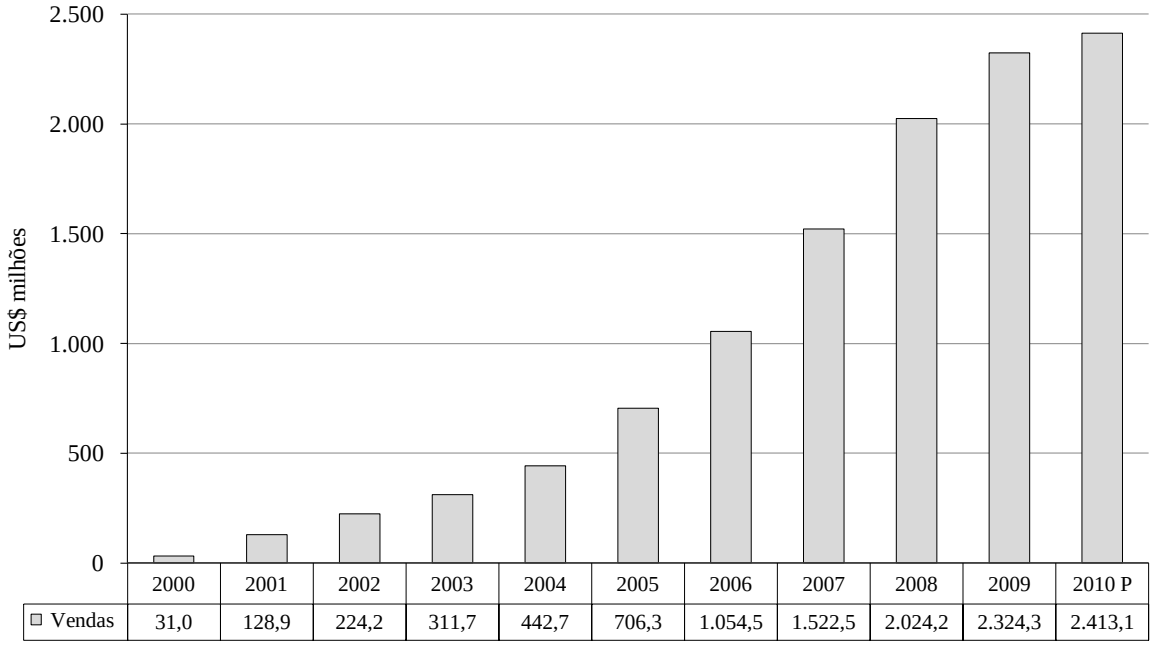
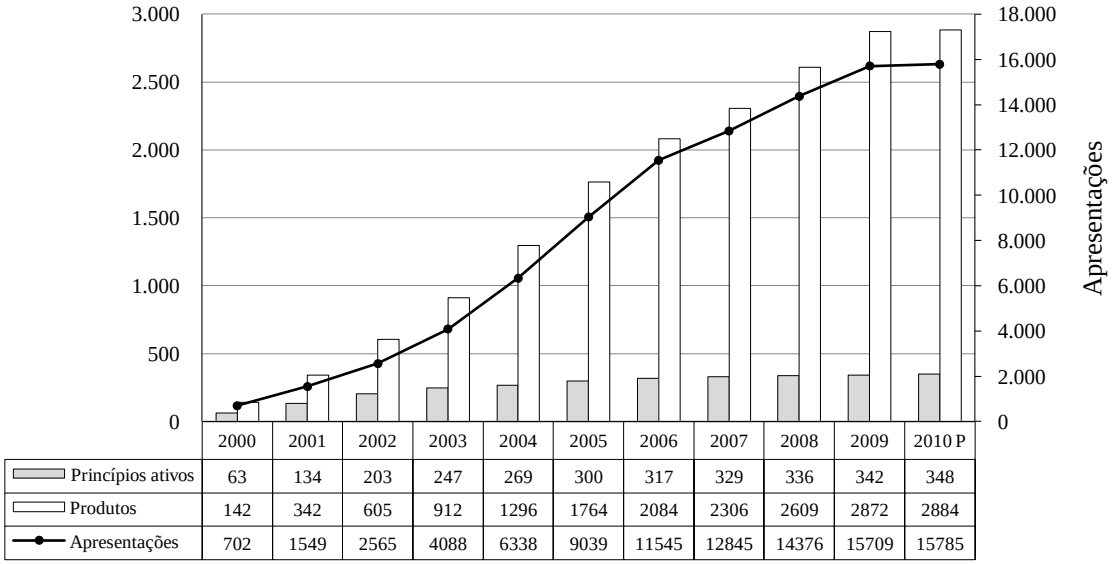


Gráfico 10 – Evolução das vendas de medicamentos genéricos no mercado brasileiro
FONTE: PRÓ GENÉRICOS.



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 P
Princípios ativos	63	134	203	247	269	300	317	329	336	342	348
Produtos	142	342	605	912	1296	1764	2084	2306	2609	2872	2884
Apresentações	702	1549	2565	4088	6338	9039	11545	12845	14376	15709	15785

Gráfico 11 – Painel de registro de medicamentos genéricos no Brasil
FONTE: PRÓ GENÉRICOS

O mercado farmacêutico pode ser analisado pelos seus produtos quanto à complexidade e risco de utilização, classificados em isentos de prescrição médica (MIP), e vendidos sob prescrição médica (Rx e Gx – quando genéricos). Com o surgimento dos medicamentos genéricos passamos a ter medicamentos, conforme definições da Anvisa:

- De referência (ou de marca) – produtos inovadores, registrados na Anvisa, cuja eficácia, segurança e qualidade foram comprovadas cientificamente por ocasião do registro. Geralmente estão no mercado há bastante tempo e têm marca comercial conhecida. A inclusão na Lista de Medicamentos de Referência os qualifica como parâmetros para registros de medicamentos genéricos e similares no Brasil, nos testes de equivalência farmacêutica e/ou bioequivalência.
- Similares – contêm os mesmos fármacos (princípios ativos), as mesmas concentrações, formas farmacêuticas, vias de administração, posologias e indicações terapêuticas, sem intercambiabilidade automática com os produtos de referência ou seus genéricos. A partir de 2003 foram exigidos testes de biodisponibilidade relativa e equivalência farmacêutica, e agora tanto os similares como os genéricos passam pelos mesmos testes. Têm nome comercial ou marca [sendo nesse caso denominado genérico de marca (*branded generics*)].
- Genéricos – contêm os mesmos fármacos, são administrados pelas mesmas vias e com as mesmas indicações terapêuticas dos medicamentos de referência no país, nas mesmas doses e formas farmacêuticas, sem registros de patentes e com as

bioequivalências comprovadas. São identificados pelos princípios ativos e não têm nome comercial.

Embora as exigências da Anvisa sejam as mesmas para produtos similares, até alguns anos atrás os similares tinham de atender menos exigências legais que os genéricos.

A concorrência no mercado brasileiro apresenta padrões que demandam uma análise mais profunda do mercado internacional. Embora possam ter no mercado local receitas e desempenhos próximos aos das empresas multinacionais, as empresas brasileiras vivem realidades diferentes. Apenas como termo de comparação, as receitas mundiais da Pfizer em 2009 totalizaram US$ 50,0 bilhões, dos quais US$ 45,5 bilhões na área farmacêutica, com investimentos em P&D de US$ 7,8 bilhões. No mesmo período, as receitas da EMS, líder no mercado nacional, alcançaram US$ 727,2 milhões[85] (EXAME, 2010). Apenas os investimentos em P&D da Pfizer são cerca de dez vezes a receita total da EMS. Não se deve, portanto, desconsiderar que as empresas nacionais, embora com resultados expressivos frente às subsidiárias de empresas multinacionais, enfrentam uma competição com empresas muito maiores e com grandes recursos para investir em P&D. De forma geral, enquanto as empresas multinacionais operam em regime de consolidação em seus mercados, as empresas nacionais têm de investir seu lucro ao mesmo tempo na construção de instalações e em eventuais aquisições de empresas para garantir o crescimento local e regional, reduzindo a disponibilidade para P&D. Apesar disso, recentemente o presidente da Cristália mencionou que "Não é barato chegar a uma nova molécula, mas está longe do que as multinacionais querem nos fazer acreditar" (MONITOR MERCANTIL, 2010). Essa menção nos leva a duas possibilidades: ou estamos falando de níveis diferentes de complexidade e inovação e as empresas brasileiras ficarão mais distantes das multinacionais nas soluções de ponta, ou ele tem razão e o futuro das empresas brasileiras é muito promissor, mesmo administrando orçamentos menores. Entretanto, como mencionado ao longo do texto, apesar dos investimentos elevados as inovações não ocorrem em ritmo acelerado (Gráficos 4 e 6).

Os projetos em P&D podem ser classificados em duas categorias: os radicais (soluções totalmente novas) e os incrementais (melhorias estruturais em moléculas existentes), estes com prazos menores e taxas de sucesso maiores (ACHÉ, 2010a), uma opção interessante em situações de caixa limitado. Ainda que as empresas brasileiras venham a ter as mesmas

[85] A revista utiliza a taxa de câmbio do dia 31/12/2009.

condições das empresas multinacionais para desenvolver tecnologias mais avançadas e soluções para doenças de maior complexidade, há de se considerar a grande diferença nos portfólios de produtos que sustentam o desenvolvimento de novas soluções e no escopo geográfico. As principais empresas brasileiras têm cerca de quarenta anos de vida, enquanto muitas de suas concorrentes são longevas, como a Merck (341 anos), a Pfizer (160 anos), a Schering (159 anos), a Boehringer (125 anos), a Sandoz (124 anos) e a Johnson & Johnson (123 anos). Elas tiveram mais tempo para acumular experiências e agregar itens importantes aos portfólios de produtos, os quais geram as receitas que financiarão os investimentos em P&D, como visto na Tabela 1. Geograficamente, as grandes empresas multinacionais, não raramente, alcançam mais de cem países, enquanto as brasileiras estão iniciando a internacionalização. Localmente, entretanto, as empresas brasileiras têm mostrado bom desempenho, ocupando três das dez primeiras posições em faturamento[86] (Tabela 13).

Tabela 13 – Ranking das indústrias farmacêuticas no mercado brasileiro em 2009

POSIÇÃO	EMPRESAS[87]	PAÍS	PARTICIPAÇÃO DE MERCADO (%)[88]
1	EMS	Brasil	6,59
2	Sanofi-Aventis	França	6,24
3	Aché	Brasil	5,68
4	Medley	França	5,67
5	Novartis	Suíça	4,10
6	Eurofarma	Brasil	3,90
7	Pfizer	EUA	3,06
8	Bayer Schering	Alemanha	2,86
9	AstraZeneca	Inglaterra/Suécia	2,37
10	Boehringer	Alemanha	2,24

FONTE: PRÓ GENÉRICOS.

[86] A disposição das empresas no *ranking* não é precisa. Os dados são fornecidos por institutos de pesquisa e, apesar de servirem de referência, podem induzir a erros, porque o cálculo da demanda considera o preço-fábrica e não o valor real de venda (ACHÉ, 2010). Se a Medley for considerada como Sanofi-Aventis, três das cinco maiores empresas são brasileiras.

[87] O Apêndice H traz um resumo sobre as dez principais empresas farmacêuticas em nível global e local, o Apêndice I um resumo mais sucinto das cinqüenta maiores empresas em operação no Brasil, excluídas as analisadas no estudo de caso e no Apêndice H, e o Apêndice J um resumo das informações da maior fabricante de medicamentos genéricos do mundo. Essas informações ajudam a perceber as grandes diferenças existentes entre empresas nacionais e multinacionais.

[88] Anualizado em março com base nas receitas em US$.

Na Tabela 13 a Medley aparece em separado, mas considerando-se sua aquisição pela Sanofi-Aventis, ainda que com operações independentes, esta última passa a ter posição ainda mais destacada no mercado local, com 11,91% do mercado e participação relativa de mercado 1,81 (sua participação sobre a participação da segunda colocada). Outras variações em 2010 incluirão os resultados de fusões e aquisições de 2009, por exemplo, Pfizer (+ Wyeth), Merck Sharp & Dohme (+Schering-Plough). A menção especial à Sanofi-Aventis/Medley se deve à grande participação de genéricos da Medley.

5.5.1 O significado de valor no mercado farmacêutico

Com o desenvolvimento crescente e marcante dos medicamentos genéricos no mercado, que ajudam a impulsionar o crescimento das empresas, e a necessidade de se operar em um setor no qual, ao mesmo tempo, a inovação é relevante, há de se considerar o que é valor para os compradores. Da mesma forma que é preciso distinguir medicamentos de marca, patenteados ou não, de medicamentos genéricos, é necessário distinguir os compradores das indústrias (canais de vendas) e o usuário final. O parágrafo seguinte é baseado nas entrevistas realizadas.

Para o usuário final são importantes a solução ou alívio dos problemas de saúde e o preço, que permita realizar o tratamento necessário. Para os canais, é importante a capacidade dos fabricantes (e dos produtos) de gerar demanda e oferecer boas possibilidades de realização de lucros. No caso dos medicamentos genéricos, valor significa economia, e as ações fundamentais da(s) empresa(s) se concentram no ponto de venda (Sanofi-Aventis), visando a oferecer o pacote mais viável economicamente. Alguns laboratórios nacionais já ultrapassaram a barreira inicial da desconfiança, demonstraram a qualidade dos seus produtos e conseguem ser incluídos não só no receituário de medicamentos de marca, como também recebem menções como alternativas viáveis. Os médicos têm ficado mais confiantes e sensíveis às soluções eficazes e economicamente viáveis (Eurofarma), o que se comprova com o aumento do poder aquisitivo da população e os aumentos de vendas em paralelo às quedas de preços (Aché). No caso dos medicamentos vendidos sob prescrição, prevalecem na geração de demanda os níveis de eficácia, tolerabilidade, qualidade e posicionamento dos produtos, o que leva as empresas a se concentrar nos médicos (para conseguir as prescrições) e também nos PDVs (para protegê-las da substituição) (Sanofi-Aventis). É importante ressaltar que nas transações com os canais de vendas (BtB), nas quais os clientes são negócios que buscam o sucesso próprio, é grande a preocupação com a lucratividade. Por isso, o nível de serviços, a reputação e eficácia dos produtos e empresas são importantes para que elas

consigam ser uma das poucas alternativas disponibilizadas nos canais para cada medicamento (Eurofarma).

5.6 Balança de pagamentos do setor farmacêutico brasileiro

O Brasil tem grande dependência da importação de fármacos (princípios ativos). Em 2009, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Química Fina (Abifina), o Brasil importou US$ 4,7 bilhões no setor (US$ 2,0 bilhões em fármacos e US$ 2,7 em medicamentos) e exportou US$ 1,1 bilhão (US$ 360 milhões em fármacos e US$ 768 milhões em medicamentos). O déficit comercial em fármacos foi de US$ 3,6 bilhões. Os saldos negativos têm sido comuns no setor, como se vê na Tabela 14.

Tabela 14 – Balança comercial de fármacos e medicamentos no período 2005 – 2009

SETOR	SALDO COMERCIAL (US$ milhões)				
	2005	2006	2007	2008	2009
Exportações					
Farmoquímicos	211,3	221,6	272,6	341,2	359,9
Medicamentos	311,6	442,1	518,4	667,2	768,3
Vacinas Humanas	14,9	8,1	22,0	26,4	29,6
Total	537,8	671,8	813,0	1.034,8	1.157,8
Importações					
Farmoquímicos	1.091,7	1.114,4	1.600,0	2.021,6	2.048,6
Medicamentos	1.385,5	1.802,2	2.330,5	2.732,2	2.702,0
Vacinas Humanas	122,3	160,6	227,2	321,5	288,6
Total	2.599,5	3.077,2	4.157,7	5.075,4	5.039,2
Saldo					
Farmoquímicos	-880,4	-892,8	-1.327,4	-1.680,4	-1.688,7
Medicamentos	-1.073,9	-1.360,1	-1.812,1	-2.065,0	-1.933,6
Total Parcial	-1.954,3	-2.252,9	-3.139,5	-3.745,4	-3.622,3
Vacinas Humanas	-107,4	-152,5	-205,2	-295,1	-259,1
Total Geral	-2.061,7	-2.405,4	-3.344,8	-4.040,5	-3.881,4

FONTE: ABIFINA.

Algumas empresas fabricam suas próprias substâncias ativas, mas empresas da China e da Índia são grandes fornecedoras mundiais. O controle dos princípios ativos é bastante rigoroso no Brasil, o que garante o padrão de qualidade dos medicamentos finais (EUROFARMA).

5.7 Análise estrutural (parcial) do setor farmacêutico brasileiro

Como foi mostrado na Tabela 3 e pode ser visto na Tabela 15, há grandes variações nas participações das receitas de medicamentos nas receitas totais das dez maiores empresas farmacêuticas do mundo, das quais algumas se classificam como empresas de cuidados com a saúde (*health care companies*). Há empresas como a Johnson & Johnson, que, além de medicamentos, oferece produtos de consumo e instrumentos médicos e diagnósticos; como a Roche, que oferece medicamentos e produtos para diagnósticos e como a AstraZeneca, que oferece apenas medicamentos Rx. Fora da lista das dez maiores está a Bayer, que oferece medicamentos e contrastes (diagnóstico por imagem), além de ter divisões de produtos para uso agrícola e materiais de alto desempenho. O elemento comum entre elas são os medicamentos.

Tabela 15 – Participação das receitas com produtos farmacêuticos nas receitas das dez maiores empresas do setor em 2009

EMPRESA	RECEITA TOTAL US$ bilhões	RECEITA DE FARMACÊUTICOS US$ bilhões	PARTICIPAÇÃO DE FARMACÊUTICOS NA RECEITA TOTAL (%)
Pfizer	50,0	45,5	91,0
GlaxoSmithKline	44,3	37,0	83,5
Novartis Sandoz (genéricos)	44,3	28,5 7,5	64,3 16,9
Sanofi-Aventis Genéricos	41,0	36,2 1,4	88,3 3,9
AstraZeneca	32,8	32,8	100,0
Roche	45,1	35,9	79,6
Johnson & Johnson	61,9	22,5	36,3
Merck & Co.	27,4	21,7	79,2
Abbott	30,8	16,5	53,6
Lilly	21,8	19,9	91,3

FONTE: ANNUAL REPORTS.

As principais empresas brasileiras, dentre as cinco maiores em operação no mercado brasileiro, Aché, EMS e Eurofarma (ordem alfabética), oferecem produtos nas categorias medicamentos sob prescrição (Rx), genéricos sob prescrição (Gx) e produtos de consumo (isentos de prescrição médica – MIP). Embora nos interessem as empresas como um todo, pela possível influência do todo nas operações das unidades farmacêuticas, o foco está nessas

unidades e por isso vamos nos concentrar nelas para efeito de análise setorial.

5.7.1 Barreiras de entrada

5.7.1.1 Inovação e recursos financeiros

Como foi enfatizado ao longo da revisão bibliográfica, as barreiras de entrada não são idênticas para todas as empresas de um setor. Em princípio, a principal barreira de entrada no setor farmacêutico seria a capacidade de inovar, dependente não apenas da criatividade dos cientistas, mas também da capacidade financeira da empresa para sustentar um processo complexo, longo, custoso e incerto. Entretanto, a inovação pode ser abordada de forma diferente pelas empresas, dependendo da complexidade das doenças e terapias visadas, da sofisticação de suas soluções, das utilizações recomendadas para os seus produtos e do domínio da cadeia de atividades. Em linhas gerais, a cadeia de atividades do setor farmacêutico pode ser dividida nas fases mostradas na Ilustração 26.

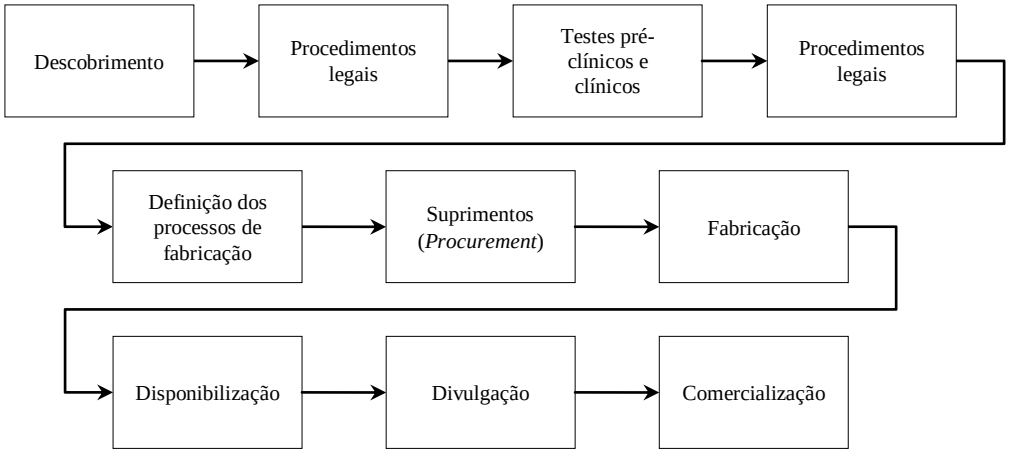


Ilustração 26 – Cadeia de valor do setor farmacêutico

Empresas voltadas ao tratamento de doenças complexas, como a AstraZeneca, a GlaxoSmithKline, a Pfizer, a Roche e a Sanofi-Aventis, têm de ter competências em todas as fases da cadeia, do descobrimento à comercialização, enquanto empresas orientadas à produção de medicamentos genéricos têm de ter habilidades principalmente em engenharia reversa para a identificação de componentes e desenvolvimento de processos de fabricação.

Um fator importante na orientação à inovação é a posição das empresas nos mercados internacionais e suas posturas em relação a essa competição. Na medida em que as empresas farmacêuticas brasileiras ampliarem seus negócios no exterior e visarem aos mercados mais

sofisticados, a pressão sobre investimentos em inovação irá aumentar, haja vista os montantes que as grandes corporações internacionais têm investido como resultado e instrumento de sua ação global. Esses investimentos serão influenciados também pela orientação da empresa aos produtos sintéticos (de marca ou genéricos) e biológicos (ou biosimilares) e pelas complexidades das doenças e soluções buscadas. As empresas mais voltadas a genéricos e similares são menos exigidas em termos de inovação, por isso menos necessitadas de grandes recursos para isso. A demanda no setor de boas práticas de fabricação também exige recursos para investimentos em unidades fabris adequadas e atualizadas, entretanto é possível, dependendo da orientação estratégica e do modelo de negócios adotado, que a fabricação seja terceirizada para grandes e boas empresas que oferecem esses serviços. Como as empresas brasileiras começam a expandir-se internacionalmente, convém lembrar outro aspecto importante: a capacidade financeira para suportar eventuais ações judiciais nos principais mercados[89], as quais envolvem cifras muito elevadas, como pode ser constatado nos capítulos sobre riscos nos *annual* e *financial reports* das grandes empresas multinacionais. No Brasil não há histórico de processos de vulto.

5.7.1.2 Acesso aos canais de vendas

Por se tratar de um setor maduro e com crescente participação de medicamentos genéricos no portfólio das empresas, o acesso aos canais de vendas se torna cada vez mais importante. Fazendo uma analogia com o setor supermercadista, onde o espaço nas frentes de gôndola é limitado, o espaço nas prateleiras das farmácias também o é, o que leva à redução na quantidade de variantes dos produtos. Tornam-se importantes, assim, a capacidade dos fabricantes de gerar demanda nas farmácias pelo valor de suas marcas ou pelo receituário, e os lucros potenciais dos produtos. Outro aspecto importante são as dimensões do país, bem como suas diferenças de infra-estrutura, clima e renda, que encarecem o processo logístico.

5.7.1.3 Estrutura comercial

O sucesso das empresas depende da capacidade de gerar receitas dos seus produtos, para o que a comunicação em geral tem papel de destaque. No caso de medicamentos (Rx e Gx), as limitações impostas à divulgação pública e aberta dos produtos exigem que as empresas tenham equipes de vendas grandes e muito bem preparadas. Da mesma forma que os espaços

---

[89] Fato mencionado pela Aché na entrevista pessoal. Os *annual* e *financial reports* são facilmente localizados nos *websites* das empresas nas áreas destinadas aos investidores.

nas prateleiras das farmácias são limitados, o tempo dos médicos também o é, o que leva a uma filtragem das empresas e propagandistas que serão recebidos por eles. Empresas menos orientadas a medicamentos Rx podem optar por trabalhar diretamente no ponto de venda, onde se encontrarão com representantes das empresas maiores, que têm como objetivo evitar substituições e, é claro, comercializar seus produtos de consumo (MIP). Quanto maior o peso das empresas e das suas soluções, mais fácil o acesso aos canais de vendas.

5.7.2 Rivalidade entre os concorrentes

No mercado brasileiro operam subsidiárias de grandes corporações mundiais, como Boehringer, Janssen-Cilag (Johnson & Johnson), Merck[90], Merck Sharp & Dohme, Novartis, Pfizer, Roche e Sanofi-Aventis, ao lado de empresas nacionais que têm se destacado nos últimos anos, entre elas a Aché, a EMS e a Eurofarma. Segundo a Pró Genéricos, há no Brasil aproximadamente 550 indústrias farmacêuticas cadastradas, das quais 90 fabricam genéricos (as dez maiores empresas do setor em 2009 podem ser vistas na Tabela 13). Com base na aplicação dos dois índices mencionados neste texto, Herfindahl (H) e Herfindahl-Hirschman (HHI), o setor farmacêutico brasileiro pode ser classificado nas duas formas de concorrência intensa: a concorrência perfeita (H = 0,02) e a concorrência monopolista (259 > HHI < 279 nos últimos cinco anos). Uma observação mais profunda e uma avaliação qualitativa do mercado podem nos levar à caracterização como concorrência monopolista, isso porque algumas empresas conseguem desenvolver soluções de sucesso para determinadas aplicações, o que lhes garante a preferência do mercado para elas. A classificação como concorrência perfeita ou monopolista é confirmada pelo índice de concentração setorial, com nove empresas controlando 40% do mercado, contra quatro que caracterizariam um oligopólio. Das mais de quinhentas empresas registradas, mais de trezentas estavam ativas, concorrendo entre si de forma sistemática ou pontual.

A competição no setor é intensa e regulada, com algumas indicações principais sobre como ela ocorre mostradas nos *websites* da Merck & Co. (www.merck.com) e da Sanofi-Aventis (en.sanofi-aventis.com). Segundo a Merck & Co., as operações podem ser afetadas por avanços tecnológicos e lançamentos de produtos; pela consolidação do setor (histórico de fusões e aquisições), pela combinação de produtos e pela competição de produtos genéricos a

[90] Merk (KGaA) e Merck & Co. são empresas distintas. Detalhes sobre as duas empresas, e também sobre a Bayer e a Schering, em relação às conseqüências da II Guerra Mundial, podem ser vistos no Apêndice H.

produtos de referência; pelas concessões de patentes e informações de testes clínicos e vigilância pós-marketing. A Sanofi-Aventis destaca quatro formas de competição: entre empresas, na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou indicações terapêuticas; entre produtos patenteados para a mesma indicação terapêutica; entre produtos originais e genéricos e biológicos e biosimilares, ao final da patente; e entre genéricos e biosimilares. No Brasil exclui-se, por enquanto, a competição dos biosimilares.

Os sinais que caracterizariam a competição intensa (PORTER, 1986) estão claros no setor: a comunicação, apesar das restrições, é muito utilizada (venda pessoal), os lançamentos são feitos freqüentemente (embora nem sempre sejam de produtos de ruptura) e, claramente no caso dos medicamentos genéricos, a competição baseada em preços é acirrada. Em relação aos fatores que tornam a competição intensa, muitos deles estão presentes: há muitos concorrentes, vários deles equilibrados; ausência de diferenciação (muitas vezes) ou custos de mudança dos produtos; capacidades de produção ampliadas em grandes intervalos (várias instalações novas, ou em fase de conclusão, e a possibilidade de ativar turnos extras); orientações divergentes entre empresas inovadoras e fabricantes de medicamentos similares e genéricos; e diferentes objetivos e interesses estratégicos. No caso dos objetivos estratégicos, as empresas nacionais procuram consolidar posições, iniciar ou acelerar o processo de expansão internacional e melhorar o nível de tecnologia de suas inovações, enquanto as multinacionais vêem os mercados em desenvolvimento como opção de crescimento e buscam aprofundar as pesquisas em soluções de ruptura e doenças complexas, às vezes deixando abertas as possibilidades de completar o portfólio com produtos genéricos, diretamente ou por acordos de licenciamento. Não há sinais de redução das taxas de crescimento no setor, localmente, entretanto, poderá haver limitações à capacidade de absorção da produção se todas as empresas buscarem grandes ampliações nos negócios ao mesmo tempo, seja pelo aumento das operações das empresas brasileiras, seja pelo maior interesse das multinacionais nos mercados emergentes. Essas características, além dos indicadores de base econômica, por exemplo, a variação de renda das pessoas (mencionada pela Aché na entrevista pessoal), indicam uma competição contínua e acirrada.

A intensidade da competição varia com a orientação estratégica dos fabricantes. A competição entre medicamentos inovadores (patenteados) se baseia principalmente na sua eficácia e na eficácia das equipes de campo das empresas farmacêuticas, capazes de obter a confiança de médicos e pacientes. Apesar das limitações impostas pela Anvisa, a política de preços é

administrada pela empresa. Se na competição entre medicamentos inovadores a eficácia é fundamental, no caso dos medicamentos genéricos a definição legal da categoria iguala os produtos e oficializa a substituição dos medicamentos de referência pelos genéricos. No caso da competição entre medicamentos genéricos e de referência, esta pode ser influenciada por aspectos relativos às empresas, mas isso nem sempre é suficiente para sustentar os preços elevados dos produtos de marca. Como afirma Porter (1986), um dos riscos na estratégia de diferenciação está relacionado aos limites nos quais preços superiores podem ser praticados na competição com empresas que operem com estratégias de liderança de custos. Um quase meio-termo na competição entre produtos e empresas envolve os produtos similares, que por não serem substitutos diretos e automáticos dos produtos de referência, como os genéricos, expõem as empresas ao risco de não conseguir torná-los suficientemente conhecidos para evitar a competição por preços.

5.7.3 Poder de barganha

O poder de barganha no setor, da mesma forma que as barreiras de entrada, não é semelhante para todas as empresas do setor. Em geral, as maiores empresas e as mais desenvolvidas em termos de soluções inovadoras e tratamento de doenças complexas, têm poder de barganha. Não entraremos em detalhes, por exemplo, em relação ao poder de barganha do Governo como cliente, de fornecedores de soluções tecnológicas específicas ou licenciadores.

Os fornecedores, em categorias, são comuns do setor, mas variam nas suas especificidades, graus de desenvolvimento tecnológico e capacidade de atender pedidos internacionais ou de maior porte e complexidade. Os principais fornecedores são os de embalagens, equipamentos industriais e fármacos, os centros de pesquisa, pesquisadores independentes e as universidades e os proprietários de licenças e patentes. Os compradores do setor também são comuns ao setor. Entre eles estão os distribuidores, as redes de farmácias, o Governo e os hospitais.

5.7.4 Aspectos importantes para definição dos grupos estratégicos

Com base nas várias argumentações teóricas e extraídas da análise setorial, algumas características são relevantes na definição dos grupos estratégicos pela sua influência direta ou indireta no processo de competição:

- Tamanho das empresas – ao mesmo tempo impacta e reflete a capacidade de investir em novos produtos, instalações, equipamentos e tecnologias, além de, pelo escopo geográfico, geralmente mais amplo, permitir intercâmbios

internacionais mais intensos que influenciam a capacidade de desenvolver competências variadas.

- P&D – o percentual das receitas investido em P&D permite identificar o compromisso da empresa com o futuro e a orientação à inovação. Ele deve ser considerado em conjunto com o volume de receitas, em uma combinação na qual o produto do percentual de investimento sobre o montante de receitas reflete a real capacidade de investir, estando, portanto diretamente relacionada ao tamanho das empresas.
- Diversificação – a operação com produtos farmacêuticos, apenas, permite à empresa concentrar o foco, enquanto as empresas que operam outras unidades de negócios relacionados podem auferir ganhos de sinergia e administrar os fundos das empresas, mas pode também ocorrer o contrário e o mau desempenho de uma unidade afetar as demais. Isso pode ser ainda mais representativo em empresas diversificadas com negócios não relacionados (conglomerados). Decisões, por exemplo, sobre instalação de unidades de produção e P&D, que em uma empresa exclusivamente farmacêutica atendem a interesses específicos, passam a ser vistos nas empresas diversificadas como decisões corporativas, podendo comprometer a flexibilidade e a agilidade das unidades.
- Escopo geográfico – oferece ganhos de escala e favorece a distribuição dos custos, embora exija das empresas muita atenção com a administração de recursos financeiros e com a influência do câmbio nos resultados consolidados.
- Orientação estratégica – o foco em soluções inovadoras (patenteadas) permite operar com maiores margens e escapar da competição baseada em preços; com genéricos se pode operar com grandes volumes, mas enfrentando a competição mais acirrada que impacta suas margens. Um nível intermediário contempla a operação com medicamentos similares, que, se não alcançam a percepção dos usuários como diferenciados a ponto de praticar preços semelhantes aos produtos de referência (*griffes*), podem evitar a competição por preços dos medicamentos genéricos.

6 ESTUDOS DE CASO

As informações referentes às empresas entrevistadas, Aché, Eurofarma e Sanofi-Aventis, salvo menção específica, foram extraídas dos seus respectivos *websites*, publicações e entrevistas pessoais, estas realizadas no início do segundo semestre de 2010.

6.1 Aché

Empresa brasileira, a Aché é uma sociedade anônima de capital fechado. Sua data de fundação é mencionada geralmente como sendo 1966, ano em que a Prodoctor adquiriu o Laboratório Aché, fundado por Philipe Aché e João Palma Travassos em 1922 (FINEP, 2006). É líder em receituário e tem participação expressiva na categoria medicamentos genéricos, na qual atua por meio da Biosintética, sua empresa controlada, adquirida em 2005. Além da Biosintética, havia incorporado a Asta Médica no Brasil em 2003. Mantém contratos de licenciamento com mais de 25 empresas de 15 países, entre os quais Alemanha, Estados Unidos e Suíça. Além de comercializar seus produtos no Brasil, exporta para onze países das Américas e África e inicia a comercialização na Ásia.

A receita líquida consolidada da Aché em 2009 alcançou R$ 1,2 bilhão, com lucro líquido de R$ 270 milhões (23% da receita líquida). No final do exercício empregava 3,1 mil pessoas. Mesmo com boa participação em medicamentos genéricos, ela é claramente orientada aos produtos vendidos sob prescrição médica, que representam 68% (R$ 1,2 bilhão) da demanda total gerada em 2009, de R$ 1,7 bilhão. A demanda dos medicamentos genéricos alcançou R$ 374,1 milhões (22% da demanda total) e os medicamentos isentos de prescrição R$ 184,3 milhões (10% da demanda total). Da receita líquida consolidada, R$ 800 milhões são referentes à controladora[91]. Analisados os resultados por classes terapêuticas, as mais importantes foram: Sistema Cardiovascular (20%), Aparelho Respiratório (18%), Sistema Músculo-esquelético (16%), Sistema Nervoso (11%) e Aparelho Digestório e Metabolismo (10%). Ao todo, a Aché oferece mais de 250 produtos em aproximadamente 550 apresentações. Sua política de preços visa à manutenção da competitividade, mas também à preservação da rentabilidade.

[91] São consolidados os resultados da Aché, controladora, e da Biosintética e Labofarma, empresas controladas.

A Aché informa ter a melhor força de vendas do mercado, conforme pesquisa da IMS Resulta de 2007. Ela é formada por mais de 1,4 mil representantes que visitam cerca de 130 mil profissionais de saúde em 1,1 mil municípios (26% dos municípios brasileiros). Sua distribuição alcança aproximadamente 58,6 mil pontos de venda (98% do total) e no canal de vendas Hospitais está presente em 1,2 mil pontos. Entre seus pontos fortes, a Aché enfatiza a força da marca, a *expertise* no desenvolvimento de medicamentos similares, a gestão de portfólio, a qualidade, a cobertura nacional, a efetividade da força de vendas, a modernidade das instalações industriais, a adequação às especificidades do mercado brasileiro e a sólida base econômica. Embora não prevista, a abertura de capital é uma possibilidade, o que facilitaria a captação de recursos para o crescimento, inclusive em termos de internacionalização, e desenvolvimento.

6.1.1 Instalações

A Aché opera duas fábricas no estado de São Paulo, uma na cidade de São Paulo (Biosintética) e outra em Guarulhos, na Grande São Paulo, esta totalmente automatizada e no mesmo patamar das instalações de empresas multinacionais. Em Guarulhos já produz líquidos e semi-sólidos, e até 2011, com a conclusão do projeto, terá 51 mil m^2 de área construída e incorporará a produção de sólidos, a pesagem e o controle de qualidade, indo ao encontro das aspirações de crescer de forma sustentada, alcançar a liderança do mercado brasileiro, aumentar a capacidade de investimento em inovação e fortalecer o portfólio de produtos.

6.1.2 Inovação

A declaração da empresa sobre a valorização da inovação é coerente com sua visão de “Ser o melhor laboratório farmacêutico do Brasil [...] por viabilizar o acesso a produtos e serviços inovadores [...]” (ACHÉ, 2010a, p. 20). Em 2008, investiu 10% do lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização em pesquisa, desenvolvimento, inovação e novas tecnologias, desenvolvidas internamente ou em parceria com universidades e centros de pesquisa, percentual mantido em 2009. Os investimentos abrangem pesquisas incrementais (melhorias de moléculas existentes) e radicais (associações de moléculas novas), fitomedicamentos, medicamentos sintéticos e biotecnológicos. Está incorporando *expertise* em *design* molecular e nanotecnologia. Recentemente, criou a área de PD&I (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação), visando a aumentar a eficiência e o controle desses processos. Estão em fase de pesquisa onze projetos (sintéticos e fitomedicamentos), oito deles na fase pré-clínica e três em testes clínicos. Os 155 projetos em andamento absorverão, até 2015,

investimentos de aproximadamente R$ 140 milhões, com a perspectiva de elevar em 40% a receita da Empresa. Em 2009, lançou oito produtos e obteve da Anvisa registros para outros 15, dos quais sete genéricos.

A Aché tem tido sucesso com fitomedicamentos. Em 2005, lançou seu primeiro produto criado e desenvolvido localmente (também o primeiro brasileiro), o Acheflan (antiinflamatório para tendinites crônicas e dores musculares), e, no início de 2010, o Sintocalmy (ansiedade leve e moderada), ambos frutos de pesquisas radicais. Segundo o Diretor Médico-científico da empresa, José Roberto Lazzarini, "Os novos rumos da indústria farmacêutica serão o investimento na biotecnologia e na biodiversidade." (FINEP, 2006, p. 36). Apesar de os produtos biotecnológicos, segundo a empresa, representarem o que há de mais moderno e eficiente nos tratamentos médicos de câncer, doenças renais e alterações do sistema nervoso central, com participação em cerca de 80% dos medicamentos, no Brasil essa categoria ainda é incipiente e se caracteriza pela dependência tecnológica. Por isso a Aché criou sua área de biotecnologia, esperando, no médio e longo prazos, produzir medicamentos biotecnológicos totalmente nacionais.

6.1.3 Biosintética

A unidade de negócios Genéricos é administrada pela Aché, e os produtos dessa categoria são comercializados com a marca Biosintética, sua controlada. A Biosintética Farmacêutica Ltda. foi um dos primeiros laboratórios a obter registros de medicamentos genéricos no Brasil e é um dos três maiores fabricantes da categoria no país. Oferece a linha mais completa, com 73 produtos em 141 apresentações, com destaque para os medicamentos para tratamento de hipertensão e para cardiologia, classe terapêutica na qual é líder. Além delas, oferece produtos para Diabetes, Oftalmologia, Osteoporose e Sistema Nervoso Central. Embora seja uma empresa controlada (99,99% das ações), é administrada diretamente pela Aché, cujas estruturas de governança corporativa e de operações podem ser vistas nas ilustrações 27 e 28.

A estrutura de governança corporativa da Aché contempla três Comitês do Conselho (Finanças e Gestão de Riscos, Marketing e Estratégia) e uma Diretoria Colegiada (*Executive Board*) voltada à gestão das operações. Além do suporte às diretorias, são atribuições do Comitê de Estratégia analisar possíveis fusões, aquisições e parcerias, propor diretrizes estratégicas, oferecer recomendações com base em análises competitivas e macroambientais e acompanhar a implantação dos planos operacionais.

Ilustração 27 – Estrutura de governança corporativa da Aché
FONTE: ACHÉ, 2010a.

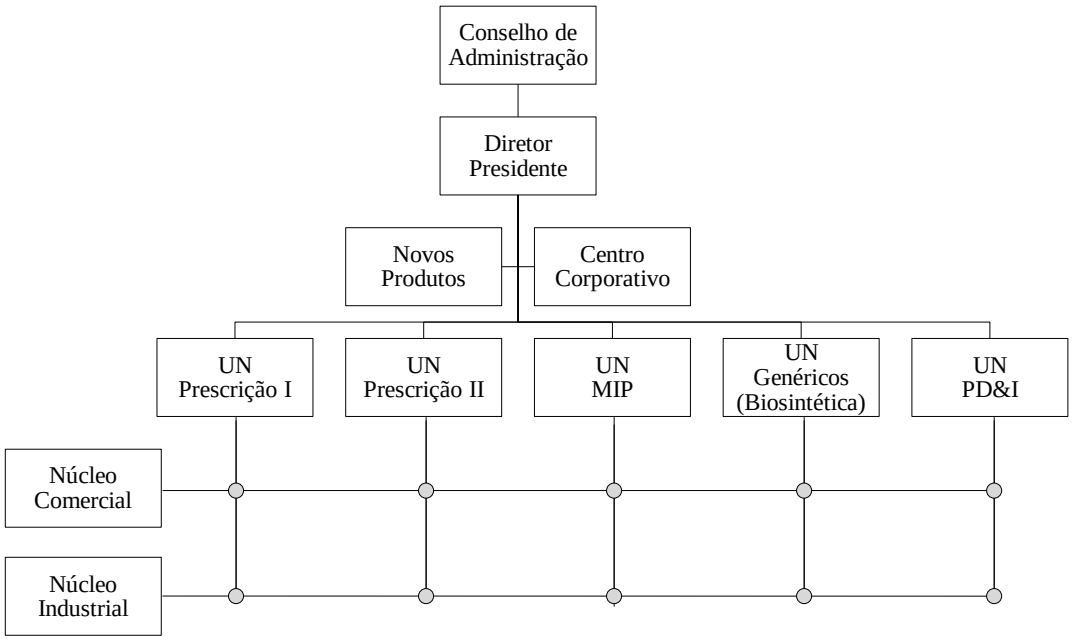


Ilustração 28 – Estrutura operacional da Aché
FONTE: ACHÉ.

Ao Comitê de Marketing cabe propor diretrizes para o portfólio de produtos, estudar projetos de PD&I e licenciamentos, avaliar a adequação da força de vendas, o comportamento do mercado e os resultados da empresa. O Comitê de Finanças e Gestão de Riscos, entre outras atribuições, analisa o orçamento anual e suas revisões. Dentre os vários comitês de gestão, o Comitê de Estratégia detalha o plano estratégico com planos operacionais; o de Negócios

acompanha a evolução da demanda e participação de mercado, a atualização do portfólio, a produtividade da força de vendas e o desempenho financeiro das unidades de negócio; o Comercial o desempenho de vendas, as políticas comerciais, a análise de cenários competitivos e o monitoramento do estoque dos distribuidores; e o de PD&I o acompanhamento e aprovação dos projetos.

6.1.4 Planejamento estratégico e análise da concorrência

A Aché trabalha com planejamento estratégico de médio prazo (três anos), revisando os planos anualmente. Para a elaboração do plano é feita a análise da concorrência, que abrange os resultados de várias análises feitas ao longo do ano, com freqüência mensal, e a incorporação de fatos novos sempre que o justificarem. Os planos são formalizados nas convenções anuais de vendas.

As análises da concorrência são feitas em diferentes níveis, com diferentes propósitos e orientações. No nível de diretoria, as análises focam os negócios da empresa, as grandes mudanças ambientais, as oportunidades que se apresentam e os modelos de negócios dos concorrentes (que contemplam posicionamentos, portfólios e ações de vendas, entre outras características). Com base nesses modelos, foram definidos como principais concorrentes as empresas Medley, EMS e Eurofarma, em medicamentos genéricos; Novartis, Sanofi-Aventis e Eurofarma, em medicamentos vendidos sob prescrição; e Hypermarcas e Sanofi-Aventis em produtos de consumo. EMS e Eurofarma são as empresas que mais se assemelham ao modelo da Aché pelo portfólio generalista, pela visitação intensa, com aproximadamente 1,5 mil representantes, pelo escopo geográfico, que abrange os grandes centros e o interior em praticamente todos os territórios, pelos preços menores que os de referência e pelas apresentações de maior valor agregado para produtos de uso crônico, como, por exemplo, a oferta de embalagens com quantidades maiores, adequadas a alguns tipos de medicamentos e tratamentos. As quinze maiores empresas em faturamento são objeto da análise periódica, mensal, exceto pelo surgimento de fatos novos. Para essas empresas, o tamanho e a similaridade de portfólio são dois dos elementos relevantes na sua análise como concorrentes.

Se no nível de diretoria a preocupação está voltada às empresas concorrentes, no nível de gerência ela se volta às classes terapêuticas, e nas atividades e posições hierárquicas mais próximas aos clientes predomina a preocupação com a operação cotidiana e a competição por produtos.

