Área Temática: Estratégia em organizações

Título: Estratégia e estrutura no setor farmacêutico: o caso do Laboratório Aché

AUTOR

ANTONIO CARLOS LIMA NOGUEIRA

Faculdade de Tecnologia de São Paulo

aclimano@gmail.com

Resumo

O objetivo geral deste estudo de caso é analisar o modelo de negócios do Laboratório Farmacêutico Aché a partir da evolução histórica das estratégias e da estrutura organizacional. Os objetivos específicos envolvem a análise da evolução dos seguintes aspectos: (1) estratégia de diversificação (2) estratégia tecnológica e (3) estrutura organizacional e suas relações com as estratégias. A empresa apresenta uma trajetória de crescimento consistente durante mais de quatro décadas que resultou na liderança do segmento no Mercosul. A estratégia de diversificação revela-se coerente, com a agregação de novos produtos e mercados definida a partir da base de conhecimento adquirida com o portfólio de produtos existente. A estratégia tecnológica pode ser considerada ofensiva, com a presença de área de pesquisa e desenvolvimento e parcerias com universidades e instituições de pesquisa. A estrutura organizacional segue o modelo de grandes empresas diversificadas, com a adoção de unidades de negócio por mercado atendido com estratégias individuais, mas buscando sinergias. Os resultados em posicionamento de mercado e vantagens competitivas parecem ter sido obtidos por meio da construção de competências distintivas. Assim, o Aché tem oferecido respostas adequadas aos estímulos de um ambiente competitivo de elevada complexidade e descontinuidade tecnológica, como é o setor farmacêutico.

Abstract

The general objective in this case study is to analyze the business model of Pharmaceutical Laboratory Aché based on the historic evolution of its strategies and structure. The specific objectives deal with the analysis of the evolution of the following aspects: (1) diversification strategy, (2) technological strategy and (3) organizational structure and its relations with the strategies. The company presents a path with consistent growing during more than four decades, which resulted in a leading position in the industry in Mercosul. The diversification strategy seems to be coherent, with the aggregation of new products and markets supported by the knowledge basis acquired with existent products. The technological strategy is offensive, due to the presence of a R&D division and the adoption of strategic partnerships with universities and research institutes. The organizational structure follow the model of large and diversified corporations, with business units by market served with centralized strategic control, in order to explore synergies. The results obtained by the firm in market positioning and competitive advantages seem to be due the building of distinctive competences. Aché have offered adequate answers to the stimuli from an environment with high complexity and technological discontinuity, as it is the pharmaceutical industry.

Palavras-chave: diversificação, estratégia tecnológica, estrutura organizacional

Introdução

O setor farmacêutico global tem passado por profundas transformações a partir do desenvolvimento da biotecnologia nos anos de 1980, com o acirramento da competição, maior dinamismo em fusões e aquisições, aumento no ritmo de lançamento de produtos e de inovação tecnológica. Dadas essas condições atuais e a tradicional concentração em corporações internacionais neste setor, torna-se relevante a questão sobre quais são as características das estratégias de empresas nacionais que conseguem crescer e obter vantagens competitivas. O Aché Laboratórios Farmacêuticos S.A. apresenta esse tipo de trajetória, mantendo-se como empresa de capital 100% nacional.

Com mais de três mil colaboradores e quatro décadas de história, o Aché tem duas plantas industriais, a maior em Guarulhos, SP e outra na capital. Em 2008 gerou Ebitda (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) de R$ 304 milhões, com 4% de crescimento em relação ao ano anterior (R$ 292 milhões). Atua com medicamentos sob prescrição, isentos de prescrição (MIP) e produtos genéricos. Comercializa 217 marcas em 500 apresentações, nas classes de antiartrose, antiinfecciosos, antiinflamatórios, cardiológicos, dermatológicos, endocrinológicos, gastroenterológicos, oncológicos, respiratórios, saúde feminina, sistema nervoso central e vitaminas (ACHÉ, 2009).

Em 2003, a ASTA Médica foi incorporada pelo Aché, o que consolidou sua posição como a maior indústria farmacêutica do Brasil. Em 2005, o Aché adquiriu a Biosintética Farmacêutica, agregando mais de 250 opções terapêuticas em genéricos. Além das marcas líderes como Sorine, Biofenac Aerosol, Transpulmim, Flagass e Flogoral, a empresa investe também na ampliação de seu portfólio de MIPs, com a migração de medicamentos de prescrição consagrados, como o analgésico e relaxante muscular Dorilax, para o lado de fora dos balcões das drogarias (ACHÉ, 2007).

O Aché tem desenvolvido novas apresentações para os medicamentos e atualmente investe em pesquisa e desenvolvimento de fitomedicamentos, produtos desenvolvidos a partir do extrato padronizado de plantas. Lançado em junho de 2005, o Acheflan (*Cordia verbenacea*) foi o primeiro fitomedicamento 100% nacional. Foram sete anos de estudos, mais de R$ 15 milhões de investimentos em pesquisa e parcerias com universidades nacionais. A empresa investe no desenvolvimento de medicamentos sintéticos com pesquisa incremental em parceria com centros de pesquisa brasileiros (ACHÉ, 2006).

O objetivo geral deste estudo é analisar o modelo de negócios do Aché a partir da evolução histórica das estratégias e da estrutura organizacional. Os objetivos específicos envolvem a análise da evolução dos seguintes aspectos: (1) estratégia de diversificação (2) estratégia tecnológica e (3) estrutura organizacional e suas relações com as estratégias. Foi adotada a metodologia de estudo de caso, que favorece a compreensão de uma determinada situação complexa, por meio de uma análise detalhada e aprofundada de caráter qualitativo. O estudo de caso foi elaborado com informações públicas produzidas pela empresa e divulgadas em seu sítio na internet, relatórios da administração e outras publicações, informações de entidades associativas do setor e matérias de jornais e revistas.

O referencial teórico inclui abordagens originárias de análises clássicas da evolução histórica de organizações e setores econômicos. A diversificação foi tratada por Penrose (1959), ao destacar o papel do corpo gerencial de extrair novos serviços dos recursos acumulados pela firma ao longo do tempo. Outra contribuição adotada é a de Freeman *et al.* (1997), que propõe um modelo de classificação da estratégia tecnológica em ofensiva, defensiva ou dependente. A análise da estrutura organizacional foi baseada principalmente em Chandler (1962), que apresentou uma análise histórica do surgimento e evolução das grandes empresas norte-americanas, com a tese básica de que as mudanças estratégicas precedem ou motivam as alterações na estrutura organizacional das empresas.

O estudo apresenta cinco seções, com esta introdução. Na segunda há uma discussão do referencial teórico sobre diversificação, estratégia tecnológica e estrutura organizacional. A terceira trata do histórico da empresa, com os principais eventos desde sua fundação. A quarta contém a análise das estratégias de diversificação e tecnológica e da estrutura organizacional da empresa. A seção de considerações finais encerra o estudo.

Referencial Teórico

Nesta seção são discutidos os principais conceitos presentes na literatura sobre estratégia de diversificação, estratégia tecnológica e estrutura organizacional.

