

6 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES

6.1 Discussão dos Resultados Obtidos

A presente pesquisa teve como principal objetivo analisar o impacto do advento dos genéricos no posicionamento estratégico assumido pelas empresas da indústria farmacêutica brasileira, além de entender e identificar de que maneira suas estratégias adotadas influenciaram seus posicionamentos e, conseqüentemente, impactaram seus desempenhos durante o período compreendido entre os anos de 1999 e 2002.

Foram utilizadas informações a respeito das cinquenta empresas farmacêuticas de maior faturamento durante o período analisado. A base de dados levantada continha informações sobre o comportamento estratégico das empresas e o desempenho por elas obtido.

A aplicação da análise de correlação entre as variáveis estratégicas adotadas permitiu observar um elevado grau de correlação positiva entre participação de genéricos e lançamento de novos produtos. Tal informação demonstra a significativa proliferação de produtos genéricos lançados a partir de sua liberação em 1999, permitindo a inferência de que os laboratórios mais ativos em termos de lançamentos são justamente aqueles que investiram nesse novo mercado em franca expansão. A partir desse fato, pode-se também entender o motivo do acelerado crescimento dos laboratórios farmacêuticos nacionais que adotam custos como arma estratégica, como é o caso dos laboratórios Medley e EMS.

Foi também possível notar que a oferta de medicamentos genéricos com preços mais acessíveis acabou por canibalizar as vendas dos laboratórios multinacionais, tornando-os dependentes de receitas médicas para atingir seus consumidores finais. Tal fato foi comprovado pela alta correlação observada entre escala de operação e dependência de vendas por prescrições médicas. A partir disso, percebe-se a dificuldade das grandes empresas multinacionais em se adaptarem às novas condições de mercado impostas pelo ambiente, já que o consumidor passou a ter condições de optar por dois produtos equivalentes em ação, mas com preços diferenciados.

Identificou-se ainda a perda de foco estratégico dos laboratórios que buscam diferenciação como arma diante de um ambiente em profunda transformação. Nota-se que tais empresas não tiveram êxito em suas incursões com novos produtos, o que é fundamental para o grupo que adota como estratégia competitiva a liderança em inovação e diferenciação. Tal fato foi inferido a partir de uma significativa correlação negativa entre escala de operação e lançamento de novos produtos.

Analisando por uma perspectiva oposta, concluiu-se que justamente as empresas de menor porte, constituídas em sua maior parte por laboratórios nacionais, acabaram por se adaptar mais rapidamente às mudanças, dada a baixa robustez e a alta flexibilidade, permitindo lançar produtos num período de grandes transformações na indústria e contribuindo para uma conseqüente adaptação ao meio em que se inserem.

Foi aplicado procedimento estatístico de análise de fatores para reduzir o espaço estratégico em fatores principais, proporcionando maior parcimonialidade sem comprometer o seu poder explanatório. A partir desse espaço estratégico reduzido, obteve-se uma divisão das empresas estudadas em cinco *clusters*, conforme a tipologia sugerida por Porter.

Pode-se afirmar que o estudo comprovou que o modelo adotado é adequado para análise da indústria farmacêutica sob o aspecto descritivo e explicativo. Os procedimentos de análises de fatores principais e de *cluster* forneceram subsídios para o mapeamento das estratégias competitivas relevantes e geraram os grupos estratégicos coerentes com a realidade do mercado farmacêutico brasileiro, permitindo inclusive a identificação do posicionamento competitivo das empresas que o compõem.

O estudo demonstrou, ainda, a existência de um relacionamento entre tipos estratégicos e o desempenho auferido, confirmando o modelo de Porter. Concluiu-se que não houve diferença estatística entre os desempenhos médios observados para os diversos *clusters*, salvo o desempenho superior identificado para as empresas que adotam Liderança em Diferenciação como arma estratégica no tocante à participação de mercado. Esse fato pode ser explicado pela elevada concentração de laboratórios de capital estrangeiro que somam mais da metade do faturamento total da indústria farmacêutica brasileira nesse mesmo grupo

estratégico.

Observou-se que a estrutura da indústria farmacêutica brasileira foi alterada em decorrência das mudanças no ambiente oriundas da abertura do mercado aos medicamentos genéricos. Nesse processo, comprovou-se que apenas as empresas com estratégia de diferenciação mantiveram posição de destaque, dado o seu domínio no que diz respeito à parcela de mercado. Entretanto, vê-se que em termos de crescimento de parcela de mercado, não foi possível identificar a existência de um tipo estratégico superior aos demais. Tal fato leva a crer que a estrutura da indústria ainda não se consolidou por completo.

Foi também possível relacionar os posicionamentos e desempenhos identificados na indústria farmacêutica no período compreendido entre os anos de 1999 e 2002 aos observados no período imediatamente anterior ao advento dos genéricos, ou seja, compreendido entre os anos de 1995 e 1998, permitindo-se assim a elaboração de uma análise longitudinal da indústria farmacêutica brasileira.

A comparação dos resultados obtidos em ambos estudos permitiu ilustrar e entender o impacto da comercialização de medicamentos genéricos e as conseqüentes transformações no espaço estratégico da indústria farmacêutica brasileira, retratando o movimento migratório de tipos estratégicos implementados.