As discussões nos níveis hierarquicamente superiores são alimentadas com os resultados das discussões do dia-a-dia de vendas. De forma geral, para simplificar a análise dos concorrentes, nos níveis superiores são relevantes o tamanho das empresas, as classes terapêuticas atendidas, o perfil de negócios (ação em mercados amplos ou nichos) e as semelhanças de portfólio. Embora a empresa disponha de muitas informações de base quantitativa (visitação, vendas e receituário), a análise se baseia também em discussões qualitativas, buscando-se informações que reflitam aspectos ainda não incorporados em pesquisas e auditorias de mercado e que sejam mais voltados às estratégias dos concorrentes. Todas as áreas envolvidas nas atividades principais da empresa, mais ou menos intensamente, participam da análise da concorrência (Marketing, Vendas e Produção, entre outras).

Um elemento importante no desenvolvimento de estratégias é a identificação de tendências. Na visão da Aché, uma tendência crescente é a de as empresas basearem suas ações em classes terapêuticas, embora essa abordagem seja mais comum nas grandes multinacionais. Nos demais casos ainda prevalece a competição oportunista, focada em produtos, ficando a orientação a classes terapêuticas em segundo plano. Em relação à origem das empresas, as nacionais são vistas mais como generalistas, fruto das fases iniciais de implantação das empresas brasileiras quando era fundamental obter resultados rapidamente para garantir as operações, trabalhando-se com horizontes temporais mais próximos – o que levou à busca de produtos mais facilmente vendáveis. A competição tende a ser mais acirrada devido a ações que visam a acordos e licenciamentos, além da participação mais intensa das empresas multinacionais que querem ampliar seus interesses nos mercados emergentes. Em alguns aspectos as empresas nacionais e multinacionais tendem a se assemelhar, entre outras coisas, pela maior liberdade conferida pelas matrizes às subsidiárias, o que resulta em mais agilidade e flexibilidade na adequação às condições locais, além de permitir aos executivos dessas subsidiárias atuarem da mesma forma que os executivos de empresas locais, focando aspectos mais estratégicos. Quanto a entrantes, uma barreira bastante elevada é o acesso aos canais de distribuição, pois as posições nas prateleiras estão ocupadas.

Em um mercado tão disputado, e com a participação crescente de medicamentos genéricos, a identificação de oportunidades de diferenciação é muito importante. A Aché considera possível diferenciar a oferta, tanto com base nos produtos como nos serviços. Segundo ela, enquanto os produtos são avaliados pelos médicos pela sua eficácia, os serviços são importantes na medida em que esses médicos precisam de soluções não apenas eficazes, mas

também disponibilizadas rapidamente. Para eles, a abrangência do portfólio, a qualidade dos produtos e o posicionamento das empresas são fundamentais. Isso é válido também para os canais de vendas, que valorizam ainda a capacidade de geração de demanda (no que a Aché se destaca), as margens proporcionadas, a abrangência do portfólio de produtos e os acordos comerciais.

Exceto pelos concorrentes diretos mencionados acima nas categorias medicamentos de marca, genéricos e isentos de prescrição, a Aché não classifica os concorrentes em grupos estratégicos. De forma geral, ainda que não agrupados, os perfis dos concorrentes são analisados conforme os seus tamanhos, posicionamentos, portfólios de produtos, ações de vendas e abrangência das ações (mercado pulverizado ou nicho), de forma concentrada nas empresas mais relevantes em vendas.

6.2 Eurofarma

A Eurofarma foi fundada em 1972, com o nome Billi Farmacêutica, para fabricar medicamentos para outros laboratórios. Ao longo dos anos ela se desenvolveu, adquiriu empresas e passou a fabricar e comercializar produtos de marca própria e licenciados de multinacionais. Em 1993 adotou o nome Eurofarma. É a quinta maior empresa farmacêutica do país, a terceira de capital nacional e também a terceira maior fabricante de medicamentos genéricos do Brasil, categoria na qual foi pioneira ao disponibilizar medicamentos para uso oncológico e anticoncepcional. Suas receitas em 2009 alcançaram R$ 1,2 bilhão. Em termos estratégicos, começou a estabelecer parcerias com outros laboratórios para licenças de produtos inovadores ainda na década de 90 e em 2008 iniciou o desenvolvimento de estudos clínicos para drogas inovadoras no campo da Oncologia. O acordo envolve uma parceria com Cuba e é inédito como participação de uma empresa brasileira em consórcios internacionais.

Embora não tenha intenção de realizar uma oferta pública inicial de ações (IPO) no curto prazo, a Eurofarma está preparada para o processo de abertura do capital e deverá ter um Conselho formado ainda em 2010. Ela acredita que uma fusão das empresas farmacêuticas brasileiras (Aché, Biolab, EMS, Eurofarma e Hypermarcas) para formar um grande grupo nacional, como ventilou o BNDES, é pouco provável pela sobreposição dos portfólios de produtos, que supera as oportunidades de sinergia, e pelo valor elevado dos ativos, além dos interesses específicos das famílias controladoras das empresas. Ela considera que outros

modelos poderão fortalecer a pesquisa no país e a perpetuação do negócio e menciona como exemplo a parceria com a Biolab para o desenvolvimento de produtos protegidos por patentes (inovação incremental), demonstrando crer que é possível crescer e se desenvolver sem que seja obrigatório unir operações. Sua estratégia visa a consolidar a presença regional com ações próprias e acordos comerciais.

6.2.1 Instalações

O principal complexo industrial da Eurofarma, localizado em Itapevi (SP), concentra 70% das atividades industriais da empresa. Quando concluído, em meados de 2011, estarão em um único espaço as principais atividades produtivas da empresa, com infra-estrutura adequada para atender às demandas do mercado interno e o seu projeto de internacionalização. Com esse complexo industrial, a Eurofarma espera alcançar o patamar de excelência e consolidar-se como a melhor indústria na produção de medicamentos para toda a América Latina. Além desse complexo, estão em atividade uma unidade no Rio de Janeiro (Pearson – produtos veterinários) e três unidades em São Paulo. A unidade Interlagos I abriga projetos sociais (Centro de Enfermagem e Programa Inclusão Digital) e a Magabi Pesquisas Clínicas e Farmacêuticas (Centro de Bioequivalência), a unidade Interlagos II os laboratórios de biotecnologia, a Euroglass e a armazenagem/distribuição de amostras e materiais promocionais, e a unidade Freguesia do Ó a fabricação de antibióticos (penicilínicos, cefalosporínicos e carbapenêmicos). Essa fábrica já obteve a certificação da EMEA para a linha de cefalosporínicos. No Complexo de Itapevi, a empresa trabalha para o atendimento às exigências da FDA. Quando obtiver as licenças dos principais órgãos sanitários internacionais, poderá produzir e exportar seus medicamentos para os mercados mais regulados.

Em 2005, a Eurofarma iniciou a construção de seu Laboratório de Biotecnologia, que começou a operar em 2006. Em 2007, produziu lotes-piloto do primeiro medicamento biotecnológico (biosimilar) da empresa, o Filgrastima (tratamento do câncer), com expectativa de lançamento para 2013. Desde 2006, ela mantém um laboratório de desenvolvimento farmacotécnico com equipamentos para a realização de testes com produtos-piloto, certificado pela Rede Brasileira de Laboratórios Analíticos de Saúde (Reblas) e pela ISO (14001).

6.2.2 Inovação

Os investimentos da Eurofarma em P&D, em 2009, somaram 5% das receitas líquidas, percentual que deve aumentar gradativamente até alcançar, em dez anos, 15% das receitas. O depósito de sua primeira patente internacional foi solicitado em 2008. No momento, tem mais de duzentos projetos ativos, somando-se os projetos radicais, incrementais e as parcerias. Parte do plano de crescimento da empresa se baseia na oferta de medicamentos inovadores, frutos de pesquisa própria (farmacotécnico e projetos incrementais) e parcerias com pesquisadores e universidades (projetos radicais). Recentemente, criou a Diretoria de Inovação, que se dedica aos projetos de pesquisa, desenvolvimento e investimentos, licenciamentos, co-marketing, tecnologias, parcerias e avaliação de novos mercados. Duas dessas parcerias em P&D envolvem a PUC-RS (diabetes tipo II e doenças neurológicas degenerativas – solicitações de patente nacional e internacional foram feitas em 2008) e a Univali (antiinflamatórios – os testes clínicos do fitoterápico Aleurites, antiinflamatório e analgésico, devem começar em 2010 e o registro de patente foi solicitado em 2007 no Brasil e em 2009 no exterior). Os lançamentos estão previstos para ocorrer entre 2012 e 2014. A Eurofarma tem ainda uma parceria com a Biolab para pesquisas incrementais e mantém negociações com a Pfizer para desenvolvimento de produtos e outras formas de parceria[92]. Os acordos feitos pela Eurofarma com 25 empresas permitiram o lançamento em 2009 de sete produtos e a comercialização de 18 marcas licenciadas, que alcançaram, naquele ano, 11% do faturamento total. Em 2009, foram lançados mais de trinta produtos, que respondem por 3,5% das vendas.

6.2.3 Internacionalização

A visão da Eurofarma contempla ser uma das três maiores empresas farmacêuticas do Brasil em participação de mercado, com marcas e produtos próprios inovadores e presença em 90% do mercado latino-americano até 2015, o que acontecerá por meio de aquisições. Seu escopo geográfico atual abrange o Brasil, a Argentina e o Uruguai (este último com cobertura também no Paraguai e Bolívia), com produtos próprios, e os demais países da América Latina, Leste Europeu e África com a exportação de produtos para terceiros e participação em vendas governamentais. Após a aquisição, em 2009, de 95% da Quesada, empresa argentina focada

[92] As duas empresas assinaram acordo para a produção e distribuição da versão genérica do Lipitor, cuja patente expiraria no final de 2010. A extensão da validade da patente foi revogada em 26/08/2010, voltando a data de expiração a 2009, conforme entendimento do INPI (INPI, 2010). O medicamento será produzido pela Pfizer e comercializado pela Eurofarma (SCARAMUZZO, 2010a).

em gastroenterologia e cardiologia, conhecida no México, Peru e Venezuela (com opção de adquirir os 5% restantes), adquiriu em 2010 o controle da Gautier, do Uruguai, que tem boa presença no mercado local, na Bolívia e no Paraguai. Mais recentemente, adquiriu no Chile 60% da Volta, que atua nas áreas de prescrição médica, medicamentos genéricos e produtos hospitalares, e sua coligada Farmaindústria, que fabrica medicamentos para terceiros. A Volta se destaca em cardiologia, dermatologia e oftalmologia (SCARAMUZZO, 2010b). Estão em estudo aquisições no México e Colômbia, além de um projeto *greenfield* na Venezuela. Até 2015 espera estar em pelo menos mais quatro países, replicando seu modelo de negócios.

As exportações (brutas) da Eurofarma alcançaram em 2009 R$ 5,2 milhões, sendo seus principais mercados a América Latina, Ásia, África e o Oriente Médio. Para poder participar de licitações internacionais e penetrar nos grandes mercados mundiais (EUA, Europa e Japão), busca certificar-se junto à Organização Mundial de Saúde (OMS).

6.2.4 Estrutura organizacional

A estrutura comercial da Eurofarma (Ilustração 29 – a estrutura completa pode ser vista no Apêndice F) engloba nove Unidades de Negócio para produção e comercialização de medicamentos para saúde humana e animal:

- Prescrição médica – unidade mais relevante da empresa, economicamente, alcançou vendas brutas totais de R$ 736,5 milhões em 2009, oferecendo cerca de duzentas apresentações de produtos. Nos últimos quatro anos teve crescimento anual médio das receitas de aproximadamente 25%. No final de 2009 ocupava a quarta posição no mercado, com 3,5% de participação (em valor – medicamentos de marca) e também a quarta posição em receituário (4,4%). Trabalhavam na força de vendas aproximadamente 1,65 mil pessoas. Em 2009 lançou 17 produtos.
- Genéricos – a fabricação de medicamentos genéricos foi iniciada em 2001 e a Eurofarma encerrou 2009 na quarta posição, com aproximadamente 150 produtos e receita bruta de R$ 150,3 milhões. Destaca-se, principalmente, nas classes de antibióticos, antidepressivos e ansiolíticos. Em 2009 lançou sete medicamentos e, no total, ofereceu 147 apresentações. A força de vendas é de aproximadamente 160 pessoas. Embora não seja o foco da empresa, a operação com medicamentos genéricos reforça seu compromisso de ampliar o acesso da população a medicamentos de qualidade.
- Hospitalar – pioneira na introdução de medicamentos genéricos nessa área, a

Eurofarma atende hospitais de todo o país, diretamente e via distribuidores, oferecendo grande variedade de medicamentos injetáveis, principalmente na linha de antibióticos, antiinflamatórios, antiulcerosos e anestésicos. Suas receitas em 2009 alcançaram R$ 147,8 milhões. A diretoria Hospitalar administra a unidade Licitações, que atende instituições públicas de saúde. A unidade gerou receitas brutas de R$ 42,9 milhões, com aproximadamente 170 pessoas na força de vendas, comercializando em torno de sessenta apresentações de produtos.

- Oncologia – iniciou suas atividades em 1996 comercializando medicamentos de marca. Cinco anos depois, lançou o primeiro medicamento oncológico genérico no mercado brasileiro, a Doxorrubicina. Em 2009, obteve o registro do primeiro anticorpo monoclonal (atua sobre tipos específicos de célula) anti-EGFR (*Epidermal Growth Factor Receptor* – Receptor do Fator de Crescimento Epitelial). Oferece produtos quimioterápicos para terapia de suporte e hormonioterapia. Seu faturamento alcançou R$ 30,6 milhões com 25 pessoas na força de vendas.
- Saúde animal – sua unidade veterinária, Pearson, oferece produtos para animais de grande porte, bovinos (principalmente) e suínos. Em 2009, adquiriu dez marcas da Allvet, passando a oferecer 21 itens, incluindo antiparasitários (ectoparasiticidas e endectocidas), tônicos, fortificantes e vitaminas. Estabeleceu ainda um acordo de comercialização exclusiva do Aminofort, da Vitafort. Com o acordo, busca viabilizar a expectativa de praticamente dobrar sua participação de mercado nos próximos dois anos. Ela prepara seu ingresso no mercado de vacinas contra a febre aftosa (maior segmento do setor) e para isso irá inaugurar em Minas Gerais a unidade fabril da Inova (Eurofarma + Hertape Calier Saúde Animal) que, espera-se, será referência mundial em produção. A Inova estará dedicada à biotecnologia, com uma fábrica biossegura, iniciando a comercialização das vacinas em meados de 2011. Seu faturamento alcançou em 2009 R$ 33,3 milhões, com 34 pessoas na força de vendas e trinta apresentações de produtos.
- Serviços a Terceiros – a Eurofarma disponibiliza sua *expertise* e capacidade de produção em todas as formas farmacêuticas para laboratórios nacionais e estrangeiros. Os serviços variam do beneficiamento de uma ou várias etapas do processo produtivo (com matéria-prima fornecida pelo cliente) à terceirização completa. Suas receitas em 2009 somaram R$ 23,2 milhões.
- Euroglass – produz ampolas e frascos de vidro neutro tipo I para uso próprio e de

terceiros (fornece a cerca de trinta empresas). Suas receitas somaram R$ 8,7 milhões.

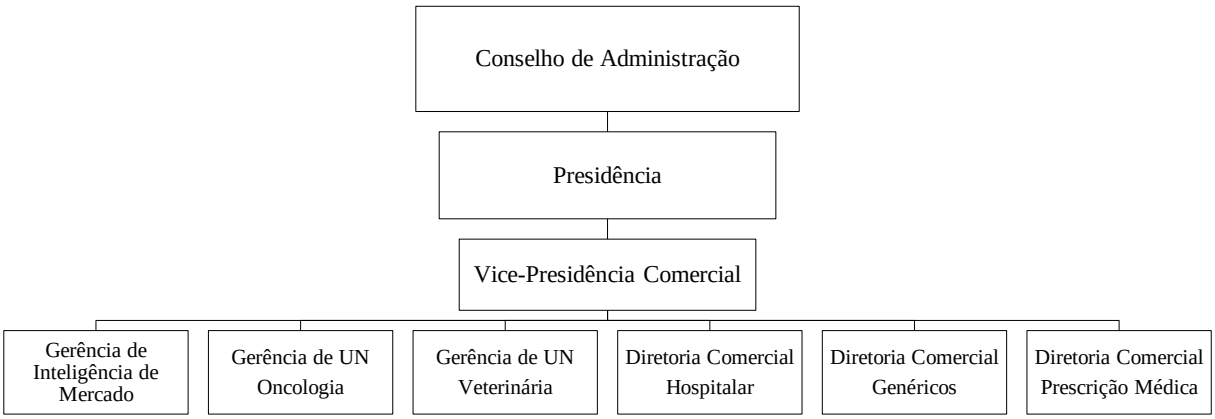


Ilustração 29 – Estrutura comercial da Eurofarma
FONTE: EUROFARMA, 2010.

6.2.5 Resultados

As tabelas 16 e 17 mostram as principais figuras da Eurofarma em 2009, por unidades de negócios e consolidadas.

Tabela 16 – Resultados da Eurofarma por Unidade de Negócio em 2009

UNIDADE	RECEITA BRUTA (R$ milhões)	% DA RECEITA BRUTA TOTAL	PARTICIPAÇÃO DE MERCADO EM VALOR (%)	FUNCIONÁRIOS	% DO TOTAL
Prescrição	736,5	62,5	3,5	1.648	49,5
Genéricos	150,3	12,8	8	159	4,8
Hospitalar	147,8	12,5	5,7	73	2,2
Licitações	42,9	3,6	5,7		
Veterinária	33,3	2,8	1	34	1,0
Oncologia	30,6	2,6	5,7	25	0,7
Serviços para terceiros	23,2	2,0			
Euroglass	8,7	0,7			
Exportação	5,2	0,4			
Total	1178,5	100,0		3.334	100,0

FONTE: Extraído de EUROFARMA, 2010.

Tabela 17 – Resultados da Eurofarma em 2009

CATEGORIAS PRINCIPAIS	RECEITAS	
	R$ milhões	% da Receita Líquida
Receita bruta de vendas	1.189,2	
Receita líquida de vendas	1.035,3	100,0
Custo dos produtos vendidos	262,9	25,4
Lucro Bruto	772,3	74,6
Despesas de vendas	432,2	41,7
Lucro Operacional	204,4	19,7
Lucro antes do IR e CSSL	210,9	20,4
Lucro Líquido	160,2	15,5

FONTE: EUROFARMA, 2010.

6.2.6 Perspectivas

O futuro vislumbrado pela Eurofarma para um horizonte de cinco anos contempla boas oportunidades para as indústrias brasileiras devido ao vencimento de várias patentes de medicamentos comercialmente relevantes. Ao mesmo tempo, deverá haver o acirramento da competição, principalmente entre fabricantes de genéricos e de genéricos de marca, com conseqüente redução nas margens de lucro, mesmo com o aumento nos volumes comercializados. Devem continuar os processos de fusão e aquisição e novos entrantes no mercado brasileiro não seriam surpresa. Em termos tecnológicos, devem aumentar a participação dos medicamentos biológicos no mercado (e a liberação em breve da fabricação de biosimilares no Brasil) e os investimentos de P&D no país. Em termos mercadológicos, espera-se maior participação do setor público nos gastos com saúde.

6.2.7 Análise da concorrência e formação de grupos estratégicos

O planejamento estratégico, direcionado aos níveis corporativo, competitivo e funcional, foi instituído formalmente na empresa em 2005 e é atualizado a cada final de ano, de forma a identificar o alcance das metas corporativas e os principais *gaps* relacionados ao plano original. Há processos em andamento para formalizar o planejamento estratégico de longo prazo (período de dez anos). A Eurofarma se coloca como uma empresa orientada ao mercado, conciliando as expectativas do mercado com seus próprios interesses na tomada de decisão.

A análise da concorrência é parte importante do processo de planejamento estratégico, embora realizada com maior freqüência, de modo a conciliar as necessidades estratégicas amplas da empresa e as necessidades da competição no dia-a-dia. Essa análise é feita nos diferentes níveis hierárquicos e funcionais, com diferentes níveis de profundidade e complexidade. No nível de diretoria o foco está nas dez principais empresas do setor (unidades e valor), com monitoramento das grandes categorias de negócio (medicamentos sob prescrição e genéricos), dos percentuais de participação de mercado e no receituário. Nos níveis de gerência, o foco está nas linhas de produto (classes terapêuticas), e quanto mais se aproxima a linha de frente, mais aumenta a preocupação com produtos específicos e uma análise detalhada do mercado. De forma geral, são feitas análises qualitativas e quantitativas (com base nos relatórios das empresas de auditoria de mercado) nos vários níveis, as quais subsidiam a análise periódica discutida em nível de diretoria, visando à tomada de decisões estratégicas. De forma simplificada, a preocupação nos vários níveis está mostrada no Quadro 11.

Quadro 11 – Foco dos níveis hierárquicos da Eurofarma na análise da concorrência

FUNÇÃO/NÍVEL HIERÁRQUICO	FOCO
Vendedores	Desempenho dos produtos e receituário – desempenho no dia-a-dia
Gerente de Produtos	Desempenho de vendas por região e comparativos com os concorrentes
Gerente de Marketing	Resultados consolidados de produtos e substâncias
Diretores	Desempenhos por especialidades, produtos principais e composição geográfica da estrutura

As informações analisadas nos vários níveis hierárquicos e funcionais alimentam as reuniões semanais de diretoria (Comitê Executivo), que focam os principais produtos por unidade de negócios, o desenvolvimento do portfólio (*pipeline* e tendências de investimentos) e o seguimento de patentes dos concorrentes. Semelhanças relativas ao tamanho, origem de capital, segmentos de atuação e portfólio de produtos são também consideradas, além de fatos novos e relevantes que são incorporados a qualquer momento.

De forma geral, os dois principais concorrentes da Eurofarma são dois dos principais laboratórios brasileiros, colocados entre as cinco maiores empresas do setor: Aché e EMS. Os laboratórios estrangeiros não são analisados especificamente pela sua capacidade de ação internacional, mas pela ação local. Entretanto, ao definir a origem de capital como um dos

elementos relevantes, ainda que indiretamente, esse potencial fica embutido nas avaliações. Análises de demonstrativos financeiros e *annual reports* são feitas para algumas empresas em especial. Como mencionado acima, as maiores empresas do setor merecem atenção especial e as demais, exceto por alguma circunstância especial, são analisadas pelos aspectos da competição do dia-a-dia, que incluem a análise de algumas classes terapêuticas, mas sem formalização em relatórios de rotina do agrupamento de concorrentes por semelhanças. A razão para a não definição de grupos estratégicos é bastante clara na visão da empresa: com a abundância e nível de detalhamento das informações sobre produtos, classes terapêuticas, canais de vendas, receituário e empresas, não faz tanto sentido preocupar-se com o conjunto de empresas e sua classificação por semelhanças, uma vez que a intervenção dos níveis superiores nas ações de competição diárias é parcialmente substituída pelo conjunto de informações disponibilizadas e pela rotina de cada nível hierárquico e funcional.

6.3 Sanofi-Aventis

A história da empresa multinacional francesa Sanofi-Aventis confirma a tradição de fusões e aquisições no setor e a existência e relevância de empresas longevas. A Sanofi-Aventis foi formada quando a Sanofi-Synthélabo adquiriu a Aventis, por meio de oferta hostil. A Sanofi foi fundada em 1973 pela Elf-Aquitaine e a Synthélabo em 1970 pela fusão da Laboratoires Dausse, fundada em 1834, e Laboratoires Robert & Carrière, fundada em 1899. Em 1973 o controle da Synthélabo passou para a L'Oréal. A Aventis foi criada com a fusão das empresas Rhône-Poulanc e Hoechst Marion Roussel. A Hoechst, fundada na primeira metade do século XIX, assumiu o controle da Roussel-Uclaf in 1974 e da Marion Merrell in 1995. A Rhône-Poulenc foi fundada em 1928 pela fusão de uma empresa química dos irmãos Poulenc e a Société Chimique des Usines du Rhône, fundada em 1895. Nos anos 1990 passou a focar as ciências da vida, adquirindo a Rorer e a Fisons (empresas farmacêuticas norte-americana e inglesa, respectivamente) e a Pasteur Mérieux Connaught (vacinas). Além de saúde humana, a Sanofi-Aventis opera em saúde animal por meio da Merial, fundada em 1997 como *joint-venture* da Rhône-Poulenc e da Merck & Co. Em 2009, a Sanofi-Aventis assumiu o controle total da Merial, ao adquirir a parte da Merck & Co. na empresa, e no mesmo ano assinou um contrato com a Merck & Co. para a criação de uma *joint venture* combinando as atividades da Intervet/Schering-Plough Animal Health (após a fusão da Merck & Co. com a Schering-Plough) e da Merial. O nome proposto para essa nova empresa é Merial-Intervet (MERIAL, 2010).

A Sanofi-Aventis pesquisa, desenvolve, fabrica e comercializa produtos farmacêuticos (vendidos sob prescrição médica, genéricos e isentos de prescrição), vacinas humanas (Sanofi-Pasteur) e produtos para saúde animal (Merial) e tem participação na fabricante de cosméticos Yves Rocher (39,1%). Ela opera em 110 países e emprega aproximadamente 105 mil pessoas, das quais 32,7% em vendas; 18,2% em P&D, 35,1% em Produção e 13,9 em Marketing e Apoio. Ocupa a quarta posição no setor farmacêutico mundial, comercializando seus produtos em mais de 170 países. Além dos funcionários da Sanofi-Aventis, há aproximadamente 5,6 mil na Merial.

Líder mundial em vacinas, a Sanofi-Aventis comercializa produtos biológicos importantes, que respondem por aproximadamente 30% do faturamento da empresa, e tem presença longa e de liderança nos mercados emergentes[93]. Suas áreas de atuação incluem desordens no sistema nervoso central, diabetes, doenças cardiovasculares, oncologia, trombose e medicina interna (entre elas osteoporose, sistema respiratório/alergias e urologia). Sua operação contempla todas as fases de produção: fabricação dos ingredientes ativos (para os principais produtos), incorporação desses ingredientes em produtos e embalagem.

Das receitas da divisão farmacêutica em 2008, € 24,7 bilhões, apenas € 349 milhões (1,4%) eram relativos à venda de medicamentos genéricos (Winthrop). Em seu *website* (www.sanofi-aventis.com) a empresa informava que, como a maioria dos seus concorrentes, esperava a competição intensa dos produtos genéricos para alguns dos seus principais produtos, cujas patentes deviam expirar nos próximos anos. Com a aquisição da Zentiva (Europa Central e Oriental) em 2008 e da Kendrick (México) e Medley (Brasil) em 2009, a receita com medicamentos genéricos em 2009 subiu para € 1,0 bilhão (3,8% da receita total da unidade farmacêutica e 3,4% da receita total da empresa). As receitas com produtos farmacêuticos em 2009, € 25,8 bilhões, foram as mais relevantes do grupo, e as receitas com vacinas alcançaram € 3,5 bilhões (os resultados da Merial são considerados à parte). As principais figuras da Sanofi-Aventis, em 2009, estão mostradas nas tabelas 18 e 19 (as conversões para dólares americanos foram feitas pelo autor). A área farmacêutica cresceu 3,7%, com vendas líquidas de € 29,3 bilhões. O efeito da concorrência dos genéricos foi suplantado pelos resultados dos mercados emergentes, dos produtos para diabetes, das vacinas e dos produtos de consumo.

[93] Mundo excluindo Austrália, Canadá, EUA, Europa Ocidental (Alemanha, Áustria, Bélgica, Chipre, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Irlanda, Islândia, Itália, Reino Unido, Luxemburgo, Malta, Noruega, Países Baixos, Portugal, Suécia e Suíça), Japão e Nova Zelândia (SANOFI-AVENTIS, 2010, p. 2).

Dos € 29,3 bilhões em receitas a maior parcela foi obtida na Europa, € 12,0 bilhões (41%), e nos EUA, € 9,4 bilhões (32%); os demais países contribuíram com € 7,8 bilhões (27%).

Tabela 18 – Receitas da Sanofi-Aventis em 2009 por divisão

DIVISÃO	RECEITAS		% DAS RECEITAS DE FARMACÊUTICOS	% DAS RECEITAS DA EMPRESA (SEM A MERIAL)
	€ milhões	US$ milhões		
Farmacêutica	25.823	36.152		88,1
Prescrição	23.381	32.733	90,5	
OTC/OTX	1.430	2.002	5,5	
Genéricos	1.012	1.417	4	
Vacinas – Sanofi-Pasteur	3.483	4.876		11,8
Total Consolidado	29.306	41.028		
Saúde Animal – Merial	2.554	3.576		

FONTE: SANOFI-AVENTIS.

Tabela 19 – Principais resultados da Sanofi-Aventis em 2009

CATEGORIA	FARMACÊUTICOS (€ milhões)	VACINAS (€ milhões)	OUTROS (€ milhões)	TOTAL (€ milhões)
Vendas líquidas	25.823	3.483		29.306
Outras receitas	1.412	31		1.443
Custo de vendas	-6.527	-1.326		-7.853
Despesas de P&D	-4.091	-491	-1	-4.583
Despesas gerais e de vendas	-6.762	-561	-2	-7.325
Outras receitas e despesas operacionais	387	-3	1	385
Parcela de lucro/prejuízo dos associados excluindo a Merial	792	41	8	841
Parcela de lucro/prejuízo da Merial			241	241
Lucro operacional	10.608	1.173	247	12.028

FONTE: SANOFI-AVENTIS, 2010, p. 74. Parcial.

A América Latina é pouco representativa nas receitas da empresa, alcançando apenas € 1,9 bilhão (US$ 2,7 bilhões), 5% das receitas totais, obtidas principalmente no Brasil que, após a aquisição da Medley, consolida-se como mercado regional mais relevante.

6.3.1 Estratégias

De forma geral, as estratégias da empresa cobrem três prioridades principais para alcançar os seus objetivos e assegurar o crescimento sustentado (SANOFI-AVENTIS, 2010, p. 2):

- Aceleração da inovação em P&D
- Adaptação da estrutura organizacional visando aos desafios futuros
- Aproveitamento das oportunidades externas de crescimento

A orientação da empresa ao futuro fica clara na concentração de sua área de P&D, onde foram investidos em 2009 € 4,5 bilhões (US$ 5,7 bilhões), dos quais aproximadamente 60% destinados a biológicos e vacinas. Na unidade Farmacêuticos foram investidos € 4,0 bilhões (US$ 5,7 bilhões) em P&D, 15,7% das receitas. Para aumentar a eficiência, a Sanofi-Aventis faz alianças com empresas e instituições públicas voltadas tanto a produtos quanto a tecnologias. Em fevereiro de 2010, ela tinha 49 projetos nas fases I (17), II (15), III (13) e Registro (4), com maior concentração em vacinas (18) e oncologia (11) (SANOFI-AVENTIS, 2010b). Além das 11 unidades de P&D na França, há cinco centros na Europa, seis nos EUA, um na China e um no Japão. No Brasil há centros de desenvolvimento locais, com cerca de cem funcionários. A fabricação dos produtos Sanofi-Aventis é feita em 72 unidades.

O modelo de negócios da Sanofi-Aventis é bastante focado nos principais mercados tradicionais e, estrategicamente, ela pretende se transformar em uma empresa diversificada e líder global em cuidados com a saúde. Isso a levou à reorientação na alocação de recursos de pesquisa com foco em tecnologias e doenças-chave, visando às necessidades dos pacientes (tratamentos e medicamentos abordados do ponto de vista deles); à busca por mais flexibilidade e grandes inovações com foco na criação de valor e de alianças (P&D externa), para refletir a diversidade de atividades e o alcance geográfico (no primeiro semestre de 2009 as vendas continuavam concentradas nos grandes mercados tradicionais); e desenvolver outras atividades nos campos de medicamentos e cuidados com a saúde. Estão sendo incentivadas atividades que reforcem a abordagem regional, o que pode favorecer o Brasil.

Alianças, fusões e aquisições fazem parte da orientação estratégica da Sanofi-Aventis, o que significa adequar as estratégias às oportunidades de cada região, simplificar a estrutura organizacional e os processos operacionais, com reflexos nos custos administrativos. As aquisições mais recentes da Sanofi-Aventis incluem a Chattem e a Oenobiol, voltadas a produtos de consumo e, em P&D, a BiPar e a Fovea, empresas biofarmacêuticas

especializadas em câncer e oftalmologia, respectivamente. Em vacinas, assumiu o controle da Shantha (biotecnologia). A Sanofi-Aventis mantém, ainda, algumas associações com a Bristol-Myers Squibb nos EUA. Em *press release* de 4/10/2010, a Sanofi-Aventis confirmou que, após várias tentativas de adquirir a Genzyme por negociações diretas, converteu sua oferta em oferta hostil. O valor da transação é de aproximadamente US$ 18,5 bilhões e até dezembro de 2010 a aquisição não havia sido concretizada.

A estrutura executiva da Sanofi-Aventis, em março de 2010, pode ser vista na Ilustração 30.

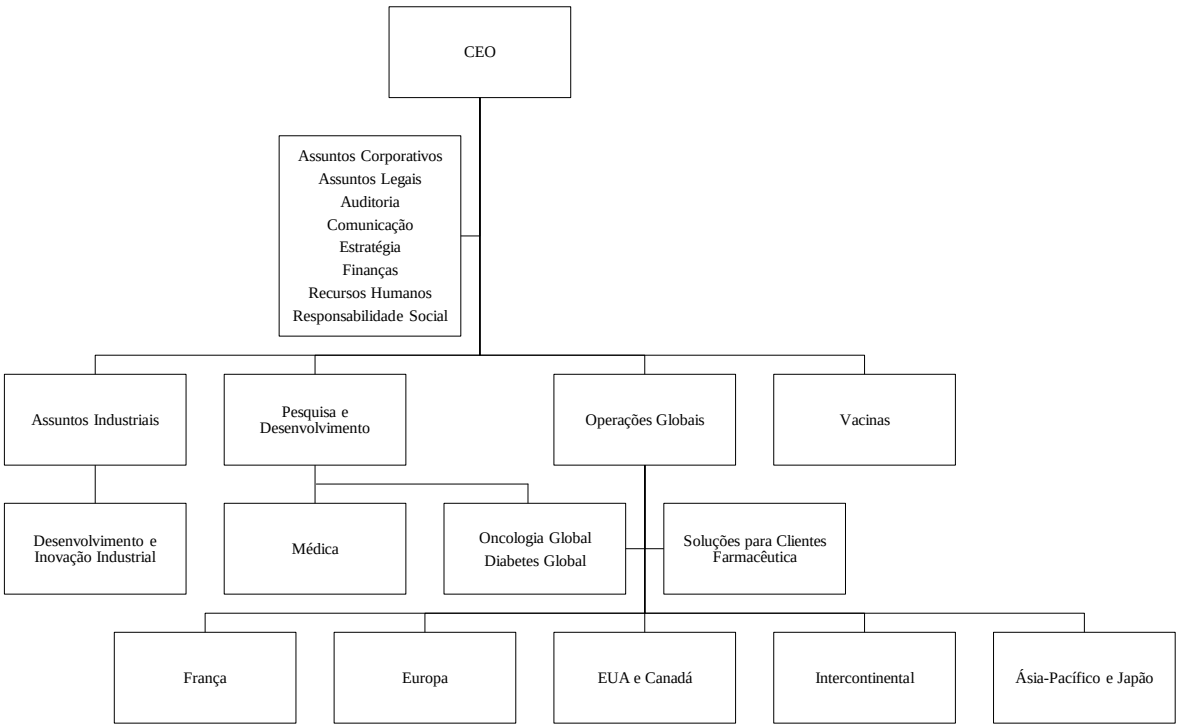


Ilustração 30 – Management Committee da Sanofi-Aventis
FONTE: SANOFI-AVENTIS.

6.3.2 Sanofi-Aventis no Brasil

A Sanofi-Aventis opera no Brasil desde os anos 1950. Em *Press release* de 9/4/2010, ela informa que com a aquisição da Medley em 2009, então terceira maior empresa brasileira do setor e líder em medicamentos genéricos, com vendas de € 153 milhões, assumiu a liderança no mercado de genéricos brasileiro e latino-americano. Passou também a ser o maior grupo farmacêutico do mercado brasileiro, com 11,2% de participação (moeda) em dezembro de 2009 (SANOFI-AVENTIS – IMS). As operações da Medley continuam independentes das

operações da Sanofi-Aventis.

A Sanofi-Aventis emprega aproximadamente 4,5 mil pessoas e oferece 350 produtos, dos quais mais de 95% produzidos localmente. Sua base industrial local é a segunda maior do grupo, atrás apenas da base da França. Com três fábricas no estado de São Paulo (Suzano, Campinas e Sumaré), e uma prevista para operar em 2012, em Brasília, produz para o mercado brasileiro e alguns países da América Latina. Sua capacidade local alcançará trezentos milhões de unidades/ano. Mantém ainda no país duas unidades de Pesquisa Clínica e um Centro de Desenvolvimento de Novos Produtos.

6.3.3 Análise da concorrência e formação de grupos estratégicos

A Sanofi-Aventis adota procedimentos de planejamento estratégico nos níveis global e local para o curto e médio prazos, respectivamente um e cinco anos.

Importante no desenvolvimento do processo de planejamento é a revisão dos temas relativos ao portfólio de produtos e às áreas terapêuticas, em termos de atratividade e competitividade, pela sua influência na (re)definição de ações estratégicas. Também importante para o processo de planejamento estratégico é a análise da concorrência, feita regularmente, não apenas nas fases de elaboração dos planos estratégicos como também mensalmente, com análises de desempenho baseadas nos vários relatórios das empresas de auditoria de mercado. Uma análise inicial concentra-se nas vinte maiores empresas do setor, em moeda e volume de vendas, e outra na análise das dez classes terapêuticas mais relevantes, não necessariamente envolvendo as vinte maiores empresas. Nesse momento, as empresas concorrentes têm importância secundária em relação a produtos e classes terapêuticas.

Pelo fato de as transações da Sanofi-Aventis serem *Business-to-Business*, sem diminuir a importância do usuário final, pela sua postura estratégica e posicionamento ela considera relevante na decisão de compra o valor da marca, que no caso reflete inovação, e a qualidade da força de vendas, capaz de transmiti-la e ser sensível às condições de mercado, uma vez que vários *stakeholders* devem ser contemplados como, por exemplo, os usuários dos medicamentos, os intermediários e os acionistas da empresa.

Na visão da Sanofi-Aventis, as empresas farmacêuticas podem diferenciar suas ofertas principalmente com base no fato de os usuários finais buscarem alívios e soluções rápidas e

eficazes, os canais buscarem produtos rentáveis, e os médicos o sucesso nos tratamentos recomendados. Mas, pela importância dos medicamentos vendidos sob prescrição médica no negócio da empresa, a diferenciação tem de ser percebida principalmente pelos médicos, que muitas vezes desempenham papéis de influenciadores e/ou de decisores no processo de compra (KOTLER; KELLER, 2006). Os médicos são impactados pelos seus entornos, que influenciam a formação dos seus próprios perfis, e pelas características dos tratamentos envolvidos. A competição nesse caso, do ponto de vista das empresas, é focada nas classes terapêuticas e, posteriormente, nos produtos, visando à disputa pelos usuários finais. De maneira simplificada, as patologias e, por conseqüência, os tratamentos escolhidos pelos médicos, podem ser crônicos (tratamentos prolongados) e/ou agudos (tratamento intensivo que busca soluções mais rápidas). Em ambos os casos é possível, pelo acompanhamento profissional, detectar a eficácia dos tratamentos e medicamentos recomendados.

Embora a maior parte das ações seja dirigida aos médicos, as ações nos pontos de venda também são importantes para garantir a dispensação dos medicamentos de forma adequada e evitar substituições indesejadas do receituário.

As empresas nacionais e multinacionais não são vistas da mesma forma na análise da concorrência. Embora a origem da empresa não seja por si só um indicador de qualidade e eficiência, as empresas nacionais geralmente são percebidas como menos competitivas quando a alta tecnologia é o fator relevante. A opção pela fitoterapia, por exemplo, que parece ser um campo promissor para empresas brasileiras em razão dos investimentos em P&D substancialmente menores (milhões de dólares para os fitoterápicos *versus* bilhão de dólares para medicamentos sintéticos ou biológicos), não envolve doenças complexas. De forma geral, as multinacionais são vistas como mais competitivas e, mesmo sem uma análise mais profunda do universo de competidores, de forma espontânea são consideradas concorrentes relevantes. A Pfizer e a Novartis foram lembradas e citadas como exemplo, seja pelos seus portes e participações de mercado, seja pelos modelos de negócios (orientação do portfólio de produtos e classes terapêuticas). Entre as nacionais foram mencionadas (espontaneamente) como merecedoras de atenção a Aché, a EMS e a Eurofarma por estarem bem adaptadas às características do mercado brasileiro, serem ágeis e oferecerem portfólios adequados às necessidades locais.

A origem do capital e a cultura parecem influenciar a forma como atuam algumas empresas.

As alemãs e suíças são vistas como mais conservadoras e lentas, mas, depois de uma decisão tomada agem de forma consistente em todo o processo, da criação ao marketing, compensando o arrojo aparentemente menor com grande determinação e foco, enquanto as americanas são vistas como mais propensas ao risco.

Em um setor no qual as informações estão disponíveis em grande quantidade, a área de Inteligência de Mercado é muito importante no processo de análise da concorrência. Na Sanofi-Aventis ela opera de forma independente, provendo análises de mercado e, em conjunto com os demais departamentos da empresa, pode influenciar o seu direcionamento. As discussões estratégicas mais profundas, alimentadas por informações de gerentes e coordenadores, são feitas nas revisões mensais de negócios, nas quais têm assento diretores e colaboradores de outras áreas. Nessas reuniões, além das informações quantitativas abundantes, pré-analisadas por várias áreas, inclusive a de inteligência, são considerados elementos qualitativos, fatos novos e cenários, sempre que relevantes. Embora as informações sobre a concorrência sejam utilizadas nos vários níveis da empresa, os interesses e objetivos no seu uso variam. De forma ampla, nos níveis hierárquicos e funcionais mais próximos aos médicos e compradores, o foco das análises está nos produtos; nos níveis intermediários (gerentes e coordenadores) está nas áreas terapêuticas, e nos níveis superiores da empresa, nas empresas concorrentes como um todo.

6.3.4 Grupos estratégicos

Como a Sanofi-Aventis faz uma análise mais profunda das vinte maiores empresas do setor, e outra das dez classes terapêuticas mais relevantes, ela não sente necessidade de agrupar empresas por semelhanças que caracterizem grupos estratégicos. Independentemente da formatação ou não de grupos estratégicos, pela quantidade de informações disponíveis ela diz saber onde concentrar seus esforços e com quais concorrentes se preocupar. Assim, grupos estratégicos não têm sido tema de discussões e análises internas, e mudanças nessa abordagem só ocorrerão quando fatos novos o exigirem.

7 CONCLUSÕES DOS ESTUDOS DE CASO

Embora Yin (2002) recomende que em estudos de casos múltiplos sejam apresentadas as conclusões dos casos individualmente (Ilustração 24) e depois a conclusão cruzada de todos eles, optamos por fazer uma única conclusão pelo fato de as informações relevantes terem se repetido. Ainda segundo ele, após as conclusões cruzadas deve ser feita a confirmação ou modificação da teoria. Neste caso, em vez de confirmar ou rever uma teoria, fizemos uma reavaliação das expectativas na definição do problema de pesquisa (item 1.1) e dos objetivos (item 1.2) após analisar as informações sobre como as empresas entrevistadas tratam os assuntos grupos estratégicos, análise setorial e análise da concorrência, e se os modelos estatísticos são adequados e suficientes para definir os grupos ou se é conveniente/necessário confirmar os grupos formados cognitivamente. Isso foi necessário porque iniciamos o trabalho buscando identificar como as empresas definem seus principais concorrentes, como abordam aspectos relevantes da concorrência e seus reflexos nos agrupamentos, e informações de base cognitiva seriam relevantes para aprimorar os grupos estratégicos definidos estatisticamente (ver item 1.2.2). Entretanto, embora tenham citado as empresas que consideram suas concorrentes mais próximas, as empresas entrevistadas também mencionaram que a formatação de grupos estratégicos não é um tema relevante para elas.

Uma possível explicação para essa ausência de relevância, além da abundância mencionada de informações disponíveis referentes a empresas, produtos, preços ou classes terapêuticas, embora com alguns senões quanto à precisão, pode estar relacionada à maturidade do setor. Essa disponibilidade não só facilita a elaboração de estratégias, como também fornece subsídios para ações pontuais mais próximas dos clientes, além de criar uma dinâmica própria na qual os níveis hierárquicos mais próximos dos clientes podem agir de forma mais ágil e consistente. A imprecisão das informações, nesse caso, não parece ser um problema tão sério na medida em que as bases de dados utilizadas são tradicionais no setor e a experiência das empresas na sua utilização lhes permite aplicar índices que aproximam os dados auditados das suas realidades – o que reforça a importância dos sistemas de informação. Na formatação dos grupos estratégicos do setor farmacêutico brasileiro, abordados mais à frente, utilizamos os dados brutos auditados, anualizados em maio de 2010 e referentes ao canal farmácia, não

estando computadas as vendas ao Governo e a hospitais[94]. Em respeito às restrições contratuais entre as empresas do setor e a empresa de auditoria de mercado, nenhuma informação sensível, principalmente de base quantitativa, foi incluída neste texto, à exceção daquelas já tornadas públicas pelas próprias empresas, entidades de classe e assemelhadas, ou pela própria empresa de auditoria. Em caráter reservado, se solicitado pela Banca Examinadora, os cálculos serão mostrados.