Estratégia de Diversificação

A diversificação foi tratada por Penrose (1959), que define sua ocorrência quando uma empresa agrega a produção de novos produtos, incluindo aqueles intermediários, suficientemente diferentes dos existentes, que envolva diferença em seus programas de produção ou distribuição, sem abandonar suas antigas linhas de produto. A diversificação inclui acréscimos em variedade de produtos finais, do grau de integração vertical e áreas básicas de atuação. Trata-se de ingressar em nova produção sem abandonar a anterior, ainda que se reduza a variedade dos produtos anteriores ou a quantidade de tipos de produto.

A autora define "área de especialização" como os tipos de produção e de mercado em que a firma opera e "base produtiva (ou tecnológica)", como o conjunto de máquinas, processos, qualificações e matérias primas complementares, interligados através do processo produtivo. A movimentação ou diversificação para uma nova base requer competências numa área tecnológica diversa da que a firma possui. Ela identifica duas formas de diversificação: (1) na mesma "área de mercado" (grupo de clientes), com mais produtos, mesma tecnologia e vendidos em mercados existentes, (2) em novas áreas, que pode ser: (a) novos mercados, com novos produtos (mesma base produtiva), (b) mesmo mercado, com novos produtos (outra base produtiva) e (c) novos mercados, com novos produtos (outra base produtiva).

Para a autora, as oportunidades para gerar novos produtos decorrem de mudanças nos serviços produtivos e conhecimentos disponíveis na firma, ou de mudanças nas condições externas de oferta de mercado percebidas pela firma. Assim, as oportunidades específicas de diversificação surgem como uma alternativa, ou um possível uso de seus recursos, pelo qual a firma considera que pode lucrar. As oportunidades decorrem de: pesquisas industriais, esforços de venda, base tecnológica, aquisições, concorrência, solução para problemas específicos, política de crescimento e integração vertical.

A distribuição coerente do portfólio foi analisado por Teece *et al*. (1994), com a mensuração dessa estratégia em firmas e a apresentação do esboço de uma teoria da coerência corporativa. Uma firma exibe coerência quando suas linhas de negócios são relacionadas, no sentido de que existem certas características comuns nos aspectos tecnológicos e de mercados. O estudo com firmas norte-americanas sugere que, ao se tornarem mais diversificadas, adicionam atividades que se relacionam parcialmente com as existentes e que o grau de relacionamento entre os novos e antigos negócios não se altera muito. Os autores elaboram um modelo teórico assumindo que as fronteiras da corporação dependem de aprendizagem, dependência de caminho, oportunidades tecnológicas, ambiente de seleção e posição da firma em ativos complementares. Considera-se a firma como um *cluster* integrado de competências centrais e ativos complementares de suporte e que o grau de coerência entre as partes componentes a cada momento depende do relacionamento entre aprendizagem, dependência de caminho, oportunidades, estoque de ativos complementares e condições de seleção.

Os autores propõem hipóteses sobre os tipos de firmas esperados quanto à diversificação. Na presença de aprendizado rápido, oportunidades tecnológicas atrativas e dependência de caminho estreito, espera-se que as "firmas especialistas" (com produto único) devem crescer rapidamente, como a Compaq e Intel. Em setores de aprendizado lento, mas com dependência de caminho e ativos especializados, espera-se a emergência de "firmas verticalmente integradas", que são especialistas com certo grau de integração lateral e integração vertical significativa, como Exxon, Shell e DuPont.

As "diversificadoras coerentes" são esperadas em condições de aprendizado rápido, dependência de caminho abrangente devido à presença de tecnologias genéricas e seleção estreita, sendo exemplos a IBM, BMW e Hewlett Packard. Em setores de aprendizado lento, baixa dependência de caminho e seleção fraca, espera-se a emergência de "conglomerados", companhias altamente diversificadas com poucas transações internas. À medida que a seleção se torna mais acirrada, espera-se a extinção dos casos mais extremos desta forma.

Se houver aprendizado rápido, trajetórias tecnológicas concorrentes e dependência de caminho estreito, espera-se o surgimento de "firmas em rede", com participações acionárias parciais cruzadas e *joint ventures*. As redes têm ocorrido nos setores de telecomunicações e biotecnologia, e tendem a sobreviver enquanto houver competição entre tecnologias pelo mercado. Na presença de dependência de caminhos convergentes, podem surgir as "organizações vazias", nas quais empreendedores adotam contratos para combinar competências de desenvolvimento e comercialização de determinado produto, o que exige a criação de capacitações específicas para coordenar essas estruturas (TEECE *et al*., 1994).

Com base na economia dos custos de transação, Klein e Lien (2009) criticam a abordagem de capacitações da firma, que considera a complementaridade de recursos como explicação para a diversificação. A complementaridade estaria presente se o valor dos recursos em um setor aumenta com o investimento em outro setor, ou quando as decisões sobre o uso de recursos em um setor afeta decisões similares em outro. Para eles apenas a existência de complementaridade em ativos não determina a integração em outros setores. Observam que várias cadeias produtivas envolvem algum tipo de complementaridade, mas apenas algumas são integradas. O argumento é que a diversificação seria necessária para explorar complementaridades somente quando os custos de transação inviabilizam a obtenção desses benefícios por meio de contratos.

Estratégia Tecnológica

O tema da estratégia tecnológica é tratado por Teece (1986), que analisa a capacidade de apropriação de retornos econômicos das inovações. São indicados fatores que favorecem o provável vencedor da competição em torno de inovações entre os seguintes agentes: a firma pioneira (inovador), firmas seguidoras ou firmas com as capacitações relacionadas à inovação que o inovador precisa. O modelo considera três aspectos: (1) regime de apropriabilidade, que envolve a natureza da tecnologia e a eficácia dos mecanismos legais de proteção, podendo ser "forte", quando é relativamente fácil proteger a tecnologia ou "fraco", se a proteção é quase impossível; (2) o paradigma de *design* dominante, definido após uma disputa entre produtos ou tecnologias, que ao se estabelecer permite a competição por preços ou excelência operacional e afeta a distribuição dos lucros da inovação, pela possibilidade de que imitações ganhem a preferência do mercado; e (3) existência de ativos complementares à comercialização de uma inovação, como capacitações em marketing ou manufatura, que podem ser genéricos, especializados (dependência unilateral em relação à inovação) ou coespecializados, (dependência bilateral com a inovação). Esses aspectos são relacionados para a análise do processo de imitação e distribuição de lucros entre o inovador e o seguidor.

Sob regimes fortes de apropriabilidade, por patentes ou segredo de negócio, o inovador tem garantias para lançar a inovação e explorá-la durante um prazo determinado, podendo também obter ativos complementares envolvidos. Sob regimes fracos, o inovador precisa da estratégia de negócio para combater imitadores e seguidores, com processos competitivos diversos na fase pré-paradigmática ou paradigmática. O acesso do inovador a ativos complementares ocorre com arranjos contratuais ou integração vertical (TEECE, 1986).

Outra contribuição sobre o tema é o estudo de Malerba e Orsenigo (1993) sobre as relações entre o comportamento da firma e os regimes tecnológicos, definidos por quatro parâmetros: (1) "oportunidade", facilidade de inovar para um determinado valor investido em pesquisa, considerando-se o "nível" alto ou baixo de incentivo para a inovação e a "pervasividade", aplicação do conhecimento em outras áreas; (2) "apropriabilidade", capacidade de proteger as inovações da imitação e dela extrair lucros; (3) "cumulatividade", grau em que a inovações atuais permitem inovações futuras em trajetórias tecnológicas específicas; (4) "base de conhecimento", que envolve "tacitude", caráter de especificidade à situação e "complexidade", a combinação de disciplinas, tecnologias ou competências.