Observou-se que apenas uma pequena parcela dos laboratórios remanescentes adotou estratégia consistente, permanecendo no mesmo grupamento segundo a classificação de Porter. A grande maioria apresentou estratégia inconsistente, migrando de tipo estratégico ao longo do período analisado.

Dentre tais empresas com inconsistência de posicionamento estratégico, destaca-se o forte deslocamento no sentido de adoção de custos como arma estratégica. Tal fato demonstra a oportunidade surgida a partir do advento dos genéricos, o que cedeu espaço à implementação de novas estratégias competitivas.

Vale destacar o movimento observado por empresas classificadas como Meio-Termo no período entre os anos de 1995 e 1998 e que, portanto, careciam de consistência estratégica interna. Nota-se que algumas delas rapidamente se adaptaram às condições do ambiente e aproveitaram as oportunidades que

surgiram, investindo pesadamente no mercado de medicamentos genéricos. São exemplos os laboratórios Medley, Biosintética e Eurofarma.

Toda essa movimentação no posicionamento estratégico das empresas comprova as grandes transformações que impactaram o espaço estratégico da indústria farmacêutica brasileira, resultante do advento dos genéricos. Como consequência desse novo mercado criado, abriu-se espaço a novas oportunidades, sobretudo o emprego de custo como arma estratégica, uma vez que se tornou viável a oferta de medicamentos equivalentes a preços mais acessíveis.

Vale também destacar o impacto gerado sobre a estrutura da indústria farmacêutica brasileira, ou seja, entender como o advento dos genéricos influenciou e alterou as cinco forças econômicas que, segundo o modelo de Porter, moldam a estrutura da indústria, definindo assim seu potencial de retorno e, conseqüentemente, sua atratividade.

Analisando o aspecto da ameaça de novos entrantes, nota-se que a redução dos custos de pesquisa e desenvolvimento de novas drogas acarretou numa redução significativa das barreiras de entrada da indústria, aumentando como consequência a ameaça de novos entrantes.

Do ponto de vista da rivalidade entre competidores, pode-se afirmar que, dado o aumento do número de concorrentes e dado o esforço do Governo em enfraquecer as marcas e incentivar o consumo de medicamentos genéricos mediante adoção de medidas como redução nas embalagens das fontes de texto com nome de marca e implementação de campanhas informativas, observa-se claramente um acirramento da competição nessa indústria.

Além disso, sem exigir dispêndios volumosos com pesquisa, desenvolvimento e propaganda, o baixo preço relativo dos genéricos frente aos medicamentos de marca acabou por aumentar significativamente a ameaça de produtos substitutos com vantagem competitiva sustentável. Analisando sob uma ótica de longo prazo, percebe-se que o avanço nas pesquisas dos genes humanos e os investimentos no mercado de biotecnologia representam um potencial substituto às drogas tradicionais.

Pode-se dizer que, por sua vez, a maior oferta de produtos substitutos gerou um incremento significativo do poder de negociação dos compradores, dada a maior oferta existente no mercado.

Por fim, com o aumento do número de empresas compradoras, os fornecedores, na média, tiveram suas receitas oriundas de um maior número de empresas, diminuindo sua dependência das multinacionais, o que incrementou seu poder de negociação.

Concluindo, com o aumento das cinco forças econômicas espera-se que a rentabilidade total da indústria farmacêutica brasileira mantenha-se menor após o advento dos genéricos, o que implica numa redução de sua atratividade.

Por fim, pode-se concluir que a indústria farmacêutica ainda passa por uma fase de consolidação frente às profundas transformações por que passou, sendo que muitas empresas ainda buscam se adaptar ao novo ambiente criado, não havendo ainda a definição clara de uma estratégia vencedora.

6.2 Sugestões de Novas Pesquisas

Como sugestão de futuras pesquisas sobre este assunto, pode-se propor a aplicação de outras tipologias ou métodos de estruturação estratégica a partir da mesma base de dados aqui apresentada. Com isso, seria possível construir uma diferente metodologia capaz de descrever e analisar a estrutura competitiva da indústria farmacêutica brasileira.

Sugere-se também a incorporação de variáveis de ambiente no modelo utilizado nesta pesquisa, tornando viável o levantamento do comportamento das empresas do mercado farmacêutico brasileiro em relação ao ambiente competitivo em que estão inseridas. Dessa forma, tornar-se-ia possível verificar inclusive a relação de causalidade entre ambiente, estratégias e desempenho.

Esta mesma metodologia de pesquisa poderia ser adaptada para utilização em outras indústrias, além da farmacêutica. Pode-se também realizar essa mesma pesquisa daqui há alguns anos, quando a indústria farmacêutica brasileira estiver mais consolidada, adaptando-se às intensas transformações pelas quais passa hoje e quando as estratégias adotadas estiverem mais claramente definidas e com mais tempo de execução.

Espera-se, em função dos resultados obtidos, que esta pesquisa tenha sido bem sucedida na tentativa de caracterizar os fatores geradores de vantagem

competitiva na indústria farmacêutica brasileira, além de evidenciar a relevância do estudo, baseada na dinâmica das relações entre estratégia e desempenho, não só na indústria em questão, mas também no estudo de planejamento estratégico como um todo. Também se espera que esse trabalho tenha ilustrado o advento dos genéricos e detectado as transformações no posicionamento estratégico resultantes desse processo.