

ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

Visão Baseada em Recursos: Estratégia Competitiva de um Laboratório Nacional no Mercado Farmacêutico Brasileiro

AUTORES

ROGERIO PINTO TORRES

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

rogerio.ache@ig.com.br

MARCO ANTONIO FERREIRA DE SOUZA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

bauhaus@ufrj.br

Resumo

O presente trabalho mostra a movimentação estratégica de um laboratório farmacêutico nacional, em função das mudanças em seu ambiente de negócios, que tem orientado suas ações para um posicionamento em recursos, frente a tendência natural de posicionamento no mercado. O objetivo é apresentar um estudo empírico através de estudo de caso a partir do construto teórico da Visão Baseada em Recursos (RBV) que, nos últimos anos, apresenta-se como alternativa a tradicional Visão Baseada no Mercado ou visão da vantagem competitiva. Procedeu-se uma análise dos recursos internos e das estratégias, que permitiram a organização estudada ocupar a terceira posição em faturamento bruto, dentro do mercado farmacêutico brasileiro. A visão da empresa foi obtida a partir de entrevistas semi-estruturadas com diretores e gerentes e os resultados do estudo foram analisados à luz do referencial teórico da RBV e das informações sobre o mercado farmacêutico no Brasil. Como resultado, verifica-se a convergência da literatura da RBV, em que a identificação e uso das capacidades e dos recursos únicos da organização têm relevante impacto no desempenho e competitividade da mesma no mercado de medicamentos. O estudo busca contribuir para a melhor compreensão do que são recursos considerados diferenciais e estratégicos para uma empresa.

Palavras-Chave: Visão Baseada em Recursos, Posicionamento Estratégico, Indústria Farmacêutica.

Abstract

The present work shows the strategic activities of a national pharmaceutical laboratory, due to the changes in its business environment, which has guided their actions towards positioning in resources in face of the natural trend of market position. The aim is to present an empirical study by means of a case study starting from the theoretical construction of Resource Based View (RBV) which, in the last years, has presented itself as an alternative to the traditional Market Based Vision or the vision of competitive advantage. There has been an analysis of internal resources and of the strategies which allowed for the organization being studied to remain in the third place in gross revenue within the Brazilian pharmaceutical market. The company vision was obtained from semi-structured interviews with directors and managers and the results of the study were analyzed in light of the theoretical references of the RBV and of the information about the pharmaceutical market in Brazil. As a result, can observe the convergence of RBV literature, in which the identification and use of abilities and unique resources of the organization have relevant impact in the performance and ability of the company to compete in the medicament market.

Key words: Resources-Based Vision, Strategic Positioning, Pharmaceutical Industry.

1 Introdução

A indústria farmacêutica se destaca como uma das mais inovadoras e rentáveis dentre os setores produtivos. A defesa desta posição ocorre de forma agressiva, por meio da criação ou manutenção de barreiras de entrada, principalmente pela utilização extensiva dos direitos de monopólio durante o período de patente, por processo de reestruturação empresarial e por aumento do rigor nas exigências sanitárias determinadas pelos órgãos regulatórios nacionais ou supranacionais (CAPANEMA E PALMEIRA FILHO, 2007). Vários fatores caracterizam a indústria farmacêutica, dentre os quais se destacam os custos elevados de pesquisa, desenvolvimento e inovação (P,D&I) de novos medicamentos, o crescimento dos medicamentos genéricos e a ampliação dos mecanismos públicos e privados de regulação da indústria farmacêutica, com o objetivo de reduzir os seus custos com a aquisição de medicamentos (MAGALHÃES ET AL, 2003).

O mercado farmacêutico brasileiro apresenta-se como um dos maiores e mais atrativos do mundo (10º no ranking), mas é dominado pelas grandes indústrias transnacionais, destacando-se algumas nacionais. Entretanto ele é considerado como uma indústria basicamente de transformação, entendida como a de modificação do princípio ativo (matéria-prima) em medicamento final (CALIXTO E SIQUEIRA JR, 2008). Por não ter desenvolvido sua indústria de farmoquímicos, não sendo produtor de matéria-prima (farmoquímicos e adjuvantes), o setor depende intensamente da importação de outros países. Ao final da década de 1990, importantes modificações ocorreram no mercado farmacêutico brasileiro com a entrada em vigor da lei de patentes (1996) e a introdução dos medicamentos genéricos (1999). Estas mudanças acabaram por tornar o mercado mais competitivo, provocando uma concorrência mais acirrada, envolvendo preço e desconto, e obrigando as empresas a diminuir suas margens. Os consumidores dos produtos de marca passam a ter como opção, além dos similares de baixo preço já existentes no mercado, os medicamentos genéricos substitutos. O mercado farmacêutico brasileiro é monopolizado e/ou oligopolizado, em função da concentração deste por classes terapêuticas, onde as empresas líderes o monopolizam, panorama observado até os dias atuais (BERMUDEZ, 1995).