Os autores discutem as estratégias tecnológicas básicas, as escolhas organizacionais e as capacitações das firmas. As estratégias básicas podem ser: "estratégias radicais", que exploram uma faixa abrangente de oportunidade tentando descobrir uma tecnologia revolucionária, "estratégias incrementais", que tratam de melhorias contínuas das tecnologias e capacitações existentes e "estratégias imitativas", que buscam acompanhar o ritmo dos competidores. A organização das atividades envolve a identificação das fontes de inovação dentro da firma, (P&D, laboratórios, projeto e engenharia) e a definição se as fontes de inovação serão internalizadas ou mantidas fora da firma, como clientes, fornecedores, universidades etc. As capacitações são formadas pelo conjunto de competências específicas (tecnológica, *design*) e pelos ativos complementares de uma firma. As competências têm um componente tácito e pertencem à organização, e não somente aos indivíduos.

Freeman *et al.* (1997) apresentam as seguintes categorias de estratégias tecnológicas das firmas em ambientes com mudança tecnológica: (1) "ofensiva", elaborada para atingir a liderança tecnológica e de mercado, depende de acesso diferenciado a inovações externas, existência de área funcional, orçamento de P&D e possível integração da pesquisa básica; (2) "defensiva", na qual a firma não deseja ser a primeira em inovação, mas também não pretende ficar em defasagem tecnológica, busca ganhar com erros de concorrentes e pode apresentar competência em engenharia de produção ou marketing, sendo a estratégia típica de oligopólios e relacionada à diferenciação de produtos; (3) "imitadora", que envolve seguir algum caminho atrás dos líderes em tecnologias estabelecidas, com defasagem significativa e possíveis ganhos de atuação em mercados cativos e redução de custos; (4) "dependente", envolve uma posição subordinada a empresas com maior poder, com mudanças tecnológicas sob demanda do cliente, adotada por fornecedoras de empresas de manufatura; (5) "tradicional", adotada em situações de competição severa ou monopólio local fragmentado, utiliza tecnologia baseada em habilidade de manufatura com baixo nível de insumos científicos, desfruta de alta demanda para seus produtos, decorrente da experiência em manufatura e apresenta grande poder de sobrevivência mesmo em mercados competitivos.

Estrutura Organizacional

Com o crescimento e diversificação das firmas, ganha relevância o papel da unidade de administração central, ou "quartel general" (QG) de organizações multi-negócios, tema analisado por Chandler (1991). Com base na evolução das grandes empresas multi-negócios norte-americanas e das estruturas administrativas criadas para operá-las, esse autor analisa como o QG corporativo realiza essa função, com foco nas atividades empreendedoras e

administrativas. O autor observa que os setores têm características diferentes, resultantes da diversidade de tecnologias e de demandas de mercado, influenciando no formato do QG.

A empresa moderna, com níveis inferior, intermediário e superior de administração, apareceu nos EUA e na Europa nos anos de 1850, para operar as novas formas de transporte e comunicações. Nos anos de 1880, as companhias de ferrovias e telégrafos possuíam estruturas organizacionais e sistemas de controle interno, incluindo a Forma M (multidivisional) para sistemas multirregionais, iguais às vigentes na indústria e comércio meio século mais tarde.

O crescimento do volume e regularidade do fluxo de produtos e mensagens com as ferrovias e o telégrafo revolucionou os processos de produção e distribuição. Essa base tecnológica permitiu a expansão de diversos setores com alta intensidade de capital e economias de escala e de escopo. Para aproveitar essas vantagens os administradores tiveram que criar sistemas de marketing e distribuição em escalas nacional e internacional. Um pequeno grupo de *first movers*, com investimentos em manufatura, marketing e gestão dominou rapidamente esses setores, formando oligopólios que perduraram por várias décadas.

No período entre guerras nos EUA e pouco antes de 1950 na Europa, os executivos seniores racionalizaram a operação multimercados com adoção da forma M, com QGs corporativos e divisões integradas de produto ou geográficas. As funções do QG seriam de dois tipos: empreendedora e administrativa. A primeira, também chamada de "criadora de valor", determina as estratégias para manter e utilizar no longo prazo as habilidades organizacionais e instalações e a alocação de recursos (capital e habilidades em produtos) para conduzir essas estratégias. A segunda refere-se à prevenção de perdas, com o monitoramento do desempenho das divisões, avaliação do uso dos recursos alocados, e redefinição das linhas de produto das divisões para permitir o uso eficaz das capacitações organizacionais.

São identificadas três formas básicas de atuação do QG. A primeira é a de "planejamento estratégico", aplicada a corporações com baixo nível de diversificação, que operam na menor quantidade de negócios, apresentam os relacionamentos mais estreitos entre as divisões e os maiores níveis de sobreposição entre unidades de negócio em cada divisão. A segunda é o "controle estratégico", em companhias que operam maior quantidade de negócios, apresentam menos superposição entre as divisões e em geral têm menos sinergia entre as unidades de negócio. A terceira forma é a de "controle financeiro", usada nas corporações com a maior diversificação, com os relacionamentos mais fracos entre as divisões e as menores sobreposições entre unidades de negócios de cada divisão (CHANDLER, 1991).

Com base nos estudos de Chandler, Williamson (1975) observa a existência da hipótese de que a estrutura em forma M (multidivisional) seria superior à forma U anterior (unitária) e à das companhias *holding* (forma H) totalmente descentralizadas. Com base nessa hipótese, foram realizados estudos para classificar as firmas nessas categorias e analisar se existem diferenças de desempenho. Em termos gerais, Klein e Lien (2009) observam que as evidências empíricas do efeito da organização interna sobre o desempenho são contraditórias, e consideram que estudos qualitativos poderiam aprofundar a compreensão do tema.

Klein e Lien (2009) observam uma literatura recente com outra abordagem, que relaciona indicadores indiretos mas observáveis da organização interna e do comportamento das firmas, com grandes amostras. Um dos enfoques é assumir que a forma organizacional está correlacionada com características observáveis, como a quantidade de segmentos do setor, a distribuição das atividades entre os setores ou alguma medida de relacionamento. Outra abordagem é inferir a forma organizacional a partir de um desempenho no passado, como as aquisições anteriores (HUBARD; PALIA, 1999, KLEIN, 2001). Outros estudos analisam diretamente as transferências de recursos entre as divisões de uma firma para compreender como essas transferências são organizadas e governadas. Para Klein e Lien (2009), essa nova abordagem teria a vantagem de implementação mais direta do que a

literatura de forma M, visto que não depende da classificação qualitativa do pesquisador para enquadramento das empresas nas categorias.

Histórico da Empresa

Nesta seção apresenta-se a evolução histórica da empresa, cujo resumo está na Tabela 1, com os principais eventos divulgados. Observa-se um esforço consistente de crescimento e de movimentos pioneiros no setor farmacêutico do Brasil. A busca do crescimento revela-se no aumento contínuo em competências e ativos de manufatura, com expansão orgânica e parcerias estratégicas, principalmente nas duas primeiras décadas. Com essa base tecnológica, os movimentos pioneiros aparecem em lançamentos de produtos (novas tecnologias), aquisições e licenciamentos de produtos de multinacionais e parcerias com universidades.