A mencionada maturidade do setor farmacêutico permite às empresas conhecerem-se bem, e aos seus executivos, internalizando os principais aspectos da competição e das pessoas que distinguem as empresas, sem a necessidade de agrupá-las formalmente. As empresas entrevistadas citaram-se como concorrentes importantes, e incluíram a EMS; a Aché incluiu também a Novartis e a Hypermarcas e ainda fez uma distinção dos concorrentes por categoria de produtos, considerando EMS, Eurofarma e Medley (Sanofi-Aventis) como concorrentes importantes em medicamentos genéricos, Eurofarma, Novartis e Sanofi-Aventis em medicamentos vendidos sob prescrição, e Hypermarcas e Sanofi-Aventis em produtos de consumo. Com base nos modelos de negócios, a Aché considera a EMS e a Eurofarma as empresas mais semelhantes a ela, enfatizando o portfólio generalista, a visitação intensa (com aproximadamente 1,5 mil representantes), o escopo geográfico (grandes centros e interior em praticamente todos os territórios), os preços menores que os de referência e as apresentações de maior valor agregado para produtos de uso crônico.

As três empresas entrevistadas desenvolvem planos estratégicos, fazem análises freqüentes da concorrência, têm boas instalações no país, exportam, embora os percentuais em relação às receitas sejam pequenos, e têm alianças internacionais. Os investimentos em P&D das duas empresas nacionais estão próximos, embora informados com referenciais diferentes: a Aché com base no lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização, a Eurofarma sobre as receitas líquidas e a EMS (incluída por ter sido citada por Aché e Eurofarma) sobre as receitas (sem informar se líquidas ou brutas). Embora semelhantes pelo modelo de negócios, as empresas diferem nas vendas das diferentes categorias. Os medicamentos genéricos, por exemplo, alcançam 22% do faturamento na Aché, 12,8% na Eurofarma e 59% na EMS. No caso da Sanofi-Aventis, o percentual é elevado devido à aquisição recente da Medley (48% –

---

[94] Em outras partes deste trabalho, quando mencionados como fonte os *annual reports* ou *financial reports* das empresas, os dados são precisos, salvo menção em contrário.

Tabela 13), o que a tornou não só a maior empresa em operação no país (setor farmacêutico), como a maior em medicamentos genéricos do país e da América Latina; entretanto, nos resultados consolidados sua participação é de apenas 3,8%.

Na visão da Aché, as empresas brasileiras seriam mais generalistas, ainda reflexo das circunstâncias nas quais o setor foi implantado no país. Os entrevistados esperam o acirramento da competição, inclusive pela ação mais efetiva das empresas multinacionais e pela busca de acordos e licenciamentos. A maior liberdade concedida pelas matrizes deve dar a flexibilidade que suas subsidiárias necessitam, levando-as a se assemelhar às empresas nacionais em comportamento (ACHÉ). Sem representar uma surpresa, pelo exposto na abordagem do setor, as empresas nacionais são menos competitivas quando o fator preponderante é a tecnologia (SANOFI-AVENTIS). A Sanofi-Aventis menciona a Aché, Eurofarma e EMS como merecedoras de atenção pela sua agilidade e adequação ao mercado local, inclusive em termos de portfólio, e a Pfizer e a Novartis como exemplo de concorrentes internacionais competitivos.

Apesar de maduro, o setor é paradoxalmente muito ativo na busca de inovações em tecnologias e medicamentos. Embora a inovação seja fundamental, seus desdobramentos podem ser acompanhados pelos concorrentes, uma vez que as grandes empresas disponibilizam em seus relatórios anuais informações sobre os produtos em desenvolvimento, bem como as expectativas em relação a eles em cada fase. Outro aspecto a considerar são os processos de fusões e aquisições, nos quais as empresas têm de se preocupar com ganhos de escala em produtos consolidados; completude de portfólio e com a aquisição de competências (que tornam atrativas empresas menores, do setor de biotecnologia, por exemplo). Cada empresa lida com suas especificidades e, claramente, as empresas multinacionais têm demandas diferentes das nacionais.

7.1 Aplicabilidade do conceito de grupos estratégicos

As empresas entrevistadas citaram-se mutuamente como concorrentes e estão entre as cinco maiores empresas farmacêuticas do país, por isso poder-se-ia imaginar que estariam em um mesmo grupo estratégico. Mas para que isso seja confirmado ou refutado é preciso ponderar alguns aspectos, qualitativos e quantitativos. Inicialmente, deve-se considerar o escopo geográfico das empresas e suas ações, puramente locais ou impactadas/potencialmente

impactáveis pelas matrizes ou pelo conjunto de atividades das subsidiárias, no caso de empresas multinacionais. Vimos que, embora as empresas nacionais não estejam tão distantes das multinacionais nas receitas locais, em ordem de grandeza, estão muito distantes quando comparadas às receitas consolidadas das multinacionais, obtidas, não raramente, pela ação em mais de cem países, o que impacta diretamente suas capacidades de investimento, principalmente em P&D. Esse impacto se dá não apenas pelos percentuais sobre as receitas investidos, bem superiores aos das empresas nacionais, como pelos montantes sobre os quais são aplicados. Isso reflete na orientação das empresas à inovação, que é um indício de suas orientações estratégicas. Elas podem ser vistas como desbravadoras (buscam soluções de ponta para doenças e tratamentos complexos), seguidoras (concentram-se em medicamentos similares e genéricos, embora possam buscar alguma inovação), ou oportunistas (buscam apenas opções genéricas rentáveis). Outro aspecto relevante está relacionado às estratégias de crescimento, que no caso das multinacionais, pelo escopo geográfico, passam principalmente pela consolidação de mercados existentes (penetração de mercado, na terminologia de Ansoff), uma vez que estão em muitos mercados, não raro acima de cem, e no caso das nacionais pela expansão internacional (desenvolvimento de mercado). Em termos de escopo geográfico local, as grandes empresas nacionais não deixam a desejar quando comparadas às empresas multinacionais.

Como a capacidade de inovação foi citada como barreira de entrada (ou fator-chave de sucesso) do setor, as atividades de P&D demandam muitos recursos e se visualiza o desenvolvimento com tecnologias complexas envolvendo terapias genéticas, células-tronco, nanotecnologia e biotecnologia, é de se esperar que as empresas menores, e com recursos financeiros limitados, tenham mais dificuldade em competir. Isso já acontece, embora na área de biotecnologia várias empresas pequenas tenham se desenvolvido bastante, tornando-se alvo de aquisições das grandes empresas do setor. Um exemplo de empresa de sucesso em biotecnologia é a Amgen, ainda independente, fundada em 1980 e com receitas em 2009 de US$ 14,3 bilhões (AMGEN, 2010). Em alguns estudos, a participação dos produtos novos nas receitas das empresas foi utilizada como variável para os agrupamentos, mas isso deve ser observado com cuidado. A participação de novos produtos (menos de cinco anos no mercado) no faturamento das empresas farmacêuticas é relativamente pequena no Brasil e, na sua grande maioria, os lançamentos envolvem medicamentos similares. Isso não é de se estranhar, porque mesmo nos EUA, o mercado mais atraente do mundo, há poucos medicamentos aprovados a cada ano pela FDA (Gráfico 7). Outro aspecto a não estranhar é o nível de

dependência das empresas multinacionais em relação a produtos antigos, uma vez que os investimentos em inovação são elevados e as boas soluções, protegidas, merecem todo esforço para que suas vidas sejam prolongadas. E, se vendem muito mesmo depois de tantos anos, não deve ser por acaso. A menos de dois anos do vencimento da patente, as vendas do Lipitor, o medicamento mais vendido do mundo, foram de US$ 11,4 bilhões em 2009 e nos últimos cinco anos, encerrados em 2009, chegaram a US$ 61,6 bilhões. Vencida a patente, muitos produtos novos terão de assumir seu lugar; por isso a Pfizer investe tanto em P&D.

Pelas várias considerações sobre inovação feitas ao longo do trabalho, poder-se-ia esperar que ela fosse uma variável selecionada para os agrupamentos feitos estatisticamente neste trabalho, o que não acontecerá. A justificativa para isso é que sua inclusão poderia distorcer os resultados, não apenas pelas grandes diferenças nos percentuais de investimento sobre as receitas, entre empresas nacionais e multinacionais, como também pelas receitas sobre as quais eles são aplicados. Há ainda o fato de esses investimentos, no caso das multinacionais, serem feitos quase na sua totalidade no exterior. Não haveria, assim, índices justos e relativamente precisos para comparar estatisticamente empresas nacionais e multinacionais, o que não impede que os percentuais de investimento em P&D sejam discriminantes, de forma cognitiva, e levem a uma primeira separação entre empresas nacionais e multinacionais, ou considerados em análises qualitativas complementares para ajustar os possíveis desvios.

Para compreender melhor a decisão de não incluir a inovação no conjunto de variáveis, pode-se observar que o vigésimo maior investimento em P&D do setor, em nível mundial, foi de US$ 1,5 bilhão, feito pela Novo Nordisk (o maior foi de US$ 8,2 bilhões[95], feito pela Roche – só farmacêuticos), e a média de investimentos das cinqüenta maiores empresas do setor em 2009 foi de 18,3% do faturamento (r^2=0,9152 para as variáveis receita e investimentos em P&D). Empresas orientadas a medicamentos genéricos têm índices mais baixos, como a Watson (9,9%), Sandoz (7,5%), Rambaxy, Teva, Mylan e Dr. Reddy's, em torno de 6%, e Stada 3%. Dentre as cinqüenta maiores empresas farmacêuticas, em nível mundial, o maior investimento em percentual da receita foi o da Biogen Idec (40,1%) e o menor o da Mylan (5,7%). Além da Biogen Idec, três empresas investiram percentuais da receita bastante elevados em relação às demais: Takeda (32,8%), Shinogi (30,2%) e Kywoa (29,2%). Exceto pela Takeda, com faturamento de US$ 14,2 bilhões, esses percentuais foram aplicados sobre

[95] 2009 foi um ano atípico em relação ao câmbio, com grande perda de valor do dólar americano.

receitas não tão elevadas: US$ 1,8 bilhão e US$ 1,7 bilhão, respectivamente. Sem elas, o maior percentual passa a ser 25,4% (e o r^2=0,9335). As empresas nacionais investiram bem menos, com percentuais semelhantes aos dos grandes fabricantes internacionais de genéricos. A Eurofarma, por exemplo, investiu, em 2009, 5% da receita líquida; a Aché, em 2008, 10% do lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização, e a EMS, segundo seu *website*, 6% das receitas. Das cinqüenta maiores empresas mundiais, 27[96] tiveram produtos auditados no Brasil, com receitas consolidadas de US$ 442,5 bilhões e investimentos em P&D de US$ 77,9 bilhões (17% das receitas). Entretanto, como mencionado ao longo do trabalho, as barreiras de entrada (ou os fatores-chave de sucesso) variam com os grupos estratégicos. Assim, os níveis de inovação exigidos das grandes empresas multinacionais, desbravadoras, são diferentes dos níveis exigidos das empresas locais, com tamanhos menores e grupos de classes terapêuticas e níveis de tecnologia diferentes.

Na definição do problema da pesquisa (item 1.1) e dos objetivos específicos (1.2.2), mostramos a preocupação em relação às análises estatísticas serem suficientes para definir os agrupamentos estratégicos, se os refletiriam de forma consistente e se abordagens combinadas, estatísticas e cognitivas, seriam mais adequadas. Nas entrevistas realizadas não foi mencionada a existência de grupos estratégicos ou de algum processo para fazer agrupamentos, mas foram indicados concorrentes mais próximos, os quais, de certa forma, deveriam ter semelhanças. As referências das empresas mesclavam dados quantitativos e qualitativos. A Aché, por exemplo, mencionou a semelhança do seu modelo de negócio com dois de seus concorrentes principais, EMS e Eurofarma. Considerando apenas as empresas entrevistadas e suas menções sobre empresas concorrentes que merecem mais atenção, simulamos agrupamentos de várias formas, visando a confirmar se elas são realmente concorrentes próximos, estatisticamente. O termo simular foi preferido porque não consideramos os agrupamentos definidos estatisticamente como definitivos, sendo necessárias análises qualitativas anteriores e posteriores conforme os interesses e objetivos de cada pesquisador/empresa. Algumas das limitações e restrições do processo estatístico mencionadas na revisão bibliográfica se confirmaram. Seguindo a lógica do processo, foram definidos grupos que, embora refletissem semelhanças entre empresas, também incluíam empresas com diferenças significativas.

---

[96] Abbott, Alcon, Allergan, Apotex, AstraZeneca, Baxter, Bayer, Boehringer, Bristol-Myers Squibb, CSL, Daiichi Sankyo, Lilly, Genzyme, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Lundbeck, Merck & Co., Merck KGaA, Novartis, Novo Nordisk, Nycomed, Pfizer, Roche, Sanofi-Aventis, Servier e Teva.

Na primeira simulação realizada foram integradas unidades de uma mesma empresa, por considerarmos que as várias unidades que compõem uma organização afetam sua ação e desempenho como empresa de portfólio mais ou menos completo, ou de escopo geográfico mais ou menos amplo. Assim, foram agrupadas as empresas Abbot e Solvay; Bayer, Schering e Intendis; Biolab e União Química; Cimed e Neckerman; Daiichi e Rambaxy; EMS, Germed e Legrand; Farmoquímica e Herbarium; GlaxoSmithKline e Stiefel; Brainfarma, DM, Farmasa, Luper, Mantecorp e Neo Química (Hypermarcas); Johnson & Johnson e Janssen Cilag; Merck e Serono; Merck Sharp & Dohme e Schering-Plough; Novartis, Sandoz e Alcon; e Sanofi-Aventis, Sanofi-Pasteur e Medley. Do ponto de vista das unidades de negócio, a análise com as empresas separadas poderia ser mais precisa em alguns aspectos, como é o caso, por exemplo, da Sandoz e da Medley, fabricantes de medicamentos genéricos. Entretanto, ao integrá-las com a Novartis e a Sanofi-Aventis, respectivamente, entendemos refletir melhor as orientações estratégicas dos grupos. O impacto dessa integração se mostra de imediato no tamanho das empresas e na quantidade de categorias e classes terapêuticas oferecidas, citadas pelas empresas entrevistadas como referência de análise dos concorrentes (será mostrada à frente uma simulação com as empresas não agrupadas). As ofertas das empresas podem contemplar diferentes combinações de categorias amplas de produtos. Há no mercado local 42 empresas com oferta completa (medicamentos Rx, Gx e MIP[97]), 79 com foco em MIP e Rx, 1 com foco em MIP e Gx, 9 com foco em medicamentos (Rx e Gx), 123 com foco em MIP, 60 com foco em Rx e 5 com foco em Gx. O diagrama de Venn da Ilustração 31 auxilia a visualização dessas combinações.

Pela dificuldade na escolha das variáveis para definir os grupos estratégicos, levamos em conta algumas alternativas nas simulações. Ao trabalhar estatisticamente com as empresas pelos seus tamanhos e classes terapêuticas oferecidas, como as entrevistas sugerem, perde-se a relevância das categorias (embora estas não tenham sido descartadas nas entrevistas); ao considerar as categorias como primeiro filtro, reduz-se a relevância dos tamanhos e das classes terapêuticas. Como nas entrevistas foi mencionado primeiramente o tamanho das empresas e depois as classes terapêuticas, utilizamos essas referências para fazer as primeiras simulações, nas quais algumas empresas ficaram sozinhas, o que vai ao encontro da abordagem das empresas solitárias.

[97] Nem todos os produtos auditados na categoria MIP são medicamentos. Os medicamentos liberados para venda sem prescrição são os constantes da Lista de Grupos e Indicações Terapêuticas Especificadas (GITE) – RDC nº 138, de 29 de maio de 2003. Republicada no D.O.U de 06/01/2004.

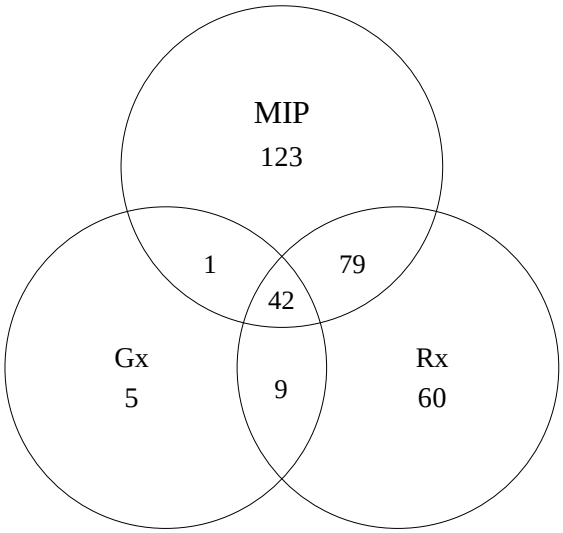


Ilustração 31 – Quantidade empresas por categorias de produtos do setor farmacêutico brasileiro

Houve também distorções que podem ser eliminadas em análises qualitativas posteriores como, por exemplo, a AstraZeneca, empresa focada em medicamentos Rx, agrupada com empresas que oferecem também medicamentos Gx e produtos de consumo. Por isso foram feitas outras simulações utilizando como filtro as categorias, o que pode ser justificado porque os grupos não refletem necessariamente a intensidade da competição entre as empresas, mas suas similaridades. Como qualquer forma de análise tem vieses, pode-se adotar primeiramente a classificação por categorias, seguida pela análise de agrupamentos[98] e pela análise (cognitiva) dos executivos das empresas. A classificação por categorias permite, por exemplo, diferenciar empresas como a Pfizer, que opera com produtos de consumo e medicamentos Rx, a AstraZeneca, que opera apenas com medicamentos Rx, e a Novartis, que opera nas três categorias. A quantidade de empresas com diferentes classes terapêuticas[99] varia significativamente. Algumas operam com apenas uma classe, como a Allergan e a La Roche Posay, outras duas classes, como a Galderma e a Novo Nordisk, e há empresas que operam em praticamente todas as classes, como a Cristália (15 em 16). As classes terapêuticas para essas empresas agrupadas podem não ser coincidentes.

---

[98] Neste trabalho utilizamos o *software* Statistica. Ao longo das simulações, foram eliminadas variáveis não significativas, que não foram as mesmas em todas as simulações.

[99] Consideramos apenas as classes em primeiro nível. Considerando todos os subníveis, há mais de mil classificações. Apenas em produtos relacionados ao tratamento do sangue e seus órgãos formadores, por exemplo, há 63 classificações.

A definição mais comum de grupo estratégico menciona um grupo de empresas que seguem estratégias semelhantes ao longo de dimensões estratégicas relevantes. As três empresas entrevistadas (Aché, Eurofarma e Sanofi-Aventis), a EMS, citada por elas, e a Novartis, não citada por todas, têm em comum a operação nas três categorias (MIP, Rx e Gx) e em praticamente todas as classes terapêuticas significativas (13 a 14 em um total de 16). Essas similaridades seriam suficientes para caracterizar uma estratégia comum?

Vejamos: a Medley e a EMS têm as maiores participações de medicamentos genéricos na receita total, seguidas pela Aché e Eurofarma. Ao abordarmos a Sanofi-Aventis e a Novartis nas suas totalidades (incluindo os negócios da Medley e da Sandoz, respectivamente), vemos que, apesar de ofertas semelhantes às das empresas nacionais, em categorias e classes terapêuticas, suas estratégias têm de contemplar aspectos distintos, principalmente em relação à ação internacional e ao direcionamento das pesquisas para problemas de saúde mundiais, além de visarem a soluções e doenças mais complexas. Localmente, entretanto, nos vários agrupamentos simulados neste trabalho, Aché, EMS, Eurofarma, Novartis e Sanofi-Aventis ficaram em grupos próximos, quando não no mesmo grupo (algumas delas). Algumas das ações estratégicas estariam relacionadas, por exemplo, à opção por categorias de produtos (MIP, Rx e Gx), às doenças (nível de complexidade) e soluções buscadas (de ruptura ou seguimento), à consolidação ou expansão de mercados, pela amplitude do portfólio (classes terapêuticas e produtos), e ao direcionamento ao futuro (investimentos em grandes inovações e em medicamentos sintéticos ou biotecnológicos). Como mencionamos, nas entrevistas o tamanho e as classes terapêuticas foram dois filtros aplicados na análise dos concorrentes, por isso é conveniente observar a menção feita pela GlaxoSmithKline sobre as empresas que ela considera concorrentes, em nível mundial: Abbott, Amgen, AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Lilly, Johnson & Johnson, Merck (& Co.), Novartis, Pfizer, Roche e Sanofi-Aventis. São empresas, segundo ela, de portes variados e com recursos abundantes.

Um olhar mais atento encontra em comum nessas empresas a orientação à inovação, os papéis relevantes em medicamentos Rx, a operação em muitos países, as grandes quantidades de funcionários e vários produtos *blockbuster*. Mas encontra também diferenças. A Amgen é focada em biotecnologia; a AstraZeneca e a Lilly em medicamentos (Rx); a Johnson & Johnson, a Pfizer, a Roche e a Bristol-Myers Squibb em medicamentos Rx e produtos de consumo, reorientando-se à biotecnologia; e a Merck & Co., a Novartis e a Sanofi-Aventis oferecem medicamentos Rx, Gx e produtos de consumo. A Johnson & Johnson e a Roche têm

ainda negócios com diagnósticos, equipamentos e dispositivos. Algumas das empresas citadas pela GlaxoSmithKline declaram a intenção de incluir medicamentos genéricos nas suas ofertas, como é o caso da Pfizer, enquanto a AstraZeneca e a Roche descartam essa opção. Pfizer, GlaxoSmithKline, AstraZeneca, Johnson & Johnson, Bristol-Myers Squibb e Abbott (pós-aquisição da Solvay) mencionam a intenção de reforçar sua ação em mercados emergentes. A Tabela 20 mostra diferenças significativas nos tamanhos das empresas e nas classes terapêuticas.

Tabela 20 – Receitas e terapias dos principais concorrentes da GlaxoSmithKline

EMPRESA	RECEITA EM 2009 (US$ bilhões)	ÍNDICE	TERAPIAS	ÍNDICE
Pfizer	45,4	120	18	62
Sanofi-Aventis	42,0	111	16	55
Novartis	38,4	102	26	90
GlaxoSmithKline	37,8	100	29	100
Roche	37,6	99	18	62
AstraZeneca	32,8	87	15	52
Merck & Co.	25,2	67	32	110
Johnson & Johnson	22,5	60	27	93
Lilly	21,2	56	14	48
Bristol-Myers Squibb	18,8	50	25	86
Abbott	15,6	41	21	72
Amgen	14,4	38	4	14

FONTE: ANNUAL REPORTS.

Adotando a GlaxoSmithKline como base 100, para o tamanho vemos a Amgen com índice 38 e a Pfizer com índice 120; para terapias vemos a Amgen com índice 14 e a Merck & Co. com índice 110. Assim, embora citadas como concorrentes pela GlaxoSmithKline, não estariam necessariamente em um mesmo grupo estratégico.

Outro aspecto importante, mencionado na revisão bibliográfica e sugerido como referência em alguns estudos, também não é tão simples de ser avaliado: os recursos. As grandes empresas multinacionais mantêm fábricas e centros de P&D ao redor do mundo e empregam especialistas em grande número. Em comum, têm elevados recursos financeiros e participado de processos de fusão e aquisição, alguns envolvendo valores impressionantes (por exemplo, Pfizer e Wyeth, US$ 68 bilhões; Novartis e Alcon, US$ 50 bilhões – incluindo as três fases da

aquisição, Roche e Genentech, US$ 47 bilhões; e Sanofi-Aventis e Genzyme US$ 18,5 bilhões – oferta hostil ainda sem conclusão). Com a integração de estruturas, não é incomum que fábricas, centros de pesquisa e escritórios de vendas sejam desativados como resultado da sinergia entre unidades incorporadas e incorporadoras; que recursos financeiros passem a ser limitados por certo período, inibindo algumas despesas; e que muitos especialistas sejam dispensados. Ganhos por sinergia, que levam ao fechamento de unidades de produção, P&D e vendas não significam reduções nos recursos disponíveis, mas maior eficiência na sua utilização. Em outros casos, fábricas podem ficar desatualizadas e ser fechadas, com impactos mais locais que globais, como é o caso da unidade de produção brasileira da Bristol-Myers Squibb (HERZOG, 2010). Podem-se acrescentar as aquisições de empresas de biotecnologia, algumas delas de pequeno porte, pelas grandes empresas de medicamentos sintéticos e vacinas, sinalizando a crença no futuro dos biofármacos e realizando aportes de recursos bem superiores ao que essas empresas estavam habituadas. Com essas aquisições, as grandes empresas sinalizam a tendência de se prepararem de forma semelhante para o futuro próximo e passam a ter um portfólio de recursos diferente. Há de se considerar, ainda, que várias empresas de primeira linha oferecem serviços de terceirização da fabricação, garantindo bons resultados sem o comprometimento de recursos em ativos fixos por parte dos contratantes. Mais uma vez, nenhuma seleção de variáveis é perfeita.

Após essas considerações, podemos iniciar a definição dos grupos estratégicos. É importante considerar o impacto das classes terapêuticas na definição dos grupos. Como o processo de análise de agrupamentos é sensível às variáveis com grandes valores, pode ocorrer que uma classe terapêutica de uma empresa seja tão destacada que iniba os resultados das demais, daí a importância da análise qualitativa, *a priori* ou *a posteriori*. Como consideramos aqui a aplicabilidade do conceito e a relevância da análise da concorrência, cabe enfatizar que cada pesquisador/empresa pode definir o critério que lhe seja mais conveniente.

7.2 Definição dos grupos estratégicos pela análise (estatística) de agrupamentos

As percepções das empresas nacionais, as ações locais das subsidiárias de empresas multinacionais e a menção da GlaxoSmithKline sobre quem são suas concorrentes mais próximas indicam a necessidade de separar o que são grupos estratégicos do que são concorrentes principais, com respaldo da revisão bibliográfica que não confirma a maior intensidade da competição ser intra ou entre grupos. Pela dificuldade em definir de forma

precisa quais empresas são similares a ponto de agirem de forma semelhante, é preciso considerar elementos quantitativos e qualitativos.

Ao utilizar processos estatísticos para definir agrupamentos não é possível visualizar com clareza as diferentes relações entre variáveis isoladas, apenas o resultado de todas as interações, embora seja possível separar duplas de variáveis e cruzá-las em gráficos bidimensionais. Da mesma forma que não parece sábio aceitar automaticamente os agrupamentos resultantes do processo estatístico, não parece sábio ignorar os benefícios do processo ao lidar com setores nos quais muitas empresas e variáveis estejam envolvidas. Utilizamos neste trabalho o método *K-means* (K-médias), não hierárquico. Os métodos não hierárquicos "[...] são menos suscetíveis a observações atípicas nos dados, à medida de distância usada e à inclusão de variáveis irrelevantes ou inadequadas." (Hair *et al*, 2009, p. 454), e permitem trabalhar com grandes conjuntos de dados. O processo de agrupamento é iniciado com agrupamentos aleatórios e repetido várias vezes, movendo-se os objetos (empresas) entre os grupos para recálculo até que se alcancem os resultados ANOVA (análise da variância) mais significativos visando a minimizar a variação dentro dos agrupamentos e a maximizar a variação entre eles. O algoritmo utilizado designa K-centros para o agrupamento de N pontos e cada ponto é designado a um grupo, sendo cada grupo K uma média dos pontos a ele designados. Os agrupamentos obtidos se caracterizam pelas distâncias entre seus centros (Distância Euclidiana) e pela distância de cada observação ao centro do seu grupo. Assim, a distância D(i,k) de uma observação i de um grupo k, para M variáveis contínuas Xj é computada como:

$$D(i,k) = \sqrt{\frac{1}{M}\sum_{j-1}^{M}\left(X_{ij} - \overline{X}_j^{(k)}\right)^2}$$

onde $\overline{X}_j^{(k)}$ é a média da variável j e grupo k (STATSOFT, 2002).

O cálculo é sensível às variáveis com valores muito diferentes em magnitude, o que atende aos nossos propósitos, uma vez que o tamanho foi considerado fundamental pelas empresas entrevistadas, bem como as classes terapêuticas, cujas importâncias refletem no faturamento total. Quanto maior a variação nas variáveis, mais os grupos poderão se diferenciar.

7.2.1 Agrupamentos definidos estatisticamente

Nas simulações realizadas foram consideradas tanto para o tamanho da empresa como para a relevância das classes terapêuticas os valores das receitas auditadas. Dentre as principais classes terapêuticas consideradas estão: aparelho digestivo e metabolismo, sistema cardiovascular, sistema nervoso, sistemas geniturinário e hormonal, aparelho respiratório, produtos dermatológicos, sistema músculo-esquelético, antiinfecciosos, sangue e órgãos hematopoéticos.

Condizente com a menção à importância de se fazer agrupamentos em setores com muitas empresas visando a simplificação de análises posteriores com base em empresas mais semelhantes, o primeiro agrupamento (Quadro 12) foi feito com todas as empresas ativas do setor, com a integração dos resultados das empresas de um mesmo grupo empresarial e a formação de dez grupos. Nesse agrupamento, 225 empresas ficaram em apenas um grupo, o que se explica pelo fato de após certo ponto a redução no faturamento passar a ser pequena, deixando o faturamento de ser discriminatório. Na segunda simulação (Quadro 13), foi estabelecida uma linha de corte em R$ 40 milhões/ano de receita total, e assim passamos a trabalhar com apenas 69 empresas, em sete grupos. Como a definição da quantidade de grupos é arbitrária, dependente do julgamento do pesquisador, ela pode variar de acordo com essas preferências, com impacto na relação de empresas que irão compor os grupos.

Em ambos os agrupamentos ficaram juntas empresas que competem com categorias de medicamentos e classes terapêuticas diferentes, um desvio a ser analisado qualitativamente. O que se percebe, entretanto, é que as empresas entrevistadas (Aché, Eurofarma e Sanofi-Aventis), a EMS, citada por elas, e ainda a Novartis, citada pela Aché e Sanofi-Aventis, permanecem próximas umas das outras (Distância Euclidiana[100]), quando não no mesmo grupo (algumas delas).

[100] No Apêndice K podem ser vistas as Distâncias Euclidianas e as médias das variáveis como disponibilizadas pelo *software*. As informações são referentes ao primeiro agrupamento, com todas as empresas ativas do setor. Além delas há várias informações disponibilizadas, mas não citadas no texto.

Quadro 12 – Agrupamento das empresas ativas do setor farmacêutico brasileiro

GRUPO	QTDE.	EMPRESAS
1	1	Sanofi-Aventis (unif.)
2	4	Aché, EMS (unif.), Hypermarcas (unif.) e Novartis (unif.)
3	6	Eurofarma, Bayer (unif.), Biolab+União, GlaxoSmithKline (unif.), Merck Sharp & Dohme (unif.) e Pfizer (unif.)
4	7	Abbott (unif.), AstraZeneca, Boehringer, Johnson & Johnson (unif.), Merck (unif.), Nycomed e Roche
5	7	Apsen, Bristol-Myers Squibb, Daiichi (unif.), FQM, Libbs, Lilly e Teuto
6	13	Allergan, Cifarma, Cimed, Cristália, Galderma, La Roche, Lundbeck, Marjan, Multilab, Procter & Gamble, Servier, Theraskin e Torrent
7	15	Baldacci, Bausch Lomb, Bunker, Chiesi, Divcom, Globo, Hebron/Quezalon, Hertz, Medquímica, Nestlé, Nikkho, Novo Nordisk, Prati Donaduzzi, Zambon e Zodiac
8	20	Bago, Canonne, Catarinense, Cellofarm, Colgate, Daudt Oliveira, Delta, Geolab, Glenmark, Gross, Hisamitsu, Mepha, Millet Roux, Pharmascience, Pierre Fabre, UCI, Valeant, Vichy, Vitamed e Zydus
9	21	Arese, Belfar, Blausiegel, Brasterápica, Diffucap-Chemobras, Elofar, Geyer, Granado, Hipolabor, Inneov, Isdin Pro Farm, Latinofarma, MDC, Melora Derme, Minancora, Pharlab, Sanval, Support, TRB, Vitapan e Zurita
10	225	3M, 5S, A Formula, ABL Antibióticos, Accord, Aclimação, Actelion, Advanced Nutrition, Alamar, Amo, Api Nutre, Apis Flora, Apotex, Arboreto, Ariston, Arrow, Aster, Ataulfo Paiva, Aurobindo, Balldarassi, Barros, Baruel, Basa, Baxter, Beiersdorf, Beker, Bemfam, Bergamo, Betulla, Biocap, Biochimico, Biofarma, Biogen Idec, Biomatika, Biomédica, Bionatus, Bitufo, Boiron, Boniquet, Brasileiro, Brasmed, Brastókio, Braun, Bravir, Breyer, Buschle & Lepper, Cangeri, Caresse, Cazi, Ceras Johnson, Chemicaltech, Cibecol, Cibran, CIF, Cinfa, Claris, Clímax, Combe, CSL Behring, Dalca, Davene, DBS, Dermacia, Diniz Brandão, DKT, Dovalle, Dr. Reddy's, Edison Bezerra, EIC, Equiplex, Evolabis, Farmabraz, Farmace, Farmaervas, Farmavy, Farmion, Ferring, Ferrosan, Flora da Índia, Flora Medicinal, Fontovit, Fresenius, Gallia, Gasko Gasko, Gaspar Viana, Gemballa, Genoma, Genzyme, Gilton, Glicolabor, Goulart, Green Pharma, Guerbet, Gunther, HIC, H.B., Halex e Istar, Haller, Haneman Veritas, HDI, Hearst, Hemafarma, Henfer, Hepacholan, Herborisa, Hypofarma, I.M.A., I.N.Q, I.Q.B., Ifal, Imec, Indufal, Infabra, Innovatec, Integralmedica, Ipca, Isofarma, J.P., Jonas Galdino, Josapar, Josper, Justesa, Kimberly, Kinder, Klein, Kraemer, Kress, Kroner, Krys-Belt, (Laboratorio) FDC, Laboris, Labotanick, Laclede, Lafare, Lafit, Lasa, Leclerc, Libra, Lifar, Limed, Lobo Franco, Madrevita, Makrofarma, Mariol, Meizler, Melpoejo, Micrex, Milana, Milian, Miller, Muriel, Myralis, Nativita, Natulab, Neolatina, Neovita, Novafarma, Nutrice, Nutricia, Nutrifarm, Nutrilatina, Octapharma, Olla, Olvebra, Ophthalmos, Osório Moraes, Pernambucano, Pharmakin, Pinus, Prodotti, Profarb, Promag, Pronabel, Pronatu, Quimifar, Quimioterapia, Quimsul, Quiral, Ravick, Regius, Rentco, Royton, Samtec, Sanber, Sanfarma, Sanifer, Sanitas, Sanobiol, Santisa, Sardalina, Sauad, Saúde, Sedabel, Semina, Sidepal, Silvestre, Simões, Sinterapico, SKL, Sobral, Solótica, SS White, Steviafarma, Sun, Sundown, Sundown Herbals, Sunmaster, T K S, Tayuyna, Teva, Texon, Tomnus, Tricofort, Unilever, United Medical, Varos, VePe, Vitalab, Viternat, Waldemiro Pereira, Wama, Wasser, Weleda, Wesp e Yakult
TOTAL	319	

Quadro 13 – Agrupamento das maiores empresas (receitas acima de R$ 40 milhões/ano) farmacêuticas em operação no Brasil

GRUPO	QTDE.	EMPRESAS
1	1	Sanofi-Aventis (unif.)
2	4	Aché, EMS (unif.), Hypermarcas (unif.) e Novartis (unif.)
3	6	Eurofarma, Bayer (unif.), Biolab+União, GlaxoSmithKline (unif.), Merck Sharp & Dohme (unif.) e Pfizer (unif.)
4	7	Abbott (unif.), AstraZeneca, Boehringer, Johnson & Johnson (unif.), Merck (unif.), Nycomed e Roche
5	2	Libbs e Lilly
6	5	Apsen, Bristol-Myers Squibb, Daiichi (unif.), FQM e Teuto
7	4	Galderma, La Roche Posay, Procter & Gamble e Theraskin
8	15	Baldacci, Bausch Lomb, Bunker, Chiesi, Divcom, Globo, Hebron/Quezalon, Hertz, Medquimica, Nestlé, Nikkho, Novo Nordisk, Prati Donaduzzi, Zambon e Zodiac
9	16	Bago, Catarinense, Cellofarm, Colgate, Daudt Oliveira, Delta, Glenmark, Gross, Hisamitsu, Millet Roux, Pharmascience, UCI, Valeant, Vichy, Vitamed e Zydus
10	9	Allergan, Cifarma, Cimed, Cristália, Lundbeck, Marjan, Multilab, Servier e Torrent
TOTAL	69	

Após essas duas simulações, foi feita uma terceira considerando uma abordagem semelhante à amplitude de linha proposta por Porter, com uma pré-classificação das categorias amplas oferecidas pelas empresas como forma de distingui-las. Dessa forma, as empresas foram separadas conforme sua operação em todas as categorias (MIP, Rx e Gx), em consumo e medicamentos vendidos sob prescrição médica (MIP e Rx) e com foco em medicamentos vendidos sob prescrição médica (Rx), como pode ser visto nos quadros 14, 15 e 16.

Quadro 14 – Agrupamento das maiores empresas (receita acima de R$ 40 milhões/ano) que operam com medicamentos (Rx e Gx) e produtos de consumo (MIP) no mercado brasileiro

GRUPO	QTDE.	NOME
1	1	Sanofi-Aventis (unif.)
2	2	Aché e Hypermarcas (unif.)
3	2	EMS (unif.) e Novartis (unif.)
4	2	Eurofarma e Biolab+União
5	4	Abbott (unif.), Merck (unif.) Libbs e Teuto
6	6	Allergan, Apsen, Cifarma, Cimed (unif.), Daiichi e Multilab (unif.)
7	8	Bunker, Cellofarm, Cristália, Glenmark, Globo, Medquímica, Pharmascience e Prati Donaduzzi
TOTAL	25	

Quadro 15 – Agrupamento das maiores empresas (receitas acima de R$ 40 milhões/ano) que operam com produtos de consumo e medicamentos Rx no mercado brasileiro

GRUPO	QTDE	NOME
1	2	Bristol-Myers Squibb (unif.) e FQM
2	2	Galderma e Theraskin
3	6	Baldacci, Chiesi, Divcom, Hertz, Marjan e Zambon
4	1	Bausch Lomb
5	9	Catarinense, Delta, Gross, Hebron/Quezalon, Millet Roux, Nikkho, UCI, Valeant e Vitamed
6	5	Boehringer, GlaxoSmithKline (unif.), Johnson & Johnson (unif.), Nycomed e Roche
7	3	Bayer, Merck Sharp & Dohme (unif.) e Pfizer (unif.)
TOTAL	28	

Quadro 16 – Agrupamento das maiores empresas (receitas acima de R$ 40 milhões/ano) que operam apenas com medicamentos Rx no mercado brasileiro

GRUPO	QTDE.	NOME
1	1	AstraZeneca
2	1	Lilly
3	7	Bago, Lundbeck, Novo Nordisk, Servier, Torrent, Zodiac e Zydus
TOTAL	9	

No agrupamento das empresas ativas (Quadro 12), a Aché aparece ao lado da EMS, Hypermarcas e Novartis, enquanto a Eurofarma aparece com a Bayer, Biolab+União, GlaxoSmithKline, Merck Sharp & Dohme e Pfizer; a Sanofi-Aventis é classificada como empresa solitária. Isso se repete quando se considera apenas as empresas com receitas superiores aos R$ 40 milhões/ano (Quadro 13), o que faz sentido pela predominância de variáveis muito representativas e com valores elevados, como o próprio faturamento, o que deixa as empresas menores em grupos maiores (Quadro 12). Nos quadros 14, 15 e 16, as empresas foram agrupadas por categorias, e com essa pré-definição as diferenças ficam mais visíveis. Entre as empresas que oferecem medicamentos Rx, Gx e MIP (Quadro 14), A Sanofi-Aventis continua isolada, Aché, EMS, Hypermarcas e Novartis passam a ficar em dois grupos (Aché + Hypermarcas e EMS + Novartis) e a Eurofarma, que estava acompanhada de Bayer (unif.), Biolab+União, GlaxoSmithKline (unif.), Merck Sharp & Dohme (unif.) e Pfizer (unif.), passa a compartilhar um grupo apenas com a Biolab+União. Em MIP e Rx (Quadro 15), a empresa solitária é a Bausch Lomb, e no agrupamento das empresas que operam apenas com medicamentos Rx (Quadro 16), com apenas três grupos definidos devido ao pequeno

número de empresas, AstraZeneca e Lilly são empresas solitárias.

Mencionamos que ao integrar unidades de uma mesma empresa é possível alcançar maior precisão em nível corporativo, já que suas várias unidades refletem os interesses da empresa como um todo. Mas pode ser interessante para as empresas, no nível das unidades de negócios, trabalhar com as unidades separadas, o que permite interpretar os agrupamentos com empresas que lhes sejam mais familiares. Seria o caso de, por exemplo, em vez de ver nos agrupamentos a Sanofi-Aventis e a Novartis no seu todo, ver a Medley e a Sandoz pela sua ação diretamente no mercado de medicamentos genéricos. Esse novo agrupamento pode ser visto no Quadro 17, ainda considerando apenas empresas com receitas superiores a R$ 40 milhões/ano.

A praticidade dos *softwares* permite fazer rapidamente qualquer alteração no conjunto de variáveis ou pré-seleções para outras formas de agrupamento, mas ela deve ser usada com cuidado. Dentro dessas facilidades, podemos explorar, por exemplo, um agrupamento sem o faturamento total, considerando apenas o faturamento das empresas por classes terapêuticas (Quadro 18). Esse é um exemplo da arbitrariedade mencionada ao longo do texto.

Quadro 17 – Agrupamento das maiores empresas (receitas acima de R$ 40 milhões/ano) que operam no mercado brasileiro (desagrupadas)

GRUPO	QTDE.	EMPRESAS
1	10	Abbott, Janssen-Cilag, Johnson & Johnson, Libbs, Lilly, Mantecorp, Roche, Schering-Plough, Teuto e União Química
2	4	Bayer, Eurofarma, Novartis e Pfizer
3	2	Alcon e Allergan
4	4	Galderma, La Roche Posay, Procter & Gamble e Stiefel
5	7	Apsen, Bristol-Myers Squibb, Farmasa, Germed, Farmoquímica, Legrand e Merck Sharp & Dohme
6	9	AstraZeneca, Biolab, Boehringer, DM, GlaxoSmithKline, Merck, Neo Química, Nycomed e Sandoz
7	10	Cifarma, Cimed, Cristália, Daiichi Sankyo, Lundbeck, Marjan, Multilab, Ranbaxy, Servier e Torrent
8	19	Bago, Catarinense, Cellofarm, Colgate, Daudt Oliveira, Delta, Glenmark, Gross, Herbarium/HDL, Hisamitsu, Intendis, Luper, Millet Roux, Pharmascience, UCI, Valeant, Vichy, Vitamed e Zydus
9	17	Baldacci, Bausch Lomb, Bunker, Chiesi, Divcom, Globo, Hebron/Quezalon, Hertz, Medquímica, Nestlé, Nikkho, Novo Nordisk, Prati Donaduzzi, Solvay, Theraskin, Zambon e Zodiac
10	4	Aché, EMS, Medley e Sanofi-Aventis
Total	86	

Quadro 18 – Agrupamento das maiores empresas (receitas acima de R$ 40 milhões/ano) que operam no mercado brasileiro (desagrupadas e considerando apenas as classes terapêuticas)

GRUPO	QTDE.	EMPRESAS
1	3	AstraZeneca, Biolab e Novartis
2	4	DM, Boehringer, Eurofarma, GlaxoSmithKline e Nycomed
3	46	Bago, Baldacci, Bausch Lomb, Bunker, Catarinense, Cellofarm, Chiesi, Cifarma, Cimed, Colgate, Cristália, Daiichi Sankyo, Daudt Oliveira, Delta, Divcom Pharma, Farmoquímica, Germed, Glenmark, Globo, Gross, Hebron/Quezalon, Herbarium/HDL, Hertz, Hisamitsu, Intendis, Luper, Marjan, Medquímica, Millet Roux, Multilab, Nestlé, Nikkho, Novo Nordisk, Pharmascience, Prati Donaduzzi, Ranbaxy, Servier, Solvay, Theraskin, UCI, Valeant, Vichy, Vitamed, Zambon, Zodiac e Zydus
4	4	Bayer e Pfizer
5	8	Bristol-Myers Squibb, Legrand, Merck, Merck Sharp & Dohme, Neo Química, Sandoz, Teuto e União Química
6	8	Abbott, Apsen, Farmasa, Janssen-Cilag, Johnson & Johnson, Lundbeck, Roche e Torrent
7	3	Libbs, Lilly e Schering-Plough
8	2	Alcon e Allergan
9	4	Aché, EMS, Medley e Sanofi-Aventis
10	4	Galderma, La Roche Posay, Mantecorp, Procter & Gamble e Stiefel
TOTAL	86	

Ao se incluir ou não o faturamento da empresa como variável, mudam os agrupamentos. Adotando a Abbott como referência, e comparando-se os dois agrupamentos em que ela foi incluída, vemos que ao passar do Quadro 17 para o Quadro 18 (que desconsidera o total como variável), ela perde a companhia da Libbs, Lilly, Mantecorp, Schering-Plough, Teuto e União Química, e recebe a companhia de Apsen, Farmasa, Lundbeck e Torrent. Como as empresas continuam as mesmas, fica claro o impacto das variáveis nos resultados.

Quanto mais grupos forem criados, mais as empresas agrupadas serão semelhantes, até chegar ao limite de haver tantos grupos quanto empresas analisadas. Porém, o que se espera não é isso e sim a obtenção de quantidades administráveis de grupos. Se forem definidos vinte grupos para as empresas completas (MIP+Rx+Gx), do universo de empresas ativas, teríamos as empresas entrevistadas que se citaram mutuamente, Aché, Eurofarma e Sanofi-Aventis em um mesmo grupo, ao lado de EMS, Medley e Novartis (Quadro 19).