Uma leitura desse setor, a partir da Visão Baseada em Recursos (VBR), constitui uma importante contribuição. Principalmente porque a indústria farmacêutica brasileira apresenta, em sua dinâmica, forte orientação para o mercado, como preconiza a Visão Baseada no mercado (VBM), com forte influência das contribuições de Michael Porter.

O trabalho tem como objeto mostrar os motivadores que levaram um laboratório farmacêutico nacional a desenvolver seu planejamento estratégico com orientação para suas competências e recursos únicos, de forma a melhorar seu desempenho dentro do mercado farmacêutico brasileiro. Busca apresentar, com base nos depoimentos de diretores e gerentes e nos conceitos da Visão Baseada em Recursos (VBR), a movimentação estratégica do laboratório Ache no competitivo mercado farmacêutico brasileiro. O método utilizado foi o estudo de caso, a partir de entrevistas semi-estruturadas.

2 Mercado Farmacêutico

A estrutura do mercado farmacêutico mundial pode ser definida como oligopólio, uma vez que o setor tem seu comportamento influenciado fortemente por multinacionais de grande porte. De acordo com IMS (2009), as 10 principais empresas do setor, em 2008, concentraram 42,6% do mercado total, tendo a Pfizer a maior cota do mercado (6,0%), seguida da GSK, da Novartis e da Sanofi-Aventis, cada uma com aproximadamente (5,0%), da Astra Zeneca, da Roche e da Johnson & Johnson, cada uma com aproximadamente (4,5%), da Merck & Co (3,6%), e da Abbott e da Eli Lilly, ambas com aproximadamente (2,5%). A concentração deste mercado deu-se, principalmente, por processos de fusões e aquisições de interesse dos principais grupos do setor. Este processo se justifica pelos elevados custos de pesquisa e

desenvolvimento de novos fármacos (FERREIRA, 2004). A Tabela 1 apresenta as distribuições continentais. As empresas líderes do setor são multinacionais de grande porte que atuam de forma globalizada.

Tabela 1 - Distribuição Continental das Vendas do Mercado Farmacêutico Mundial – 2008 Fonte: IMS Health - World Review Conference 2009

Mercado Mundial Auditado	Venda 2008 (US\$ bi)	% Vendas Mundiais	% Crescimento US\$ (2007-2008)
Mercado Total	724,5	100,0	4,4
América do Norte	311,9	43,1	1,3
Europa	237,4	32,8	5,4
Ásia, África e Austrália	72,3	10,0	15,7
Japão	68,6	9,5	2,6
América Latina	34,3	4,7	12,9

Fonte: IMS Health - World Review Conference 2009

Os Estados Unidos (EUA) ocupam, ao mesmo tempo, o primeiro lugar em produção e consumo desse mercado. As maiores multinacionais exportadoras estão sediadas na Suíça, Alemanha, Grã-Bretanha e Suécia. (CAPANEMA E PALMEIRA FILHO, 2007).

O mercado farmacêutico brasileiro apresentou, nos últimos anos, significativa alteração, sob o prisma da oferta, tendo em vista que as empresas nacionais respondiam, em 2000, por cerca de 28,2% do valor das vendas de medicamentos e em março de 2005 já haviam aumentado sua participação para 40,6% (CAPANEMA E PALMEIRA FILHO, 2007). Esta tendência vem se confirmando ao se observar os resultados de abril de 2009: somado o faturamento das dez maiores empresas que operam no Brasil (46% da venda total do mercado), a participação das quatro empresas nacionais melhores colocadas no ranking é de 49,9%, conforme tabela 2.