Tabela 1. Linha do tempo do Laboratório ACHÉ

	Difusão da Marca Aché e Expansão da Produção (1966 - 1986)
1965	Fundação da Prodoctor em São Paulo, uma distribuidora de produtos farmacêuticos.
1966	A Prodoctor adquire e incorpora o laboratório Aché. A marca Aché predomina.
1973	Inauguração das novas instalações do laboratório em Guarulhos.
1979	Aquisição do grupo Bracco-Novoterápica.
1980	Lançamento do Tandrilax, antiinflamatório, analgésico e miorrelaxante.
1982	Parceria com a multinacional Warner-Lambert: compra da Park Davis e licenciamento de produtos.
	Parcerias Estratégicas e Consolidação da Empresa (1986 - 2006)
1987	Parceria com a Unicamp para a pesquisa de fitomedicamentos
	Lançamento do NeoDecapeptyl, com tecnologia de microcápsulas, com parceria da Univ. de Tulane
1988	Parceria com a Merck Sharp & Dohme, formando a *joint-venture* binacional Prodome
1990	Aquisição do controle de 42% da multinacional Schering-Plough
1996	Inclusão de informações em braile nas embalagens dos medicamentos, uma inovação no mercado.
	Aché passa a ocupar a primeira posição no segmento no Mercosul
1997	Inauguração do Aché V, que abriga a sede administrativa do laboratório
1998	Recorde industrial de produção: 21 milhões de unidades por mês
1999	Início da construção da nova fábrica em Guarulhos
2000	Criação da Diretoria Administrativa e início da profissionalização da gestão do Aché.
2001	Certificação ISO 14000 (gestão ambiental) e OHSAS 18001 (segurança e saúde no trabalho).
2002	Venda da participação acionária da Schering-Plough Brasil.
	Témino do licenciamento da Park Davis.
2003	Aquisição e incorporação da Asta Médica no Brasil.
	Criação da Phytomédica, divisão de negócios para pesquisa e desenvolvimento de fitomedicamentos
	Venda da participação na *joint-venture* Prodome
	Criação da Magenta Participações SA.
	Reestruturação societária da companhia.
2005	Lançamento do Acheflan, primeiro fitomedicamento 100% nacional
	Aquisição da Biosintética, um dos líderes nacionais em medicamentos genéricos.
	A Nova Estrutura de Unidades de Negócios (2006 - 2008)
2006	Reestruturação da companhia para um novo modelo de gestão, por unidades de negócio.
	Parceria com a Unicamp para pesquisa de medicamento sintético para Diabetes Mellitus.
	Parceria estratégica com empresa do México para importação e exportação de novos produtos.
2007	Diversificação de portfólio no mercado de cosmecêuticos, com o lançamento da linha Eucerin.
	Parceria para pesquisa e exportação no México.
	Conclusão da Fase 1 do novo complexo industrial (Aché VI) automatizado na planta de Guarulhos, SP.
2008	Parceria com EUA e Canadá. Contrato de exportação de fitomedicamento para EUA e Canadá

Fonte: Aché (2007, 2008, 2009)

Difusão da Marca Aché e Expansão da Produção (1966 a 1986)

A história do Aché tem início muito antes de 1966. Ele já existia desde 1922, na cidade de Ribeirão Preto, onde foi fundado pelo médico Phillipe Aché e o farmacêutico João

Palma Travassos, com o nome de Laboratório de Hormoterapia Aché, Travassos & Cia. No início, Dr. Phillipe fixou-se nesta cidade para pesquisar medicamentos para doenças do sistema nervoso. Criou os soros hormônicos e passou a buscar um sócio para o novo empreendimento. Com a união com Travassos, passam a fabricar soros, primeiro com sangue de cavalos e éguas e depois desenvolvem injetáveis específicos para órgãos do corpo humano. Dr. Phillipe morre em 1935 e sua família abandona o controle do laboratório, que passou a ser comandada por Travassos e seu irmão. Eles buscavam a criação de novos remédios, mas encontravam dificuldades na comercialização. Neste momento, sua filha Carmen Travassos provocou uma mudança radical no laboratório e deu início ao seu crescimento. Com o falecimento de Travassos, a marca é vendida para Agostinho Cabreira.

Em 1960 ocorre a mudança para a capital paulista, com uma pequena fábrica no bairro de Santana e 30 colaboradores, responsáveis pela produção manual dos medicamentos. Em 1966 o Aché foi colocado à venda. Neste ano, três propagandistas – Victor Siaulys, Antonio Gilberto Depieri e Adalmiro Dellape Baptista – haviam criado há um ano a distribuidora de medicamentos Prodoctor, e trabalhavam para a Sintofarma, um laboratório com atuação nacional. O crescimento da Prodoctor levou os donos a considerarem a possibilidade de aquisição de um laboratório próprio. Ao encontrarem um anúncio de venda de uma fábrica de medicamentos com 660 m^2 de área, em terreno de mil metros quadrados, que era o já tradicional laboratório Aché, perceberam a oportunidade. Negociaram e acertaram a compra, dando início à nova fase do laboratório.

A marca Aché era conhecida em Curitiba, devido ao trabalho realizado pelos antigos donos, mas pouco conhecida na cidade de São Paulo. Assim, havia necessidade de uma estratégia agressiva de marketing, área em que os sócios já atuavam. Victor Siaulys, que conhecia melhor a composição de alguns produtos na área farmacêutica, passou a estudar e alterar as fórmulas de alguns produtos já existentes no Aché. Assim, com melhorias nos medicamentos e esforços de marketing, as vendas começaram a crescer de forma expressiva.

Em 1966, o primeiro lançamento influenciou o crescimento inicial da empresa: o Moderex, um inibidor de apetite menos excitante que os congêneres naquela época. O produto teve sucesso inesperado de vendas, com pico de 300 mil unidades por mês. A empresa teve que se adaptar à demanda crescente, com aumento dos turnos de trabalho, mas enfrentando limitações de capacidade. Outros produtos foram lançados, como o Combiron, antianêmico de 1968, que ainda integra o portfólio, o Sorine, relançamento do descongestionante nasal Instilotricin e que se mantém com vendas significativas. Outros destaques foram o Iodepol, modificação do antibiótico Paratossil, o Colpix e o Diazetarde. Essa política de novos produtos e ações comerciais contribuíram para a valorização da marca junto aos médicos.

A empresa adquiriu máquinas mais modernas para atender à demanda. Como o espaço de produção tornou-se insuficiente, foi adquirido um terreno de 15 mil metros quadrados em Guarulhos, SP e encomendado um projeto para o arquiteto Rui Ohtake.

No início dos anos 70 foi lançado o Somalium, o primeiro tranqüilizante (antidistônico) com ação não somente no sistema nervoso central, mas também na soma dos efeitos no corpo, destacando-se no setor farmacêutico brasileiro. Era um medicamento diferenciado e desenvolvido inteiramente no País, em parceria com a Santa Casa de Misericórdia de São Paulo. O produto foi apresentado no Congresso Brasileiro de Cardiologia, em Porto Alegre, pelo médico Edgar Santana. Pela primeira vez um laboratório nacional fazia um trabalho clínico. Em 1970 foi lançado o Energisan, energético injetável que teve desempenho expressivo de vendas, atingindo um milhão de ampolas por mês.