Quadro 19 – Agrupamento das empresas ativas (desagrupadas) que oferecem MIP, Rx e Gx (agrupamento com vinte grupos)

GRUPO	QTDE.	EMPRESAS
1	3	Apsen, Legrand e Farmasa
2	1	Merck
3	3	Abbott, Teuto e União Química
4	2	Neo Química e Sandoz
5	4	Cifarma, Cimed, Germed e Multilab
6	1	Libbs
7	6	Aché, EMS, Eurofarma, Medley, Novartis e Sanofi-Aventis
8	3	Bunker, Medquímica e Prati Donaduzzi
9	1	Cristália
10	2	Globo e Cellofarm
11	1	Pharmascience
12	1	Glenmark
13	4	Belfar, Geolab, Pharlab e Vitapan
14	1	Luper
15	1	Blausiegel
16	3	Hipolabor, Myralis e Sanval
17	2	Cazi e Green Pharma
18	2	Alcon e Allergan
19	1	Bergamo
20	6	Ariston, Arrow, Biochimico, Kinder, Nativita e Sobral
TOTAL	48	

7.2.1.1 A confrontação cognitiva

A experiência dos executivos, seus conhecimentos profissionais e do negócio permitem a eles tanto avaliar os resultados estatísticos como aprender com eles. Como mencionado, a facilidade e rapidez com que os agrupamentos são gerados, utilizando-se *softwares* apropriados e cada vez mais amigáveis, permitem fazer várias simulações até que se determine se os agrupamentos encontrados se aproximam da realidade percebida. É importante lembrar que a estatística não altera a realidade e não deve ser utilizada para forçar resultados desejados, mas como fonte de questionamentos sobre os grupos fazerem ou não sentido.

A experiência dos executivos (como a dos acadêmicos) permitirá, por exemplo, questionar se a Novo Nordisk, com 73% das suas receitas provenientes do tratamento da diabetes, deve ficar ao lado de empresas tão distintas dela, ou se empresas como Actelion, Biogen Idec,

CSL, Genzyme e Merck Serono devem formar um grupo à parte, de empresas biotecnológicas[101]. Se não se desenvolvem modelos pelas exceções, algumas delas, identificáveis, podem ser usadas para ajustar os modelos. Os procedimentos estatísticos, portanto, não eliminam boa parte das atividades dos analistas. Eles podem, por exemplo:

- Fazer análises qualitativas antes dos processos quantitativos;
- Analisar o impacto da inclusão ou não de determinadas variáveis;
- Analisar a composição das informações, filtrá-las e ajustá-las por meio de estimativas (descontos concedidos, categorias não auditadas/informadas...);
- Filtrar empresas e produtos não classificáveis conforme as definições setoriais, mas auditadas ou informadas;
- Identificar elementos que, embora não incluídos nos cálculos estatísticos, podem alterar a forma de classificação, como investimentos em P&D, mudanças na orientação estratégica, processos de fusões e aquisições, acordos de licenciamento e co-Marketing, bem como qualquer acontecimento que possa alterar a estabilidade setorial;
- Analisar impactos da retirada compulsória ou preventiva de produtos relevantes para alguma empresa e/ou para o mercado, bem como perdas em ações legais com grandes impactos financeiros ou risco de perdas (compulsórias) de patentes;
- Avaliar impactos de outros negócios de corporações diversificadas que possam influenciar as ações nos setores em análise; e
- Acompanhar ações dos concorrentes buscando identificar quaisquer aspectos relevantes que impactem a competição.
- Fazer a contestação dos resultados mesclando a experiência profissional com os dados estatísticos (e vice-versa).

Considerando uma abordagem combinada de base estatística e cognitiva, cuja confrontação pode levar à essência dos agrupamentos, propomos a seqüência da Ilustração 32 para definir os agrupamentos estratégicos. Embora ela seja praticamente auto-explicativa, é importante enfatizar a importância da definição dos propósitos do agrupamento, pois, embora neste caso tenhamos nos preocupado mais com a competição em si, outros conjuntos de variáveis podem

[101] A Contract Pharma (www.contractpharma.com) publica uma lista das dez maiores empresas biofarmacêuticas do mundo. Pelo critério dela, para ser biofarmacêutica a empresa deve ter mais de 50% das suas receitas com medicamentos, excluindo *royalties*, provenientes de moléculas grandes e vacinas. Por esse critério, com base nas receitas de 2009, as dez maiores, pela ordem, são: Roche/Genentech, Amgen, Novo Nordisk, Merck Serono, Baxter BioScience, Biogen Idec, Genzyme, CSL, Allergan, Alexion Pharma.

atender a diferentes propósitos na definição de empresas como similares, como, por exemplo, variáveis que reflitam a compatibilidade de recursos e desempenhos. Vimos também que identificar as estratégias não é tão simples assim, além do fato de elas em si não serem suficientes para definir similaridades relevantes, haja vista que as estratégias podem ser boas, mas mal implantadas, ou semelhantes, mas em escalas de operação diferentes. Ao definir os critérios pelos quais as similaridades serão buscadas, boa parte do sucesso/insucesso na tarefa de agrupar as empresas já estará definido.

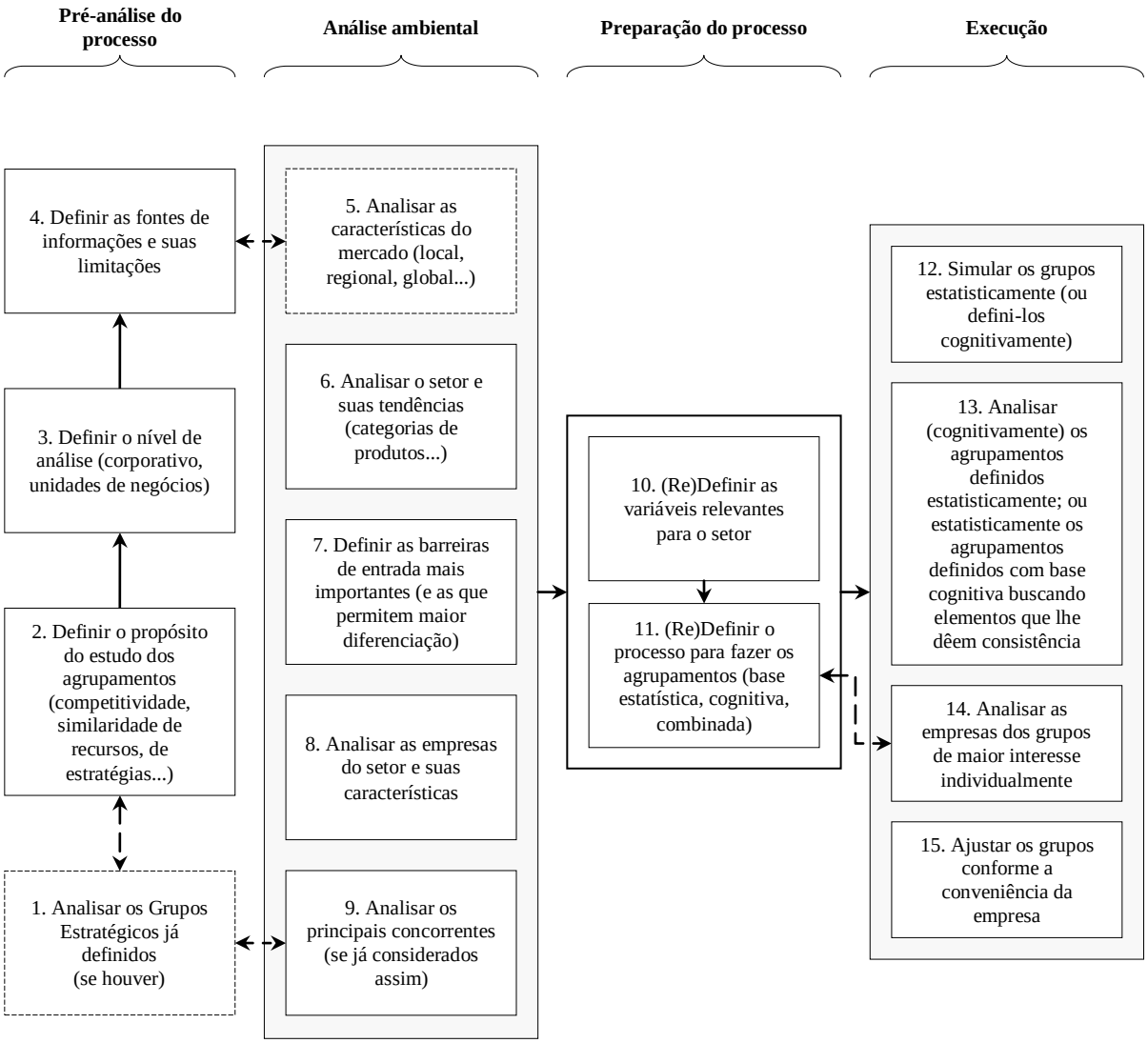


Ilustração 32 – Sistemática para definição de grupos estratégicos

A sistematização da Ilustração 32 reflete o resultado da questão 3 do problema da pesquisa (item 1.1.) e do último objetivo específico (item 1.2.2).

7.2.2 Considerações finais

As questões levantadas no tópico 1.1 (O problema da pesquisa) puderam ser desenvolvidas e respondidas. A primeira delas, se as abordagens estatísticas seriam suficientes para definir os grupos estratégicos, teve resposta negativa. As limitações processuais, a arbitrariedade na escolha das variáveis e a imprecisão nas informações podem levar a agrupamentos úteis como referência, mas que devem ser comprovados por um exame baseado em aspectos cognitivos, que permitam a confrontação de informações que possam indicar aspectos não explicados. Isso responde as duas questões seguintes sobre as análises estatísticas refletirem de forma consistente os agrupamentos, o que não ocorreu, e se as análises combinadas, estatísticas e cognitivas, seriam mais apropriadas, o que foi verdadeiro. Pelo exposto, a utilização de processos cognitivos e estatísticos permite a confrontação de resultados estatísticos e percepções, de forma a desconstruir os resultados calculados na busca pela essência dos agrupamentos.

Apesar das imperfeições, os procedimentos estatísticos entregam aos analistas agrupamentos que podem ser avaliados por análises posteriores, de bases cognitivas. Vimos que as empresas citadas pelos entrevistados como concorrentes próximos estão em um mesmo grupo ou em grupos próximos, sinalizando que os concorrentes mais próximos realmente merecem mais atenção, e essa proximidade pode ser definida estatisticamente. Ainda que em termos de análise estratégica as empresas possam concentrar-se nas empresas do mesmo grupo estratégico ou de grupos estratégicos próximos, a possibilidade de visualizar o quadro geral das empresas, de forma estatística, pode não só orientar o processo de decisão, como dar-lhe mais substância, ao mostrar as distâncias entre as empresas e as intensidades das barreiras de mobilidade, reavaliadas cognitivamente. A forma de definir os agrupamentos é democrática, no sentido de permitir que cada pesquisador ou empresa refine o trabalho com base em suas próprias circunstâncias e objetivos, sem perder a noção do todo. Por isso, a arbitrariedade mencionada algumas vezes ao longo do texto como um problemas processual, pode ser vista também como flexibilidade.

A série de argumentos extraídos da análise setorial, ampliados com a discussão das características do negócio em si, e da análise da concorrência, acentuam a necessidade de se tratar o assunto grupos estratégicos com cuidado. Ainda que os trabalhos teóricos não tenham conseguido até agora relacionar o desempenho das empresas de um grupo ao pertencimento a esse grupo, a observação dos concorrentes e seus agrupamentos, de forma quantitativa e

qualitativa, pode permitir aos executivos construir uma imagem dos concorrentes boa o suficiente para decidir com quais se preocupar e como eles se assemelham às demais empresas.

Das várias análises feitas neste trabalho, alguns aspectos que influenciam o entendimento do setor, da concorrência e dos grupos estratégicos merecem ser destacados:

- Ao agrupar as empresas estatisticamente tem-se uma noção mais clara, ainda que imperfeita, de como as empresas são nas suas totalidades e em relação às demais;
- Ao se considerar as ações das empresas no mercado local, sem levar em conta os efeitos das ações corporativas e o poderio das grandes corporações, em várias dimensões, os resultados podem ser distorcidos; e
- O julgamento cognitivo pode validar, conforme os interesses e objetivos das empresas, as definições de agrupamentos estatisticamente obtidos (e vice-versa).
- Ao final do processo os agrupamentos serão relativamente mais confiáveis.

Como em qualquer análise em que arbitrariedade e percepção estejam presentes, o agrupamento das empresas em grupos estratégicos pode ser visto como conveniência analítica, não de forma depreciativa, mas como uma forma relevante de considerar os modelos mentais dos envolvidos nos processos ligados à estratégia e que visam a uma simplificação da realidade a formas administráveis, utilizando, quando possível, procedimentos estatísticos. Embora não tenhamos sugerido uma definição para grupos estratégicos, baseado nas várias abordagens incluídas neste trabalho sugerimos que a formatação de grupos estratégicos é um dispositivo analítico pelo qual empresas são agrupadas por conjuntos de similaridades e dissimilaridades que facilitem sua identificação e análise no contexto competitivo, com base nos interesses específicos dos analistas.

Acreditamos que este trabalho pode levar a novos estudos. Um deles poderia ser o de agrupamentos de empresas em setores nos quais as informações quantitativas não estejam tão disponíveis, como no setor farmacêutico, e por isso a cognição tenha papel fundamental; outro sobre o agrupamento de empresas que operam negócios diversificados (diversificação não-relacionada), esta uma das preocupações de Thomas e Venkatraman (1988). Neste trabalho foram citadas empresas que se definem como diversificadas, em cuidados com a saúde, mas também empresas que operam em outros setores, como a Bayer (produtos para aplicações agrícolas e materiais de alta tecnologia). Apesar das menções às possíveis

conseqüências da ação das unidades de negócio sobre a estratégia corporativa e vice-versa, esse tema não foi abordado detalhadamente. Se mencionamos que em uma empresa diversificada em cuidados com a saúde (diversificação relacionada) as decisões, por mais que atendam a interesses locais, fazem parte do conjunto de decisões corporativas que visam ao bem do conjunto das operações, em uma empresa com diversificação não-relacionada essas decisões seriam ainda mais complexas por não considerar apenas categorias de produtos distintas, mas negócios distintos. A relevância de um trabalho sobre esse tema pode ser equivalente à presumida dificuldade em realizá-lo devido à natureza das informações (estratégicas) necessárias. Outro assunto que pode ser considerado em trabalhos futuros é a contraposição dos conceitos de setor e de negócios. Como o setor farmacêutico está vivendo um momento de crescimento das empresas biotecnológicas e a tecnologia dos medicamentos biológicos é distinta a ponto de caracterizar um novo tipo de negócio (na concepção de Abell), poder-se-ia analisar seu impacto no setor e na própria confiabilidade do conceito de setor como unidade de análise.

REFERÊNCIAS

ABELL, Derek F. *Definição do negócio*: ponto de partida do planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. *Defining the business: starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980.

ABBOTT. *2009 Annual Report*. 2010. Disponível em: < http://www.abbott.com/annual-reports/2009/index.html>. Acesso em: 22/4/2010.

ACHÉ. *Pronto para crescer com o Brasil*. 2010a. Disponível em: <http://www.ache.com.br/RelatorioAnual-2009/pdf/Ache2009.pdf>. Acesso em: 26/4/2010.

_____. *Demonstrações contábeis 2009*. 2010b. Disponível em: <http://www.ache.com.br/RelatorioAnual-2009/pdf/Ache2009_DFs.pdf>. Acesso em: 26/4/2010.

_____. *Relatório Annual 2008*. Disponível em: <http://www.ache.com.br/RelatorioAnual-2008/index.html>. Acesso em: 15/1/2010.

ACKOFF, R. L. *A concept of corporate planning*. New York: Wiley, 1970.

ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. *In:* CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Org.). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1985.

ALDRICH, H. E.; AUSTER, E. Even dwarfs started small: liabilities of size and age and their strategic implications. *In:* STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Org.). *Research in organizational behavior*. [S.I.], v. 8, p. 165-198. Greenwich, CT: JAI Press, 1986.

ALDRICH, Howard; McKELVEY, Bill; ULRICH, Dave. Design strategy from a population perspective. *Journal of Management*, v. 10, n. 1, p. 67-68, Apr. 1984.

AMGEN. *2009 Annual Report and Financial Summary*. 2010.

_____. *An introduction to biotechnology*. 2009. Disponível em: <http://www.amgen.com/science/biotechnology_introduction.html>. Acesso em: 12/8/2010.

AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 14, n. 1, p. 33-46, Jan. 1993.

ANDREWS, Kenneth R. *The concept of corporate strategy*. Homewood, Ill.: Dow-Jones-Irwin, 1971.

ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANVISA. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/monitora/genericos/index.htm>. Acesso em: 14/1/2010 (não mais disponível).

ARAGÃO, Marianna. Sandoz será o segundo laboratório a lançar Viagra genérico. *Portal Exame*. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/sandoz-sera-laboratorio-lancar-viagra-generico-571967>. Acesso em 29/6/2010.

ARCHSTONE. *The biopharmaceutical sector's impact on the U.S. Economy: Analysis at the National, State, and Local Levels*. 2009. Disponível em: <http://www.archstoneconsulting.com/biopharma.aspx>. Acesso em 9/3/2010.

ASHBY, W. R. *An introduction to cybernetics*. New York: Wiley, 1956.

ASTLEY, W. G.; FOMBRUN, C. J. Collective strategy: social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*. [S.I], v. 8, n. 4, p. 576-587, Oct. 1983.

ASTRAZENECA. *Annual report and Form-20F information 2009*. 2010. Disponível em: <http://www.astrazeneca-annualreports.com/2009/downloads/index.html>. Acesso em: 31/3/2010.

AUGIER, Mie; TEECE, David J. Strategy as evolution with design: the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization Studies*. [S.I], v. 29, n. 8 and 9, p. 1187-1208, 2008.

AUSTIN, James E. *Managing in developing countries: strategic analysis and operating techniques*. New York: The Free Press, 1990.

BAIN, Joe S. *Essays on price theory and industrial organization*. Boston: Little, Brown, 1972.

_____. *Industrial organization.* New York: Wiley & Sons, 1968.

_____. *Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries*. Cambridge: Harvard University Press, 1956.

BARBOSA, Mariana. Genéricos turbinam ganho de farmácias. *Folha de São Paulo – Dinheiro*, 15/9/2009. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1511200902.htm>. Acesso em: 20/9/2010.

BARNEY, Jay. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 2002.

_____. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. [S.I], v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

_____; _____. *Strategic management and competitive advantage: concepts*. [S.I]: Prentice Hall, 2006.

BARNEY, Jay B.; HOSKISSON, Robert E. Strategic groups: untested assertions and research proposals. *Managerial and Decision Economics*. [S.I], v. 11, n. 3, p. 187-198, July 1990.

BAYER. *Annual report 2009*. 2010. Disponível em: <http://www.investor.bayer.com/en/reports/annual-reports/>. Acesso em: 17/4/2010.

_____. *Annual report 2001*. 2002. Disponível em: <http://www.investor.bayer.com/en/downloads/1998-2002/2001/#c923>. Acesso em: 5/12/2010.

BERGEN, Mark; PETERAF, Margaret A. Competitor identification and competitor analysis: a broad-based managerial approach. *Managerial and Decision Economics*. [S.I], v. 23, n. 4/5, p. 157-169, Jun./Aug. 2002.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. *The Economics of strategy*. 2nd ed. New York: Wiley, 1996.

_____; _____; _____; SCHAEFER, S. *A economia da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BLOOMBERG-BUSINESS WEEK. *Teva beats Pfizer to win Ratiopharm for $5 Billion* (Update3). April 23, 2010. Disponível em: <http://www.businessweek.com/news/2010-03-18/teva-said-to-beat-pfizer-actavis-to-win-ratiopharm-update1-.html>. Acesso em: 23/4/2010.

BOEHRINGER. *Annual Report 2009*. Disponível em: <http://www.boehringer-ingelheim.com/corporate_profile/annual_report.html>. Acesso em: 20/4/2010.

BOGNER, W.; THOMAS, H. Core competence and competitive advantage: a model and illustrative evidence from the pharmaceutical industry. *In:* HAMEL, G.; HEENE, A. (Org.) *Competence-Based Competition*. Chichester: Wiley, 1994.

BRISTOL-MYERS SQUIBB. *2009 Annual Report*. 2010. Disponível em: <http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9Mzc5OTYwfENoaWxkSUQ9Mzc5NzcwfFR5c

GU9MQ==&t=1>. Acesso em: 25/7/2010.

BURT, Ronald S. *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.

_____. The stability of American markets. *American Journal of Sociology*. [S.I.], n. 94, n. 2, p. 356-395, Sept./1988.

CAMERER, Colin. Redirecting research in business policy and strategy. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 6, n. 1, p. 1-15, Jan./Mar. 1985

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso do estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP*. São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CARROLL, Glenn R.; HANNAN, Michael T. On using institutional theory in studying organizational populations (Reply to Zucker, ASR). *American Sociological Review*. [S.I], v. 54, n. 4, p. 545-548, Aug. 1989.

CASE, Karl E.; FAIR, Ray C. *Principles of Economics*. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.

CASTRO, C. M. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

CAVES, R. E. Economic analysis and the quest for competitive advantage. *American Economic Review*. [S.I], v. 74, n. 2, p. 127-132, 1984.

_____. Industrial organization, corporate strategy and structure: a survey. *Journal of Economic Literature*. [S.I], v. 1, n. 18, p. 64-92, 1980.

_____; GHEMAWAT, P. Identifying mobility barriers. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 13, n. 1, p. 1-12, 1992.

_____; PORTER, M. E. From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*. [S.I], v. 91, n. 2, p. 241-262, May 1977.

CAVES, R.; PUGEL, T. *Intraindustry differences in conduct and performance: viable strategies in U.S. manufacturing industries*. New York University, Salomon Brothers Center for the Study of Financial Institutions, Monograph 1970-No. 2, 1980.

CHAMBERLIN, Edward. *The theory of monopolistic competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1933.

CHANDLER, Alfred D. *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*. Washington, DC: Beard Books, 1962.

CHEN, Ming-Jer. Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*. [S.I], v. 21, n. 1, p. 100-134, Jan. 1996.

_____; HAMBRICK, Donald C. Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*. [S.I], v. 38, n. 2, p. 453-482, Apr. 1995.

CHURCHMAN, Richard L.; WOODARD, Beth. Strategic group stability: evidence from the health care industry. *Health Care Management Review*. [S.I], v. 29, n. 2, p. 139-149, Apr./June 2004.

COASE, R. The new institutional economics. *American Economic Review*. [S.I], v. 88, n. 2, p. 72-74, May 1998.

COLEMAN, J. *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*. [Boston], n. 73, n. 4, p. 118-128, Jul./Aug. 1995.

COOL, Karel. *Strategic group formation and strategic group shifts: a longitudinal analysis of the US pharmaceutical industry*. Ph.D. dissertation, Purdue University, 1985.

_____; DIERICKX, Ingemar. Rivalry, strategic groups and firm profitability. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 14, n. 1, p. 47-59, Jan. 1993.

_____; SCHENDEL, Dan. Performance differences among strategic group members. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 9, n. 3, p. 207-223, May/June 1988.

COOL, Karel O.; SCHENDEL, Dan. Strategic group formation and performance: US pharmaceutical industry, (1963-1982). *Management Science*. [S.I], v. 33, n. 9, p. 1102-1124, Sept. 1987.

COOPER, A. C.; SCHENDEL, D. E. Strategy determination in manufacturing firms: concepts and research findings. *Proceedings American Marketing Association*, Fall Conference, Minneapolis. 1971.

CRAVENS, David W. *Strategic Marketing*. 4th ed. [S.I.]: Irwin, 1994.

DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Toward a model of organizations as interpretations systems. *Academy of Management Review*. [S.I], v. 9, n. 2, p. 284-295, Apr. 1984.

DAY, George. *Strategic market planning*. St. Paul: West Publishing, 1984.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*. [S.I], v. 58, n. 3, p. 37-52, Oct. 1994.

DAY, George S. Assessing competitive arenas: who are your competitors? *In:* _____; REIBSTEIN, David J. (Org.). *Wharton on dynamic competitive strategy*. New Jersey: John Wiley, 1997a.

_____. Maintaining the competitive edge: creating and sustaining advantages in dynamic competitive environment? *In:* _____; _____ (Org.) *Wharton on dynamic competitive strategy*. New Jersey: John Wiley, 1997b.

DeCARLO, Scott. *The world's leading companies*. Disponível em: http://www.forbes.com/2010/04/21/global-2000-leading-world-business-global-2000-10_land.html. Acesso em: 7/6/2010.

DEMSETZ, Harold. Barriers to entry. *The American Economic Review*. [S.I], v. 72, n. 1, p. 47-57, Mar. 1982.

_____. Industry structure, market rivalry, and public policy. *Journal of Law and Economics*. [S.I], v. 16, n. 1, p. 1-10, 1973.

DERESKY, Helen. *Administração global*: estratégica e interpessoal. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DESS, Gregory G.; DAVIS, Peter S. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*. [S.I], v. 27, n. 3, p. 467-488, Sep. 1984.

DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. [S.I], v. 35, n. 12, p. 1504-51, Dec. 1989.

DiMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. [S.I], v. 48, n. 2, p. 147-160, Apr. 1983.

DiMASI, Joseph A. Marketing exclusivity for first-in-class drugs has shortened to 2.5 years. *Tufts Center*, Sep. 9, 2009. Disponível em: <http://csdd.tufts.edu/news/complete_story/pr_sept09>. Acesso em: 13/4/2010.

DIXON, Rolf D.; BOAL, Kimberly B. Strategic groups: membership, environmental stability, and performance. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, p. 16-20, 1996.

DOYLE, P. *Value-based marketing*. Chichester: John Wiley & Sons, 2000.

DRANOVE, David; PETERAF, Margaret; SHANLEY, Mark. Do strategic groups exist? An economic framework for analysis. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 19, n. 11, p. 1029–1044, Nov./1998.

DRUCKER, Peter F. *The practice of management*. New York: Harper Perennial, 1986 (1st

published 1954).

DUETSCH, Larry L. Structure, performance, and the net rate of entry into manufacturing industries. *Southern Economic Journal*. [S.I], v. 41, n. 3, p. 450-456, Jan./1975.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 21, n. 10/11, Special Issue: The evolution of firm capabilities, p. 1105-1121, Oct.-Nov. 2000.

EUROFARMA. *Relatório Annual 2010*. 2010.

EXAME: Edição especial Maiores e Melhores. São Paulo: Abril, n. 971-E, jul. 2010.

FDA. *Note to correspondents*. 2009. Disponível em: <http://www.fda.gov/NewsEvents/Newsroom/PressAnnouncements/2009/ucm195343.htm>. Acesso em: 20/7/2010.

FERGUSON, James M. *Advertising and competition: theory, measurement, fact*. Cambridge: Ballinger, 1974.

FERGUSON, Tamela D.; DEEPHOUSE, David L.; FERGUSON, William L. Do strategic groups differ in reputation? *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 21, n. 12, p. 1195-1214, Dec. 2000.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques; ABRANTES, Luiz Antônio; PEREZ, Ronaldo. Investigação de grupos estratégicos na indústria de laticínios por meio da abordagem multivariada. *Revista de Administração Mackenzie – RAM*. São Paulo, v. 9, n. 2, p. 152-172, 2008.

FIEGENBAUM, Avi; KARNANI, Aneel. 1991. Output flexibility: a competitive advantage for small firms. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 12, n. 2, p. 101-114, Feb. 1991.

_____; McGEE, John; THOMAS, Howard. Exploring the linkage between strategic groups and competitive strategy. *International Studies of Management and Organization*. [S.I], v. 15, n. 1, p. 6-25, spring 1987.

_____; SUDHARSHAN, D.; THOMAS, Howard. Strategic time periods and strategic groups research: concepts and an empirical example. *Journal of Management Studies*. [S.I], v. 27, n. 2, p. 133-148, Mar. 1990.

_____; THOMAS, Howard. Strategic groups as reference groups: theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy. *Management Journal*. [S.I], v. 16, n. 6, p. 461-476, Sep. 1995.

FINEP – Brasil Inovador. 2006. *Ciência aplicada à flora nacional*. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/dcom/brasilinovador.pdf>. Acesso em: 26/2/2010.

FLAVIÁN, Carlos; HABERBERG, Adrian; POLO, Yolanda. Subtle strategic insights from strategic groups analysis. *Journal of Strategic Marketing*. [S.I], v. 7, n. 2, p. 89-106, June 1999.

FOLHA.com. *Anvisa faz acordo com EUA para agilizar o registro de medicamentos*. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/equilibrioesaude/805010-anvisa-faz-acordo-com-eua-para-agilizar-o-registro-de-medicamentos.shtml>. Acesso em: 27/9/2010.

FOMBRUN, Charles J.; ZAJAC, Edward J. Structural and perceptual influences on intraindustry stratification. *Academy of Management Journal*. [S.I], v. 30, n. 1, p. 33-50. Mar. 1987.

FRAZIER, Gary; HOWELL, Roy. Business definition and performance. *Journal of Marketing*. [S.I], v. 47, n. 2, p. 59-67, spring 1983.

FREEMAN, John; HANNAN, Michael T. Niche width and the dynamics of organizational populations. *American Journal of Sociology*. [S.I], v. 88, n. 6, p. 1116-1145, May 1983.

FRIAS, Maria Cristina. *Mercado farmacêutico de atacado fatura R$ 16 bi, mas sofre com a crise*. Disponível em: < http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2002201001.htm>. Acesso em: 26/2/2010.

FT.com. *Sanofi/Genzyme*. Published: August 3 2010 10:18. Disponível em: <http://www.ft.com/cms/s/3/fce1aaa8-9edf-11df-931a-00144feabdc0.html>. Acesso em: 13/8/2010.

GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.

GIMENO, Javier; WOO, Carolyn Y. Hypercompetition in a multimarket environment: the role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation. *Organization Science*. [S.I], v. 7, n. 3, p. 322-341, Special Issue Part 1 of 2: Hypercompetition, May/June 1996.

GLAXOSMITHKLINE. *Annual Report 2009*. 2010. Disponível em: <http://www.gsk.com/investors/reps09/GSK-Report-2009-full.pdf>. Acesso em: 2/4/2010.

GONZÁLEZ, Rodrigo Barbone; SAVÓIA, José Roberto Ferreira; GOUVÊA, Maria Aparecida. Grupos estratégicos bancários: uma abordagem transversal multivariada para o problema da segmentação dos bancos no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie – RAM*, v 9, n 7, nov./dez. 2008.

GONZÁLEZ-FIDALGO, Eduardo; VENTURA-VICTORIA, Juan. How much do strategic groups matter? *Review of Industrial Organization*. [S.I], v. 21, n. 1, p. 55–71, Aug. 2002.

GONZÁLEZ-MORENO, Ângela; SÁEZ-MARTÍNEZ, Francisco. Rivalry and strategic groups: what makes a company a rival? *Journal of Management & Governance*. [S.I], v. 12, n. 3, p. 261-285, Sep. 2008.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*. [S.I], v. 33, n. 3, p. 114-135, spring 1991.

HAIR Jr., Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry, J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALLAGAN, William; JOERDING, Wayne. Polymorphism in competitive strategies: trading stamps. *Journal of Economics and Business*. [S.I], v. 37, n. 1, p. 1-17, Feb. 1985.

HAMBRICK, Donald C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *The Academy of Management Journal*. [S.I], v. 26, n. 1, p. 5-26, Mar. 1983.

_____. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*. [S.I], v. 5, n. 4, p. 567-576, Oct. 1980.

_____; MacMILLAN, Ian C.; DAY, Diana L. Strategic attributes and performance in the BCG matrix – a PIMS-based analysis. *Academy of Management Journal*. [S.I], v. 25, n. 3, p. 510-531, Sep. 1982.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989.

_____; _____. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*. [S.I], v. 49, n. 2, p. 149-164, Apr. 1984.

_____; _____. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*. [S.I], v. 82, n. 5, p. 929- 964, Mar. 1977.

HARRIGAN, Kathryn Rudie. Barriers to entry and competitive strategies. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 2, n. 4, p. 395-412, Oct.-Dec. 1981.

HATCH, Mary Jo. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. [S.I]: Oxford University Press, 1997.

HATTEN, Kenneth J. *Strategic models in the brewing industry*. Unpublished doctoral dissertation. Purdue University, 1974.

_____; HATTEN, Mary Louise. Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and

contestability. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 8, n. 4, p. 329-342, Jul./Aug. 1987.

_____; _____. Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry, 1952-71. *Journal of Industrial Economics*. [S.I], v. 26, n. 2, p. 97-113, Dec. 1977.

_____; SCHENDEL, Dan E.; COOPER, Arnold C. Cooper. A strategic model of the U.S. brewing industry: 1952-1971. *Academy of Management Journal*. [S.I], v. 21, n. 4, p. 592-610, Dec. 1978.

HAWLEY, Amos. Human ecology. *In:* SILLS, David L. (Org.). *International Encyclopedia of the social sciences*. New York: Macmillan, 1968.

HAX, Arnoldo C.; MAJLUF, Nicolas S. *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996.

_____; WILDE II, Dean L. *The Delta Project: discovering new sources of profitability in a networked economy*. New York: Palgrave, 2001.

HEDBERG, B. How organizations learn and unlearn. *In:* NYSTROM, P.; STARBUCK, W. *Handbook of organizational design*. New York: Oxford University Press, 1981.

HENDERSON, Bruce D. *Anatomy of the cash cow*. Boston: Boston Consulting Group, 1976.

HERGERT, M. L. *The incidence and implications of strategic grouping in U.S. manufacturing industries*. Unpublished doctoral dissertation. Harvard University, Cambridge, Mass., 1983.

HERZOG, Ana Luiza. Laboratório Bristol fecha fábrica no Brasil. *Exame.com*, 2010. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/negocios/noticias/laboratorio-bristol-fecha-fabrica-brasil-587626.html>. Acesso em: 4/10/2010.

HITT, Michael A.; HOSKISSON, Robert E.; HARRISON, Jeffrey S. Strategic competitiveness in the 1990s: challenges and opportunities for U.S. executives. *Academy of Management - The Executive*. [S.I], v. 5, n. 2, p. 7-22, May 1991.

_____; _____; IRELAND, R. Duane. Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in M-form firms. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurship, p. 29-47, summer 1990.

_____; IRELAND R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica*. São Paulo: Thomson, 2002.

HODGKINSON, G. P. The cognitive analysis of competitive structures: a review and critique. *Human Relations*. [S.I], v. 50, n. 6, p. 625-654, June 1997.

HOFER, Charles W. Toward a contingency theory of business strategy. *Academy of*

Management Journal. [S.I], v. 18, n. 4, p. 784-810, Dec. 1975.

HOFER, Charles; SCHENDEL, Dan. *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul: West Publishing, 1978.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. *Posicionamento competitivo*: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado. São Paulo: Makron, 1996.

HUNT, M. S. *Competition in the major home appliance industry*. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University, 1972.

IBGE. *Conta-satélite de saúde Brasil - 2005 2007*. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impressao.php?id_noticia=1514>. Acesso em: 4/8/2010.

INPI. *INPI derruba extensão de prazo da patente do Lípitor*. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/noticias/inpi-derruba-extensao-de-prazo-da-patente-do-lipitor>. Acesso em: 13/9/2010.

IPO. *Top 300 organizations granted U.S. patents in 2009*. Disponível em: <http://www.ipo.org/AM/Template.cfm?Section=Home&CONTENTID=25899&TEMPLATE=/CM/ContentDisplay.cfm>. Acesso em: 29/5/2010.

_____. *Top 300 organizations granted U.S. patents in 2008*. Disponível em: <http://www.ipo.org/AM/Template.cfm?Section=Home&CONTENTID=23598&TEMPLATE=/CM/ContentDisplay.cfm>. Acesso em: 1/4/2010.

JACKSON, B. G. A fantasy theme analysis of Peter Senge's learning organization. *Journal of Applied Behavioral Science*. [S.I], v. 36, n. 2, p. 193-209, June 2000.

JOHNSON & JOHNSON. *2009 Annual Report*. 2010. Disponível em: <http://www.investor.jnj.com/2009annualreport/index.html>. Acesso em: 1/4/2010.

KALAF, E. *Grupos estratégicos na indústria de transformação de plásticos*. Rio de Janeiro, 1999. Dissertação (Mestrado em Química) – Escola de Química da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

KALAF, Elina; BOMTEMPO, José Vitor. Grupos estratégicos, competição baseada em recursos e a operacionalização da estratégia. *XXIV EnAnpad*, 2000, Florianópolis, SC.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação*: balanced scorecard. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KARNANI, Aneel; WERNERFELT, Birger. Multiple point competition. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 6, n. 1, p. 87-96, Jan./Mar. 1985.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.

KATZ, R. *Cases and Concepts in Corporate Strategy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1970.

KEATS, Barbara W. Diversification and business economic performance revisited: issues of measurement and causality. *Journal of Management*. [S.I], v. 16, n. 1, p. 61–72, Mar. 1990.

KELLY, G. A. *The psychology of personal constructs*. New York: Norton, 1955. V. 1 and 2.

KERLINGER, Fred N. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. 9. reimpressão. São Paulo: EPU, 2003.

KETCHEN Jr., David J.; SHOOK, Christopher L. The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 17, n. 6, p. 441-458, June 1996.

_____; SNOW, Charles, HOOVER, Vera L. Research on competitive dynamics: recent accomplishments and future challenges. *Journal of Management*. [S.I], v. 30, n. 6, p. 779-804, 2004.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. *Estratégia*: uma visão executiva. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

KOGUT, Bruce. Normative observations on the international value-added chain and strategic groups. *Journal of International Business Studies*. [S.I], v. 15, n. 2, Special Issue on strategic planning, autonomy and control processes in multinational corporations, p. 151-167, autumn 1984.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing.* 5 ed. (tradução da 9ª edição norte-americana). São Paulo: Atlas, 1998.

_____; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KUMAR, K. Ravi; THOMAS, Howard, FIEGENBAUM, Avi. Strategic groupings as competitive benchmarks for formulating future competitive strategy: a modeling approach. *Managerial and Decision Economics*. [S.I], v. 11, n. 2, p. 99-109, May 1990.

KWOKA Jr., John E.; RAVENSCRAFT, David J. Cooperation vs. rivalry: price-cost margins by line of business. *Economica*. [S.I], v. 53, n. 211, p. 351-363, Aug. 1986.

LAWLESS, Michael W.; BERGH, Donald D.; WILSTED, William D. Performance variations among strategic group members: an examination of individual firm capability. *Journal of Management*. [S.I], v. 15, n. 4, p. 649-661, Dec. 1989.

LEARNED, Edmund P.; CHRISTENSEN, C. Roland; ANDREWS, Kenneth R.; GUTH, William D. *Business policy*. Homewood, Ill.: Irwin, 1969.

_____; _____; _____; _____. *Business policy: text and cases*. Homewood, Ill.: Irwin, 1965.

LEASK, Graham; PARKER, David. Strategic groups, competitive groups and performance within the U.K. pharmaceutical industry: improving our understanding of the competitive process. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 28, n. 7, p. 723–745, July 2007.

LEONARD-BARTON, Dorothy. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal, p. 111-125, summer, 1992.

LEVITT, Theodor. Marketing myopia. *Harvard Business Review*. [Boston], v. 38, n.4, p. 45-56, Jul./Aug. 1960.

LEWIS, W. A. *The principles of economic planning*. London: Allen & Unwin, 1969.

LILLY. *2009 Annual Report*. 2010. Disponível em: <http://files.shareholder.com/downloads/LLY/898606517x0x357090/99D528C9-E7DF-48E2-99B0-8D4FA2403BE8/English.PDF>. Acesso em: 22/4/2010.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: and analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*. [S.I], v. 13, n. 2, p. 418-438, autumn 1982.

MA´S-RUIZ, Francisco J.; NICOLAU-GONZÁLBEZ, Juan L.; RUIZ-MORENO, Felipe. Asymmetric rivalry between strategic groups: response, speed or response and ex-ante vs. ex post competitive interaction in the Spanish bank deposit market. *Strategic Management Journal*. [S.I.], v. 26, n. 8, p. 713-745, June 2005.

MacDONALD, Gareth. Next step towards generics, Pfizer teams with Strides. *Pharma Technologist.com*. Disponível em: <http://www.in-pharmatechnologist.com/Industry-Drivers/Next-step-towards-generics-Pfizer-teams-with-Strides>. Acesso em: 3/3/2010.

MacMILLAN, Ian C.; HAMBRICK, Donald C.; DAY, Diana L. The product portfolio and profitability – a PIMS-based analysis of industrial-product businesses. *Academy of Management Journal*. [S.I], v. 25, n. 4, p. 733-755, Dec. 1982.

MAKRIDAKIS, Spyros. *Forecasting, planning, and strategy for the 21st Century*. New York: Free Press, 1990.

MARCH, J. G. Decision-making perspective: decisions in organizations and theories of choice. *In:* VAN de VEN, A. H.; JOYCE, W. F. (Org.). *Perspectives on organization design and behavior*. New York: John Wiley, 1981.

MASCARENHAS, Briance. Strategic group dynamics. *Academy of Management Journal*. [S.I], v. 32, n. 2, p. 333-352, June 1989.

_____; AAKER, David A. Mobility barriers and strategic groups. *Strategic Management Journal.* [S.I], v. 10, n. 5, p. 475-485, Sep./Oct. 1989.

MASON, Edward S. Price and production policies of large scale enterprises. *American Economic Review*. [S.I], v. 29, n. 1, Supplement, Papers and Proceedings of the Fifty-first Annual Meeting, Mar. 1939.

MATHEWS, John A. A resource-based view of Schumpeterian economic dynamics. *Journal of* Evolutionary *Economics*. [S.I], v. 12, n. 1, p. 29-54, 2002.

MATTAR, Fauze Nagib. *Pesquisa de marketing*: metodologia, planejamento, execução, análise. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATURANA, Humberto. *A ontologia da realidade*. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

McGEE J.; THOMAS H. Strategic groups and intra-industry competition. *In:* HUSSEY, D. (Org.). *International Review of Strategic Management*. Wiley: Chichester, 1992.

McGEE, John; THOMAS, Howard. Strategic groups: theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 7, n. 2, p. 141-160, Mar./Apr. 1986.

_____; _____; PRUETT, Mark. Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics. *British Journal of Management*. [S.I], v. 6, n. 4, p. 257-270, Dec. 1995.

McKELVEY, Bill; ALDRICH, Howard. Populations, natural selection, and applied organizational science. *Administrative Science Quarterly*. [S.I], v. 28, n. 1, p. 101-128, Mar. 1983

McNAMARA, Gerry; DEEPHOUSE, David L.; LUCE, Rebecca A. Competitive positioning within and across a strategic group structure: the performance of core, secondary and solitary firms. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 24, n. 2, p. 161-181, Feb. 2003.

_____; LUCE, Rebecca A.; THOMPSON, George H. Examining the effect of complexity in strategic group knowledge structures on firm performance. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 23, n. 2, p. 153–170, 2002.

MEHRA, Ajay. Resource and market based determinants in the U.S. banking industry. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 17, n. 4, p. 307–322, Apr. 1996.

_____; FLOYD, Steven W. Product market heterogeneity, resource imitability and strategic group formation. *Journal of Management*. [S.I], v. 24, n. 4, p. 511-531, 1998.

MELLO DIAS, Augusto Cesar Arenaro; SILVA, Jorge Ferreira da. Posicionamento

competitivo dentro dos grupos estratégicos da indústria farmacêutica brasileira. *II EMA – Encontro de Marketing da Anpad*, Rio de Janeiro, 2006.

MERCK & Co. *Form 10-K*, 2010. Disponível em: <http://www.merck.com/finance/annualreport/ar2009/pdf/Merck_form_10-k.pdf>. Acesso em: 22/4/2010.

MERIAL. *Sanofi-aventis and Merck appoint Raul Kohan as CEO for the new Animal Health joint venture – Proposed JV to be called Merial-Intervet*. News release, July 27, 2010.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*. [S.I], v. 83, n. 2, p. 340-363, Sep. 1977.

MILES, Grant; SNOW, Charles C.; SHARFMAN, Mark P. Industry variety and performance. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 14, n. 3, p. 163-177, Mar. 1993.

MILES, R.; SNOW, C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw Hill, 1978.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.; MEYER, Alan D.; COLEMAN Jr.; Henry J. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*. [S.I], v. 3, n. 3, p. 546-562, Jul. 1978.

MILLER, A.; DESS, G. G. Assessing Porter's (1980) Model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies*. [S.I], v. 30, n. 4, p. 553-585, Jul. 1993.

MINTZBERG, Henry. Cinco Ps para a estratégia. *In:* _____; LAMPEL, Joseph, QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. *O processo da estratégia*: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall, 1994.

MONITOR MERCANTIL DIGITAL. *Cristália produzirá mais de 400 milhões de comprimidos*. Disponível em: <http://www.monitormercantil.com.br/mostranoticia.php?id=73525>. Acesso em: 25/2/2010.

MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. São Paulo: Cortez, 2000.

NACHMIAS, D.; NACHMIAS, C. *Research methods in the social sciences.* New York: St. Martin, 1992.

NALEBUFF, Barry J.; BRANDENBURGER, Adam M. *Coopetição*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

NEW YORK TIMES. *Johnson & Johnson sales climb, but profit falls*. January 26, 2010.

Disponível em: <http://www.nytimes.com/aponline/2010/01/26/business/AP-US-Earns-Johnson-Johnson.html>. Acesso em: 10/2/2010.

NEWMAN, H. H. *Strategic groups and the structure performance relationship: a study with respect to the chemical process industries*. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University, 1973.

NEWMAN, Howard H. Strategic groups and the structure-performance relationship. *Review of Economics and Statistics*. [S.I], v. 60, n. 3, p. 417-427, Aug. 1978.

NOHRIA, Nitin; GARCIA-PONT, Carlos. Global strategic linkages and industry structure. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 12, Special Issue: Global Strategy, p. 105-124, summer 1991.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORTH, D. C. *Economic performance through time*. Nobel Prize lecture. Disponível em: <http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1993/north-lecture.html>. Acesso em: 20/1/2010.