Em 1973 foi inaugurado o primeiro prédio da nova sede e o laboratório passou a contar com uma fábrica planejada em termos de qualidade, fluxo e logística, o que proporcionou melhoria nas condições de trabalho. O projeto incluiu a compra de equipamentos modernos, a ampliação da segurança, o uso de controles com códigos de barras

e o sistema de ar condicionado em áreas estéreis, para eliminar o risco de contaminação. Nesta época a Aché já estava entre os dez maiores laboratórios do País.

A análise dessa primeira década revela alguns fatores que condicionaram o crescimento da empresa. O primeiro seria a busca de lançamento de produtos inovadores, com base em tecnologia de ponta aliado com estratégias incrementais de melhoria e relançamento com novos nomes de produtos existentes. Para conseguir lançar os produtos inovadores nesta etapa, pode-se identificar o direcionamento para a busca de tecnologias em fontes externas (artigos científico, no caso do Moderex) e em parcerias de pesquisa e desenvolvimento (Santa Casa de Misericórdia, no caso do Somalium). O segundo fator foi o esforço de desenvolvimento na área de manufatura, motivada pela necessidade de atender à demanda crescente, resultante dos lançamentos freqüentes e de estratégias comerciais eficazes.

A mudança para a fábrica de Guarulhos representou uma fase de crescimento acelerado no nível de produção, devido à melhoria do parque industrial, na variedade de produtos, com a criação e aprimoramento de novas linhas e fórmulas, e nas vendas, graças ao estreitamento do relacionamento da força de vendas com a classe médica. O aumento da demanda levou à ampliação da fábrica, e a empresa continuou a aprimorar suas competências em lançamento de novos produtos e inovação. Em 1978 começa a construção do Aché III, que abrigaria a planta química destinada à produção de matérias-primas para consumo interno.

Em 1979 ocorre a aquisição do grupo Bracco-Novoterápica, um movimento inédito no setor, visto que era a aquisição de uma multinacional por uma empresa brasileira. A década de 80 ainda foi marcada pela continuidade das vendas elevadas do Moderex e pelo lançamento do Tandrilax, um polivalente com ação antiinflamatória, analgésica e miorrelaxante.

Em 1982, o Aché adquire do laboratório Warner-Lambert a fábrica de sua subsidiária Parke-Davis, no Rio de Janeiro, com todos os equipamentos, além da licença para produção e comercialização de seus medicamentos. Esse acordo resultou em mais funcionários e aumento da produção. Como se tratava de uma multinacional, a equipe teve de se adaptar e incorporar novos cuidados aos processos produtivos. Em 1983, a Aché altera o antigo Enziplus, da Bracco-Novoterápica, transformando-o no Digeplus, um digestivo que até hoje integra sua linha de produção. O antiinflamatório Ponstan é lançado em 1984.

Parcerias Estratégicas e Consolidação da Empresa (1986 a 2006):

Esta fase é marcada pela busca de novos mercados e a consolidação do laboratório no setor farmacêutico nacional. Ao identificar uma possibilidade de posicionamento para o futuro e considerando a enorme biodiversidade do Brasil, o Aché começou a investir em pesquisa e desenvolvimento de fitomedicamentos, que são medicamentos originários de plantas. A partir de 1987, firmou parceria com a Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), que resultou no cultivo da *Cordia verbenacea* (erva baleeira) durante desenvolvimento do Acheflan. Em 1987 também é lançado o Decapeptyl, produzido com a então inédita tecnologia de microcápsulas, viabilizada por um acordo com a Universidade de Tulane, nos EUA. Medicamento desenvolvido por Andrew Victor Schally, ganhador do Nobel de medicina e fisiologia de 1977, até hoje consultor da empresa.

Em 1988 foi firmada a parceria com a Merck Sharp & Dohme, formando a *joint-venture* que resultou na constituição da binacional Prodome. No ano seguinte, o laboratório firma uma parceria com a Universidade de São Paulo (USP) para a pesquisa e desenvolvimento de novos fitomedicamentos. O ano de 1989 também foi marcado pelo lançamento do antiinflamatório Biofenac. Em 1990, o Aché adquire o controle de 42% da multinacional Schering-Plough no País.

Em 1993 ocorre o lançamento do antiinflamatório e analgésico Flogene. Mas o destaque do ano seria o desenvolvimento do processo de fabricação do Triac, usado no

tratamento da obesidade e como complemento hormonal em câncer de tiróide. O lançamento trouxe ao País especialistas mundiais em obesidade, para um simpósio internacional.

Em 1995, os lançamentos foram o antibiótico Novamox e do Gastrium, indicado para o tratamento de úlceras. Em 1997 ocorreu a inauguração do Aché V, um prédio inteligente construído para abrigar a administração do laboratório. Neste mesmo ano, três fórmulas são lançadas: o Notuss, para gripes e resfriados; o Candizol, para tratamento de candidíase vaginal e o xampu anticaspa Capel. Ainda foram lançados neste ano o Novatrex, antibiótico, Biofenac CLR, antiinflamatório, Deprozol, para amebíase intestinal, Redupress, para hipertensão, Traconal, antifúngico, Lanzol, antiulceroso, Bio-sel, complexo vitamínico, Rebone e Osteoral, para osteoporose, Decongex Plus, descongestionante, e Femina, anticoncepcional.

Em 1998 as metas de vendas são ultrapassadas. Após lançar o antiepilético Auram e o descongestionante Freenal, bate recorde industrial, produzindo quase 10 milhões de medicamentos e cerca de 12 milhões de amostras, totalizando mais de 21 milhões de unidades por mês. Em 1999, foram lançados o polivitamínico Femme, e o contraceptivo de emergência Postinor 2, conhecido como “pílula do dia seguinte”. Em outro movimento inovador, em 2000 o Aché lança o único diclofenaco na forma aerosol, o antiinflamatório Biofenac Aerosol.

Neste mesmo ano, os acionistas do Aché abdicam de cargos e funções administrativas e constituem o Conselho de Administração. É também criada uma Diretoria Administrativa, iniciando o processo de profissionalização da gestão da empresa. Entre os anos de 1997 e 2000, o Aché investiu valores significativos em tecnologia, embalagens invioláveis, segurança, informatização do sistema produtivo e principalmente em pesquisas científicas baseadas na biodiversidade brasileira. Para essa atividade científica, uma nova equipe de profissionais especializados reunida para a criação do primeiro núcleo de pesquisa na empresa: o NEPED – Núcleo Estratégico de Pesquisa e Desenvolvimento, que depois se transformou no GEPEFITO – Grupo Especializado em Pesquisa de Fitomedicamentos.

Assim, as pesquisas de fitomedicamentos em parceria com diferentes universidades públicas brasileiras tornaram-se relevantes para a evolução da empresa. Nessas parcerias, a Aché entrava com os recursos técnicos, humanos e financeiros e as universidades, com os pesquisadores. Os projetos foram iniciados com recursos próprios, mas passaram a ser financiados em parte pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), de acordo com a política governamental de apoio ao setor industrial farmacêutico. Com essas iniciativas, as parcerias passaram a ser constituídas pela empresa, as universidades e o governo. No ano de 2001, cinco novos fitomedicamentos estavam em desenvolvimento.

Em 2001, teve início o processo de profissionalização da gestão da empresa, com a criação dos Comitês de Resultados e de Novos Produtos para auxiliar a Diretoria Executiva.

Em 2002 a parceira entre o Aché e a multinacional Parke-Davis é desfeita, uma vez que o laboratório Pfizer adquire o controle daquela empresa. Também é encerrada a participação na Schering-Plough. Nesta época, o Conselho de Administração decide pela compra da subsidiária brasileira da Asta Médica, uma multinacional alemã de grande renome no setor farmacêutico. A empresa foi incorporada pelo Aché, o que permitiu a obtenção de uma posição vantajosa como a maior indústria farmacêutica do Brasil. Com essa aquisição, os produtos Dinaton (*gingko biloba*), para problemas vasculares e Kamillosan (camomila), para tratamento de dermatites, são agregados ao portfólio do Aché.

As previsões do Aché para um a um crescimento do mercado de fitometicamentos estavam se confirmando e, em 2003 é criada uma divisão de negócios específica para a pesquisa e desenvolvimento nesta classe. Para apoiar a área, uma verba anual de R$ 11 milhões é alocada para a divisão, que está ligada à Diretoria Médica do Aché. No mesmo ano, foi lançado o Soyfeme, para tratamento dos sintomas da menopausa, o primeiro fitomedicamento do Aché. Na área de sintéticos, chegaram ao mercado o Diosmin e o contraceptivo Allestra.

Em 2004 são lançados os medicamentos Artrolive e Mirtrax. No ano de 2005 o Aché atinge o resultado de sete anos de pesquisa, lançando o Acheflan, um antiinflamatório composto do extrato padronizado de uma planta brasileira – *Cordia verbenácea* – presente na Mata Atlântica, indicado para o tratamento de tendinites crônicas e dores miofasciais (musculares). Este fato teve relevância para o laboratório e para o setor farmacêutico nacional, pois pela primeira vez foi lançado um medicamento totalmente descoberto, pesquisado e desenvolvido no Brasil.

Também em 2005 foi firmada uma parceria com um importante laboratório especializado em fitomedicamentos do mundo: o laboratório Zeller, da Suíça, que possui 40 anos de existência. Este acordo permite ao Aché lançar, com exclusividade no Brasil, fitomedicamentos já presentes no mundo inteiro, como o antidepressivo Remotiv ZE 119. Ainda em 2005, seguindo seu planejamento e estratégico e buscando manter liderança entre os laboratórios brasileiros, o Aché anuncia a aquisição de 100% do laboratório Biosintética Farmacêutica. Na época essa empresa familiar era a líder em medicamentos cardiovasculares, oferecia mais de 100 marcas e já tinha tradição em pesquisas, inclusive em biotecnologia.

Um Comitê de Integração, subordinado ao Conselho de Administração, foi criado em 2005 e teve suas atividades encerradas em 2006, para acompanhar a aquisição da Biosintética e para assegurar a captura das sinergias entre as operações de ambas as empresas. Em 2006, a gestão colegiada passou a ser efetuada por meio de Comitês com atributos específicos: inovação e pesquisa; estratégia e desenvolvimento; marketing e comercial; planejamento integrado; desenvolvimento de recursos humanos; gestão de riscos; além do Comitê Diretivo.

A Nova Estrutura de Unidades de Negócios (2006 2008)

Nesta fase a empresa continua a colher resultados de uma posição de vantagem competitiva no setor, resultado de uma estratégia de "investimento contínuo em inovação, capacitação tecnológica, pesquisa científica, ampliação de portfólio e desenvolvimento humano" (ACHÉ, 2006, p.82). Em 2006 a empresa prosseguia em expansão em razão da aquisição do laboratório Biosintética, que se transformou na empresa de produtos genéricos do Aché. Neste ano havia a expectativa de crescimento de 80% no faturamento em relação ao ano anterior, visto que estaria na faixa de R$ 1,7 bilhão. Um dos aspectos relevantes é o relacionamento com os médicos, decorrente de sua tradição de pioneirismo em pesquisa e desenvolvimento e fornecimento de informações para médicos residentes e estudantes de medicina, parcerias com universidades para pesquisas de novos medicamentos.

As parcerias estabelecidas pela divisão de novos negócios e a diretoria médica para o desenvolvimento de fitomedicamentos com centros universitários de renome, como o CPBQA da Unicamp, a USP e universidades federais, resultaram no lançamento do antiinflamatório tópico Acheflan. O produto apresentou um desempenho positivo singular, visto que com seis meses de mercado tornou-se líder de receituário e demanda em sua categoria. Como o produto apresenta alta comprovação científica e foi submetido a rigorosos estudos clínicos, o Aché passou a exportar o óleo que compõe a formulação para países como EUA, Suíça e Japão. Essa posição de exportação de matérias primas farmacológicas também é pioneira para uma empresa brasileira. A partir desse resultado o Aché fez investimentos da ordem de 10 milhões de dólares na construção da planta industrial Aché V e estabeleceu acordos com países como Alemanha e Hungria, para a fabricação dessas matérias-primas.

A excelência do processo de desenvolvimento do Acheflan foi destacada pela ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), destacando a qualidade da bibliografia apresentada e do dossiê do produto, que passou a referência para a aprovação de novos fitomedicamentos. Em 2006 a empresa divulgou que estava pesquisando mais oito fitomedicamentos, sendo que seis seriam feitos a partir de plantas brasileiras.

Com relação à governança , a Diretoria Geral é responsável pelo alinhamento das UNs, acompanha a execução do Planejamento Estratégico e a operação em todos os segmentos de atuação. O Diretor Geral coordena as atividades das diversas áreas e promove a sinergia entre as Unidades de Negócio e o Centro Corporativo. O modelo, instituído em 2006, é estruturado em cinco Unidades de Negócio: Prescrição, MIP (Medicamentos Isentos de Prescrição), Genéricos, Industrial e Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.

Os novos parâmetros de ação estabelecem que cada Unidade de Negócio Comercial (Prescrição, MIP e Genéricos), em virtude das especificidades dos mercados de que participam, deverá trabalhar de modo estritamente focado, porém com sinergia. Conforme a empresa, cada unidade deve "trabalhar com estratégias específicas para ampliar a participação de mercado, renovar o portfólio e criar alternativas de crescimento". (ACHÉ, 2007, p.20). As UNs operam sob as diretrizes do plano estratégico do Aché, o que garante a independência para que cada uma participe de maneira mais competitiva e com flexibilidade, conforme as regras de conduta e valores da companhia. Na Tabela 2 observa-se participação de cada UN na geração de receita da companhia, revelando crescimento expressivo da área de MIP, resultado das recentes estratégias de lançamento de novos produtos dessa categoria, além de uma tendência de mercado.

Tabela 2. Participação das unidades de negócio no faturamento bruto do Aché

Unidade de Negócios	**2007**	**2006**
Prescrição	72,6%	77,0%
Genéricos	14,9%	14,0%
Isentos de Prescrição	12,5%	8,0%
Total	100,0%	100,0%

Fonte: Aché (2008)

A Unidade de Negócio Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PDI) tem por objetivo gerar produtos novos e inovadores, novas formulações ou apresentações para os produtos existentes e pesquisa clínica, em parceria com universidades e centros de pesquisas nacionais. A empresa divulga que "almeja fortalecer suas opções estratégicas e acelerar o acesso a novas tecnologias, desenvolver competências específicas, antecipando-se à concorrência na análise e no lançamento de produtos, agregando valor à empresa e sendo reconhecida por oferecer continuamente novas opções de tratamento" (ACHÉ, 2007, p.21).