NOVARTIS. *Annual Report 2009*. 2010. Disponível em: <http://ir2.flife.de/data/novartis2009/igb_html/pdf/Novartis_Annual_Report_2009_EN.pdf>. Acesso em: 30/3/2010.

NOVO NORDISK. *Investor presentation full-year 2009*. Disponível em: <http://www.novonordisk.com/images/investors/investor_presentations/2009/Q4_2009_roadshow_%20presentation_London.pdf>. Acesso em: 19/11/2010.

OSBORNE, J. David; STUBBART, Charles I.; RAMAPRASAD, Arkalgud. Strategic groups and competitive enactment: a study of dynamic relationships between mental models and performance. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 22, n. 5, p. 435-454, May 2001.

OSTER, S. Intra-industry structure and the ease of strategic change. *Review of Economics and Statistics*. [S.I], v. 64, p. 376-383, 1982.

PALICH, Leslie E.; CARDINAL, Laura B.; MILLER, C. Chet. Curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 21, n. 2, p. 155-174, Feb. 2000.

PANDIAN, Rajendran J.; THOMAS, Howard; FURRER, Olivier; BOGNER, William C. Performance differences across strategic groups: an examination of financial market-based performance measures. *Strategic Change*. [S.I], v. 15, n. 7-8, p. 373-383, Dec. 2006.

PARKIN, Michael. *Economics*. 6th ed. USA: Addison-Wesley, 2003.

PEGELS, Carl C.; SONG, Jong Il. Identification of strategic groups based on market competition and cooperation: a network analytic approach. *Academy of Management Proceedings*, 1997.

PETER, J. P.; OLSON, J. C. *Consumer behavior and marketing strategy*. Boston, MA: Irwin, 1993.

PETERAF, Margaret A. Intra-industry structure and the response toward rivals. *Managerial and Decision Economics*. [S.I], v. 14, n. 6, p. 519-528, Nov./Dec. 1993.

_____; BERGEN, Mark. E. Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 24, n. 10, p. 1027-1041. Special Issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity, Oct. 2003.

_____; SHANLEY, Mark. Getting to know you: a theory of strategic group identity. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 18, summer Special Issue, p. 165-186, 1997.

PETRY, André. O labirinto é a saída. *Veja*, a. 43, n. 29, p. 95-102, 21/7/2010.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. *The external control of the organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row, 1978.

PFIZER. *2009 Financial Report*. 2010a. Disponível em: <http://media.pfizer.com/files/annualreport/2009/financial/financial2009.pdf>. Acesso em: 30/3/2010.

_____. *Annual Review 2009*. 2010. Disponível em: <http://media.pfizer.com/files/annualreport/2009/annual/review2009.pdf>. Acesso em: 30/3/2010.

_____. *Annual Report 2008*. 2009. Disponível em: <http://media.pfizer.com/files/annualreport/2008/annual/review2008.pdf>. Acesso em: 30/3/2010.

PHARMA EXECUTIVE. *The Pharma Exec 50*. May, 2010. Disponível em: <http://pharmexec.findpharma.com/pharmexec/data/articlestandard//pharmexec/202009/597526/article.pdf>. Acesso em: 1/3/2010.

PhRMA. *Profile pharmaceutical industry, 2010*. March, 2010. Disponível em: <http://www.phrma.org/sites/phrma.org/files/attachments/Profile_2010_FINAL.pdf>. Acesso em: 19/4/2010.

_____. *2010 Annual Report*. August, 2010a. Disponível em: <http://www.phrma.org/sites/default/files/159/2010_phrma_annual_report.pdf. Acesso em: 12/09/2010.

_____. *Pharmaceutical industry profile 2009*. 2009. Disponível em: <http://www.phrma.org/files/attachments/PhRMA%202009%20Profile%20FINAL.pdf>. Acesso em: 30/5/2010.

PINHO, Antonio Felipe de Almeida; SILVA, Jorge Ferreira da. Posicionamento estratégico e desempenho de mercado da indústria farmacêutica à luz da tipologia de Porter. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*. [S.I], v. 5, n. 3, p. 27-52, Set./Dez. 2001.

PODOLNY, J. A status-based model of market competition. *American Journal of Competition*. [S.I], v. 98, n. 4, p. 829-872, Jan. 1993.

PORAC, Joseph F.; THOMAS, Howard. Taxonomic mental models in competitor definition. *Academy of Management Review*. [S.I], v. 15, n. 2, p. 224-240, Apr. 1990.

_____; _____; BADEN-FULLER, Charles. Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*. [S.I], v. 26, n. 4, p. 397-416, 1989.

_____; _____; WILSON, Fiona; PATON, Douglas; KANFER, Alaina. Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers. *Administrative Science Quarterly*. [S.I], v. 40, n. 2, p. 203-227, June 1995.

PORTER, M. E. *Interbrand choice, strategy, and bilateral market power*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1976.

_____; CAVES, R. E. Barriers to exit. *In:* MASSON, R. T.; QUALLS, D. (Org.) *Essays in honor of Joe S. Bain*. Cambridge: Ballinger Press, 1976.

PORTER, Michael E. What is strategy? *Harvard Business Review*. [Boston], v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

_____. *Vantagem competitiva*. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*. [Boston], v. 75, n. 3, p. 43-59, May/June 1987.

_____. *Estratégia competitiva*: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. Industrial organization and the evolution of concepts for strategic planning: the new learning. *Managerial and Decision Economics*. [S.I], v. 4, n. 3, Corporate Strategy, p.172-180, Sep. 1983.

_____. The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*. [S.I], v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

_____. The structure within industries and companies' performance. *Review of Economics and Statistics*. [S.I], v. 61, n. 2, p. 214-227, May 1979.

PROCON-SP. *Pesquisa de medicamentos*: Procon-SP constata diferenças de 421,16%. Disponível em: <http://www.procon.sp.gov.br/noticia.asp?id=1467>. Acesso em: 26/2/2010.

PUTSIS, William; DHAR, Ravi. The many faces of competition. *Marketing Letters*. [S.I], v. 9, n. 3, p. 269–284, 1998.

QUINN, James Brian. *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood: Irwin.1980.

_____; VOYER, John. Incrementação lógica: administrando a formação da estratégia. *In:* MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RAJU, Jagmohan S.; ROY, Abhik. Understanding competitive relationships. *In:* DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. Reibstein (Org.) *Wharton on dynamic competitive strategy*. New York: John Wiley, 1997.

RAMBAXY. *Annual Report 2009*. 2010. Disponível em: <http://www.ranbaxy.com/investorinformation/annual_pr2009.aspx>. Acesso em: 29/9/2010.

RAPPAPORT, A. *Creating shareholder value: the new standard for business performance*. New York: The Free Press, 1986.

REGER, Rhonda K.; HUFF, Anne Sigismund. Strategic groups: a cognitive perspective. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 14, n. 2, p. 103-123, Feb. 1993.

ROCHE. *Annual Report 2009*. 2010. Disponível em: <http://www.roche.com/annual_reports.htm>. Acesso em: 1/4/2010.

ROSCH, E. Principles of categorization. *In:* _____; LLOYD, B. (Org.) *Cognition and Categorization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1978.

RUMELT, R. Toward a strategic theory of the firm. *In:* LAMB, R. (ed.) *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. Paper prepared for a conference on Non-Traditional Approaches to Policy Research, Graduate School of Business, University of Southern California, 1981.

_____; SCHENDEL, Dan. TEECE, David J. Strategic management and Economics. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, p. 5-29, winter 1991.

SANOFI-AVENTIS. *Annual Results 2009: executing on our transformation*. 2010b. Disponível em: <http://en.sanofi-aventis.com/binaries/2010-02-10_Results2009_EN_tcm28-27180.pdf>. Acesso em: 20/2/2010.

_____. *Form 20-F, 2009*. 2010. Disponível em: <http://en.sanofi-aventis.com/binaries/20F_2009_tcm28-27683.pdf>. Acesso em: 31/3/2010.

SCARAMUZZO, Mônica. Pfizer terá versão genérica do Lipitor. *Valor on line*, 27/8/2010. 2010a. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/online/versao-generica-do-lipitor/43767/304076/pfizer-tera-versao-generica-do-lipitor>. Acesso em: 13/9/2010.

_____. Eurofarma vai às compras no Chile e reforça expansão. *Valor on line*, 22/12/2010. Disponível em: <http://www.eurofarma.com.br/ras/noticia/anexo/valor_20101222.pdf>. Acesso em: 30/12/2010. 2010b.

SCHENDEL, Dan; PATTON, G. Richard. A simultaneous equation model of corporate strategy. *Management Science*. [S.I], v. 24, n. 15, p. 1611-1621, Nov. 1978.

SCHERER, F. M.; ROSS, D. *Industrial market structure and economic performance*. Boston, MA: Houghton-Mifflin, 1990.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Brothers, 1975. First published in 1942.

SCHWENK, Charles R. Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 5, n. 2, p. 111-128, Apr. - Jun. 1984.

SHEPHERD, William G. Causes of increased competition in the U.S. Economy, 1939-1980. *Review of Economics and Statistics*. [S.I], v. 64, n. 4, p. 613-626, Nov. 1982.

SHORT, Jeremy C.; KETCHEN Jr., David J.; PALMER, Timothy B.; HULT, G. Thomas M. Firm, strategic group, and industry influences on performance. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 28, n. 2, p 147–167, 2007.

SIMON, Herbert A. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

_____. On the concept of organizational goal. *Administrative Science Quarterly*. [S.I], v. 9, n. 1, p. 1-22, June 1964.

_____. *Administrative behavior*. Macmillan: New York, 1945.

SMITH Ken; GRIMM, Curtis M.; WALLY, Stefan. Strategic groups and rivalrous firm behavior: towards a reconciliation. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 18, n. 2, p. 149–157, Feb. 1997.

STADA. *Corporate presentation – November 2010*. Disponível em:

<http://www.stada.de/english/investorrelations/presentations/PDF/CorporatePresentation.pdf>. Acesso em: 14/11/2010.

STATON, Tracy. Merck's Remicade face-off puts $2.7B at risk. *FiercePharma*. Disponível em: <http://www.fiercepharma.com/story/mercks-remicade-face-puts-2-7b-risk/2010-09-08>. Acesso em: 6/11/2010.

STATSOFT. *Statistica for Windows: computer program manual*. Tulsa, OK: 2002.

STIGLER, G. *Capital and rates of return in manufacturing industries*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1963.

STIGLER, George J. *The organization of industry*. Homewood: Richard D. Irwin, 1968.

TABOADA, Lorenzo Revuelto. Análisis convergente del concepto de grupo estratégico en el sector de la iluminación español. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN*. São Paulo, v. 10, n. 29, p. 323-346, out./dez. 2008.

TALLMAN, S. B.; ATCHISON, D. L. Competence-based competition and the evolution of strategic configurations. *In:* SANCHEZ, Ron; HEENE, Aime; THOMAS, Howard (Org.). *Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management*. Oxford: Pergamon, 1996.

TANG, Ming-Je; THOMAS, Howard. The concept of strategic groups: theoretical construct or analytical convenience. *Managerial and Decision Economics*. [S.I], v. 13, n. 4, p. 323-329, Jul./Aug. 1992.

TEECE, David; PISANO, Gary. The dynamic capability of firms. Reprint de *Industrial and Corporate Change*. [S.I], v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=109&sid=2cc147eb-e793-4cd6-a523-863c06a779c5%40sessionmgr115&vid=7>. Acesso em 30/6/2010.

_____; _____; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug. 1997.

TELLIS, Gerald J. The impact of corporate size and strategy on competitive pricing. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 10, n. 6, p. 569-585, Nov./Dec. 1989).

TEVA. *Strategy Review 2010-2015*. 2010. Disponível em: <http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9MjY0OTQwMHxDaGlsZElEPTM2NDEyMXxUeXBlPTI=&t=1>. Acesso em: 1/3/2010.

THOMAS, Howard; POLLOCK, Timothy. From I-O Economics' S-C-P paradigm through strategic groups to competence-based competition: reflections on the puzzle of competitive strategy. *British Journal of Management*. [S.I], v. 10, n. 2, p. 127-140, June 1999.

_____; VENKATRAMAN, N. Research on strategic groups: progress and prognosis. *Journal of Management Studies*. [S.I], v. 25, n. 6, p. 537-555, Nov. 1988.

THORNGATE, W. "In general" vs. "it depends": some comments on the Gergen-Schlenker debate. *Personality and Social Psychology Bulletin*. [S.I], v. 2, n. 4, p. 404-410, 1976.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. USA: Addison-Wesley, 1995.

TROCCOLI, Irene Raguenet. *Gerenciando grupos estratégicos*: arcabouço para a análise das implicações estratégicas das suas redes de relacionamento. Rio de Janeiro, 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

_____; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. Análise estratégica sob a ótica relacional: enfocando grupos e blocos estratégicos. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*. Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 55-78, Jan./Mar 2004.

TROMBETTA, Bill. Pharm Exec's 8th Annual Audit. *Pharmaceutical Executive*, p. 54-72, Sep. 2009.

TUFTS. *Drug companies still under pressure to increase pace of development*. News, Jan. 6th, 2010. Disponível em: <http://csdd.tufts.edu/news/complete_story/pr_outlook_2010>. Acesso em: 10/3/2010.

TYWONIAK, Stephane; GALVIN, Peter; DAVIES, Jennifer. New Institutional Economics' contribution to strategic groups analysis. *Managerial and Decision Economics*. [S.I], v. 28, n. 3, p. 213-228, Apr. 2007.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. *Revista de Administração de Empresas – RAE*. São Paulo, v. 44, n. 2, p. 70-82, Abr./Jun. 2004.

VENKATARAMAN, S.; CHEN, Ming Jer; MacMILLAN, Ian C. Anticipating reactions: factors that shape competitor responses. *In:* DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. (Org.) *Wharton on dynamic competitive strategy*. New Jersey: John Wiley, 1997.

WALSH, James P. Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane. *Organization Science*. [S.I], v. 6, n. 3, p. 280-321, May-June 1995.

WEBER, Wilson; POLO, Edison Fernandes. Evolution of generic competitive strategies and the importance of Michael E. Porter. *Revista de Gestão da USP – REGE*. São Paulo, v. 17, n. 1, p. 99-117, jan.-mar. 2010.

_____; _____. A imprecisão na administração estratégica: uma abordagem baseada no pensamento complexo. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN*. São Paulo, v. 9, n. 24, p. 75-90, maio/ago. 2007.

WEICK, K. E. *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.

WENSLEY, Robin. Os conceitos básicos da estratégia de marketing. *In:* BAKER, Michael J. (Org.) *Administração de Marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

WERNERFELT, Birger. A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 5, n. 2, p. 171–180, Apr./June 1984.

WILLIAMSON, O. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*. [S.I], v. 38, n. 3, p. 595-613, Sep. 2000.

WOO, Carolyn Y. Path analysis of the relationship between market share, business-level conduct and risk. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 8, n. 2, p. 149-168, Mar./Apr. 1987.

_____; COOPER, Arnold C. The surprising case for low market share. *Harvard Business Review*. [Boston], v. 59, n. 6, p. 106-113, Nov. 1982.

_____; _____. Strategies of effective low share businesses. *Strategic Management Journal*. [S.I], v. 2, n. 3, p 301-318. Jul./Sep. 1981.

WTO. *What does "generic" mean?* Disponível em: <http://www.wto.org/english/tratop_e/trips_e/factsheet_pharm03_e.htm>. Acesso em: 3/9/2010.

YERGIN, Daniel. *The prize: the epic quest for oil, money & power*. New York: Free Press, 1993.

YIN, Robert K. *Estudo de caso*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GLOSSÁRIO

ADJUVANTE – medicamento que, ministrado com algum outro, ou adicionado à fórmula deste, reforça-lhe a ação.

ALGORITMO – Conjunto finito de passos, operações ou procedimentos que produzem resultados particulares em classes de problemas semelhantes. Oposto de heurística.

ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS – Grupo de técnicas multivariadas cuja finalidade principal é agregar objetos com base nas suas características (agrega variáveis).

ANTICORPOS MONOCLONAIS – imunoglobulinas derivadas de um mesmo clone de linfócito B, cuja clonagem e propagação se efetuam em linhas de células contínuas.

ANTÍGENO – substância que pode ser reconhecida pelas células T, B ou ambas e capaz de gerar uma resposta imune (produção de anticorpos).

BIODISPONIBILIDADE – velocidade e extensão de absorção de um princípio ativo em uma forma de dosagem a partir de sua curva concentração/tempo na circulação sistêmica ou sua excreção na urina.

BIOEQUIVALÊNCIA – equivalência farmacêutica entre produtos apresentados sob a mesma forma farmacêutica, contendo idêntica composição qualitativa e quantitativa de princípio(s) ativo(s), e que tenham biodisponibilidade comparável quando estudados sob um mesmo desenho experimental.

BIOTECNOLOGIA – é o uso da química celular para produzir proteínas terapêuticas em quantidades industriais significativas. Organismos vivos são utilizados para produzir moléculas grandes e complexas.

BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO (BPF) – é a parte da Garantia da Qualidade que assegura que os produtos são consistentemente produzidos e controlados, com padrões de qualidade apropriados para o uso pretendido e requerido pelo registro. O cumprimento das BPFs está dirigido primeiramente para a diminuição dos riscos inerentes a qualquer produção farmacêutica, os quais não podem ser detectados através da realização de ensaios nos produtos acabados. Os riscos são constituídos essencialmente por contaminação-cruzada, contaminação por partículas e troca ou mistura de produtos.

CÉLULAS-TRONCO – possuem a capacidade de se auto-renovar por longos períodos de tempo, dando origem a cópias idênticas de si mesmas. Ao receber estímulo de substâncias específicas, podem originar células especializadas de determinados órgãos e tecidos. Podem ser classificadas como embrionárias ou adultas.

COMPONENTE – qualquer substância ou material a ser utilizado na fabricação de um produto farmacêutico.

CONCENTRAÇÃO – quantidade de substância(s) ativa(s) ou inativa(s) em determinada unidade de massa ou volume do produto.

COSMÉTICOS – produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes são preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-las, perfumá-las, alterar sua aparência, corrigir odores corporais e/ou protegê-las ou mantê-las em bom estado. Os produtos de Grau 2 exigem comprovação de segurança e/ou eficácia, bem como informações e cuidados, modo e restrições de uso. Nessa categoria estão, por exemplo, xampus anti-caspa, desodorantes íntimos femininos, desodorantes de axilas, protetores labiais, filtros UV, depiladores, repelentes e tinturas capilares.

DENOMINAÇÃO GENÉRICA – denominação de um princípio ativo ou fármaco adotada pelo Ministério da Saúde, ou, em sua ausência, a Denominação Comum Internacional (DCI), recomendada pela Organização Mundial de Saúde.

DROGA – substância ou matéria-prima que tenha finalidade medicamentosa ou sanitária. Quando citada em inglês a palavra *drug*, esta deve ser traduzida, preferencialmente, como fármaco e não como droga.

EIGENVALUE (autovalor) – soma em coluna de cargas fatoriais ao quadrado para um fator; também conhecido como raiz latente. Representa a quantia de variância explicada por um fator (combinação linear – variável estatística – das variáveis originais. Resume ou explica o conjunto de variáveis observadas, definindo os conjuntos de variáveis fortemente inter-relacionadas).

FARMACOPÉIA – conjunto de normas e monografias de farmoquímicos, estabelecido por e para um país.

HEURÍSTICA – recomendações gerais ou referências baseadas em evidências estatísticas.

HOMEOPATIA – especialidade farmacêutica que se baseia no princípio Semelhante cura Semelhante (uma pessoa doente pode ser curada por um medicamento capaz de produzir sintomas parecidos em uma pessoa sadia). Para a homeopatia, as doenças são geradas pelo desequilíbrio das forças do organismo, e o clínico homeopata considera o paciente como um todo, corpo e mente, em vez de investigar sintomas isolados. Por isso, a homeopatia trata o doente e não a doença e cada paciente é único.

MEDICAMENTO – produto farmacêutico, tecnicamente obtido ou elaborado, com finalidade profilática, curativa, paliativa ou para fins de diagnóstico. É uma forma farmacêutica terminada que contém o fármaco, geralmente em associação com adjuvantes farmacotécnicos.

MEDICAMENTO BIOSIMILAR – versão de um medicamento biofarmacêutico cuja patente expirou. É produzido usando o mesmo material genético central. É preciso demonstrar que é igual ao produto de referência em termos de segurança e eficácia. O termo biosimilar é utilizado pelas autoridades médicas européias, enquanto nos EUA se usa o termo *follow-on protein products* (FOPPs).

MEDICAMENTO BIOTECNOLÓGICO/BIOFARMACÊUTICO – tecnicamente obtido ou elaborado por procedimentos biotecnológicos com finalidade profilática, curativa, paliativa ou para fins de diagnóstico. Envolve moléculas grandes e complexas produzidas por organismos vivos, freqüentemente utilizando tecnologias recombinantes.

MEDICAMENTO DE REFERÊNCIA – produto inovador registrado no órgão federal responsável pela vigilância sanitária e comercializado no País, cuja eficácia, segurança e qualidade foram comprovadas cientificamente junto ao órgão federal competente por ocasião do registro. Quando o produto inovador ou de referência não possuir registro no País, considera-se como referência o produto líder de mercado, com eficácia, segurança e padrões de qualidade comprovados.

MEDICAMENTO DINAMIZADO – preparado a partir de substâncias submetidas a triturações sucessivas ou diluições seguidas de sucussão (bater ou agitar forte e ritmicamente contra um anteparo), ou outra forma de agitação ritmada, com finalidade preventiva ou curativa, a ser administrado conforme a terapêutica homeopática, homotoxicológica ou antroposófica.

MEDICAMENTO FITOTERÁPICO – medicamento obtido a partir de plantas medicinais, empregando-se exclusivamente derivados de droga vegetal (extrato, tintura, óleo, cera, exsudato, suco e outros). Não se considera medicamento fitoterápico aquele que, na sua composição, inclua substâncias ativas isoladas, de qualquer origem, nem as associações destas com extratos vegetais. Princípios ativos para esses medicamentos são substâncias ou classes químicas (alcalóides, flavonóides e ácidos graxos, etc.) cuja ação farmacológica é conhecida e responsável, total ou parcialmente, pelos efeitos terapêuticos do medicamento.

MEDICAMENTO GENÉRICO – medicamento semelhante a um produto de referência ou inovador que 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, e designado pela Denominação Comum Brasileira (DCB) ou, na sua ausência, pela DCI. Como seu produto de referência, é produzido por síntese química de moléculas pequenas.

MEDICAMENTO HOMEOPÁTICO – medicamento dinamizado preparado com base nos fundamentos da homeopatia (desenvolvido pelo alemão Samuel Hahnemann). Pode ser derivado de plantas, animais ou minerais. Os medicamentos estão disponíveis em tabletes, glóbulos, líquidos, pós e comprimidos, entre outras formas. Não são medicamentos homeopáticos as essências florais, os medicamentos antroposóficos, cromoterapia, aromaterapia, acupuntura, reiki, iridologia e shiatsu, dentre outros.

MEDICAMENTO NOVO – novas entidades moleculares sintéticas, semi-sintéticas, novas vacinas e biotecnológicos. O medicamento é considerado novo durante os primeiros cinco anos de registro no país.

MEDICAMENTO SIMILAR – aquele que contém o mesmo ou os mesmos princípios ativos, apresenta a mesma concentração, forma farmacêutica, via de administração, posologia e indicação terapêutica, e que é equivalente ao medicamento registrado no órgão federal responsável pela vigilância sanitária, podendo diferir somente em características relativas ao

tamanho e forma do produto, prazo de validade, embalagem, rotulagem, excipientes e veículos, devendo sempre ser identificado por nome comercial ou marca. Pode ser também considerado cópia do medicamento de referência.

MEDICAMENTO SIMILAR ÚNICO DE MERCADO – aquele registrado como medicamento similar junto à Anvisa e o único comercializado no momento da solicitação da indicação do medicamento de referência, sendo considerado como tal apenas quando a empresa detentora do registro atender o artigo 6 da Resolução RDC nº 134 de 29/5/2003.

OLIGONUCLEOTÍDEOS – fragmentos de molécula de DNA ou RNA que agem sobre o material genético de um agente causador de doenças. Para impedir a expressão de determinado gene e corrigir uma função, pode-se utilizar seqüências curtas de DNA ou RNA, denominadas oligonucleotídeos antisense, que têm a propriedade de reconhecer seqüências específicas de bases, inibindo genes específicos.

PLACEBO – preparação neutra quanto a efeitos farmacológicos ministrada em substituição de um medicamento com a finalidade de suscitar ou controlar as reações, geralmente de natureza psicológica.

PRINCÍPIO ATIVO – substância ou grupo delas, quimicamente caracterizada, cuja ação farmacológica é conhecida e responsável, total ou parcialmente, pelos efeitos terapêuticos do medicamento.

PRODUTO BIOLÓGICO – soros, vacinas, bacteriófagos, hormônios e vitaminas naturais ou sintéticas, fermentos e outros; hemoderivados, biomedicamentos (obtidos de fluidos biológicos ou de tecidos de origem animal e de procedimentos biotecnológicos), anticorpos monoclonais, probióticos e alérgenos.

PRODUTO FARMACÊUTICO INTERCAMBIÁVEL – equivalente terapêutico de um medicamento de referência, comprovados, essencialmente, os mesmos efeitos de eficácia e segurança.

REAÇÃO EM CADEIA DA POLIMERASE (PCR) – Método laboratorial utilizado para obtenção de cópias de seqüências de DNA rapidamente e em grandes quantidades.

REGISTRO DE MEDICAMENTO – instrumento por meio do qual o Ministério da Saúde, no uso de sua atribuição específica, determina a inscrição prévia no órgão ou na entidade competente pela avaliação do cumprimento de caráter jurídico-administrativo e técnico-científico relacionada com a eficácia, segurança e qualidade destes produtos para sua introdução no mercado e sua comercialização ou consumo.

REMÉDIO – palavra usada pelos leigos como sinônimo de medicamento e especialidade farmacêutica.

SUBSTÂNCIA ATIVA – qualquer substância que apresente atividade farmacológica ou outro efeito direto no diagnóstico, cura, alivio, tratamento ou prevenção de doenças, ou afete qualquer função do organismo humano.

VACINAS – produtos biológicos que contêm uma ou mais substâncias antigênicas e que, quando inoculados, são capazes de induzir imunidade específica ativa e proteger contra a doença causada pelo agente infeccioso que originou o antígeno.

VIGILÂNCIA SANITÁRIA – conjunto de ações capaz de eliminar, diminuir ou prevenir riscos à saúde e de intervir nos problemas sanitários decorrentes do meio ambiente, da produção e circulação de bens e da prestação de serviços de interesse da saúde, abrangendo o controle de bens de consumo que direta ou indiretamente relacionem-se com a saúde, compreendidas todas as etapas e processos, da produção ao consumo, e o controle da prestação de serviços que se relacionam direta ou indiretamente com a saúde.

APÊNDICE A – Exemplos de trabalhos sobre grupos estratégicos com uso de ferramentas estatísticas

AUTORES	ANO	BASE	SETOR	FERRAMENTA ESTATÍSTICA
Hatten e Hatten	1977	Identificação de grupos	Cervejarias	Análise de agrupamentos (Johnson)
Dess e Davis	1984	Estratégias genéricas de Porter	Produtos para pintura	Análise de agrupamentos
Fombrun & Zajac	1987	Estratificação intra-setorial (respostas gerenciais)	Serviços financeiros	Regressão e Análise de agrupamentos (Ward)
Cool & Schendel	1987	Desempenho entre grupos (risco-retorno)	Farmacêutico	MANOVA
Cool & Schendel	1988	Desempenho entre grupos (risco-retorno)	Farmacêutico	ANOVA
Mascarenhas	1989	Identificação e movimentação entre grupos	Petróleo	*Cluster* não-hierárquico
Barney e Hoskisson	1990	Desempenho	Processamento de alimentos	Análise de agrupamentos (Ward)
Fiegenbaum & Thomas	1990	Identificação	Seguros	ANOVA e MANOVA
Fiegenbaum *et al*	1990	Estabilidade	Farmacêutico	Análise de agrupamentos (Ward)
Cool e Dierickx	1993	Rivalidade intragrupos (estrutura de grupos versus desempenho)	Farmacêutico	MANOVA
Reger e Huff	1993	Estruturas cognitivas	Bancos	Análise de agrupamentos (Ward)
Fiegenbaum e Thomas	1995	Grupo de referência	Seguros	Estimador de regressões aparentemente não correlacionadas (MANOVA)
Porac *et al*	1995	Mercados ambíguos	Vestuário (Escócia)	Análise de agrupamentos (Ward)
Flavián *et al*	1999	Identificação de grupos	Varejo de alimentos	Análise de agrupamentos (Ward e MANOVA)
Ferguson *et al*	2000	Afiliação e reputação	Bancário	ANOVA e MANOVA
Osborne *et al*	2001	Modelos cognitivos	Farmacêutico	Varimax, ANOVA, MANOVA e K-médias
González-Fidalgo e Ventura-Victoria	2002	Efeitos do setor, do grupo estratégico e da empresa	Variados	Análise de agrupamentos (Ward) e ANOVA

AUTORES	ANO	BASE	SETOR	FERRAMENTA ESTATÍSTICA
Ma's-Ruiz *et al*	2005	Assimetria na rivalidade entre grupos	Bancos (Espanha)	ANOVA e MANOVA
Leask e Parker	2007	Grupos estratégicos e desempenho	Farmacêutico (Reino Unido)	Análise de agrupamentos (Ward)
Pandian *et al*	2006	Variáveis de desempenho	Farmacêutico	ANCOVA
Short *et al*	2007	Efeitos setoriais	Variados	Análise de agrupamentos (Ward) e ANOVA
Marlin *et al*	2007	Estratégia genérica	Hospitais	Análise de agrupamentos (Ward) e ANOVA
González-Moreno; Sáez-Martínez	2008	Rivalidade	Construção (Espanha)	Regressão logística, análise de agrupamentos (Ward) e ANOVA

APÊNDICE B – Trabalhos de um mesmo setor com agrupamentos diferentes

Autores	MELLO DIAS, Augusto Cesar Arenaro e; SILVA, Jorge Ferreira da.	PINHO, Antonio Felipe de Almeida; SILVA, Jorge Ferreira da.
Evento/Revista	EMA 2006, Rio de Janeiro	RAC, v. 5, n. 3, p. 27-52, Set./Dez. 2001
Setor	Farmacêutico	
Base	Estratégias Genéricas (MILLER e DESS – baseado na abordagem de Porter)	Estratégias Genéricas (PORTER)
Referência	Desempenho de empresas principais, secundárias e solitárias	Estratégias genéricas, posicionamento, desempenho
Quantidade de grupos	7	5
Fonte de dados	Pharmaceutical Market Brazil (PMB)	Pharmaceutical Market Brazil Plus (PMB-Plus); Índice Nacional de Terapêutica e Enfermidades (INTE); *Close-Up*; Perfil Comercial dos Produtos Farmacêuticos; Promoção e Publicidade Médica (PPM)
Período de análise	1999 – 2002	1995 - 1998
Identificação dos grupos	I (Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Amplo); II (Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Estreito); III (Diferenciação + Escopo Amplo); IV (Diferenciação + Escopo Estreito); V (Baixo Custo + Escopo Amplo); VI (Baixo Custo + Escopo Estreito);VII (Sem Posicionamento).	I – Liderança de custos; II – Diferenciação; III – Enfoque em diferenciação; IV – Enfoque em custos; V – *Stuck in the middle*
Grupos e Empresas	V – Baixo custo + escopo amplo (4 empresas) Biosintética, EMS, Eurofarma, Medley	I – Liderança de custos (5 empresas) Beecham Consumer, DM, P&G, EMS, Virtus
	III – Diferenciação + escopo amplo (4 empresas) DM, P&G, GlaxoSmithKline Consumo, Novartis Consumer	II – Diferenciação (9 empresas) Astra, Bayer, Boehringer, Bristol-Myers Squibb, Knoll, MSD, Pfizer, Schering, Zeneca
	IV – Diferenciação + escopo estreito (3 empresas) Galderma, Lilly, Ranbaxy	III – Enfoque em diferenciação (17 empresas) Abbot, Allergan, Asta, Beecham Pharma, BYK, Hoechst Marion Roussel, Janssen-Cilag, Lilly, Merck, Novartis, Organon, Rhodia, Roche, Sanofi Winthrop, Schering-Plough, Servier, Zambon
	VI – Baixo Custo + Escopo Estreito (8 empresas) AstraZeneca, Baldacci, Merck, Servier, Stiefel, Virtus, Whitehall, Zambon	IV – Enfoque em custos (6 empresas) Alcon, Galderma, Glaxo Wellcome, Stiefel, Whitehall, Wyeth
	I - Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Amplo (14 empresas) Abbott, Aché, Altana, Aventis, Boehringer, Bristol-Myers Squibb, GlaxoSmithKline, Janssen-Cilag, MSD, Novartis, Pfizer, Roche, Sanofi-Synthélabo, Schering-Plough	V – Stuck in the middle (13 empresas) Aché, Baldacci, Biosintética, Eurofarma, Farmalab, Farmasa, Libbs, Marjan, Medley, Pharmacia Upjohn, Prodome, Searle, Sintofarma
	II – Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Estreito (6 empresas) Alcon, Allergan, Bayer, Organon, Schering, Wyeth	
	VII – Sem posicionamento (11 empresas) Apsen, Asta Médica, Ativus, Biolab, Farmasa, Farmoquímica, Libbs, Marjan, Sanus, Solvay, Teuto, União Química.	

APÊNDICE C – Roteiro para entrevistas

Questões iniciais para a entrevista

Considerando o que foi exposto ao longo do trabalho, a base para formatação dos grupos estratégicos deveria contemplar aspectos estruturais dos setores e das empresas; no caso das empresas aspectos estratégicos e cognitivos. O trabalho de campo foi feito adotando o processo de entrevistas, com roteiros semi-estruturados. A grande vantagem da entrevista é a possibilidade de interação entre entrevistadores e entrevistados, o que evita que tanto questões como respostas eventualmente dúbias sejam esclarecidas imediatamente, reduzindo a quantidade de correções no momento da aprovação dos textos finais pelos entrevistados.

As questões de referência estão mostradas a seguir.

Sobre o setor:

1. O que é valor para os clientes do setor? Por quais razões eles escolhem uma empresa ou outra?
2. É possível diferenciar as ofertas das empresas quando se trata de medicamentos? Em que bases isso pode ser feito?
3. Quais são as principais barreiras de entrada do setor? E os Fatores-chave de Sucesso?
4. Que tipo de competição prevalece no setor? Por produtos? Por classes terapêuticas? Entre empresas? Por categorias (medicamentos de marca *versus* genéricos)?

Sobre a empresa e as análises

5. A empresa adota procedimentos regulares de planejamento estratégico?
6. Se sim, com que freqüência ele é feito?
7. No caso de empresa multinacional que comercializa medicamentos genéricos, isso é feito por uma área da empresa ou por empresa à parte?
8. O fato de a unidade farmacêutica ser parte de uma corporação altera o seu comportamento?

Sobre a análise da concorrência:

9. A empresa adota procedimentos regulares de análise da concorrência?

10. Os procedimentos de análise da concorrência são formais?
11. Quem (áreas funcionais e níveis hierárquicos) participa dos procedimentos?
12. A empresa analisa todos os concorrentes ou apenas correntes em classes terapêuticas/produtos específicos?
13. Se não, quantos concorrentes (aproximadamente) são objeto de análises?
14. Quais são os critérios para defini-los?
15. Quais os principais concorrentes da empresa? Por quê?
16. As diferentes áreas da empresa (funcionais ou por envolvimento com classes terapêuticas específicas) discutem os concorrentes comuns?
17. Quais são as principais informações consideradas para acompanhar um concorrente e definir seu perfil (tamanho, idade...)?
18. A empresa analisa todos os concorrentes ou apenas os de mesmo perfil?
19. Quais são os critérios para definir esse perfil? Base estatística ou cognitiva (experiência de quem faz a análise)?
20. Empresas nacionais e multinacionais são analisadas da mesma forma?
21. A preocupação nas análises e discussões sobre a concorrência é mais voltada às estratégias dos concorrentes ou à competição do dia-a-dia?

Sobre os grupos estratégicos

22. A empresa agrupa os concorrentes de alguma forma?
23. Se sim, qual?
24. Se não, por quê?
25. Os grupos estratégicos (se a empresa adotar agrupamentos) são definidos localmente ou na matriz (se for uma empresa multinacional)?
26. Os grupos estratégicos, se adotados pela empresa, são utilizados com finalidades específicas?

APÊNDICE D – Principais empresas globais e suas classes terapêuticas

Empresas						Coração											Endocrinologia					Gastrointestinais							Ginecológicos			
	Alergia	Analgésicos	Anestésicos	Artrite	Câncer	Angina	Angioplastia	Pressão	Diuréticos	Disritmia	Ataque cardíaco	Falha no coração	Redutos de lipídeos	Outros	Dermatologia	Ouvido	Diabetes	Hormônio do crescimento	Tireóide	Outros	Oftalmologia	Diarréia	Doença de Bowel	Laxantes	Náuseas	Enzimas pancreáticas (DIG)	Úlceras	Outros	Contraceptivos	Reposição hormonal	Reprodução	Outros
Abbott		■	■	■				■					■		■				■								■	■				
Agouron																																
ALZA		■			■			■																								
Amgen				■	■																											
Astellas										■				■	■																	
AstraZeneca	■		■		■			■	■				■	■													■	■				
Bayer					■			■						■			■															
Boehringer Ingelheim				■				■																■								
Bristol-Myers Squibb		■		■	■	■	■	■			■	■	■		■		■															
Centocor				■			■				■												■									
Cephalon		■			■																											
Daiichi								■					■			■	■			■												
Eli Lilly					■	■	■										■	■		■												
Genzyme				■	■								■						■													
GlaxoSmithKline	■	■		■	■	■		■				■	■		■	■	■		■		■				■		■					■
Janssen		■																														
Johnson & Johnson	■	■		■	■		■					■			■						■	■	■		■	■		■	■			
McNeil Pediatrics		■																								■						
Merck	■			■	■			■	■				■		■		■			■	■				■		■					

Empresas						Coração											Endocrinologia					Gastrointestinais							Ginecológicos			
	Alergia	Analgésicos	Anestésicos	Artrite	Câncer	Angina	Angioplastia	Pressão	Diuréticos	Disritmia	Ataque cardíaco	Falha no coração	Redutos de lipídeos	Outros	Dermatologia	Ouvido	Diabetes	Hormônio do crescimento	Tireóide	Outros	Oftalmologia	Diarréia	Doença de Bowel	Laxantes	Náuseas	Enzimas pancreáticas (DIG)	Úlceras	Outros	Contraceptivos	Reposição hormonal	Reprodução	Outros
Millennium					■																											
Novartis	■	■		■	■			■				■	■		■		■				■		■							■		
Ortho Biotech					■																											
Ortho Neutrogena															■																	
Ortho-Clinical Diagn																																■
Ortho-McNeil		■																											■			
Otsuka					■	■								■														■				
Ovation					■									■																		
Pfizer	■			■		■		■		■			■				■												■			
Purdue Pharma			■												■	■								■								
Roche		■	■	■	■				■						■										■							
Sanofi-Aventis	■			■	■			■			■	■			■		■															
Schering-Plough	■		■	■	■	■	■				■		■	■	■								■	■					■			■
Scios												■																				
Serono																		■		■								■			■	
Sigma-Tau					■																											
Tibotec																																
Unimed																				■												
Vistakon																					■											
Wyeth	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■		■						■						■	■	■	■		

Empresas	Hematológicos						Doenças infecciosas							Neurológicos												Psiquiátricos					
	Anemia	Anticoagulantes	Desordens genéticas	Outros	Imagem	Imunossupressores e relac.	Antibióticos	Antifúngicos	Antivirais	HIV	Tuberculose	Vacinas	Outros	Alzheimer	Epilepsia	Insônia	Enxaqueca	Esclerose múltipla	Medicamentos para dor	Parkinson	Sono	Derrame (AVC)	Outros	Obesidade	Osteoporose	Ansiedade	Déficit de atenção/hiperatividade	Depressão	Psicoses (Esquizofrenia)	Distúrbios sexuais	Outros
Abbott							■		■	■					■		■		■				■	■				■		■	■
Agouron										■																					
ALZA																			■								■				
Amgen	■								■																						
Astellas						■		■																							
AstraZeneca							■										■											■	■		■
Bayer							■						■										■								
Boehringer Ingelheim									■											■		■									
Bristol-Myers Squibb		■		■	■		■	■	■	■			■				■		■			■				■		■	■		
Centocor																															
Cephalon															■				■		■		■								
Daiichi							■						■																		
Eli Lilly							■	■	■		■														■		■	■	■		
Genzyme			■			■																									
GlaxoSmithKline							■		■	■	■	■			■		■			■					■	■		■			
Janssen														■															■		
Johnson & Johnson	■						■	■		■				■	■	■	■		■								■		■		
McNeil Pediatrics																											■				
Merck							■	■		■		■					■								■						
Millennium																															
Novartis						■		■	■					■	■	■	■			■					■	■	■	■	■		
Ortho-Biotech	■																														

Empresas	Hematológicos						Doenças infecciosas							Neurológicos												Psiquiátricos					
	Anemia	Anticoagulantes	Desordens genéticas	Outros	Imagem	Imunossupressores e relac.	Antibióticos	Antifúngicos	Antivirais	HIV	Tuberculose	Vacinas	Outros	Alzheimer	Epilepsia	Insônia	Enxaqueca	Esclerose múltipla	Medicamentos para dor	Parkinson	Sono	Derrame (AVC)	Outros	Obesidade	Osteoporose	Ansiedade	Déficit de atenção/hiperatividade	Depressão	Psicoses (Esquizofrenia)	Distúrbios sexuais	Outros
Ortho-Neutrogena (Dermat.)																															
Ortho-Clinical Diagn.																															
Ortho-McNeil							■							■	■		■		■					■							
Otsuka															■											■	■		■		■
Ovation				■																											
Pfizer							■	■	■	■				■			■									■		■	■	■	
Purdue Pharma																			■												
Roche		■				■	■		■	■			■									■		■	■	■					■
Sanofi-Aventis		■					■					■				■		■				■			■						
Sanofi-Pasteur												■																			
Schering-Plough							■	■	■																					■	
Scios																															
Serono										■								■													
Sigma-Tau																															
Tibotec										■																					
Unimed																															
Vistakon																															
Wyeth	■	■	■			■	■	■				■			■	■						■			■	■		■	■		

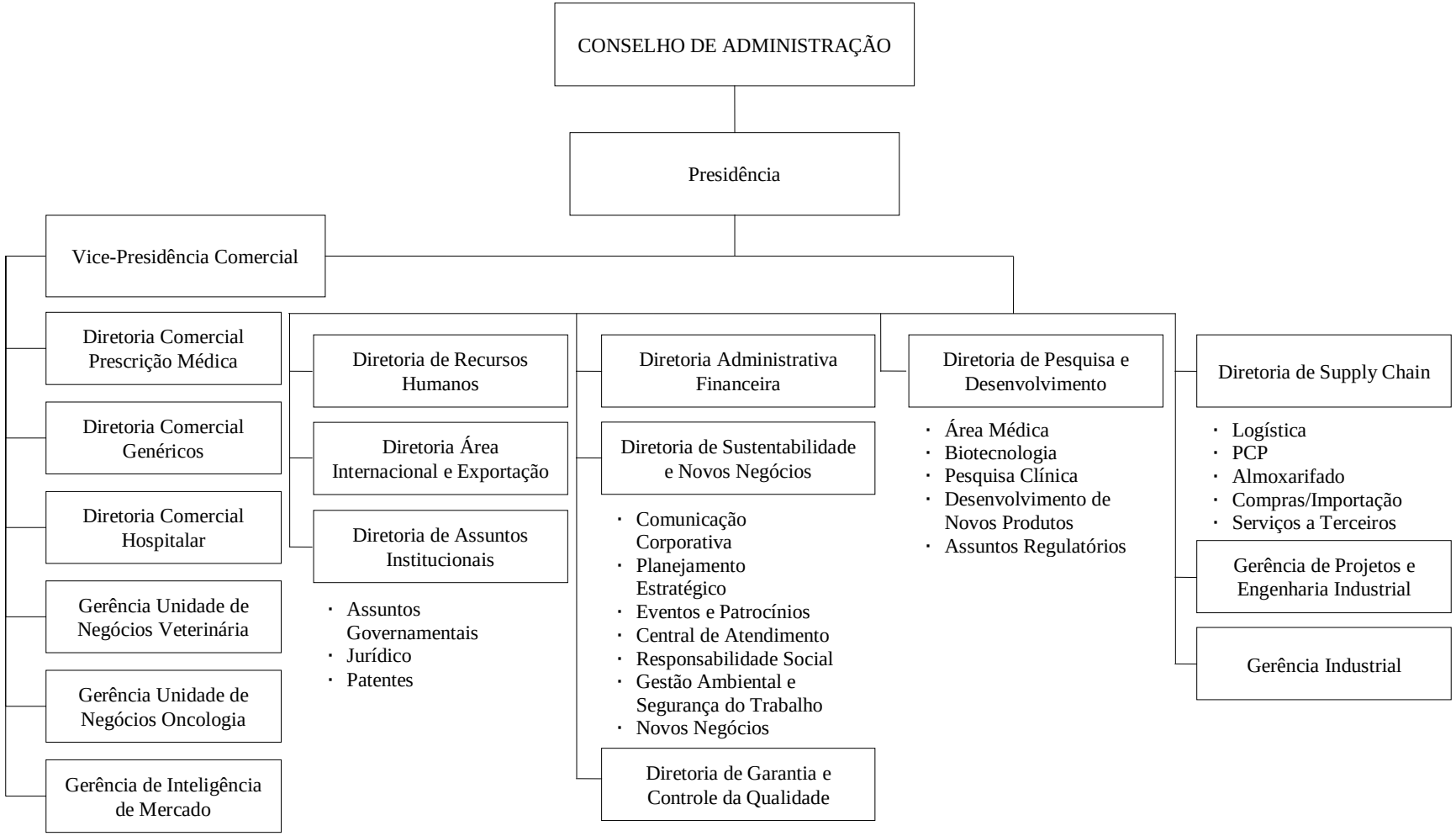
	Pulmonares				
Empresas	Asma	Obstrução crônica	Fibrose cística	Renais	Urinárias
Abbott				■	
Agouron					
ALZA					■
Amgen					
Astellas					■
AstraZeneca	■				
Bayer					
Boehringer Ingelheim		■			■
Bristol-Myers Squibb					
Centocor					
Cephalon					
Daiichi					
Eli Lilly					
Genzyme				■	
GlaxoSmithKline	■	■			
Janssen					
Johnson & Johnson			■		■
McNeil Pediatrics					
Merck	■				■
Millennium					
Novartis	■				
Ortho Biotech					
Ortho Neutrogena					

	Pulmonares				
Empresas	Asma	Obstrução crônica	Fibrose cística	Renais	Urinárias
Ortho-Clinical Diagn.					
Ortho-McNeil					■
Otsuka					
Ovation					
Pfizer					
Purdue Pharma	■	■			
Roche					
Sanofi-Aventis					■
Sanofi-Pasteur					
Schering-Plough	■	■			
Scios					
Serono					
Sigma-Tau			■		
Tibotec					
Unimed					
Vistakon					
Wyeth					

APÊNDICE E – Trabalhos brasileiros não citados no texto

TÍTULO	SETOR	AUTOR(ES)
Grupos estratégicos no setor madeireiro de Manaus	Madeireiro	Suzi Mary Hamilka Ipiranga Dissertação – Mestrado – UFSC – 96 http://www.eps.ufsc.br/disserta96/ipiranga/capa/capa.htm
As Estratégias de Crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícola e suinícola brasileiras	Avicultura e suinocultura	Luiz Carlos de Carvalho Júnior TESE – UFSC – 1997
A lógica de formação de grupos e aliança estratégica de empresas	Geral	Paulo Mello Garcias FEARP – EGNA – 2001
Perfil dos grupos estratégicos bancários no Brasil	Bancos	Rodrigo Barbone González Dissertação – FEA-USP - 2005
Qual a Influência do Grupo Estratégico? Uma Análise de Componentes da Variação do Desempenho do Grupo Estratégico no Setor Bancário	Bancos	Anderson Arante, Gervásio Cavalcante Neto Artigo – ENEGEP – 2006
Grupos Estratégicos na Indústria Financeira Brasileira	Bancos	Bruno Trachez do Couto Dissertação – PUC-Rio – 2007

APÊNDICE F – Estrutura organizacional da Eurofarma



FONTE: EUROFARMA, 2010, p. 32.