A Unidade de Negócio Industrial é responsável por prover, simultaneamente, produtos de qualidade, melhores prazos de atendimento e menores custos às Unidades de Negócio comerciais, a partir da adoção de práticas de planejamento integrado, que envolvem as áreas comerciais e operacionais. Para dar sustentação à estrutura nesse novo modelo de gestão, foi criado o Centro Corporativo, cujas principais áreas são descritas nos parágrafos seguintes.

A Diretoria de Recursos Humanos define as políticas de atração e retenção de talentos e desenvolvimento de pessoas, trata das condições de trabalho e orienta os quase 2,8 mil colaboradores do Aché em relação às práticas de cidadania corporativa e de qualidade de vida. A Diretoria de Novos Negócios é responsável pelo estabelecimento de um plano de diversificação de negócios e pela exportação, buscando a sustentabilidade da companhia a longo prazo. Seus principais processos são: ampliar o escopo de atuação da companhia, expandir os negócios do Aché internacionalmente, assim como centralizar a gestão dos projetos de novos produtos prospectados e aprovados pelas respectivas Unidades de Negócio por meio de planos de negócio alinhados com as diretrizes da empresa.

A Diretoria Jurídica, estruturada no início de 2007, é uma área estratégica, voltada para resultados quantitativos e qualitativos, que agrega valor ao negócio e contribui para a tomada de decisão. É responsável por assegurar que a atuação da organização ocorra em

consonância com as diversas normas legais vigentes, aplicando na gestão de suas atividades ferramentas para o *compliance* das diferentes operações da organização. Contribui também para a implantação das práticas de governança corporativa, visando preparar a organização para projetos estratégicos de crescimento nos mercados nacional e internacional.

A Diretoria Financeira tem a missão de gerir os ativos financeiros e patrimoniais, de modo a garantir os recursos necessários ao aproveitamento de oportunidades de aquisição ou diversificação, bem como para os investimentos que sustentem o futuro da Companhia. É responsável também pela acuidade e transparência nos demonstrativos financeiros.

A área de Riscos Corporativos busca identificar as situações de risco às quais a Companhia está sujeita, avaliar os possíveis impactos, propor planos de mitigação e alavancar oportunidades. O Centro de Serviços Compartilhados oferece serviços contábeis e de tecnologia da informação às Unidades de Negócio e às áreas corporativas, zelando pela qualidade, prazo e custos adequados. Esse suporte se apresenta na forma de processos e sistemas que, padronizados, reduzem as exceções, dão uniformidade à organização e geram economia pela operação em escala.

Análise das Estratégias e da Estrutura Organizacional

Estratégia de Diversificação

A estratégia de diversificação do Aché revela-se de acordo com as visões de diversificação coerente de Penrose (1959) e de Teece et al (1994). Com relação à abordagem de Penrose, observa-se que a agregação de novos produtos da Aché na maioria dos casos estava baseada na base de conhecimentos consolidada no portfólio de produtos existente. Nas primeiras duas décadas o crescimento explica-se com um crescimento rápido de vendas nos primeiros lançamentos, gerando receitas que permitiram o primeiro movimento significativo de aumento de escala de produção, com a construção da primeira planta em Guarulhos em 1973. A modernização de processos e equipamentos gerou a aquisição de novas competências na modificação e criação de medicamentos. Com isso a empresa conseguiu diversificar seu portfólio para diversas classes terapêuticas compatíveis com a base tecnológica existente, baseada em insumos químicos. Nestes casos a diversificação ocorria com novos produtos (marcas) em novos mercados (classes terapêuticas) com a mesma base tecnológica. Esse processo se aprofundou com a construção de uma unidade de produção desses insumos, ampliando os ganhos de escala e de flexibilidade na produção de medicamentos.

Os movimentos de diversificação mais ousados foram apoiados por estratégias de agregação de um novo conjunto de conhecimentos, com a aquisição de empresas multinacionais e licenciamento de seus produtos, realização de *joint-ventures* ou celebração de parcerias com universidades e institutos de pesquisa. Esses movimentos resultaram em produtos com inovações mais radicais, como o uso de tecnologia de microcápsulas e o processo de isolamento de moléculas de plantas e produção de fitomedicamentos. Nestes casos a diversificação envolveu a agregação de novos produtos em novos mercados e mudança da base tecnológica.

Conforme a abordagem de Teece, pode-se considerar que o Aché tem apresentado um perfil de *diversificadora coerente* durante sua trajetória, com a agregação de ativos complementares (capacidade física de produção, excelência em manufatura, força de vendas com ações junto aos médicos e aos canais de distribuição) e desenvolvimento interno de produtos, visto que a base tecnológica de uso de insumos químicos no setor farmacêutico permitiu a construção de trajetórias tecnológicas abrangentes. Em épocas mais recentes, o aumento das parcerias estratégicas em pesquisa e desenvolvimento revela uma aproximação do modelo da *empresa em rede*. A empresa tem focalizado o desenvolvimento de

fitomedicamentos, que consiste em identificar e isolar moléculas promissoras em plantas e desenvolver as fórmulas, mas também tem operado no desenvolvimento de medicamentos sintéticos.

Estratégia Tecnológica

A estratégia tecnológica do Aché pode ser analisada conforme a abordagem de Teece (1986). O regime tecnológico do setor farmacêutico historicamente tem apresentado forte apropriabilidade, visto que as inovações são protegidas por patentes e sua exploração comercial depende de ativos complementares especializados (manufatura e distribuição), com barreiras de entrada em razão de economias de escala e regulação rígida do Estado. Nas primeiras décadas a empresa buscou aumentar sua competência em pesquisa e desenvolvimento para lançar produtos inovadores e teve tempo para promover uma integração crescente dos ativos complementares, com a ampliação da planta industrial e aquisição de empresas com capacidade produtiva, além de ampliar a força de vendas e a cobertura em pontos de venda. À medida que consolidava sua posição de mercado por meio dos ativos complementares e da reputação positiva de sua marca, a empresa passou a focalizar as parcerias estratégicas na área de pesquisa e desenvolvimento, como forma de acelerar o acesso a conhecimentos externos e processo de desenvolvimento de produtos.

A estratégia tecnológica do Aché pode ser considerada *ofensiva*, conforme a classificação de Freeman *et al*. (1997), em razão da presença de área funcional e orçamento de pesquisa e desenvolvimento, lançamento freqüente de produtos com tecnologias inovadoras e parcerias com universidades e instituições de pesquisa, principalmente para aquisição de conhecimento em áreas pouco exploradas pelos concorrentes, como os fitomedicamentos. Por outro lado, observa-se que a empresa ainda não realizou movimentos mais enfáticos na direção da fronteira atual do setor farmacêutico, que é a biotecnologia. Essa rota envolveria a pesquisas de mapeamento e manipulação genética de organismos que possam produzir compostos de interesse para a produção de medicamentos. Uma hipótese para explicar esse comportamento é que a empresa estaria fortalecendo suas fontes de receita de curto prazo, como genéricos e medicamentos isentos de prescrição, a fim de ganhar capacidade financeira para investimentos posteriores em inovações mais radicais.