APÊNDICE G – Algumas definições de grupos estratégicos

Cool e Schendel (1987, p. 1106) – "Um conjunto de empresas competindo em um setor com base em combinações similares de escopo e comprometimento de recursos."

Hatten e Hatten (1987, p. 329) – além de seguir estratégias semelhantes, as empresas devem operar com recursos semelhantes... "[...] grupos não existem e um grupo estratégico não é uma força competitiva antropomorfizada unificada de muitos grupos. É meramente uma conveniência analítica no mesmo sentido ao qual Simon (1964) se refere quanto à estratégia e objetivos como conveniências analíticas."

Hunt (1972 *apud* FIEGENBAUM *et al*, 1987, p. 8) – "Um grupo de empresas de um setor que são bastante simétricas... com respeito à estrutura de custos, grau de diferenciação de produto, grau de integração vertical e grau de diversificação de produtos... organização formal, sistemas de controle e recompensas e punições... (e) as visões pessoais e preferências para vários resultados possíveis."

Kluyver e Pearce (2007, p. 68) – "Grupo estratégico é um conjunto de empresas que se depara com ameaças e oportunidades semelhantes, que são diferentes das ameaças e oportunidades com que se deparam outros conjuntos de empresas do mesmo setor."

Mascarenhas e Aaker (1989, p. 475) – vêem grupos estratégicos como agrupamentos de negócios em um setor separados de outros pelas barreiras de mobilidade, entrada e saída.

Newman – "[...] grupos estratégicos podem ser definidos e identificados pela relação entre o setor em questão e as atividades realizadas pelas suas empresas-membro fora daquele setor." (1978, p. 418) "Se as estratégias corporativas podem diferir persistentemente entre os rivais diretos no mercado, podemos falar de grupos estratégicos – cada grupo consistindo de empresas bastante simétricas em suas estratégias corporativas – como um elemento *estável* da estrutura do mercado."(NEWMAN, 1973, p. 417).

Porter (1986, p. 133) – grupos de empresas "[...] que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas." "O grupo estratégico [...] é um

dispositivo analítico projetado para ajudar na análise estrutural.” (1986, p. 135).

Tallman e Atchison (1996 *apud* GONZÁLEZ-FIDALGO; VENTURA-VICTORIA, 2002) – um conjunto de empresas com configurações estratégicas semelhantes, sustentadas em conjuntos diferentes de competências: as do setor, comuns a todas as empresas, identificáveis e imitáveis, e fontes de barreiras de entrada setoriais; as específicas da estratégia, comuns às empresas do mesmo grupo estratégico, identificáveis e imitáveis, e fonte de barreiras de mobilidade; e as especificas da empresa, únicas, e representativas dos mecanismos de isolamento (RUMELT, 1984 *apud* GONZÁLEZ-FIDALGO; VENTURA-VICTORIA, 2002).

APÊNDICE H – As maiores empresas farmacêuticas em nível global e local

Esta é uma coletânea de informações relevantes obtidas principalmente nos *websites*, *Annual Reports* e *Financial Reports* das dez maiores empresas farmacêuticas do mundo e das dez maiores empresas operando no Brasil, em faturamento. Na primeira categoria, a seguir, estão, em ordem alfabética: Abbott, AstraZeneca, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Novartis, Lilly, Merck & Co., Pfizer e Roche. As informações da Sanofi-Aventis estão no estudo de caso. As conversões para dólares americanos das informações de empresas que consolidam os resultados em outras moedas foram feitas pelo autor.

ABBOTT

Nona maior empresa farmacêutica do mundo, foi fundada nos EUA em 1888 e é voltada ao descobrimento, fabricação e venda de ampla linha de produtos para cuidados com a saúde, incluindo produtos farmacêuticos, nutricionais, para diagnósticos (sistemas e testes para bancos de sangue, hospitais, laboratórios comerciais e unidades alternativas) e vasculares (coronários, endovasculares e *vessel closure* – tecnologias e dispositivos). Opera em mais de cem países e emprega 73 mil pessoas, das quais sete mil em seus centros de pesquisa nos EUA e na Alemanha. Seu *slogan* enfatiza a orientação à inovação: transformar a ciência em cuidados com a saúde. Suas receitas em 2009 somaram US$ 30,8 bilhões, com investimentos em P&D de US$ 2,7 bilhões (8,7% das receitas). Seus resultados (tabelas AH-1 e AH-2) mostram a grande importância dos negócios com medicamentos e a concentração das vendas nos EUA.

Tabela AH-1 – Vendas líquidas da Abbott por divisão em 2009

DIVISÕES	VENDAS LÍQUIDAS (US$ milhões)	% DAS VENDAS LÍQUIDAS
Farmacêuticos	16.486	54
Nutricionais	5.284	17
Diagnósticos	3.578	12
Vascular	2.692	9
Total	28.040	91
Outros	2.725	9
Vendas líquidas	30.765	100

FONTE: ABBOTT, 2010.

Tabela AH-2 – Vendas líquidas da Abbott por país em 2009

PAÍS	VENDAS LÍQUIDAS (US$ milhões)	% DAS VENDAS LÍQUIDAS TOTAIS
EUA	14.453	47
Japão	159	1
Alemanha	1.481	5
Países baixos	1.801	6
Itália	1.172	4
Canadá	902	3
França	959	3
Espanha	970	3
Reino Unido	779	3
Outros	6.658	22
Consolidado	30.765	100

FONTE: ABBOTT, 2010.

Ela explora as áreas terapêuticas cardiovascular, diabetes, doenças infecciosas, imunologia, neurociência, oftalmologia e oncologia, além de diagnóstico molecular, dispositivos para diagnóstico imediato (*point of care*), química clínica, nutrição e saúde animal. Seu principal produto em 2009 foi o Humira, com receitas de US$ 5,5 bilhões. Está no Brasil desde 1937 e emprega cerca de mil pessoas. Suas instalações fabris no Rio de Janeiro atendem o mercado local e as exportações.

Em 2010, a Abbott concluiu a aquisição da Solvay Pharmaceuticals por € 4,5 bilhões (US$ 6,2 bilhões), o que lhe permite ampliar seu portfólio e a presença em mercados emergentes (como Índia, Rússia e Brasil), expandir a infra-estrutura e incorporar mais US$ 2,9 bilhões às suas receitas de 2010 e cerca de US$ 500 milhões às atividades de P&D, além de incorporar a experiência da Solvay em medicamentos similares. Dentre suas várias aquisições de 2009 estão a da AMO (Advanced Medical Optics) por aproximadamente US$ 1,4 bilhão, da Visiogen por US$ 400 milhões e da Biosciences por US$ 175 milhões, esta última visando à expansão das ações em diagnósticos moleculares. Ela acredita que o futuro é promissor para os medicamentos biológicos que, segundo ela, era um mercado de apenas US$ 6 bilhões em 2004 e alcançará US$ 33 bilhões em 2015.

ASTRAZENECA

É a quinta maior empresa do mundo e a nona em operação no Brasil. Foi formada em 1999 com a fusão das empresas Astra, sueca, e Zeneca, inglesa. A Astra, fundada em 1913, estava voltada principalmente às linhas terapêuticas cardiovascular, controle da dor, gastrointestinal e sistema respiratório, com interesse também no sistema nervoso central, e comercializava outros produtos, como antiinfecciosos. Além de fornecer medicamentos, ela operava a Astra Tech (equipamentos médicos). A Zeneca é resultado da separação em 1993 de três áreas de negócios da ICI (Imperial Chemical Company, fundada em 1926) em negócios independentes: agro-químicos, especialidades e farmacêuticos. Após a separação, passou a ser um dos principais grupos de produtos agrícolas, especialidades químicas e medicamentos (anestesia, câncer e sistemas cardiovascular, nervoso central e respiratório), além de oferecer serviços específicos em cuidados com a saúde. Ao final de 2009 empregava 63 mil pessoas, dos quais 11,6 mil em P&D, 10,5 mil deles em período integral, em 17 centros de pesquisa distribuídos por oito países. As atividades de P&D consumiram em 2009 US$ 4,4 bilhões, 13,4% das receitas com vendas. Do seu total de funcionários, apenas 6,1% estão na América Latina. Suas principais figuras podem ser vistas na Tabela AH-3.

Tabela AH-3 – Principais figuras da AstraZeneca em 2009

CATEGORIA	US$ milhões	% DAS VENDAS
Vendas	32.804	
CMV	5.775	17,6
Lucro Bruto	27.029	82,4
Despesas gerais e administrativas	11.132	33,9
Lucro Líquido	7.544	23,0
Caixa gerado	11.739	
P&D	4.409	13,4

FONTE: ASTRAZENECA, 2010.

Regionalmente suas receitas são mais relevantes nos EUA (Tabela AH-4), onde é a terceira empresa em vendas (6% de participação no mercado de prescrição); é também a segunda empresa em vendas no Canadá. Essas posições são relevantes principalmente considerando-as após as fusões da Merck com a Schering-Plough e da Pfizer com a Wyeth. Suas vendas por classe terapêutica estão mostradas na Tabela AH-5.

As principais instalações de P&D da AstraZeneca para moléculas pequenas (sintéticas) estão no Reino Unido, Suécia e EUA (outros centros estão no Canadá e na França). Para produtos biológicos e vacinas as principais unidades estão nos EUA e Reino Unido (há ainda uma unidade de desenvolvimento clínico no Japão e unidades de pesquisa na China e na Índia).

Tabela AH-4 – Vendas da AstraZeneca por área geográfica em 2009

REGIÃO	VENDAS (US$ milhões)
América do Norte	15.981
· EUA	14.778
· Canadá	1.203
Outros mercados consolidados	12.471
· Europa Ocidental	9.277
· Japão	2.341
· Australásia	853
Mercados emergentes	4.352
· Europa emergente	1.091
· China	811
· Ásia Pacífico emergente	780
· Outros emergentes (inclui América Latina)	1.670

FONTE: ASTRAZENECA, 2010.

Tabela AH-5 – Vendas da AstraZeneca por linha terapêutica em 2009

CLASSE TERAPÊUTICA	VENDAS (US$ milhões)	% DAS VENDAS TOTAIS
Cardiovascular	8.376	25,5
Neurociência	6.237	19,0
Gastrointestinal	6.011	18,3
Oncologia	4.518	13,8
Respiratório e Inflamação	4.132	12,6
Infecção e outros	2.631	8,0
Outros negócios	899	2,7
Total	32.804	

FONTE: ASTRAZENECA, 2010.

Em sua *pipeline*, ela tem 43 produtos em testes pré-clínicos, 44 em testes clínicos na Fase I, 34 na Fase II e 11 Fase III, além de 14 extensões de linha. A orientação à inovação lhe permitiu ter dez produtos *blockbuster*, cujas vendas somam US$ 24,9 bilhões (Tabela AH-6).

Tabela AH-6 – Produtos blockbuster da AstraZeneca em 2009

PRODUTO	VENDAS (US$ milhões)	VENCIMENTO DA PATENTE NOS EUA
Nexium	4.959	2015[102]
Seroquel	4. 866	2012 (substância)
Crestor	4.502	
Symbicort	2.294	
Arimidex	1.921	2010
Seloken/Toprol-XL	1.443	
Atacand	1.436	2012
Pulmicort	1.310	
Zoladex	1.086	
Synagis	1.082	
Total	24.899	

FONTE: ASTRAZENECA, 2010.

Uma das linhas de pesquisa promissoras na área médica é a das células-tronco, e a AstraZeneca acredita que elas podem oferecer oportunidades em opções terapêuticas. Há um progresso significativo, visto em modelos de pesquisa, para melhorar a predição de segurança, metabolismo e eficácia de drogas emergentes. Ela tem interesse particular em hepatócitos (células do fígado) e miócitos cardíacos (células do músculo cardíaco), utilizando-os em ensaios. Por não ter as competências e tecnologias necessárias, trabalha com parceiros, como a sueca Cellartis AB, empresa de biotecnologia focada na aplicação de células-tronco embrionárias e tecnologias celulares, e a UK (parceria público-privada). Outras parcerias incluirão o uso de células-tronco pluripotentes induzidas[103]. A AstraZeneca tem interesse também na medicina regenerativa. Ela se diz compromissada em assegurar elevados padrões éticos em concordância com a legislação externa, regulações e *guidelines* e com o padrão interno de comportamento. É uma das empresas que seguem os princípios 3R (reduzir a quantidade de testes com animais, refinar os métodos experimentais e substituir (*replace*) os testes com animais por procedimentos como as tecnologias *in vitro*.

[102] Há um acordo com as empresas Teva e a Rambaxy para o lançamento de versões genéricas em 2014.

[103] As células-tronco podem se diferenciar em qualquer célula do organismo, daí o termo pluripotente. As células-tronco pluripotentes induzidas são células adultas, com funções já definidas, "reprogramadas" para adquirir características de células-tronco embrionárias.

A estratégia da AstraZeneca sustenta-se na P&D de classe mundial voltada a necessidades não atendidas, vendas e marketing de abordagem global e operações de suprimento e manufatura eficientes. Destaque na sua estratégia é a busca da expansão rápida em mercados com bom potencial, oferecendo autonomia aos executivos para ajustarem-se aos mercados locais. Suas estratégias principais contemplam:

- Reforçar a *pipeline* – continuar uma das empresas mais rápidas e produtivas do setor com melhorias contínuas e buscar lideranças científicas externamente para ampliar a base de pesquisa. Isso inclui avaliar os medicamentos de maior potencial inovador para necessidades não atendidas (P&D de medicamentos sintéticos e biológicos e ciências de ruptura).
- Ampliar o negócio – mantendo-se entre os líderes do setor pela orientação à excelência comercial, construindo sobre as posições de liderança nos mercados existentes, ampliando a presença em mercados emergentes importantes, buscando elevados padrões de efetividade da força de vendas e excelência em marketing e suporte ao comprador, e desenvolver as marcas para maximizar os benefícios aos pacientes e o potencial comercial.
- Reformatar o negócio – criando uma organização flexível e financeiramente forte para adaptar-se rápida e efetivamente aos ambientes, implantando e ampliando o programa de reestruturação, melhorando o aproveitamento de recursos na Europa Ocidental e Mercados Emergentes e as interações com os clientes da América do Norte.
- Promover a cultura de responsabilidade e *accountability*[104] – criando uma organização reconhecida não apenas pelas habilidades, experiências e qualidade das pessoas, mas também pela integridade na condução dos negócios.

De forma ampla, sua orientação estratégica é continuar uma empresa biofarmacêutica focada, integrada, inovadora e global de medicamentos vendidos sob prescrição médica.

Antes da fusão que criou a AstraZeneca, as empresas que a formaram tinham acordos com empresas instaladas no Brasil: a Astra com a francesa Merrel Lepetit e a Zeneca com a inglesa Wellcome. Suas instalações estão localizadas em Cotia (SP), onde são fabricadas várias

[104] Sem uma palavra em português, que traduza corretamente seu significado, *accountability* refere-se à prestação de contas das ações realizadas.

formas farmacêuticas, entre elas comprimidos não-revestidos, líquidos, cremes e pomadas. Sua capacidade produtiva, com base no *mix* de 2009, é de 38 milhões de unidades. As vendas em 2009 alcançaram US$ 457 milhões e ela emprega 1,2 mil funcionários.

GLAXOSMITHKLINE

Segunda maior empresa farmacêutica do mundo, foi criada em 2000 com a fusão das empresas inglesas Glaxo Wellcome e SmithKline Beecham. Dedica-se ao descobrimento, desenvolvimento, fabricação e marketing de produtos farmacêuticos e de consumo, comercializados em 150 países. No final de 2009 empregava cerca de cem mil pessoas, das quais 64,6 mil nos EUA e Europa. Suas vendas em 2009 somaram US$ 44,3 bilhões (Tabela AH-7), com lucro após impostos de US$ 8,8 bilhões, 20% das receitas, estas obtidas principalmente nos EUA e Europa (Tabela AH-8). Sua rede de fabricação e suprimento global é constituída de 78 unidades em 33 países, com o emprego de 29 mil pessoas. Sua escala de operação alcança quatro bilhões de unidades/ano em 28 mil apresentações (comprimidos, cremes, inaladores, injeções, líquidos e *steriles*).

Tabela AH-7 – Resultados da GlaxoSmithKline em 2009

CATEGORIA	£ milhões	US$ milhões	% DAS RECEITAS
Receitas	28.368	44.254	
CMV	7.380	11.513	26
Despesas Gerais e de Vendas	9.592	14.964	34
P&D	4.106	6.405	14
Outras receitas	1.135	1.771	4
Lucro após impostos	5.669	8.844	20

FONTE: GLAXOSMITHKLINE, 2010.

A GlaxoSmithKline oferece produtos para várias classes terapêuticas (Tabela AH-9), com destaque para antivirais, sistema respiratório e vacinas. Confirmando sua orientação à inovação, e o sucesso nessas atividades, tem vários produtos *blockbuster* (Tabela AH-10). Em 2009 a área de P&D da unidade farmacêutica tinha mais de 150 projetos em testes clínicos.

Ela inclui entre seus concorrentes empresas de porte variado, porém com recursos abundantes,

e que também investem bastante em P&D, como Abbott, Amgen, AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Lilly, Johnson & Johnson, Merck & Co., Novartis, Pfizer, Roche e Sanofi-Aventis.

Tabela AH-8 – Distribuição geográfica das receitas da GlaxoSmithKline em 2009

CATEGORIA E REGIÃO	RECEITAS		% DA RECEITA
	£ milhões	US$ milhões	
Farmacêuticos	23.714	36.994	84
· EUA	9.180	14.321	
· Europa	7.681	11.982	
· Mercados Emergentes	2.973	4.638	
· Ásia Pacífico/Japão	2.700	4.212	
· Outros	1.180	1.841	
Consumo	4.654	7.260	16
Total	28.368	44.254	

FONTE: GLAXOSMITHKLINE, 2010.

Tabela AH-9 – Receitas da GlaxoSmithKline por classes terapêuticas/categorias em 2009

CATEGORIA	RECEITAS		% DA RECEITA
	£ milhões	US$ milhões	
Total de Farmacêuticos	23.714	36.994	100
· Respiratório	6.977	10.884	29
· Antivirais	4.150	6.474	18
· Sistema nervoso central	1.870	2.917	8
· Cardiovascular e urogenital	2.298	3.585	10
· Metabolismo	1.181	1.842	5
· Antibacterianos	1.592	2.484	7
· Oncologia e emesis (vômito)	629	981	3
· Vacinas	3.706	5.781	16
· Outros	1.311	2.045	6
Total de Consumo	4.654	7.261	100
· Medicamentos OTC	2.319	3.618	50
· Cuidados bucais	1.484	2.315	32
· Nutricionais	851	1.328	18
Total	28.368	44.254	

FONTE: GLAXOSMITHKLINE, 2010.

Tabela AH-10 – Produtos blockbuster da GlaxoSmithKline em 2009

PRODUTO	RECEITAS		PATENTE Vencimento mais próximo	
	£ milhões	US$ milhões	EUA	EU
Seretide/Advair	4.977	7.764	2011-2016 (Diskus)	2013 (combinação)
Valtrex	1.294	2.019	Expirada	Expirada
Flixotide	775	1.209	2011-2025 (dispositivo)	2011-2017 (dispositivo)
Avandia	771	1.203	2012	2013
Relenza	720	1.123	2013	2014
Augmentin	667	1.041	Expirada	Expirada

FONTE: Extraído de GLAXOSMITHKLINE, 2010.

A estratégia da GlaxoSmithKline está baseada em três grandes prioridades:

- Crescer como empresa global diversificada (em saúde) – desenvolver um portfólio de produtos balanceado e sair do tradicional "comprimidos brancos/mercados ocidentais." Isso significa investir em mercados emergentes, no Japão, em vacinas (complemento ao reforço da área farmacêutica e aos investimentos em biofarmacêuticos) e produtos de consumo (saúde).
- Entregar mais produtos de valor – manter-se como uma das líderes em inovação, assegurando-se de que o valor dos produtos possa ser demonstrado. Para isso, focar na melhor ciência e terceirizar parte das atividades. Ao ampliar a diversificação, concentrar-se em maiores volumes de produtos médios para populações de pacientes mais claramente identificados, reduzindo a dependência dos produtos *blockbuster*.
- Simplificar o modelo operacional.

Em seu portfólio de vacinas, a GlaxoSmithKline tem trinta aprovadas e cerca de vinte em desenvolvimento clínico. Trabalham em P&D de vacinas 1,6 mil pessoas. Ela está trabalhando em imunoterapias que eduquem o sistema imunológico a identificar e atacar células cancerosas.

No Brasil há cerca de cem anos, a GlaxoSmithKline emprega cerca de mil funcionários e opera duas fábricas que abastecem o Brasil e alguns países da América Latina.

Stiefel

Fundada em 1847, foi adquirida pela GlaxoSmithKline em 2009 por US$ 2,9 bilhões. Suas vendas em 2008 alcançaram US$ 900 milhões, e as da GlaxoSmithKline, em produtos dermatológicos sob prescrição, US$ 550 milhões. Juntas, devem alcançar receitas de US$ 1,5 bilhão, 8% do mercado dermatológico de prescrição. Em 2009 a Stiefel contribuiu com £ 248 milhões (US$ 387 milhões) para as receitas da GlaxoSmithKline. No Brasil, ela tem um complexo industrial em Guarulhos que fabrica todos os produtos da linha dermatológica (Rx e de consumo), além de um centro de pesquisas.

JOHNSON & JOHNSON

Fundada em 1886, é uma empresa norte-americana de ação global que opera mais de 250 empresas em 57 países e emprega em torno de 115 mil pessoas. Sua estratégia visa a garantir a continuidade como empresa voltada aos cuidados com a saúde humana. É a sétima maior empresa farmacêutica do mundo e a maior das empresas com atividades no setor de cuidados com a saúde, somando-se suas três unidades: Serviços Médicos e Diagnósticos, Farmacêutica e Consumo (Ilustração AH-1). Das suas várias divisões e empresas, interessa-nos, especialmente, a farmacêutica, e nela a empresa Janssen-Cilag, que tem operações no Brasil.

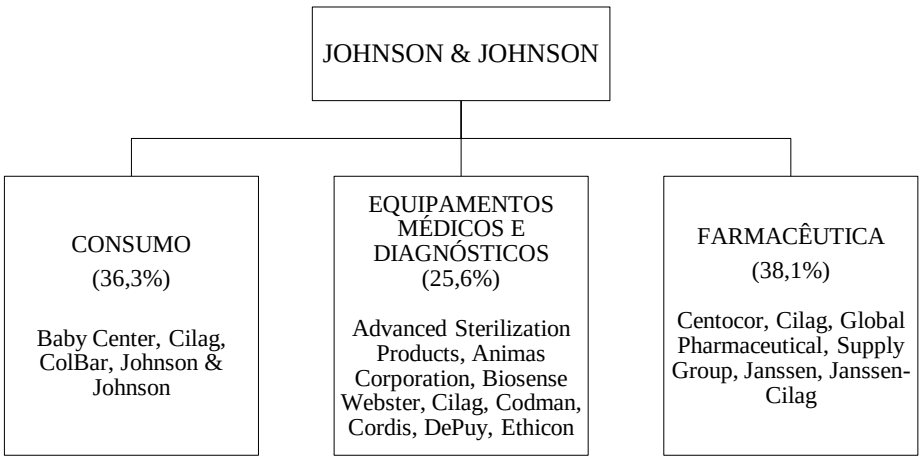


Ilustração AH-1 – Estrutura de negócios da Johnson & Johnson
FONTE: JOHNSON & JOHNSON.

As receitas totais do grupo somaram US$ 61,9 bilhões em 2009, dos quais cerca de 50% provenientes do mercado norte-americano. A divisão Serviços Médicos e Diagnósticos gerou receitas de US$23,6 bilhões (38,1% do total), a Farmacêutica US$ 22,5 bilhões (36,3%) e a

Consumo US$ 15,8 bilhões (25,5%), nos quais estão incluídos US$ 5,6 bilhões em produtos OTC e Nutricionais. A Johnson & Johnson é a maior empresa do mundo em consumo (saúde), a maior e mais diversificada em instrumentos e diagnósticos, a quarta maior em biológicos e a sétima em farmacêuticos. Das empresas que oferecem medicamentos, é a que tem maior representatividade de outros negócios nas receitas, o que lhe dá mais flexibilidade operacional ao mesmo tempo em que isso pode se tornar um problema na eventualidade de algum dos negócios ter desempenho insatisfatório e impactar todo o grupo. Ainda em relação às unidades do grupo, é a única das empresas analisadas que não tem em farmacêuticos sua maior fonte de receitas, embora tenha vários produtos *blockbuster* em seu portfólio, um deles com receitas superiores a US$ 4 bilhões (Tabela AH-11). Sua oferta inclui medicamentos antiinfecciosos, antipsicóticos, cardiovasculares, contraceptivos, contra a dor, dermatológicos, gastrointestinais, hematológicos, imunológicos, neurológicos, oncológicos, urológicos e virológicos.

Tabela AH-11 – Produtos blockbuster da Johnson & Johnson em 2009

PRODUTO	RECEITA (US$ milhões)
Remicade	4.304
Procrit/Eprex	2.245
Levaquin/Floxin	1.550
Risperdal Consta[105]	1.425
Concerta	1.326
Topamax	1.151
Aciphex/Pariet	1.096
TOTAL	13.097

FONTE: JOHNSON & JOHNSON, 2010.

A Johnson & Johnson deixa claro em seu *website* (www.jnj.com) que “abraça a pesquisa e a tecnologia, trazendo idéias, produtos e serviços inovadores que melhorem a saúde e o bem-estar das pessoas.” Suas atividades em inovação absorveram em 2009 aproximadamente 11% das receitas, e na área farmacêutica manteve-se acima dos 20%. Na “carta do presidente” aos acionistas, o crescimento nos países emergentes, e nos países do BRIC (acrônimo de Brasil,

[105] As vendas do Risperdal alcançaram US$ 899 milhões, que, somadas às vendas do Risperdal Consta (US 1,42 bilhão), chegam ao total de US$ 2,3 bilhões.

Rússia, Índia e China) em especial, é mencionado como uma prioridade estratégica.

Janssen-Cilag

A Johnson & Johnson incorporou em 1958 as empresas McNeil, norte-americana, e Cilag Chemie, suíça, e em 1961 a belga Janssen. A Janssen Pharmaceutica foi constituída em 1982 (juridicamente em 1986) e a Cilag Pharmaceutica em 1986. Em 1997 as duas unidades foram oficialmente integradas como Janssen-Cilag, hoje uma das maiores empresas do setor farmacêutico com operações em cerca de cinqüenta países e que emprega 19 mil pessoas. Seu portfólio inclui 56 produtos e cobre, entre outras, as áreas de biotecnologia e as classes terapêuticas gastroenterologia, infecções fúngicas, neurologia, oncologia, psiquiatria e saúde da mulher. A Janssen Research Foundation (JRF) descobriu mais de oitenta medicamentos para doenças mentais, dor, infecções fúngicas e problemas gastrointestinais. Cinco deles (o *website* australiano fala em quatro) estão incluídos na lista de medicamentos essenciais da Organização Mundial da Saúde (World Health Organisation's Essential Drug List).

Em seu *website*, a Janssen-Cilag declara seu compromisso com a pesquisa inovadora para anemia, antivirais (AIDS), doenças auto-imunes, doenças infecciosas, dor, gastroenterologia, oncologia, problemas cardiovasculares, saúde reprodutiva (saúde da mulher e urologia), sistema nervoso central (psiquiatria e neurologia) e transplantes. Os valores investidos em P&D e seus percentuais sobre as receitas estão mostrados na Tabela AH-12.

Tabela AH-12 – Percentuais de P&D da Johnson & Johnson em 2009

CATEGORIAS	RECEITA		INVESTIMENTO EM P&D	
	US$ bilhões	% da receita	US$ bilhões	% da receita
Johnson & Johnson	61,9	100,0%	7,0	11,3
Farmacêutico	22,5	36,3%	4,6	20,4
Consumo	15,8	25,5%	0,6	3,8
· OTC (incluído)	5,6	9,0%		
Equipamentos médicos/Diagnósticos	23,6	38,1%	1,7	7,2

FONTE: JOHNSON & JOHNSON, 2010.

No Brasil desde 1937, a Johnson & Johnson opera no setor farmacêutico por meio da Janssen-Cilag, sediada na cidade de São Paulo e com fábrica em São José dos Campos (SP).

NOVARTIS

Terceira maior empresa farmacêutica do mundo, foi criada em 1996 com a fusão das empresas Ciba-Geigy e Sandoz. De fato, suas origens envolvem três empresas longevas: a Geigy, de 1758, que criou sua área farmacêutica em 1938, a Ciba, de 1859, que produziu sua primeira substância farmacêutica em 1900, e a Sandoz, de 1886, que produziu sua primeira substância farmacêutica em 1895. Em 1970 houve a fusão da Ciba com a Geigy. A Novartis tem participação minoritária, mas significativa, na Roche (33%), mas não participa da sua administração. Ao longo dos anos adquiriu vários fabricantes de medicamentos genéricos (Lek, Durasacan, Sabex, Hexal, Eon e Ebewe) que ficaram sob a bandeira Sandoz, que passou a ser uma divisão da Novartis e consolidou sua posição de uma das principais fabricantes de medicamentos genéricos do mundo. No final de 2009 a Novartis empregava 56,3 mil pessoas. Sua missão é "[...] descobrir, desenvolver e comercializar produtos inovadores [...] proporcionar a nossos acionistas um retorno que reflita nosso desempenho excepcional [...]." (NOVARTIS, 2010, p. 1).

A Novartis atua em 140 países, com quatro divisões: Farmacêutica, Vacinas e Diagnósticos, Sandoz e Consumo (saúde). As vendas da divisão farmacêutica são as mais expressivas da empresa, alcançando US$ 28,5 bilhões em 2009, com US$ 8,4 bilhões de resultado operacional (29,4% sobre as vendas), ou US$ 9,0 bilhões desconsiderando os efeitos de aquisições e outros itens excepcionais (31,8%). Os investimentos em P&D alcançaram US$ 5,84 bilhões (20,5% sobre vendas), e o caixa disponível, no final de 2009, era de US$ 9,2 bilhões. As vendas regionais da Novartis alcançam seu maior valor na Europa, mas os EUA têm grande importância nas vendas totais. As principais figuras da Novartis em 2009 podem ser vistas nas tabelas AH-13 e AH-14, e na Tabela AH-15 as principais classes terapêuticas da divisão farmacêutica, das quais se destacam a cardiovascular e a oncologia, seguidas por neurologia e oftalmologia, esta reforçada pela aquisição da Alcon em 2010.

A inovação é fundamental para a Novartis, e um dos indicadores importantes para a empresa é a participação dos produtos novos nas receitas totais (Gráfico AH-1). Ela informa ter recebido das principais agências reguladoras internacionais mais de trinta aprovações para novos medicamentos em 2009, que podem compensar parte das perdas do seu principal *blockbuster*, o Diovan (US$ 6 bilhões/ano em vendas) cuja proteção expira em 2011 na Europa e em 2012 nos EUA. Dos seus 145 projetos em andamento, sessenta envolvem novas moléculas.

Tabela AH-13 – Resultados da Novartis em 2009

DIVISÃO	RECEITA (US$ milhões)	LUCRO OPERACIONAL (excluindo efeitos de aquisições e itens excepcionais)	
		US$ milhões	% da receita
Farmacêuticos	28.538	9.068	31,8
Vacinas e diagnósticos	2.424	719	29,7
Genéricos	7.493	1395	18,6
Consumo[106]	5.812	1118	19,2
Despesas corporativas	-	-863	
Total	44.267	11.437	25,8

FONTE: NOVARTIS, 2010.

Tabela AH-14 – Receitas da Novartis por área geográfica em 2009

DIVISÃO / REGIÃO	FARMACÊU-TICOS		VACINAS E DIAGNÓSTICOS		GENÉRICOS (Sandoz)		CONSUMO		TOTAL	
	US$ milhões	%	US$ milhões	%	US$ milhões	%	US$ milhões	%	US$ milhões	%
Europa	10.467	37	1.083	45	4.271	57	2.541	44	18.362	41,5
EUA	9.542	33	973	40	1.847	25	1.892	33	14.254	32,2
Ásia, África e Australásia	6.079	21	303	12	820	11	883	15	8.085	18,3
Canadá e América Latina	2.450	9	65	3	555	7	496	8	3.566	8,0
Total	28.538	100	2.424	100	7.493	100	5.812	100	44.267	100

FONTE: NOVARTIS, 2010.

[106] Inclui OTC, Animal Health e CIBA Vision (lentes de contato e produtos para cuidar delas).

Tabela AH-15 – Receitas da Novartis por classe terapêutica em 2009

CLASSE TERAPÊUTICA	RECEITA (US$ bilhões)	% do total
Oncologia	8.999	31,5
Cardiovascular	8.796	30,8
Neurologia e oftalmologia	4.941	17,3
Imunologia e doenças infecciosas	3.035	10,6
Sistema respiratório	1.187	4,2
Outros	1.580	5,5
Total	28.538	

FONTE: NOVARTIS, 2010.

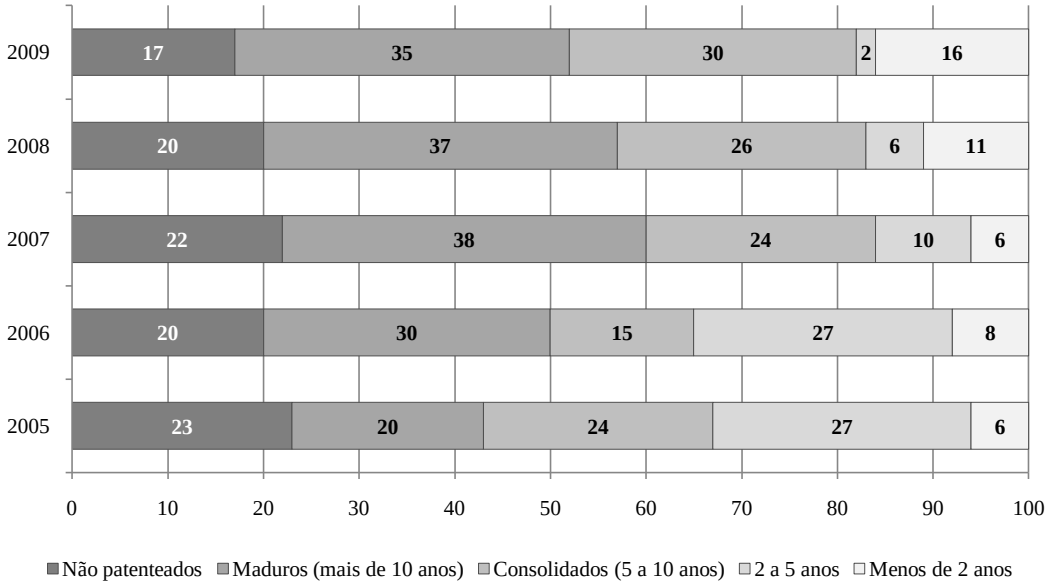


Gráfico AH-1 – Distribuição das vendas da Novartis por tempo de lançamento dos produtos
FONTE: NOVARTIS, 2010, p. 23.

Sandoz

Fundada em 1886, é uma das líderes globais em medicamentos genéricos, disponibilizando mais de 950 componentes, em mais de cinco mil formas, e alcançando 90% da população em mais de 130 países. Em sua declaração de visão considera ser o principal provedor de medicamentos de alta qualidade e acessíveis, não se prendendo a produtos genéricos convencionais, fazendo a diferença por tecnologias inovadoras e liderando o setor com

elevado desempenho no mercado.

A Sandoz desenvolve, produz e comercializa medicamentos não mais protegidos por patentes, além de substâncias ativas, farmacêuticas e biotecnológicas, com unidades separadas para biofarmacêuticos e antiinfecciosos. Ela enfatiza não produzir medicamentos apenas genéricos, mas genéricos novos e difíceis de produzir. Seu portfólio inclui adesivos transdérmicos, medicamentos inaláveis, injetáveis, implantes, orais sólidos e biosimilares. No topo dessas categorias estão os biosimilares, um mercado crescente no qual é pioneira por ter sido um centro de competências da Novartis. Seus medicamentos atendem as principais áreas terapêuticas, como antiinfecciosos, sistemas cardiovascular, gastrointestinal, músculo-esquelético, nervoso central e respiratório, e terapia hormonal.

A Sandoz trabalha em novecentos projetos em vários campos da biotecnologia. Mantém oito centros de desenvolvimento principais e uma rede mundial de instalações de produção e excelência tecnológica. Buscando ser a primeira empresa a lançar novos medicamentos no mercado, tem focado no desenvolvimento interno de APIs (*active pharmaceutical ingredient* – princípios farmacêuticos ativos), o que é feito em três centros mundiais: Kundl (Áustria), Menges (Eslovênia) e Kolshet (Índia). Ela emprega mais de 23 mil pessoas.

No Brasil a Novartis opera três empresas: a Novartis Biociências S.A. e a Novartis Saúde Animal Ltda., ambas com atividades de vendas e produção, e a Sandoz do Brasil Indústria Farmacêutica Ltda., fabricante de medicamentos genéricos com atividades de vendas, produção e finanças. A unidade brasileira, instalada em Cambé (PR), produz cerca de 1,1 bilhão de comprimidos, 61 milhões de blísteres e 48 milhões de unidades embaladas. Exporta para a América Latina, Canadá e Europa e emprega aproximadamente setecentas pessoas.

Alcon

Conforme acordo firmado em 2008, em janeiro de 2010 a Novartis anunciou a compra dos 52% das ações da Alcon em poder da Nestlé, em uma transação de US$ 28,1 bilhões. Incluindo o valor pago em 2008 por 25% das ações e os 23% adquiridos em dezembro de 2010 dos acionistas minoritários, estes por US$ 12,9 bilhões, o valor da aquisição chega a cerca de US$ 50 bilhões. A Alcon é líder global em produtos para cuidados com os olhos, complementado o portfólio da Novartis com lentes de contato, medicamentos, produtos cirúrgicos e produtos OTC. Após a integração total das empresas, uma nova divisão

(Cuidados com os Olhos) incluirá a Alcon, a Ciba Vision e alguns medicamentos selecionados. As receitas da Alcon em 2009 alcançaram US$ 6,5 bilhões, com lucro líquido de US$ 2 bilhões e investimentos em P&D de US$ 665 milhões (10,2% das receitas). Emprega 15,5 mil pessoas.

LILLY

Décima maior empresa farmacêutica do mundo, foi fundada em 1876 nos EUA. Emprega cerca de quarenta mil pessoas, das quais cerca de vinte mil fora dos EUA e aproximadamente sete mil em atividades de P&D. Seus produtos são comercializados em 130 países. Ela mantém unidades fabris em 13 deles e unidades de P&D em oito. Suas vendas líquidas em 2009 alcançaram US$ 21,8 bilhões, com lucro líquido de US$ 4,3 bilhões (19,8% das vendas), mesmo valor dos investimentos em P&D. Suas receitas são classificadas conforme as classes terapêuticas da Tabela AH-16 e seus produtos *blockbuster* podem ser vistos na Tabela AH-17. Em termos geográficos, suas receitas estão bastante concentradas nos EUA, com 56,3% do total (US$ 12,3 bilhões). A Europa responde por 24% (US$ 5,3 bilhões) e os demais países por 19,7% (US$ 4,3 bilhões).

Tabela AH-16 – Receitas da Lilly por categoria em 2009

CATEGORIA	RECEITAS (US$ milhões)	% DAS RECEITAS
Farmacêuticos	19.964	91
· Neurociência	8.976	41
· Endocrinologia	5.677	26
· Oncologia	3.162	14
· Cardiovascular	1.971	9
· Outros	178	1
Saúde Animal	1.207	6
Acordos de cooperação e outros	664	3
Total	21.835	

FONTE: LILLY, 2010.

A *pipeline* da Lilly tinha, no início de 2010, 33 itens na fase I (10 biológicos), 21 na fase II (9 biológicos), 8 na fase III (5 biológicos) e 2 em pré-lançamento. As atividades de P&D concentram-se em cânceres, doenças cardiovasculares, desordens músculo-esqueléticas,

endocrinologia, incluindo diabetes, obesidade, sistema nervoso central e doenças correlatas, mas podem ser consideradas oportunidades em outras classes terapêuticas. Há, ainda, grande envolvimento com pesquisas biotecnológicas, incluindo proteínas, anticorpos e oligonucleotídeos antisense, além de genética.

Tabela AH-17 – Produtos blockbuster da Lilly em 2009

PRODUTO	RECEITA (US$ milhões)	% DA RECEITA	PATENTE EUA
Zyprexa	4.916	23	2011
Cymbalta	3.075	14	2013
Humalog	1.959	9	2013
Alimta	1.706	8	2016
Cialis	1.599	7	2017
Gemzar	1.363	6	2013
Evista	1.030	5	2014 (uso); 2017 (dosagem)
Humulin	1.022	5	

FONTE: LILLY, 2010.

Além das atividades internas de P&D, a Lilly trabalha com instituições educacionais, empresas farmacêuticas e de biotecnologia, o que pode levar a investimentos na forma de licenciamentos, desenvolvimentos conjuntos, co-marketing, *joint ventures* e aquisições. Sua estratégia é introduzir apenas produtos voltados a soluções não atendidas, o que é coerente com sua estratégia de criar valor pelo fluxo de medicamentos inovadores.

No Brasil, opera desde 1944 e está instalada na cidade de São Paulo. É uma das empresas relevantes no setor farmacêutico brasileiro e uma das líderes nas áreas de oncologia, saúde mental e saúde da mulher. Sua divisão de saúde animal é a Elanco. Emprega seiscentas pessoas e alcançou o faturamento líquido em 2009 de R$ 685 milhões (saúde humana).

MERCK & CO. (MERCK SHARP & DOHME)

A Merck & Co. era a oitava maior empresa farmacêutica do mundo e com a consolidação da fusão com a Schering-Plough, no final de 2009, passou a ser a segunda, com operações em saúde humana, animal e consumo. Nesse processo, a Schering-Plough adquiriu todas as ações da “Old Merck”, que se tornou subsidiária da Schering-Plough e foi renomeada Merck Sharp

& Dome Corp. A empresa sobrevivente da fusão, Schering-Plough, foi renomeada Merck & Co., Inc. ("New Merck"). Para fins contábeis, foi uma aquisição feita pela "Old Merck". Esse processo, estranho à primeira vista, pode estar ligado às receitas provenientes de um acordo entre a Schering-Plough e a Johnson & Johnson sobre o Remicade. Pelo acordo, os direitos do Remicade (em torno de US$ 2,7 bilhões) reverteriam para a Johnson & Johnson em caso de mudança de controle da empresa, o que teria levado a Merck a estruturar uma "fusão reversa" (STATON, 2010). Com a integração das duas empresas houve um aumento nas operações na África, América Latina, Ásia-Pacífico, Europa Oriental e Oriente Médio, regiões consideradas promissoras, embora menos estáveis. No final de 2009, a Merck & Co. empregava cerca de cem mil pessoas, das quais 42 mil nos EUA e aproximadamente 9,7 mil na América Latina (cerca de 2 mil no Brasil). Seus produtos alcançam mais de 140 países e ela opera 90 fábricas em todo o mundo. Suas vendas fora dos EUA representam 47% do total. Suas principais figuras estão mostradas na Tabela AH-18.

Tabela AH-18 – Principais figuras da Merck & Co. em 2009

CATEGORIA	US$ milhões
Vendas	27.428
Custo das mercadorias vendidas	9.018
Custos de Marketing e Administração	8.543
P&D	5.845
Lucro antes dos impostos	15.291
Lucro Líquido (atribuível à Merck & Co.)	12.901

FONTE: MERCK & Co., 2010.

Sua visão contempla ser a melhor empresa no setor de cuidados com a saúde. Ela se diz voltada a novos usos e produtos, mantendo aproximadamente 17 mil pessoas envolvidas em atividades de P&D (aproximadamente nove mil nos quatro principais centros de pesquisa), que consumiram em 2009 US$ 5,8 bilhões. Tem 15 novos medicamentos e vacinas em fase avançada de pesquisa e cinqüenta moléculas em estágios iniciais. Suas linhas de pesquisa prioritárias incluem câncer, diabetes e obesidade, distúrbios neurológicos, doenças cardiovasculares e respiratórias, hepatite, HIV/AIDS e outras doenças infecto-contagiosas. Em seu portfólio há vários produtos *blockbuster* (Tabela AH-19). Além da patente do Cozaar/Hyzaar, que expira em 2010, expirarão em 2012 as patentes do Crixivan e do Maxalt, compostos, e do Singulair nos EUA.

Tabela AH-19 – Produtos blockbuster da Merck & Co. em 2009

PRODUTO	RECEITA (US$ bilhões)	VENCIMENTO DE PATENTES
Singulair	4,7	
Cozaar/Hyzaar	3,6	2010
Januvia	1,9	
ProQuad/M-M-R II/Varivax	1,4	
Fosamax	1,1	
Gardasil	1,1	
Total	13,8	

FONTE: MERCK & Co., 2010.

A história da Merck & Co. remete às histórias de duas empresas de origem alemã, antigas e tradicionais: a Merck, empresa química e farmacêutica mais antiga do mundo, fundada em 1668[107], e a Schering, fundada em 1851. Em 1891 a Merck abriu sua subsidiária nos EUA, a Merck & Co., mas ao final da Segunda Guerra Mundial as empresas alemãs foram confiscadas e passadas ao controle Aliado, o que incluiu suas subsidiárias, marcas e patentes. A Merck KGaA[108] recuperou os direitos de uso da marca Merck fora da América do Norte e opera nos EUA como EMD (Emanuel Merck Darmstadt). Em 1953, a Merck & Co. se uniu à Sharp & Dohme, e em 1971 a Schering Corporation (que teve um processo semelhante ao da Merck & Co./Merck em relação à subsidiária da Schering nos EUA) uniu-se à Plough Inc., que em 2007, como Schering-Plough, uniu-se à holandesa Organon-BioSciences. Em 2000, a Merck & Co. e a Schering-Plough estabeleceram *joint ventures* nos EUA para desenvolver e comercializar medicamentos para controle do colesterol e doenças respiratórias e, em 2009, suas operações foram integradas. Esperam-se ganhos substanciais com a consolidação das estruturas de vendas e marketing e a aplicação dos princípios de produção enxuta e suprimentos na expansão da produção. A primeira fase da integração, prevista para se encerrar em 2012, prevê redução de 15% da força de trabalho e o cancelamento de 2,5 mil vagas abertas, com custos de até US$ 3,3 bilhões. As economias em 2012 estão previstas em US$ 3 bilhões, com ganhos anuais da mesma ordem a partir de então.

Em 2009 a Merck & Co. vendeu sua participação na Merial para a Sanofi-Aventis, por US$ 4

[107] Bastante antiga também é a primeira empresa da história da GlaxoSmithKline, a Plough Court, precursora da Allen and Hanburys Ltd., fundada em 1715.

[108] KGaA = *Kommanditgesellschaft auf Aktien* (sociedade limitada por ações).

bilhões, ao mesmo tempo em que assinou com ela o compromisso para o estabelecimento de uma nova *joint venture* combinando as atividades da Intervet/Schering-Plough Animal Health (após a integração da Merck & Co. com a Schering-Plough) e da Merial. Essa *joint venture* tem o nome proposto de Merial-Intervet (MERIAL, 2010).

A Merck & Co. tem várias parcerias estratégicas: dos vinte produtos lançados desde 1995, onze são frutos de licenciamentos, os quais devem aumentar com o crescimento da biotecnologia, cujas pesquisas ocorrem, freqüentemente, fora dos laboratórios da empresa, seja em empresas de biotecnologia e universidades, seja em laboratórios de menor porte. Suas áreas de interesse incluem aterosclerose, diabetes, distúrbios do sono, doença de Alzheimer, doenças cardiovasculares, dor, obesidade, oncologia e vacinas. Em relação aos licenciamentos, ela se interessa por antibióticos, antifúngicos, antivirais (HCV e HIV), asma, derrame (AVC), doença pulmonar obstrutiva crônica, esquizofrenia, produtos para neurodegeneração, oftalmologia e osteoporose. Ela diz querer incluir o Brasil no mundo da pesquisa.

A Merck Sharp & Dohme está presente no Brasil desde 1952 e a Schering-Plough desde 1971 (em 2007 separou-se da Mantecorp). Emprega cerca de dois mil funcionários nos escritórios de São Paulo, nas seis fábricas de São Paulo, Cotia, Barueri, Campinas e Cruzeiro (SP) e em Fortaleza (CE). O Brasil é o seu 12º mercado, com potencial para se tornar o 5º. Ela acredita que nos próximos anos o Brasil será um dos dez maiores mercados farmacêuticos do mundo e o segundo entre os emergentes, atrás da China. Sua estratégia de crescimento inclui alianças com empresas locais e parcerias público-privadas. Adotará uma estratégia baseada na ampliação do acesso a medicamentos, presença marcante na área de pesquisa clínica e desenvolvimento de novas drogas.

PFIZER

Fundada nos EUA em 1849, a Pfizer passou por vários processos de fusão e aquisição até se transformar na maior empresa farmacêutica do mundo. Apenas no passado mais recente, ela incorporou a Warner-Lambert (2000), a Pharmacia (2003) e a Wyeth (2009). O valor da transação com a Wyeth chegou aos US$ 68 bilhões, comprovando o poder das grandes corporações e as limitações a que as empresas nacionais estão expostas. As receitas da Pfizer em 2009 chegaram a US$ 50 bilhões, com lucro líquido de US$ 8,6 bilhões (17,2%) e

investimentos em P&D de US$ 7,8 bilhões (15,6% das vendas). Aproximadamente 90% das suas vendas são provenientes dos negócios com produtos biofarmacêuticos (Tabela AH-20).

Tabela AH-20 – Resumo dos resultados da Pfizer em 2009

ÁREA	RECEITAS (US$ milhões)	% DA RECEITA
Biofarmacêuticos	45.488	91,0
· Primeiros cuidados	22.489	45,0
· Cuidados especializados	7.386	14,8
· Oncologia	1.501	3,0
· Produtos consolidados	7.616	15,2
· Mercados emergentes	6.456	12,9
Diversificada	4.189	8,4
· Saúde animal (Fort Dodge)	2.764	5,5
· Consumo	494	1,0
· Capsugel	740	1,5
· Nutricionais	191	0,4
Corporativos	372	0,7
Receita Total	50.009	100,0

FONTE: Extraído de PFIZER, 2010a.

Apesar de operar globalmente, os resultados nos EUA são bastante significativos, chegando a US$ 21,7 bilhões (43% do total). Em seu 2009 Financial Report diz esperar receitas em 2010 de US$ 67 a 69 bilhões, com investimentos em P&D de US$ 9,1 a 9,6 bilhões. A Pfizer tem vários produtos *blockbuster* (Tabela AH-21), dos quais três alcançaram vendas acima de US$ 2 bilhões em 2009, entre eles o produto mais vendido no mundo, o Lipitor, com vendas de US$ 11,4 bilhões (23% das receitas da empresa) e cuja patente está prestes a expirar. No total, os *blockbusters* representam 56% das receitas com biofarmacêuticos.

Desde a aquisição da Wyeth, a Pfizer passou a operar duas organizações comerciais: a Biofarmacêutica e a Diversificada. Na organização Biofarmacêutica estão incluídos Primeiros Cuidados e Cuidados Especializados, Oncologia, Produtos Consolidados e Mercados Emergentes, com produtos, entre outros, para prevenção e tratamento de artrite, cânceres, condições urogenitais, desordens oftálmicas e endócrinas, dor, doenças cardiovasculares, infecciosas, respiratórias e do metabolismo e sistema nervoso central.

Tabela AH-21 – Produtos blockbuster da Pfizer em 2009

PRODUTO	INDICAÇÃO	RECEITA (US$ milhões)	VALIDADE DA PATENTE
Lipitor	Redutor colesterol (LDL)	11.434	2011
Lyrica	Epilepsia	2.840	2013 e 2018
Celebrex	Artrite	2.383	
Norvasc	Hipertensão	1.973	
Viagra	Disfunção erétil	1.892	
Xalatan/Xalacom	Glaucoma	1.737	
Detrol/Detrol LA	Bexiga superativa	1.154	2012 e 2020 (LA)
Zyvox	Infecção bacteriológica	1.141	2015 e 2021
Geodon/Zeldox	Esquizofrenia	1.002	
TOTAL		25.556	

FONTE: PFIZER, 2010a.

A organização Diversificada inclui Saúde Animal (produção e companhia), que visa à prevenção e tratamento de doenças, incluindo parasiticidas antiinfectivos e vacinas; Produtos de Consumo, incluindo medicamentos OTC para alergia, controle da dor (analgésicos e *heat wraps*[109]), hemorroidais, resfriado e tosse, produtos nutricionais para bebês e crianças, produtos para cuidados pessoais, suplementos dietéticos e Capsugel (cápsulas de gelatina) (Pfizer, 2010). Uma breve descrição das categorias pode ser vista no Quadro AH-1. Os termos *Primary Care* (primeiros cuidados ou primeiro atendimento), *Specialty Care* (cuidados especializados ou atendimento especializado) e *Consumer Healthcare* (Consumo – em cuidados da saúde) são comuns no setor.

Para acelerar o processo de inovação, a Pfizer adotou uma estrutura com duas organizações: a PharmaTherapeutics Research & Development Group, focada nas moléculas pequenas (sintéticas) e modalidades correlatas, e a BioTherapeutics Research & Development Group, focada em moléculas grandes (biológicas), incluindo vacinas. Sua estrutura contempla nove unidades independentes e responsáveis por produtos, da concepção ao fim do ciclo de vida.

A Pfizer mantém centros de pesquisa nos EUA e na Inglaterra trabalhando individualmente questões específicas e formando, no conjunto, uma rede de descobrimento e desenvolvimento.

[109] São ingredientes envelopados que, em contato com o ar, geram o calor necessário para alívio de dores musculares, por exemplo. Utilizados em contato com a área afetada.

Ela trabalha ainda com vários parceiros, entre eles empresas de biotecnologia, farmacêuticas, instituições e pesquisadores. Em abril de 2009, havia cem programas em andamento, dos quais 40 na fase I, 33 na fase II, 25 na fase III e duas em registro. Sua concentração está em artrite, câncer, diabetes, doença de Alzheimer, doenças infecciosas, vacinas e bioterapias.

Quadro AH-1 – Categorias de produtos da Pfizer em 2009

Primary Care	Produtos farmacêuticos prescritos por médicos de primeiro atendimento
Specialty Care	Produtos farmacêuticos prescritos por médicos especialistas
Established Products (Produtos consolidados)	Produtos farmacêuticos que tenham perdido a proteção de patentes ou exclusividade de marketing em certos países e/ou regiões
Emerging Markets (Mercados emergentes)	Produtos farmacêuticos sob prescrição vendidos em mercados emergentes. No caso da Pfizer inclui (mas não está limitado a) África, América Latina, Ásia (exceto Japão), Europa Central e Oriental, Oriente Médio, Rússia e Turquia.
Consumer Healthcare (Consumo)	Medicamentos e vitaminas sem necessidade de prescrição médica
Capsugel	Encapsulados e serviços para o setor farmacêutico e setores a ele relacionados.
Nutrition (Nutricionais)	Produtos nutricionais para bebês e crianças

FONTE: Extraído de PFIZER, 2010a.

A Pfizer declara buscar estabelecer o padrão de qualidade, segurança e valor na descoberta, desenvolvimento e fabricação de medicamentos de uso humano e animal. Com a integração da Wyeth, consolida sua posição de empresa biofarmacêutica de primeira linha em P&D e amplia suas alternativas comerciais. Ela deixa evidente sua grande preocupação com aspectos relacionados a patentes. Segundo ela, os períodos de exclusividade de marketing para drogas de primeira linha caíram dramaticamente nos anos recentes e o tempo médio entre o medicamento seguidor e o primeiro na categoria está bastante reduzido, e mais reduzido ainda entre o primeiro e o segundo seguidores. A Pfizer cita a afirmação de DiMasi (2009) de que em cada três medicamentos seguidores, um tem os testes clínicos iniciados antes do primeiro da categoria. Ele acrescenta que o desenvolvimento de quase todas as drogas seguidoras começa bem antes de a primeira na categoria receber a aprovação para as ações de marketing, ao contrário da crença disseminada de que isso só ocorra após essa aprovação.

Como mencionado pelo seu Presidente e CEO na mensagem aos acionistas, a Pfizer continua uma empresa biofarmacêutica orientada pela inovação, mas que agora busca soluções de maneiras diferentes: para pessoas e animais; pela pesquisa de moléculas pequenas, grandes e

vacinas; pela oferta de medicamentos sob prescrição e OTC; com produtos patenteados, genéricos e genéricos de marca; com suplementos nutricionais e vitaminas; com produtos para primeiros cuidados, especialidades e oncologia (tratamento e cura) e mantendo negócios no mundo desenvolvido e emergente (PFIZER, 2010). Como se vê, as opções estão abertas.

Em termos estratégicos, a Pfizer concentra-se em cinco ações:

- Focar e aperfeiçoar o portfólio protegido por patentes;
- Buscar novas oportunidades para os produtos estabelecidos;
- Expandir as atividades nos mercados emergentes;
- Expandir os negócios diversificados; e
- Instilar na empresa a cultura de inovação e melhoria contínua.

Wyeth

Antes da integração com a Pfizer, a Wyeth operava em 145 países, dos quais os da América Latina representavam apenas 6,6% das suas receitas totais, e era uma das líderes globais em P&D. Em 2008 tinha cinco produtos com vendas na ordem de US$ 1 bilhão (Zosyn/Tazocin e Premarin), dois acima de US$ 2 bilhões (Prevnar e Enbrel) e um acima de US$ 3 bilhões (Effexor). Os últimos dados consolidados da Wyeth são os do Annual Report 2009, referentes a 2008, quando suas vendas líquidas alcançaram US$ 22,8 bilhões (Tabela AH-22).

Tabela AH- 22 - Resultados da Wyeth em 2008

ÁREA	RECEITAS (US$ bilhões)	% DA RECEITA TOTAL
Farmacêuticos (tradicional)	9,3	41
Biofarmacêuticos	5,3	23
Vacinas	2,8	12
Consumo	2,7	11
Nutricionais	1,6	7
Saúde animal	1,1	5
Total	22,8	100

FONTE: WYETH.

A divisão de produtos farmacêuticos voltava-se a produtos para saúde humana vendidos sob prescrição médica, incluindo biotecnológicos, produtos nutricionais e vacinas; a divisão de consumo a produtos isentos de prescrição, incluindo analgésicos, remédios para alergia, gripe

e tosse, além de suplementos nutricionais e vitamínicos; e a de saúde animal (Fort Dodge) a produtos para animais de companhia e produção.

Pfizer e Wyeth – efeitos da integração

A aquisição da Wyeth foi recomendada aos acionistas da Pfizer em janeiro de 2009 e concluída no final daquele ano. Apesar dos benefícios da integração, alguns efeitos colaterais são esperados para que as economias projetadas na integração sejam alcançadas. As principais ações incluem o fechamento de unidades redundantes (unidades de pesquisa e fabricação, escritórios de vendas e outras unidades corporativas). Antes da aquisição da Wyeth, a Pfizer operava vinte unidades de P&D e seis delas serão fechadas devido à sinergia na incorporação. Concluído o processo, haverá cinco centros de P&D principais e nove centros especializados distribuídos pelo mundo. Na fabricação, a Pfizer conta com sua rede interna e um conjunto de fabricantes externos, além de adquirir atividades de compras, embalagem e distribuição. Na fase pré-Wyeth havia 81 unidades fabris, que serão racionalizadas visando à obtenção de uma organização mais focada, organizada e produtiva. Em *Press release* de 18/5/2010, foi anunciado o fechamento de fábricas na Irlanda, Porto Rico e EUA até 2015, com redução de aproximadamente seis mil postos de trabalho, e redução nas atividades em outras seis fábricas nesses mesmos países e na Alemanha e Grã-Bretanha. Quando da aquisição da Wyeth havia 120,7 mil funcionários nas duas empresas, reduzidos a 116,5 mil no final de 2009, dos quais aproximadamente 74 mil oriundos da Pfizer e 42 mil da Wyeth.

Operações no Brasil

A Pfizer e a Wyeth já tinham operações no Brasil. A Wyeth iniciou suas atividades locais com a associação ao Instituto Medicamenta Fontoura, em 1949. Suas instalações fabris estão em Itapevi (São Paulo), ela emprega cerca de oitocentas pessoas e faturou em 2008 R$ 732,5 milhões. Seu portfólio incluía 39 medicamentos em 67 apresentações. A Pfizer está no país desde 1952 e inaugurou sua primeira fábrica em 1960. Emprega aproximadamente 1,8 mil funcionários nas operações com saúde humana e animal e mantém uma unidade fabril em Guarulhos (SP). No final de 2010 adquiriu 40% das ações do Laboratório Teuto Brasileiro por R$ 400 milhões, com opção de adquirir os 60% restantes em 2014.

ROCHE

Líder mundial em biotecnologia e medicamentos para o tratamento de câncer, é a sexta maior

empresa do mundo no setor farmacêutico, com vendas em 2009 de US$ 45,2 bilhões, resultado operacional de US$ 13,8 bilhões e lucro líquido de US$ 7,8 bilhões. Emprega 81,5 mil pessoas, das quais 48,3 mil na divisão farmacêutica e 25,9 mil na divisão diagnósticos.

Divisão Farmacêutica

Em março de 2009 a Roche assumiu a propriedade plena da Genentech por US$ 47,0 bilhões. Apesar do impacto negativo dessa aquisição no lucro líquido do grupo, que teve redução de 22% em relação a 2008, a divisão farmacêutica cresceu quase o dobro da média do mercado, impulsionada por medicamentos contra o câncer[110], pelo Tamiflu (gripe) e pelo Lucentis (oftálmico), alcançando receitas de US$ 35,8 bilhões com lucro operacional de US$ 13,0 bilhões. Suas principais figuras estão na Tabela AH-23.

Tabela AH-23 – Receitas da divisão farmacêutica da Roche por área geográfica em 2009

	CHF milhões[111]	US$ milhões	% DAS VENDAS
Vendas	38.996	35.876	100
· EUA	14.805	13.621	38
· Europa Ocidental	10.827	9.961	28
· Japão	4.765	4.384	12
· Internacional	8.599	7.911	22
Resultados			
· Lucro operacional antes dos itens especiais	14.154	13.022	36
· Fluxo de caixa operacional livre	14.923	13.729	38
P&D	8.896	8.184	23

FONTE: ROCHE, 2010.

A Roche deixa clara a sua opção estratégica pela inovação buscando soluções para necessidades não atendidas e baseadas na excelência em ciência, apoiada na combinação das capacidades da Roche, Genentech e Chugai[112], além de utilizar uma rede de mais de 150 parceiros. Seus esforços permitiram, ao final de 2009, ter oito entidades moleculares nas fases III/registro, 16 na fase II e 25 na fase I, além de vários produtos *blockbuster* (Tabela AH-24) e a operação em várias das principais classes terapêuticas (Tabela AH-25).

---

[110] Como a Roche enfatiza, câncer não é uma doença, mas um grupo de mais de cem desordens, cada uma com seus desafios médicos específicos.

[111] CHF: Confœderatio Helvetica Franc (Franco Suíço)

[112] A Roche tem 61,62% das ações com direito a voto da Chugai. Os dois maiores acionistas, depois dela, têm, juntos, menos de 5% (Master Trust Bank of Japan, Ltd. e Japan Trustee Services Bank, Ltd. – Trust accounts).

Tabela AH-24 – Produtos blockbusters da divisão farmacêutica da Roche em 2009

PRODUTO	RECEITA	
	CHF milhões	US$ milhões
Avastin	6.222	5.724
MabThera/Rituxan	6.087	5.600
Herceptin	5.266	4.845
Tamiflu	3.200	2.944
Pegasys	1.655	1.523
CellCept	1.576	1.450
NeoRecormon, Epogin	1.560	1.435
Tarceva	1.304	1.200
Xeloda	1.260	1.159
Lucentis	1.198	1.102

FONTE: ROCHE, 2010.

Tabela AH-25 – Receitas da divisão farmacêutica da Roche por classes terapêuticas em 2009

CLASSES TERAPÊUTICAS	RECEITA		% DA RECEITA
	CHF bilhões	US$ bilhões	
Oncologia	20,7	19,0	53
Virologia	5,9	5,4	15
Doenças inflamatórias, auto-imunes e transplantes	3,1	2,9	8
Doenças metabólicas e ósseas	2,7	2,5	7
Doenças respiratórias	1,2	1,1	3
Doenças cardiovasculares	1,2	1,1	3
Doenças renais e anemia	1,2	1,1	3
Oftalmologia	1,2	1,1	3
Sistema nervoso central	0,8	0,7	2
Outras	0,8	0,7	2
Doenças infecciosas	0,4	0,4	1
Total	39	36	100%

FONTE: ROCHE, 2010.

Diagnósticos

A Roche oferece ampla gama de instrumentos e testes para médicos, pacientes e laboratórios. É líder mundial em diagnósticos *in vitro*, com vendas de US$ 9,3 bilhões em 2009 (Tabela AH-26).

No Brasil, a Roche mantém uma fábrica em Jacarepaguá (RJ) que produz para o mercado local e para exportação (América Latina). Oferece serviços de terceirização na fabricação de

acondicionamento primário e secundário, líquidos estéreis, líquidos orais e sólidos, testes-piloto e análise de controle de qualidade. É certificada pela Anvisa, Emea, Invima e Mercosul. Mantém ainda seu escritório central em São Paulo (SP) e dois centros de distribuição, em Anápolis (GO) e Itapevi (SP). Emprega 1,3 mil pessoas.

Tabela AH-26 – Receitas da divisão diagnósticos da Roche em 2009

CATEGORIA	RECEITAS		
	CHF milhões	US$ milhões	% DAS RECEITAS
Total	10.055	9.251	100
Diagnósticos profissionais	4.553	4.189	45
Diabetes	2.969	2.731	30
Diagnósticos Moleculares	1.183	1.088	12
Ciência Aplicada	870	800	9
Diagnósticos de Tecidos	480	442	5
Resultados			
Lucro operacional	1.198	1.102	12
Fluxo de caixa operacional livre	1.152	1.060	11
P&D	978	900	10

FONTE: ROCHE, 2010.

As dez maiores empresas farmacêuticas em operação no Brasil

A seguir, um resumo das empresas Bayer Schering, Boheringer e EMS. Não estão mostradas informações das empresas que, mesmo entre as dez maiores em operação no Brasil, foram mostradas no estudo de caso (Aché, Eurofarma e Sanofi-Aventis) ou incluídas na lista das dez maiores empresas farmacêuticas do mundo e que estão também entre as dez maiores em operação no Brasil (AstraZeneca, Novartis e Pfizer). A Medley não foi detalhada por estar incluída na Sanofi-Aventis.

BAYER SCHERING

A Bayer foi fundada em 1863, na Alemanha, como Friedr. Bayer et comp., para fabricar corantes. Lançou seu primeiro produto farmacêutico (Phenacetin) em 1888, já como Farbenfabriken vorm. Friedr. Bayer & Co. Seu produto mais popular é a Aspirina, registrada em 1899. Visando a aumentar sua competitividade, principalmente pelos efeitos da Primeira Guerra Mundial, e com a estabilização da economia nos anos 1920 alcançar novos mercados, Bayer, BASF, Hoechst e algumas empresas químicas de menor porte formaram a I. G.

Farbenindustrie AG, em 1925, deixando de ser empresas independentes. No final da Segunda Guerra Mundial, a I. G. Farben foi confiscada pelos Aliados e seus ativos foram disponibilizados para reparações de guerra. Posteriormente, os Britânicos autorizaram a retomada da produção e, com base na Allied Law – 12, a I. G. Farben foi desmembrada. Uma das empresas resultantes desse desmembramento voltou a ser a Bayer, denominada Farbenfabriken Bayer AG, estabelecida em 1951. Em 1994 ela adquiriu a Sterling Winthrop, recuperando os direitos de uso do nome Bayer nos EUA e do logotipo "Bayer Cross".

Transações recentes incluem a aquisição, em 2002, da Aventis CropScience, por € 7,25 bilhões (corrigido em 2004 para € 6,92 bilhões), que lhe deu a liderança em produtos de uso agrícola, e a dos negócios em produtos de consumo da Roche, em 2005, por € 2,38 bilhões. Em 2006-2007, por cerca de € 17 bilhões, adquiriu a Schering AG, renomeada Bayer Schering Pharma AG, integrada à área de produtos farmacêuticos como divisão da Bayer Cuidados com a Saúde. Ainda em 2007, vendeu seu negócio de diagnósticos para a Siemens, por € 4,3 bilhões. Seus principais resultados, por divisão, podem ser vistos na Tabela AH-27.

Tabela AH-27 – Receitas da Bayer por divisão em 2009

UNIDADE	RECEITA		% DA RECEITA TOTAL
	(€ bilhões)	(US$ bilhões)	
Bayer HealthCare	16,0	22,4	51,3
· Farmacêuticos	10,5	14,7	33,6
· Consumo	5,5	7,7	17,7
Bayer CropScience[113]	6,5	9,1	20,9
Bayer Material Science[114]	7,5	10,5	24,1
Outras receitas	1,1	1,5	3,7
TOTAL	31,2	43,7	

FONTE: BAYER, 2010.

A Bayer é uma empresa global, que busca a criação de valor pela inovação, o crescimento e potencial de retorno nos setores de cuidados com a saúde, nutrição e materiais de alta tecnologia. Em 2009, operou 302 empresas, empregou aproximadamente 110 mil pessoas e teve receitas de US$ 43,5 bilhões, com lucro líquido de US$ 2,4 bilhões e caixa disponível de

[113] Inclui Crop Protection (defensivos agrícolas), Environmental Science (Ciência Ambiental) e Bioscience (Biociência – sementes convencionais e biotecnológicas).

[114] Inclui polímeros e plásticos de alto desempenho.

US$ 3,8 bilhões. Seus investimentos em P&D alcançaram US$ 3,8 bilhões, com emprego de 12,4 mil pessoas. Embora as empresas do Grupo trabalhem de forma independente, seus objetivos e estratégias são definidos pela Bayer AG[115], cuja estrutura pode ser vista na Ilustração AH-2.

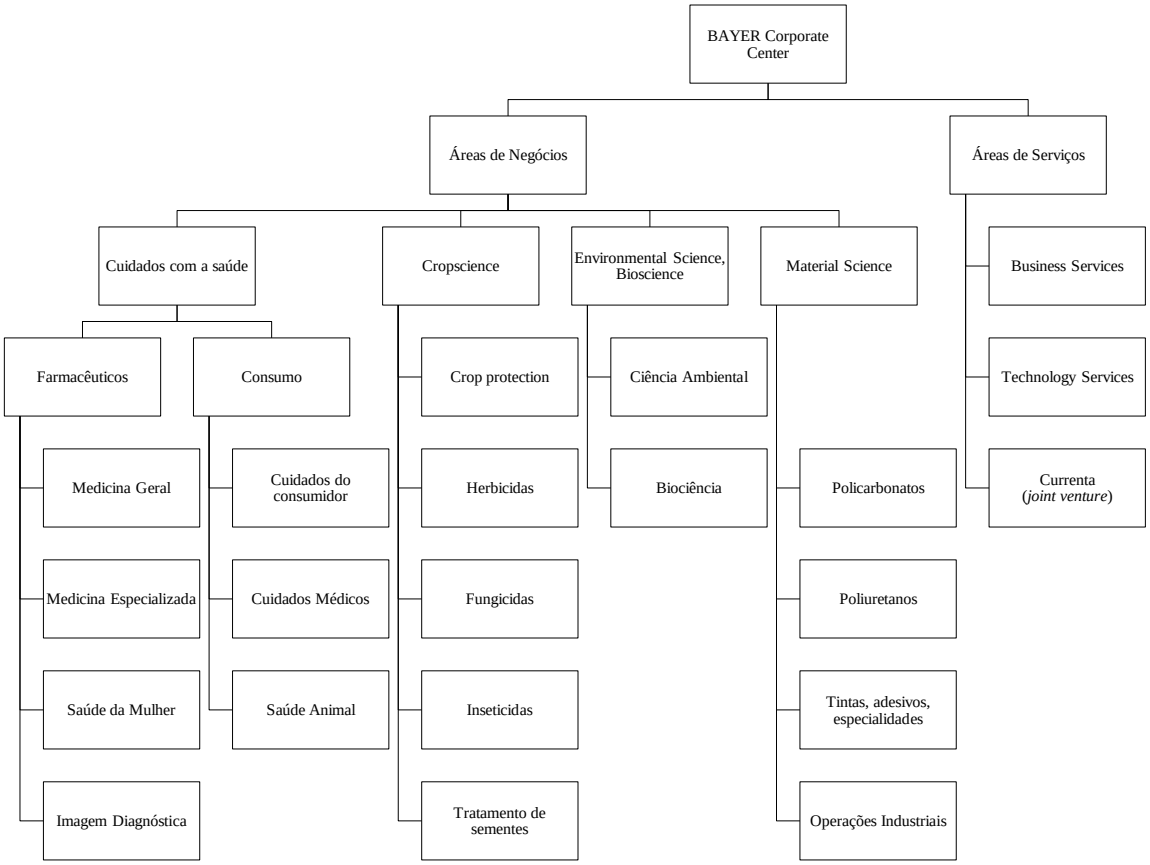


Ilustração AH-2 – Estrutura organizacional da Bayer
FONTE: BAYER, 2010, p. 50.

A divisão Cuidados com a Saúde (HealthCare) está dividida em duas grandes áreas: Farmacêuticos e Consumo. Em Farmacêuticos, a Bayer busca negócios de crescimento rápido e orientados à inovação, buscando sempre desempenhar papéis de destaque. Seu foco está nas posições de liderança no mercado e há dois objetivos definidos: ser uma empresa forte e estar entre as dez principais empresas especializadas, com posição relevante em biológicos. Esses objetivos serão buscados concentrando-se nas suas quatro áreas principais: Diagnóstico por Imagem; Medicina Geral (primeiros cuidados e cuidados especializados), com produtos para diabetes, disfunção erétil e deficiência de testosterona nos homens, doenças coronarianas,

[115] *Aktiengesellschaft* – sociedade por ações.

doenças infecciosas, pressão alta e tromboembolismos venosos; Medicina Especializada, com produtos para esclerose múltipla, hemofilia e alguns tipos de câncer; e Saúde da Mulher, com produtos para contracepção (hormonal), ginecologia e menopausa. De forma geral, ela quer:

- Continuar crescendo acima da média setorial em Cuidados com a Saúde;
- Expandir seletivamente em mercados emergentes, na área farmacêutica;
- Consolidar sua posição em medicamentos OTC, visando ainda aproveitar oportunidades de crescimento por aquisições ou licenciamentos em Consumo; e
- Consolidar sua posição na monitoração de glicose, controle da diabetes e contrastes, entre outros, e ampliar o portfólio em Medical Care.

A formação da Bayer Schering Pharma, em 2006, representou a integração de duas empresas longevas: a Schering, fundada em 1851 como Green Pharmacy, e a Bayer, em 1863, como fabricante de corantes. A Schering havia aberto sua subsidiária norte-americana em 1929, e como outras empresas alemãs, foi penalizada ao final da Segunda Guerra Mundial. Suas unidades foram liquidadas, expropriadas ou confiscadas, além de perderem as patentes e o direito do uso do nome Schering em muitos mercados importantes. Após desistir de recuperar sua marca pelo estabelecimento de *joint ventures*, decidiu voltar aos mercados com a marca Berlimed. Após acordo com a norte-americana Schering-Plough, firmado em 1988, pôde utilizar o nome Schering fora dos EUA e Canadá.

A Bayer Schering Pharma ocupa posição relevante em produtos biológicos e vê o futuro da medicina baseado em prevenção, diagnóstico e terapia. Ela oferece medicamentos vendidos sob prescrição para Medicina Geral (doenças cardiovasculares, metabólicas e trombo-embólicas, hipertensão pulmonar, infecções bacterianas e saúde do homem), Medicina de Especialidades (hemofilia, tratamento de doenças do sistema nervoso central e oftalmológicas decorrentes do envelhecimento, e de tumores sólidos) e Saúde da Mulher (contracepção, menopausa e terapias ginecológicas). É uma das líderes em classes terapêuticas importantes como contrastes e contracepção, esclerose múltipla e hemofilia e quer destacar-se também em câncer. Oferece também medicamentos vendidos sob prescrição médica para Imagem Diagnóstica (agentes contrastantes para ressonância magnética e meios contrastantes para raios-X). Suas receitas totais alcançaram em 2009 US$ 14,7 bilhões, com o emprego de 36,3 mil pessoas e operação de subsidiárias em mais de cem países. Seu mercado mais importante são os EUA. No seu portfólio, tem três produtos *blockbuster*. Um resumo dessas informações pode ser visto nas tabelas AH-28, AH-29 e AH-30. As vendas totais de Aspirina, que não

aparecem na Tabela AH-31, alcançaram US$ 1 bilhão, divididos nas áreas de Consumo (Aspirin – US$ 560 milhões) e Farma (Aspirin Cardio – US$ 440 milhões).

Tabela AH-28 – Receitas da Bayer Schering Pharma em 2009

FARMACÊUTICOS	RECEITAS	
	€ bilhões	US$ bilhões
Medicina Geral	3,5	4,9
Medicina Especializada	3,1	4,4
Saúde da Mulher	2,9	4,1
Imagem diagnóstica	0,9	1,3

FONTE: BAYER, 2010.

Tabela AH-29 – Resultados da Bayer Schering Pharma por região em 2009

REGIÃO	RECEITAS		% DA RECEITA TOTAL
	€ bilhões	US$ bilhões	
Europa	4,1	5,7	39,4
América do Norte	2,7	3,8	26,0
Ásia (Pacífico)	2,1	2,9	20,2
América Latina, África e Oriente Médio	1,5	2,1	14,4
Total	10,4	14,6	100

FONTE: BAYER, 2010.

Tabela AH-30 – Produtos blockbuster da Bayer Schering Pharma em 2009

PRODUTO	RECEITA	
	€ milhões	US$ milhões
Yasmin/YAZ/Yasminelle	1.278	1.789
Betaferon/Betaseron	1.214	1.700
Kogenate	888	1.243

FONTE: BAYER, 2010.

A Bayer Cuidados com a Saúde (BCS) investiu em 2009 US$ 2,6 bilhões em P&D nas áreas Farmacêuticos e Consumo (67,3% dos investimentos do Grupo em P&D) e empregou nessas atividades aproximadamente sete mil pessoas. Em Farmacêuticos, os investimentos em P&D somaram US$ 2,2 bilhões (15% das vendas), com aproximadamente 5,9 mil funcionários

alocados. Seus principais centros de pesquisa estão na Alemanha (Berlin e Wuppertal) e EUA (Berkeley). Em Berlin são feitas pesquisas em diagnóstico por imagem, oncologia e saúde da mulher; em Wuppertal cardiologia e oncologia e em Berkeley a administração do ciclo de vida em hemofilia e esclerose múltipla. Berkeley é um centro global de P&D para biológicos com base em proteínas. Em 2009, foi criado o centro de P&D de Beijing, China, que ao longo de cinco anos receberá cerca de € 100 milhões para se tornar operacional.

A Bayer Schering busca alternativas inovadoras para grandes necessidades não atendidas, com novas abordagens em classes terapêuticas ligadas a doenças cardiovasculares, ginecológicas e imagem molecular, além de câncer, mas investe também em inovações para produtos consolidados. No início de 2010, ela tinha oito medicamentos na Fase I, 15 na Fase II (oito moléculas novas) e 19 na Fase III (dez moléculas novas). Destaca em seu *website* a importância das novas tecnologias utilizadas nos laboratórios farmacêuticos na redução dos testes com animais, que não podem ser totalmente eliminados pelo fato de as reações do organismo ou funções complexas não poderem ser testadas em culturas de células ou organismos isolados. Ela participa do programa da European Partnership on Alternative Approaches to Animal Testing, EPAA, para implantação dos princípios 3R.

A Bayer Schering aponta algumas tendências relevantes no setor, embora não siga todas elas:

- Fármaco-genética – pode ser útil na identificação dos genes que causam reações diferentes das pessoas aos mesmos medicamentos e influenciar positivamente os procedimentos dos testes clínicos, bem como os custos de tratamento pela definição mais precisa da dosagem.
- Nanotecnologia – refere-se a estruturas menores que 100 nanômetros (1nm = 1 bilionésimo de metro). A Bayer Schering focou a nanotecnologia bem cedo, por exemplo, nos contrastes utilizados em diagnósticos por imagem que permitem obter imagens de melhor qualidade. A nanotecnologia pode ainda melhorar a liberação e a biodisponibilidade de substâncias ativas e reduzir efeitos colaterais em alguns tratamentos. Alguns medicamentos, como os utilizados em tratamentos de câncer, precisam ser concentrados para proteger os tecidos saudáveis, o que é possível com o uso de nanopartículas que podem mover-se nos vasos menores e intervalos celulares e carregar moléculas em sua superfície.
- Células-tronco – o termo célula-tronco (*stem cell*) aplica-se a células derivadas de tecidos embrionários ou adultos capazes de proliferar e se diferenciar. As

> pesquisas com essas células estão nas fases iniciais [e cercadas de controvérsias morais]. A possibilidade de cultivar células-tronco oferece novas opções terapêuticas. Embora acredite que a pesquisa no campo da medicina regenerativa deva ser promovida, a Bayer não utiliza células-tronco ou faz pesquisas com elas.

Em Consumo (Consumer Health) a Bayer desenvolve, produz e comercializa produtos farmacêuticos vendidos sem prescrição médica, suplementos dietéticos para humanos e animais, produtos para medicina veterinária e estética (*grooming*) animal, sistemas para diagnósticos, como medidores de glicose no sangue, e equipamentos médicos, como sistemas de injeção para procedimentos diagnósticos. Os resultados de 2009 podem ser vistos na Tabela AH-31 e seus produtos relevantes na Tabela AH-32.

Tabela AH-31 – Resultados da Bayer Consumer Health em 2009

CONSUMER HEALTH	RECEITAS	
	€ bilhões	US$ bilhões
Cuidados com o consumidor	3,1	4,3
Cuidados médicos	1,5	2,1
Saúde animal	0,9	1,3

FONTE: BAYER, 2010.

Tabela AH-32 – Principais produtos da Bayer Consumer Health em 2009

CATEGORIA	RECEITAS	
	€ milhões	US$ milhões
Contour (Cuidados médicos)	601	883,4
Aspirin (Consumo)	400	588,0
Aleve/Naproxen (Consumo)	217	319,0
Canesten (Consumo)	188	276,4
Bepanthen/Bepanthol (Consumo)	186	273,4

FONTE: BAYER, 2010.

A Bayer está no Brasil desde 1896, quando foi fundada sua primeira representante, a Walty Lindt & Cia. Empregando 3,8 mil pessoas, é a oitava empresa no mercado farmacêutico brasileiro e está entre as dez maiores operações do Grupo, com duas fábricas localizadas em São Paulo (SP) e Belford Roxo (RJ). O faturamento local em 2009 foi de R$ 3,8 bilhões, com destaque para a divisão CropScience, com R$ 2 bilhões (53% das vendas totais), seguida pela

HealthCare, com R$ 1,26 bilhão (33%) e MaterialScience, com R$ 515 milhões (14%). A Bayer Schering Pharma do Brasil é a principal subsidiária da América Latina e a nona do grupo, com liderança em Saúde Feminina e Diagnósticos por Imagem. Suas receitas em Saúde Feminina somaram em 2009 US$ 224 milhões (58% do total), em Medicina Geral US$ 91,5 milhões (24%), em Medicina Especializada US$ 43,9 milhões (12%) e em Diagnósticos por Imagem US$ 21,1 milhões (6%). Parcela significativa da produção local (45%) é exportada para trinta países latino-americanos e do sudeste asiático.

BOEHRINGER

É uma empresa de origem alemã, fundada em 1885 na cidade de Ingelheim am Rhein. Orientada à inovação, tem operação global com aproximadamente 140 empresas afiliadas em 47 países, aproximadamente 41,5 mil funcionários (média anual), receitas líquidas em 2009 de US$ 17,8 bilhões e investimentos em P&D de US$ 3,1 bilhões (17,3% das receitas). Suas vendas concentram-se na Europa (31%), Américas (49%) e Ásia, Australásia e África (20%). As receitas nas Américas, excluindo EUA, Canadá e México, somam apenas US$ 700 milhões e é a décima colocada no mercado brasileiro O destaque da empresa são seus produtos para saúde humana, que correspondem a 95% do faturamento (Tabela AH-33).

Tabela AH-33 – Receitas da Boehringer por área de negócios em 2009

ÁREA DE NEGÓCIOS	RECEITAS LÍQUIDAS		% DAS RECEITAS LÍQUIDAS
	€ milhões	US$ milhões	
Saúde Humana	12.085	16.919	95%
· Medicamentos sob prescrição	10.058	14.081	79%
· Consumo	1.261	1.765	10%
· Biofarmacêuticos	553	774	4%
· Químicos farmacêuticos e Produção	233	326	2%
Saúde Animal	610	854	5%
TOTAL	12.695	17.773	100%

FONTE: BOEHRINGER, 2010.

A Boehringer oferece medicamentos vendidos sob prescrição médica, produtos de consumo, biofarmacêuticos e para saúde animal, área na qual adquiriu parte dos negócios da Fort Dodge em 2009 e 2010, além de serviços de produção de medicamentos e químicos (fármacos). Suas classes terapêuticas chaves incluem doenças metabólicas (diabetes tipo I, dislipidemia e obesidade), imunologia e inflamação (esclerose múltipla, psoríase e artrite reumatóide),

oncologia (tumores sólidos, linfomas e leucemias), sistema cardiovascular e metabólico (aterosclerose, hipertensão e insuficiência cardíaca), sistema nervoso central (doenças neuro-degenerativas – Parkinson e Alzheimer, dores crônicas, enxaqueca e síndrome do desejo sexual hipoativo), sistema respiratório (asma severa, bronco-constrição, bronquite crônica e fibrose pulmonar) e virologia (hepatite C – HCV e imunodeficiência humana – HIV).

Sua orientação estratégica está bem definida na sua declaração de visão corporativa: valor pela inovação. Ela opera cinco centros de P&D em Biberach e Ingelheim (Alemanha), Ridgefield (EUA), Viena (Áustria) e Laval (Canadá), além de Centros de Apoio em Kobe (Japão), Buenos Aires (Argentina) e Milão (Itália). Suas pesquisas concentram-se em doenças respiratórias, cardiovasculares, metabólicas e infecciosas, em oncologia, no sistema nervoso central e em virologia e imunologia. Além das 6,9 mil pessoas alocadas nos seus centros de pesquisa e apoio, ela mantém conexões com centros de pesquisa, empresas de biotecnologia e farmacêuticas e com universidades. Dos US$ 3,1 bilhões investidos em P&D, US$ 2,9 bilhões foram destinados a medicamentos vendidos sob prescrição médica (20,9% das vendas). Há 86 estudos em fase de recrutamento de pacientes, 12 iniciados (ainda sem recrutamento de pacientes) e 33 em andamento. Quatro dos seus produtos são *blockbuster* (Tabela AH-34) e respondem por 60% das receitas da área farmacêutica sob prescrição.

Tabela AH-34 – Produtos blockbuster da Boehringer em 2009

PRODUTO	RECEITAS		VENCIMENTO DA PATENTE NOS EUA
	€ milhões	US$ milhões	
Spiriva	2.404	3.365	
Flomax/Alna	1.414	1.980	2010
Micardis	1.393	1.950	
Mirapex/Sifrol	801	1.121	2010
TOTAL	6.012	8.416	

FONTE: BOEHRINGER, 2010.

Em termos organizacionais, a Boehringer divide-se em saúde humana (medicamentos genéricos e de marca, consumo e contratos de produção) e saúde animal (animais de

companhia e produção). Sua estrutura organizacional está mostrada na Ilustração AH-3[116].