De acordo com a classificação das estratégias tecnológicas de Malerba e Orsenigo (1993), a estratégia do Aché pode ser considerada *incremental*, visto que durante sua evolução, ela tem aproveitado as situações de alta cumulatividade em determinadas classes de medicamentos para promover aprimoramentos de fórmulas, variação nas formas de apresentação e lançamento de novos produtos com base na base tecnológica existente. Para tanto, ela conta com uma alta apropriabilidade do regime tecnológico do setor farmacêutico, que tem permitido a proteção das inovações e preservação de lucros por meio do registro dos medicamentos. O esforço de P&D realizado na área de fitomedicamentos também tem caráter incremental, apesar de envolver a ampliação da base de conhecimento, visto que, na época em que foi iniciado, a identificação e isolamento de moléculas de plantas não representava uma quebra de paradigma tecnológico no setor farmacêutico em âmbito global, apesar de inovador para o mercado brasileiro.

Estrutura Organizacional

A evolução da estrutura organizacional do Aché seguiu as tendências das grandes empresas diversificadas. Nas primeiras décadas, a empresa promoveu um aumento da integração vertical nas áreas de manufatura e distribuição, com a ampliação da planta

industrial própria, aquisição de empresas e realização de *joint-ventures* para ampliar a capacidade de produção e a diversificação de seu portfólio de produtos.

A partir de 2006, como decorrência das modificações societárias anteriores e do crescimento da empresa em vários mercados, foi adotado um modelo de unidades de negócio por mercado atendido com estratégias individuais, mas buscando sinergias. Com isso busca-se aumentar a flexibilidade da empresa para responder à crescente competição e complexidade do setor farmacêutico nas áreas de produtos com prescrição, isentos de prescrição e genéricos.

De acordo com a classificação de Chandler (1991), a empresa adota um modelo mais próximo do *controle estratégico*. Apesar de realizar planejamento estratégico centralizado, as unidades de negócio têm autonomia para formular estratégias específicas para cada mercado e contam com o suporte centralizado em serviços prestados pelo Centro Corporativo. A recente adoção do formato de sociedade anônima e a divulgação de relatórios da administração detalhados referentes a 2006 e 2007 sugerem a possível abertura do capital em futuro próximo, com a negociação de ações em bolsas.

Considerações Finais

O estudo apresentou uma análise da estratégia de diversificação, da estratégia tecnológica e da estrutura organizacional do Laboratório Aché. O referencial teórico adotado envolveu os conceitos de diversificação de Penrose (1959) e de Teece et al. (1994), as abordagens sobre estratégias tecnológicas de Teece (1986), Malerba e Orsenigo (1993) e Freeman *et al* (1997). Por meio de uma análise da evolução dessas estratégias e de sua estrutura, foi possível apresentar um panorama abrangente da trajetória de mais de quatro décadas de uma empresa que conseguiu obter uma posição de liderança no setor farmacêutico no âmbito do Mercosul.

A união entre um laboratório criado nos anos de 1920 que desenvolvia medicamentos inovadores e uma distribuidora emergente nos anos de 1960, gerou um conjunto de recursos que favoreceram uma introdução bem sucedida no setor farmacêutico. O esforço realizado durante as primeiras décadas de aprofundar o controle das competências de pesquisa e desenvolvimento, manufatura em larga escala e distribuição com base em relacionamento com médicos e cobertura de pontos de venda permitiram um crescimento consistente e a obtenção de uma posição vantajosa no mercado, além da construção de uma marca valiosa.

A gestão de parcerias aparece com uma competência distintiva desenvolvida durante a evolução da empresa. Nas primeiras décadas o objetivo das parcerias era aumentar o conhecimento em produção e a diversificação no porfólio de produtos, por meio de licenciamentos. Com isso a empresa ampliou seu controle sobre os ativos complementares especializados, como a manufatura e a distribuição, o que reforçava a sua capacidade de apropriação dos resultados de suas inovações resultantes de pesquisa e desenvolvimento. À medida que consolidou sua posição no mercado, o foco das parcerias passou a ser a busca de novos conhecimentos, como foi o caso da parceria com a Unicamp na área de fitomedicamentos, sendo o Acheflan o resultado de maior destaque.

A estratégia de diversificação aparentemente revelou-se coerente em razão dos resultados obtidos, a estratégia tecnológica incremental permitiu a obtenção de uma posição de liderança no setor e a evolução da estrutura organizacional parece ter conseguido apoiar as estratégias adotadas durante a história da empresa. Ao longo do tempo, a estrutura organizacional da empresa tem sido adaptada às necessidades das estratégias de diversificação e de inovação. O formato atual de unidades de negócio com controle estratégico centralizado permite o aproveitamento das complementaridades dos mercados em que a empresa atua. A evolução do laboratório Aché parece confirmar as abordagens propostas pelo referencial teórico adotado, ao explicar o crescimento das organizações por meio da valorização e

expansão de recursos e competências distintivas e da capacidade de adaptação ao meio externo.

Bibliografia

ACHÉ. *Aché aos 40 anos: uma história de sucesso, um futuro promissor*. São Paulo: Kavallet Comunicação Integrada & Marketing Cultural. 2006.

ACHÉ. *Relatório anual 2006: semeando o futuro*. São Paulo: Laboratório Farmacêutivo Aché SA, 2007. Disponível em <HTTP://www.ache.com.br>. Acesso em 25 mar 2009.

ACHÉ. *Relatório anual 2007*. Guarulhos, SP: Laboratório Farmacêutico Aché, Report Comunicação, 2008.

ACHÉ. *Relatório anual 2008*. Guarulhos, SP: Laboratório Farmacêutico Aché, Report Comunicação, 2009.

CHANDLER Jr., A.D. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHANDLER Jr., A.D. The functions of the HQ unit in the multibusiness firm, *Strategic Management Journal*, v.12, p.31-50, 1991.

PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

TEECE, D.J.; RUMELT, R.; DOSI, G.; WINTER, S. Understanding corporate coherence: theory and evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v.23, p.1-30, 1994.

FREEMAN, C.; SILVERBERG, G.; SOETE, L. *The economics of industrial innovation*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 3 ed., 1997.

HUBBARD, R.G.; PALIA, D.A. A reexamination of the conglomerate merger wave in the 1960s: an internal capital markets view. *Journal of Finance*, v.54, p.1131-1152, 1999.

KLEIN, P.G. Were the acquisitive conglomerates inefficient? *RAND Journal of Economics*, v.32, n.4, p.745-761, 2001.

KLEIN, P.D.; LIEN, L.B. Diversification, industry structure, and firm strategy: an organizational economics perspective. CORI Working Paper No. 2009-03. Columbia, MI: Contracting and Organizations Research Institute, 2009. Disponível em <http://ssrn.com/abstract=1387714>. Acesso em 16 jun 2009.

MALERBA, F.; ORSENIGO, C., Technological regimes and firm behavior. *Industrial and Corporate Change*, v.2, n.1, p.45-71, 1993.

TEECE, D.J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, v.15, p.285-305, 1986.

WILLIAMSON, O.E. Market and hierarchies: analysis and antitrust implications. New York: The Free Press, 1975.