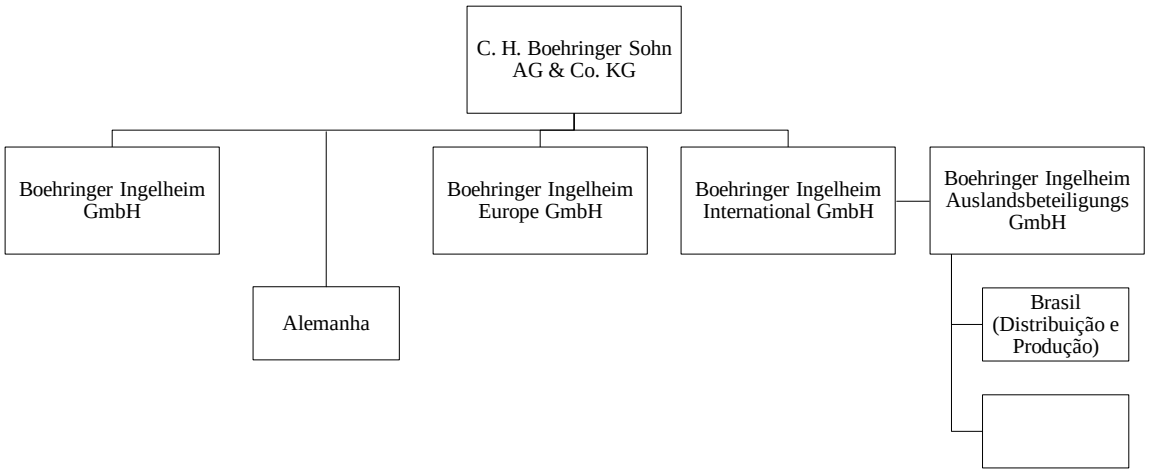


Ilustração AH-3 – Estrutura organizacional da Boehringer
FONTE: BOHERINGER, 2010, p. 134-135. Editada.

Sua subsidiária brasileira foi fundada em 1956, em São Paulo. Emprega mais de mil funcionários, teve faturamento líquido em 2008 de R$ 628,7 milhões (US$ 344,6 milhões) e suas vendas alcançaram 76,6 milhões de unidades, das quais 79% no mercado doméstico. Comercializa 31 produtos sob prescrição médica e 11 isentos de prescrição. Para saúde animal, comercializa cinco produtos para suínos e três para bovinos. Em Itapecerica da Serra (SP) está uma das oito fábricas do grupo, a terceira em volume de produção, que além de suprir a América Latina e alguns mercados europeus oferece serviços de terceirização. Ela está aprovada pela Anvisa, EMEA e algumas agências da América do Sul. Ela opera com sólidos (pós e granulados, tabletes, encapsulados, blísteres e sachês) e líquidos (produção e envase – xaropes, gotas, soluções, suspensão, bombas e aerossóis).

EMS

Líder no setor farmacêutico brasileiro, é uma empresa de capital 100% nacional fundada nos anos 1960. Ela opera dois complexos industriais no estado de São Paulo, em São Bernardo do Campo e em Hortolândia, onde está localizado o centro de P&D. Foi o primeiro laboratório brasileiro a exportar para a Europa e a produzir medicamentos genéricos no país. Sua visão é

[116] Boehringer Ingelheim Auslandsbeteiligungs GmbH é o equivalente local a Boehringer Ingelheim Participações no Exterior Ltda.

“Liderar o mercado nacional e ser reconhecida como a multinacional brasileira do setor farmacêutico [...].” Tem capacidade para produzir 360 milhões de unidades/ano, podendo chegar a seiscentos milhões, emprega aproximadamente 4,5 mil funcionários, diz ter a maior equipe de propagandistas do País com 1,5 mil profissionais que realizam anualmente cerca de cinco milhões de visitas médicas, e o maior portfólio do setor farmacêutico, com mais de 1,7 mil apresentações de produtos. Destina aproximadamente 6% das receitas para atividades de P&D, nas quais trabalham cerca de duzentas pessoas. Em 2009, seus produtos genéricos representaram 59% do faturamento e 64% da produção da empresa, que encerrou o ano com aproximadamente 26% de participação de mercado em moeda e 29% em unidades.

A EMS exporta para cerca de trinta países da África, América Latina, Ásia, Europa e Oriente Médio e trabalha para expandir suas exportações para os EUA e o Canadá. Aprovada pelo Infarmed (Instituto Nacional da Farmácia e do Medicamento de Portugal), tem uma *joint-venture* em Portugal com a Germed e mantém um acordo técnico-científico com o laboratório de pesquisa MonteResearch, da Itália. Em dezembro de 2009 assinou um acordo técnico-científico para desenvolvimento e produção de produtos biotecnológicos com o laboratório chinês Shanghai Biomabs, que marca sua entrada em biofármacos, e prevê a transferência de tecnologia para fabricação de produtos biotecnológicos de última geração, dentre eles os anticorpos monoclonais, cujo portfólio contempla, em sua maioria, produtos para doenças graves e de alto custo de tratamento, especialmente cânceres, artrite reumatóide e osteoporose. Essas tecnologias poderão ser utilizadas em até cinco anos. O primeiro produto-alvo dessa parceria é o Etanercept, com vendas estimadas em R$ 160 milhões – a Shanghai Biomeds foi a primeira empresa a comercializá-lo após o produtor original. Ainda em 2009, a EMS assinou contratos em Cuba com as empresas Quimefa e Heber Biotec.

A EMS opera as seguintes divisões:

- EMS Marcas – oferece amplo portfólio de medicamentos e formas farmacêuticas diferenciadas nas mais diversas classes terapêuticas. Tem a maior linha de medicamentos com testes de bioequivalência do mercado e o maior centro de P&D da América Latina.
- EMS Genéricos – oferece o maior portfólio de genéricos do país, com cerca de quinhentas apresentações de produtos entre analgésicos, antibióticos, antidiabéticos, antigripais, anti-helmínticos, anti-hipertensivos, antiinflamatórios, antiulcerosos e corticóides tópicos.

- EMS Sigma Pharma – oferece produtos para cardiologia, clínica-geral, endocrinologia, gastroenterologia, ginecologia, ortopedia, otorrinolaringologia, pediatria, pneumologia, psiquiatria e reumatologia. Seus produtos são antibióticos, anti-hipertensivos, analgésicos, antiinflamatórios, contraceptivos, antidepressivos e antianêmicos, entre outros. Diz ter a maior equipe de propagandistas do Brasil, com mais de 1,5 mil profissionais, e oferece mais de cem medicamentos.
- EMS Hospitalar – foca em medicamentos para clínicas, hospitais e licitações públicas. Seu portfólio tem aproximadamente vinte produtos em 25 apresentações.
- EMS Consumo – fabrica e comercializa produtos isentos de prescrição médica. Oferece um portfólio completo nas categorias antiácido, antigripal, contusões, regulador menstrual e vitamina C.

Além das várias divisões, são suas empresas coligadas:

- Germed – oferece a linha de genéricos mais acessível do mercado para as principais classes terapêuticas. Fez o primeiro genérico brasileiro exportado para a Europa e está presente em Portugal e na Itália.
- Legrand – oferece medicamentos similares e genéricos como analgésicos, antibióticos, anti-hipertensivos, antiinflamatórios, hormônios e suplementos vitamínicos.
- Topz – oferece uma linha completa de produtos de higiene pessoal e cosméticos visando a melhor relação custo/benefício.

APÊNDICE I – As cinqüenta maiores empresas farmacêuticas em operação no Brasil

A seguir encontra-se um resumo (complementar ao Apêndice H) das cinqüenta principais empresas do setor farmacêutico brasileiro, excluindo-se as detalhadas no Apêndice H e nos estudos de caso. As informações foram extraídas dos *websites* das empresas e de *Annual Reports*. Diferentemente das empresas multinacionais, não é comum as empresas brasileiras disponibilizarem informações quantitativas, e, mesmo no caso das multinacionais, nem sempre é possível extrair dos resultados consolidados as informações referentes ao Brasil. Em ordem alfabética estão as empresas Allergan, Apsen, Biolab, Chiesi, Cifarma, Cimed, Cristália, Daiichi, DM, Farmasa, Farmoquímica, Galderma, Hertz, La Roche Posay, Libbs, Lundbeck, Mantecorp, Marjan, Merck (KGaA), Multilab, Neo Química, Nestlé, Novo Nordisk, Nycomed, Procter & Gamble, Rambaxy, Servier, Teuto, Theraskin, Torrent, União Química e Zambon. As posições das empresas nos diversos *rankings* são as informadas pelas empresas. As conversões para dólares americanos das informações de empresas que fazem os relatórios em outras moedas foram feitas pelo autor.

ALLERGAN

A Allergan Pharmaceuticals, Inc. é uma empresa norte-americana fundada em 1950. Obtém 82% das receitas com produtos farmacêuticos de especialidade. Em 2009 alcançou vendas totais de US$ 4,5 bilhões, dos quais 57% referentes à linha farmacêutica, com lucro líquido de US$ 621 milhões e investimentos de US$ 675 milhões em P&D (15% das vendas). Opera em mais de cem países com 8,3 mil funcionários. Sua expansão inclui países emergentes, entre eles o Brasil, onde é a 1ª empresa em neuromoduladores, estética facial e intervenções em obesidade (*banding*[117]); a 2ª em oftalmologia e a 4ª no aumento e reconstrução dos seios. Sua estratégia é global e diversificada com abordagem especializada e orientada ao crescimento.

APSEN

Empresa brasileira fundada em 1969 para produzir insumos derivados de fontes animais para a indústria farmacêutica. Atua nas áreas de gastroenterologia, geriatria, ginecologia, neurologia, ortopedia, otorrinolaringologia, pediatria, psiquiatria, reumatologia e urologia, entre outras. Sua missão contempla pesquisar, desenvolver e disponibilizar medicamentos de

[117] Cinta inflável colocada na parte superior do estômago para redução no consumo de alimentos.

excelência. Oferece uma linha de 46 produtos sintéticos, fitoterápicos e oriundos da biotecnologia. Ela menciona dois produtos em especial, inovadores, desenvolvidos em parceria com cientistas do meio acadêmico: Postec (lançado em 2003) e Fitoscar, lançado recentemente.

BIOLAB

Empresa brasileira focada em medicamentos sob prescrição médica nas especialidades cardiologia, clínica médica, dermatologia, endocrinologia, geriatria, ortopedia, pediatria e reumatologia, além de investir em dermocosméticos. É líder em prescrição de produtos cardiovasculares e a 8ª em medicamentos vendidos sob prescrição médica. Emprega cerca de dois mil funcionários e oferece mais de cem produtos. Destina 7% do faturamento anual à P&D, tendo nove patentes concedidas e 122 depositadas. Sua missão contempla a qualidade e o agregado tecnológico e sua estratégia se baseia no desenvolvimento de novos produtos e parcerias internacionais. Na expansão internacional pretende oferecer apenas produtos inovadores, o que é consistente com seu plano de eliminar as linhas de produtos similares, que hoje representam 65% das vendas. Dos R$ 540 milhões alcançados em 2009, 97% vieram de produtos vendidos sob prescrição médica, principalmente para cardiologia, dermatologia e ginecologia; 18% da venda de produtos de desenvolvimento próprio (trinta projetos incrementais em andamento). Seu objetivo é dobrar de tamanho até 2014. Mantém licenças de cinqüenta produtos de empresas como AstraZeneca, Novartis, Nycomed e Menarini, e uma *joint venture* com a Merz para o lançamento da toxina botulínica Xeomin, que concorrerá com o Botox (Allergan) e o Dysport (Ipsen). Os produtos licenciados representaram 17% dos R$ 400 milhões faturados em 2009. Mantém ainda sociedade com a Eurofarma na Incrementha, de onde devem surgir dois novos analgésicos no próximo ano, e outra com a Aché e a União Química na Coinfar (inovação radical), que desenvolve pesquisas com venenos fornecidos pelo Instituto Butantã.

CHIESI

Sediada na Itália e fundada há mais de setenta anos, opera nos cinco continentes com 21 filiais, três fábricas e três centros de P&D de produtos e tecnologias (Itália, França e EUA). Opera no Brasil desde 1976, quando criou a Farmalab, oferecendo medicamentos para doenças do trato respiratório (como asma e doença pulmonar obstrutiva crônica), doenças alérgicas (rinites e urticária) e cardiovasculares (angina e hipertensão), distúrbios gastrointestinais, metabólicos (dislipidemias), músculo-esqueléticos e do sistema nervoso

central, além de dispositivos inalatórios e espaçadores para a administração de medicamentos. Das 2,8 mil pessoas que trabalham no grupo, 285 estão no Brasil, onde opera uma fábrica em Santana do Parnaíba. Sua missão privilegia a busca do desenvolvimento tecnológico. As vendas consolidadas em 2009 foram de € 872 milhões (US$ 1,2 bilhão), dos quais 15,2% foram alocados à P&D, e Ebitda de € 147 milhões (US$ 206 milhões).

CIFARMA

Empresa brasileira, fundada em 1999, com instalações em Minas Gerais (sólidos orais nas linhas de efervescentes e penicilâmicos) e Goiânia-GO (líquidos, líquidos estéreis, semi-sólidos e uma área diferenciada para a fabricação de produtos hormonais, com destaque para os injetáveis). Sua missão considera a disponibilização de medicamentos de alta qualidade e economicamente viáveis.

CIMED

Empresa brasileira, oferece um portfólio de mais de trezentos itens (medicamentos e correlatos, suplementos alimentares e cosméticos) e emprega mais de duas mil pessoas. No setor farmacêutico o grupo é formado pela Cimed, Neckerman, Nutracom e Instituto Cláudia Marques de Pesquisa e Desenvolvimento. Sua missão privilegia produtos de qualidade com preços acessíveis.

CRISTÁLIA

Empresa brasileira, fundada em 1972, foca no atendimento das necessidades dos hospitais brasileiros em anestesia, algologia e psiquiatria, segmentos nos quais é líder na América Latina. Por meio de parcerias com entidades nacionais e internacionais oferece anestésicos inéditos, locais e gerais, muitos deles objetos de patentes no Brasil, China, EUA e União Européia. Fornece padrões de referência (*Reference Standards*) para a Farmacopéia Americana (United States Pharmacopeia) – até agora cinco entidades químicas. Cobre todo o território nacional e exporta para aproximadamente quarenta países da África, América Latina, Ásia e Oriente Médio. Desenvolveu o primeiro produto farmacêutico obtido por síntese vertical no Brasil destinado ao mercado de tratamento da disfunção erétil, da concepção aos testes clínicos. Sua missão contempla "Produzir o maior número possível de medicamentos com qualidade e preço justo, estimular a pesquisa nacional, buscar incessantemente a inovação [...]." Entre outros, oferece medicamentos genéricos para cardiologia, dermatologia, ginecologia, oftalmologia e pneumologia. Está organizada nas

áreas Biológica, Corporis (bem estar do ponto de vista da alimentação, cosmetologia, estética, fisioterapia ou medicina), Farma e Hospitalar.

DAIICHI

Empresa japonesa, busca estabelecer-se como inovador global na área farmacêutica. Seus produtos são utilizados na Ásia (especialmente no Japão), Europa e EUA. Emprega aproximadamente 2,3 mil representantes em 33 localidades fora do Japão, principalmente na Europa e EUA. Suas operações no Japão compreendem as áreas cardiovascular, doenças infecciosas e dos ossos e juntas, além de meios de contraste. Na área de consumo oferece alimentos funcionais e produtos para a pele. Das suas receitas em 2009, 95% vieram de medicamentos vendidos sob prescrição médica, 4,6% de produtos OTC e 0,5% de outros produtos. Seu faturamento alcançou ¥ 952,1 bilhões[118] (US$ 10,2 bilhões), com resultado operacional de ¥ 95,5 bilhões (US$ 1 bilhão) e lucro líquido de ¥ 41,9 bilhões (US$ 0,45 bilhão). É acionista majoritária da Ranbaxy (63,92%), com a qual anunciou em 2010 o estabelecimento da Daiichi Sankyo Espha Co. Ltd. para comercialização de medicamentos genéricos e produtos da Daiichi Sankyo. Produz vacinas em pequena escala.

DM

Pertence à Hypermarcas, empresa brasileira de bens de consumo com quatro linhas de negócios: medicamentos (MIP, Rx e genéricos), alimentos e higiene, beleza e higiene pessoal, e limpeza.

DIVCOM

Website em desenvolvimento.

FARMASA – Empresa pertencente à Hypermarcas.

FARMOQUÍMICA

Há mais de setenta anos no mercado, produz e comercializa medicamentos sob prescrição médica para cardiologia, clínica geral, dermatologia, ginecologia, ortopedia e reumatologia, otorrinolaringologia, pediatria e pneumologia.

---

[118] ¥ = Yen (Iene).

GALDERMA

Fundada em 1981 como *joint venture* da Nestlé e da L'Oréal, e sediada na Suíça, é focada em dermatologia. Emprega mais de três mil pessoas em 31 afiliadas em todo o mundo, e mantém três unidades de produção (França, Canadá e Brasil) e três centros de P&D (França, EUA e Japão), dos quais o da França é o maior do mundo voltado exclusivamente à dermatologia, área na qual é líder. Ambiciona ser reconhecida por médicos e pacientes como a mais competente e bem-sucedida empresa de dermatologia baseada na inovação. Para isso, investe cerca de 20% das vendas no desenvolvimento de produtos e tecnologias, que lhe permitiram gerar em torno de 1,7 mil publicações científicas, mais de quinhentas invenções e solicitar cerca de cinco mil patentes. Suas vendas em 2009 alcançaram € 978 milhões (US$ 1,4 bilhão) e seus principais produtos são vendidos em mais de setenta países.

HERTZ

Empresa brasileira, fundada em 1947, é uma das dez maiores empresas de medicamentos OTC de capital nacional. Além de produtos OTC, oferece medicamentos vendidos sob prescrição médica, fitoterápicos, cosméticos, dermocosméticos e suplementos, em um portfólio de mais de cinqüenta produtos e cem apresentações. Mantém uma fábrica em Porto Alegre (RS) e um centro de distribuição em Cotia (SP) e emprega cerca de quinhentas pessoas. Sua missão contempla oferecer soluções diferenciadas e confiáveis com excelência no atendimento.

LA ROCHE POSAY

Empresa francesa, sem informações ou acessos disponibilizados no *website*, exceto para produtos.

LIBBS

Empresa brasileira, fabrica medicamentos oncológicos. Sua unidade farmoquímica (Libbs Farmoquímica) é uma unidade de negócios independente com certificação para exportar hormônios para a comunidade européia, além de outras matérias-primas para a Europa e países do Mercosul. Em 2010 assumiu todas as atividades da Disaq Farmacêutica (criada em 2005 com a aquisição da Mayne Pharma do Brasil, subsidiária da australiana Mayne Pty), especializada em oncologia, centralizando a distribuição de produtos oncológicos para todo Brasil. Com mais de oitenta marcas e 180 apresentações, atua nas especialidades cardiovascular, dermatologia, gastroenterologia, ginecologia, oncologia, sistema nervoso

central e respiratório. Ela afirma ter compromisso com uma história de tecnologia e inovação e a missão de ofertar medicamentos seguros, eficazes e acessíveis à população. A produção de insumos ativos (Libbs Farmoquímica) lhe garante o desenvolvimento próprio de insumos e a possibilidade de acompanhar cada etapa do processo produtivo, da síntese de ingredientes à fabricação de medicamentos. Produz ácido pamidrônico, amiodarona HCl, bromoprida, cilostazol, desogestrel, gestodeno, mazindol, nitrendipino, paroxetina HCl e tibolona. Destina de 5% a 6% do faturamento ao desenvolvimento e à inovação.

LUNDBECK

Empresa dinamarquesa com ação global, totalmente integrada (pesquisa, desenvolvimento, manufatura, marketing, vendas e distribuição), que oferece medicamentos para tratamento de desordens no sistema nervoso central, incluindo depressão, esquizofrenia, epilepsia, insônia, mal de Alzheimer, Parkinson e Huntington. Tem estado, historicamente, na linha de frente da psiquiatria. Suas receitas alcançaram US$ 2,37 bilhões, com lucro operacional de US$ 500 milhões e lucro líquido de US$ 345 milhões. Cerca de 20% das receitas são investidos em P&D. Suas receitas são obtidas principalmente na Europa (53%) e EUA (26%), seguidos de Mercados Internacionais (19%) e outros (2%). Emprega cerca de seis mil pessoas (2,1 mil na Dinamarca) em 56 países e, aproximadamente, 1,1 mil pessoas em P&D. Mantém unidades de produção na Itália e Dinamarca e centros de P&D na Dinamarca e nos EUA.

MANTECORP

Empresa brasileira, cuja principal divisão é a Farmacêutica, com foco nas vendas para farmácias, drogarias e Governo. Suas áreas de atuação incluem Cuidados com a Pele, Cuidados Especializados (medicamentos de alta complexidade), Consumer (MIP e cosméticos) e Primeiros Cuidados (Rx). Os produtos de Primeiros Cuidados atendem às áreas ginecologia, obstetrícia, ortopedia, pediatria, respiratória e sistema nervoso central. É líder nacional em vendas de medicamentos pediátricos e uma das principais fabricantes de antibióticos, antiinflamatórios e ansiolíticos. Em 20/10/2010 foi anunciada sua venda para a Hypermarcas por R$ 2,5 bilhões. Suas vendas em 2010, conforme anunciado pela Hypermarcas, aproximam-se dos R$ 600 milhões.

MARJAN

Empresa brasileira, sem informações disponibilizadas.

MERCK KGaA

De origem alemã, é a empresa química e farmacêutica mais antiga do mundo, fundada em 1668. Como conseqüência do resultado da Primeira Guerra Mundial, em 1917 sua subsidiária norte-americana Merck & Co. (fundada em 1891) foi expropriada e tornou-se uma empresa norte-americana independente. A Merck KGaA (alemã) tem os direitos de uso do nome Merck fora da América do Norte e opera nos EUA com o nome EMD (Emanuel Merck Darmstadt). Mantém operações em sessenta países, emprega aproximadamente 33 mil pessoas e teve receitas em 2009 de € 7,4 bilhões (US$ 10,4 bilhões), provenientes da comercialização dos seus produtos em mais de 150 países. Em 2006/2007 adquiriu a Serono e incorporou-a à sua divisão Ethicals, que passou a operar como Merck Serono. Suas operações com produtos farmacêuticos alcançaram € 5,5 bilhões (US$ 7,7 bilhões) em 2009, dos quais € 5,0 bilhões (US$ 7,0 bilhões) provenientes da Merck Serono (destes, 23,7% foram alocados em P&D) e o restante de produtos de consumo. Ela oferece drogas inovadoras vendidas sob prescrição médica (doenças auto-imunes e inflamatórias, doenças neurodegenerativas, endocrinologia, fertilidade, oncologia e tratamentos cardio-metabólicos) e produtos OTC (mobilidade, proteção diária da saúde, saúde da mulher e da criança, resfriado e tosse). Combina *expertise* em novas entidades químicas (NCE) e biológicas (NBE) e busca drogas mais amigáveis aos pacientes, que, por isso, sejam capazes de promover a aceitação e fidelidade do usuário ao produto. Adota em seu *website* a sugestiva frase "Nossa substância ativa é a inovação." Confirmando sua vocação à inovação, em 1997 vendeu sua operação de genéricos para a norte-americana Mylan Laboratories Inc., por € 4,9 bilhões. Sua unidade Químicos está dividida em Cristais Líquidos e Químicos de Desempenho e Ciências da Vida.

MULTILAB

Empresa brasileira fundada em 1988 em Porto Alegre (RS). Nos anos 1990 passou a fabricar medicamentos similares. Em 2002 entraram em operação as novas instalações em São Jerônimo (RS). Suas unidades fabricam cápsulas, comprimidos, líquidos e semi-sólidos (Unidade I), penicilânicos em capsulas e pó (Unidade II) e comprimidos e cápsulas (Unidade III – que abriga também P&D). Emprega mais de quatrocentas pessoas.

NEO QUÍMICA – Empresa pertencente à Hypermarcas.

NESTLÉ

Empresa suíça, sem informações específicas para o trabalho disponibilizadas.

NOVO NORDISK

Empresa dinamarquesa com vendas em 2009 de DKK 51 bilhões[119] (US$ 9,6 bilhões) e lucro líquido de 21%. No final de 2009 empregava 28,8 mil pessoas em 76 países, com fábricas em sete deles, e comercializava seus produtos em 179. É líder mundial em tratamento de diabetes (51% de participação), com o mais amplo portfólio do setor, incluindo produtos avançados para a aplicação de insulina. Tem também posição relevante na administração da hemostasia[120], terapias com hormônio do crescimento e reposição hormonal. Foca também em biofarmacêuticos. Sua origem está nos anos 1920, com a fundação do Nordisk Insulinlaboratorium. Em 1922 ela extraiu uma pequena quantidade de insulina do pâncreas bovino. Novos sócios vieram à empresa, mas muito rapidamente se separaram e formaram o Novo Terapeutisk Laboratorium, em 1924, com a comercialização de insulina e seringas em 1925. Ambas desenvolveram grandes unidades de pesquisa e competiram pela liderança do mercado com novos produtos para o tratamento do diabetes. A Novo tornou-se a maior produtora de enzimas industriais do mundo e a Nordisk desenvolveu medicamentos para o tratamento da hemofilia e de distúrbios do crescimento. Em 1989 as duas empresas se uniram e formaram a Novo Nordisk A/S, que dez anos depois passou a operar duas organizações distintas: Cuidados com a Saúde e Enzimas. O maior percentual de receitas da Novo Nordisk está ligado a diabetes, 73%, com destaque para as insulinas modernas (NovoRapid, Novomix e Levemir), 42%, e insulinas humanas, 22%; os biofarmacêuticos representam 23% das receitas. Ela investiu em 2009 15,4% das receitas em P&D, onde estão alocados 12% dos seus funcionários. Tem 13 produtos na Fase I dos testes clínicos, cinco na Fase II e cinco na Fase III, incluindo produtos para diabetes, hemostasia, hormônio do crescimento, inflamação e outros. Dois dos seus produtos são *blockbusters*: NovoRapid (vendas de US$ 1,8 bilhão) e NovoMix (US$ 1,2 bilhão), e um terceiro produto se aproxima da categoria, o Levemir (vendas de US$ 947 milhões). Seu foco estratégico abrange a ampliação da participação de mercado em diabetes, a exploração de oportunidades em obesidade/pré-diabetes, a expansão dos negócios em hemofilia e desordens hormonais, a maximização do valor em sintomas da menopausa e o início de sua ação em inflamação (NOVO NORDISK, 2010). Está no Brasil desde o início da década de 1990 e em 2002 adquiriu o então único produtor nacional de

---

[119] DKK = Danish Kronor = Coroa Dinamarquesa.

[120] Resposta do corpo humano à lesão de um vaso sanguíneo para interromper o sangramento e manter o fluxo de sangue. Portadores de distúrbios da coagulação têm a hemostasia dificultada (por exemplo: hemofilia, hereditária ou adquirida).

insulina (Biobrás). Em abril de 2007 inaugurou a maior fábrica de insulinas da América Latina, em Montes Claros – MG.

NYCOMED

Incorporada em 2006, em Luxemburgo, tem como acionista majoritário a Nordic Capital, além do Credit Suisse, Coller International Partners e acionistas minoritários. É uma empresa global com portfólio diferenciado para clínicos gerais, especialistas e hospitais, complementado por um programa abrangente de produtos OTC. Suas principais áreas de atividade incluem dor, doenças respiratórias e inflamatórias, gastroenterologia, osteoporose e tecidos celulares. Presente em mais de cinqüenta países, é a 16ª empresa em produtos OTC e a 28ª empresa farmacêutica, com receitas de € 3,2 bilhões (US$ 4,5 bilhões), lucro bruto de € 2,3 bilhões (US$ 3,2 bilhões), EBIT de € 288 milhões (US$ 403 milhões) e EBITDA de € 1 bilhão (US$ 1,4 bilhão). Seus investimentos em P&D somaram € 199 milhões (US$ 279 milhões), 6,2% das receitas, e ela emprega 12 mil funcionários. Mantém unidades fabris na Alemanha, Áustria, Bélgica, Brasil, Dinamarca, Estônia, Finlândia, Índia, México, Noruega, Polônia e EUA. Suas unidades de P&D estão na Alemanha, Dinamarca e Índia. Comercializa produtos similares em bases locais. No final de 2006 a Nycomed adquiriu a Altana Pharma. A Ilustração AI-1 define sua posição no setor farmacêutico.

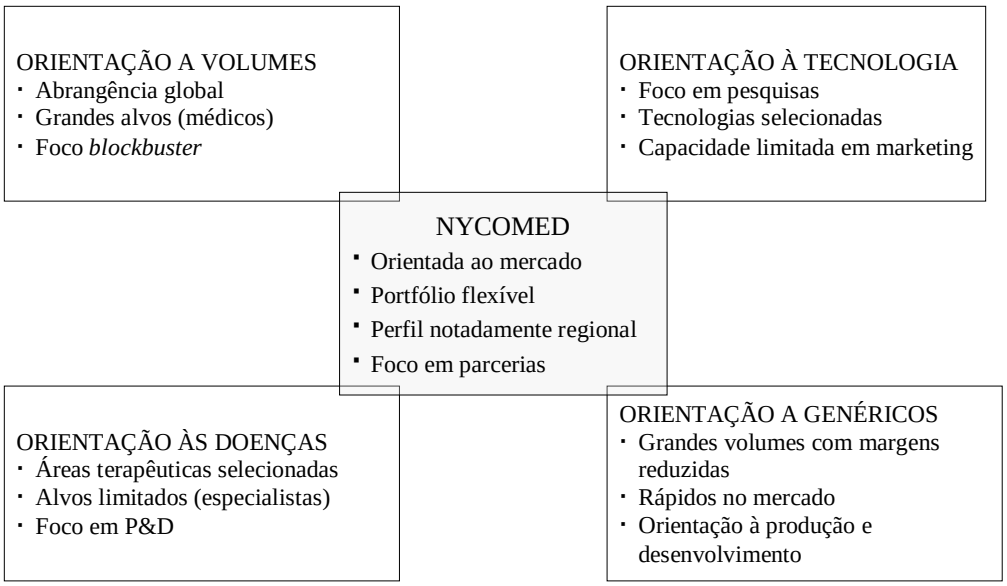


Ilustração AI-1 – Posição da Nycomed no mercado farmacêutico
FONTE: NYCOMED, 2010, p. 7.

Ela acredita que, por ser uma empresa de porte médio, tem a agilidade necessária para

aproveitar oportunidades negligenciadas pelas empresas de grandes volumes, e força suficiente para estabelecer parcerias interessantes em biotecnologia. Seu portfólio de medicamentos vendidos sob prescrição, medicamentos similares e genéricos permitem aproveitar oportunidades e diversificar os riscos, uma vantagem em relação às empresas focadas em termos de terapias ou com margens comprimidas em genéricos.

PROCTER & GAMBLE

Empresa norte-americana, vendeu sua operação farmacêutica em 2009 para a irlandesa Warner Chilcott por cerca de US$ 3 bilhões, buscando concentrar-se em suas áreas de negócios mais representativas. Das suas receitas totais, US$ 78,9 bilhões, US$ 27,1 bilhões vieram de Beleza e Estética (*Grooming*), US$ 14,6 de Saúde e Bem-estar e US$ 38,5 de cuidados domésticos. Em Corporate, o resultado foi negativo em US$ 1,3 bilhão. Busca o crescimento com base nas principais categorias e marcas líderes globais, focando a inovação e a construção de negócios para clientes não (ou mal) atendidos pelas ofertas existentes, mas com potencial de liderança global.

RANBAXY

Maior empresa farmacêutica da Índia, fabrica ampla gama de medicamentos genéricos de forma integrada. O foco em P&D levou à obtenção de várias aprovações em mercados importantes e ao progresso no descobrimento de novas drogas. Atende clientes em mais de 120 países e tem ampliado seu portfólio de afiliados internacionais, *joint ventures* e alianças, com operações em 46 países e unidades fabris em sete. Suas receitas em 2009 alcançaram US$ 1,6 bilhão, como lucros antes dos impostos de US$ 216 milhões e investimentos em P&D de US$ 101 milhões (6,3%). É parte do Daiichi Sankyo Group.

SERVIER

Empresa francesa, estabelecida em 140 países, teve receitas de € 3,6 bilhões (US$ 5,0 bilhões) em 2009, das quais 86% geradas internacionalmente. Dos seus vinte mil funcionários, três mil estão em atividades de P&D, que consomem em torno de 25% das receitas. Já sintetizou mais de cinqüenta mil entidades químicas e solicitou mais de 27 mil patentes, 25,9 mil delas fora da França. Opera nas classes terapêuticas cardiovascular, diabetes, doenças venosas, gastroenterologia (ENT) e osteoporose. Seu *slogan* é muito claro: “Invente ou morra.”

TEUTO

Empresa brasileira, sem informações disponibilizadas. Recentemente vendeu 40% das suas ações para a Pfizer, que tem até 2014 para confirmar a opção de adquirir o controle total da empresa.

THERASKIN

Empresa brasileira, jovem, voltada a cuidados com a pele e saúde da mulher.

TORRENT

Empresa indiana, criada no final dos anos 1950. Em 1971 a Trinity Laboratories foi renomeada Torrent Pharmaceuticals. Ela desenvolve trabalhos nas áreas de diabetes, dor neuropática e doenças cardiovasculares (como doença isquêmica). Um dos seus projetos mais destacados é o programa avançado de glicosilação de produtos finais. Busca a excelência nos produtos e preços acessíveis. Investe cerca de 9% das vendas em P&D e prevê o lançamento de cerca de quarenta produtos nos próximos cinco anos. Suas vendas totais (incluindo genéricos e similares) alcançaram US$ 410 milhões, com lucro líquido de US$ 50 milhões. O mercado brasileiro representa 32% do faturamento da empresa, mesmo percentual do mercado alemão. No mercado brasileiro oferece produtos antidiabéticos, antiobesidade, cardiovasculares e para o sistema nervoso central, todos produzidos com moléculas modernas e de grande aceitação pela classe médica. O faturamento local, em 2009, foi de US$ 64 milhões, com lucro de US$ 4 milhões.

UNIÃO QUÍMICA

Empresa brasileira com posição de destaque nos mercados hospitalar e de varejo com as linhas Farma, Genéricos, OTC e Saúde Animal (animais de grande porte e de companhia). Oferece produtos para dor, oftalmológicos e para o sistema nervoso central. A Divisão Farma é responsável pela distribuição dos produtos da União Química, atendendo diretamente mais de 60% dos pontos de venda pelo Brasil. Considerada uma das maiores fabricantes de contraceptivos do país, destaca-se também em vitamínicos, antibióticos e antialérgicos, entre outros. A Genom Oftalmologia é o primeiro laboratório 100% nacional. Ampliou suas atividades na linha Dor-SNC com analgésicos, ansiolíticos, antidepressivos, antiinflamatórios, hipnóticos e relaxantes musculares. A linha OTC é oferecida pela Andromed e a Agener é sua divisão veterinária. A Divisão Hospitalar é uma das principais no fornecimento para adjuvantes da anestesia, analgésicos, antibióticos, anticonvulsivos, antidepressivos,

antieméticos, antiinflamatórios, antiulcerosos, corticóides, espasmolíticos, neurolépticos, ocitócitos, relaxantes musculares, sedativos e vasopressores.

ZAMBON

Empresa italiana presente em 16 países da Europa, Ásia e América do Sul, com receitas em 2009 de € 500 milhões (US$ 700 milhões). Emprega aproximadamente 2,5 mil pessoas (aproximadamente 220 pessoas no Brasil, das quais 155 representantes de vendas). Seu faturamento local alcançou R$ 151,5 milhões, o quarto maior do grupo (pretende dobrar de tamanho em até três anos adquirindo produtos ou empresas). Pode investir até € 100 milhões (US$ 140 milhões) no Brasil em aquisições e parcerias. Seu portfólio tem trinta produtos e suas principais áreas de atuação são dor (englobando reumatologia e hepatologia), respiratória e saúde da mulher. Ela vê o avanço dos genéricos ameaçar sua participação no mercado. Sua produção foi terceirizada para a Boehringer.

ZODIAC

Fundada em 1991, incentiva o desenvolvimento de novas abordagens terapêuticas com atenção ao desenvolvimento tecnológico e às inovações. Mantém uma fábrica em Pindamonhangaba (SP) que atende as vendas locais e a exportação. Opera nas linhas Farma e Oncologia.

APÊNDICE J – A maior fabricante de medicamentos genéricos do mundo

Fundada em 1901 como Salomon, Levin and Elstein Ltd., e sediada em Israel, a Teva é a maior fabricante de medicamentos genéricos do mundo e uma das vinte maiores empresas do setor farmacêutico. Emprega mais de 38 mil pessoas e mantém fábricas em Israel, na América do Norte, América Latina e Europa. Suas receitas em 2009 estão estimadas em US$ 13,9 bilhões, dos quais 70% (US$ 9,7 bilhões) provenientes da comercialização de produtos genéricos. Seu lucro operacional foi de US$ 3,9 bilhões e as despesas com P&D de US$ 800 milhões (6% das receitas). Tem 12 produtos na Fase III dos testes clínicos, 11 para o período 2009-2012 e 11 para 2012-2015. Sua expectativa é alcançar vendas de US$ 31 bilhões em 2015, mantendo a proporção medicamentos genéricos/de marca. Suas maiores receitas são obtidas na América do Norte, 62% (é líder em vendas de medicamentos genéricos nos EUA), e na Europa, 24%. Para 2015, espera uma mudança nesses números para 48 e 30%, respectivamente, com crescimento significativo nos demais mercados, de 14 para 22%. Das receitas com produtos de marca, 67% foram geradas pelo Copaxone (US$ 2,8 bilhões). Ela classifica os produtos de marca em Inovadores, 64%, Respiratórios, 22%, Saúde da Mulher, 12% e Biológicos, 2%. Para 2015, espera uma mudança nesses números para 48, 28, 17 e 9 respectivamente. Seus pontos fortes, segundo ela, são os mostrados na Ilustração AJ-1.

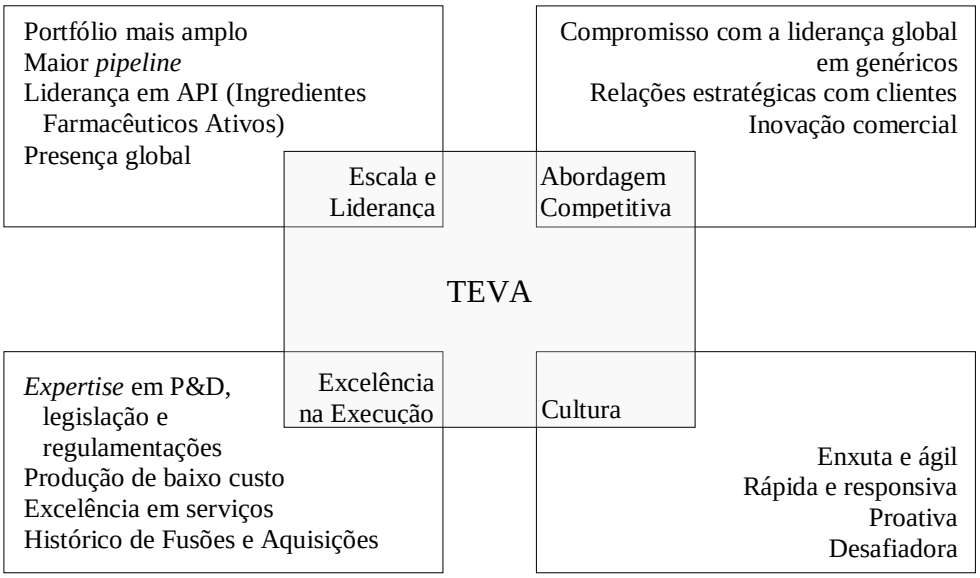


Ilustração AJ-1 – Pontos fortes da Teva
FONTE: TEVA, 2010.

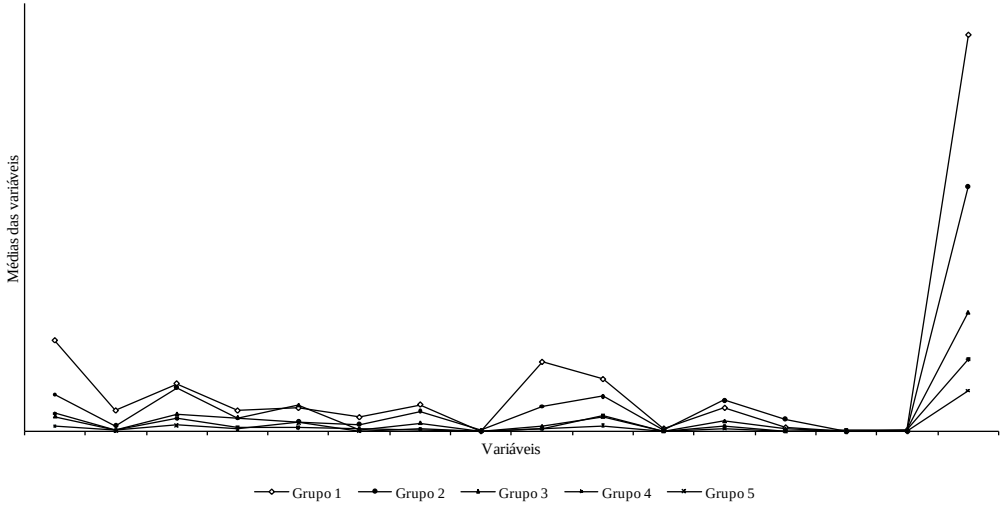
Sua estratégia de crescimento contempla aquisições, tanto de empresas em mercados

geográficos atraentes como em nichos de especialidades. Mais recentemente, adquiriu a Ivax em 2005, por US$ 7,4 bilhões, a Barr em 2008, por US$ 7,5 bilhões e a Ratiopharm em 2010, por US$ 5 bilhões.

APÊNDICE K – Exemplo de informações fornecidas pelo software Statistica

Distâncias abaixo da diagonal; distâncias ao quadrado acima da diagonal

	Gr.1	Gr.2	Gr.3	Gr.4	Gr.5	Gr.6	Gr.7	Gr.8	Gr.9	Gr.10
Gr.1	0	1,576970E+17	4,923976E+17	6,552896E+17	7,897540E+17	8,800167E+17	9,241144E+17	9,504991E+17	9,640926E+17	9,744603E+17
Gr.2	397110800	0,000000E+00	1,024458E+17	1,831325E+17	2,570795E+17	3,090500E+17	3,361896E+17	3,522449E+17	3,605286E+17	3,668681E+17
Gr.3	701710500	3,200716E+08	0,000000E+00	1,629573E+16	3,871365E+16	6,139397E+16	7,392501E+16	8,129733E+16	8,524417E+16	8,833110E+16
Gr.4	809499600	4,279398E+08	1,276547E+08	0,000000E+00	7,285921E+15	1,747421E+16	2,419776E+16	2,857639E+16	3,096819E+16	3,281003E+16
Gr.5	888681000	5,070301E+08	1,967578E+08	8,535761E+07	0,000000E+00	2,846018E+15	5,741247E+15	7,905833E+15	9,164395E+15	1,018205E+16
Gr.6	938092100	5,559226E+08	2,477781E+08	1,321901E+08	5,334808E+07	0,000000E+00	7,062260E+14	1,503985E+15	2,077570E+15	2,593812E+15
Gr.7	961308700	5,798186E+08	2,718916E+08	1,555563E+08	7,577102E+07	2,657491E+07	0,000000E+00	2,031517E+14	4,423801E+14	6,880307E+14
Gr.8	974935400	5,935022E+08	2,851269E+08	1,690455E+08	8,891475E+07	3,878125E+07	1,425313E+07	0,000000E+00	5,094348E+13	1,538604E+14
Gr.9	981882200	6,004403E+08	2,919660E+08	1,759778E+08	9,573085E+07	4,558037E+07	2,103283E+07	7,137470E+06	0,000000E+00	2,996749E+13
Gr.10	987147600	6,056964E+08	2,972055E+08	1,811354E+08	1,009061E+08	5,092948E+07	2,623034E+07	1,240405E+07	5,474257E+06	0,000000E+00



No gráfico ao lado foram mostrados apenas cinco grupos para facilitar a visualização das diferenças entre as médias das variáveis consideradas, as quais não estão identificadas devido às restrições estabelecidas para divulgação de informações auditadas. Por isso foram também eliminadas as grades do gráfico. A proporção entre as variáveis, entretanto, é real.

APÊNDICE L – Endereços dos websites das empresas mencionadas no texto

Abott	www.abbott.com
Aché	www.ache.com.br
Actavis	www.actavis.com
Allergan	www.allergan.com.br
Apsen	www.apsen.com.br
AstraZeneca	www.astrazeneca.com
Bayer Schering	www.bsp-pharmachemicals.com
Biolab	www.biolabfarma.com.br
Boehringer	www.boehringer-ingelheim.com
Brainfarma	www.brainfarma.com.br
Cifarma	www.cifarma.com.br
Cimed	www.grupocimed.com.br
Cristália	www.cristalia.com.br
Daiichi	www.daiichisankyo.com
DM	www.hypermarcas.com.br
Dr. Reddy's	www.drreddys.com
EMS	www.ems.com.br
Eurofarma	www.eurofarma.com.br
Farmasa	www.farmasa.com.br
Farmoquímica	www.fqm.com.br
Galderma	www.galderma.com
GlaxoSmithKline	www.gsk.com
Hospira	www.hospira.com
J&J	www.jnj.com
Libbs	www.libbs.com.br
Lilly	www.lilly.com
Lundbeck	www.lundbeck.com

Mantecorp	www.mantecorp.com.br
Marjan	www.marjan.com.br
Medley	www.medley.com.br
Merck & Co	www.merck.com
Merck KGaA	merck.de/en/index.html
Multilab	www.multilab.com.br
Mylan	www.mylan.com
Neo Química	neoquimica.provisorio.ws
Novartis	www.novartis.com
Novo Nordisk	www.novonordisk.com
Nycomed	www.nycomed.com
Pfizer	www.pfizer.com
Ranbaxy	www.ranbaxy.com
Roche	www.roche.com
Sandoz (Novartis)	www.sandoz.com
Sanofi-Aventis	en.sanofi-aventis.com/
Servier	www.servier.com
Stada	www.stada.com
Teuto	www.teuto.com.br
Teva/Ratiopharm	www.tevapharm.com
Torrent	www.torrentpharma.com
União Química	www.uniaoquimica.com.br
Watson	www.watson.com
Zambon	www.zambon.com