Tabela 2 - Ranking de Corporações - Top 10 Fonte: IMS / PMB - MAT ABRIL 2009

2009	2008	Corporações	US\$ Milhões	cresc. %
		TOTAL DO MERCADO	12.360	11,6
1	1	EMS CORP	953	11,8
2	2	SANOFI - AVENTIS	769	11,4
3	3	ACHE	701	14,5
4	4	MEDLEY	696	15,1
5	5	NOVARTIS CORP	552	5,4
6	7	EUROFARMA	489	26,6
7	6	BAYER CORP	483	1,8
8	8	PFIZER	374	0,6
9	9	JOHNSON & JOHNSON CO.	348	3,4
10	10	GSK CORP	316	6,8

Fonte: IMS / PMB - MAT ABRIL 2009

As indústrias farmacêuticas brasileiras sofrem uma concorrência desfavorável, uma vez que as grandes empresas transnacionais iniciaram seus processos de verticalização e de domínio tecnológico há cerca de 60 anos, estando totalmente consolidados. A constante necessidade de inovação tecnológica e os investimentos que são necessários constituem-se em grandes barreiras à pesquisa e desenvolvimento de novos medicamentos, principalmente porque são necessários recursos e qualificações que extrapolam a capacidade financeira e tecnológica das empresas nacionais (QUEIROZ, 1993). Cabe observar que o medicamento similar forma a base da indústria farmacêutica de capital nacional privado e estatal.

Com relação ao medicamento genérico, o mercado mundial cresce aproximadamente 17% ao ano (PROGENÉRICOS, 2009). No Brasil, o programa de medicamentos genéricos foi criado em 1999, três anos após a promulgação da lei de patentes em 1996. O modelo de medicamentos genéricos, baseados no conceito de substituição, passa a estimular os laboratórios a firmarem seus negócios com base na imitação, buscando maior eficiência no processo produtivo e na competitividade de custos. Apesar do contínuo crescimento desse segmento, tem sido acentuada a rivalidade entre os concorrentes, uma vez que não existem possibilidades de diferenciação. A dinâmica da concorrência envolve preço e desconto, obrigando as empresas a diminuírem suas margens. Uma vez que não existe interesse, tanto do distribuidor quanto do varejista, em comercializar um mesmo princípio ativo genérico de diversas empresas distintas, a grande vantagem no segmento de genéricos é alcançar a prateleira da farmácia à frente dos concorrentes (CAPANEMA E PALMEIRA FILHO, 2007). Ao contrário do que se observa no mercado farmacêutico brasileiro total, o mercado de genéricos concentra-se entre quatro empresas de controle nacional: EMS Sigma Pharma, Medley, Aché e Eurofarma. Essas quatro empresas responderam em abril de 2009 (mercado acumulado) por 76% das vendas de genéricos no país.

O segmento de medicamentos de prescrição (ou marca) chama atenção por condições de mercado específicas. Em função da mínima capacidade de substituição dos produtos, o poder de fixação de preços dos produtos com patente é expressivo. A pesquisa e o desenvolvimento são suas principais fontes de recursos. Para as empresas nacionais, a necessidade de inovação tecnológica e os investimentos indispensáveis constituem-se em grandes barreiras ao lançamento de novos medicamentos. A demanda do setor é pouco sensível ao preço, em função da sua essencialidade e do pouco poder de decisão dos consumidores. A fidelidade à marca dos consumidores de renda mais elevada garante a venda dos produtos mais caros, mas, para os consumidores de baixa renda, mesmo uma redução de preços não torna o medicamento mais acessível, ou seja, a demanda observada nas classes mais baixas é muito mais sensível à variações na renda do que à variações nos preços dos medicamentos. O poder de negociação do comprador é reduzido, uma vez que quem define a venda é a prescrição. A ameaça de novos concorrentes é dificultada por barreiras como: diferenciação através das marcas, padrões regulatórios rígidos e existência de patentes.

3 Posicionamento e a Visão Baseada em Recursos

Freqüentemente novas estratégias são formadas nas organizações em função das prioridades a serem assumidas na busca por objetivos determinados. Estas são formadas ao longo de processos complexos a procura de um plano de ação que permita desenvolver e ajustar vantagens competitivas. São influenciadas não somente pelas dinâmicas políticas, culturais e cognitivas, vividas pelos seus membros, mas, principalmente, pela relação com seus agentes externos e seu ambiente de operação, ou seja, a busca pelo reconhecimento de quem a empresa é e de quais recursos ela dispõe (HENDERSON, 1998).

Mintzberg et al (2000) observam que a procura da estratégia pelas organizações tem o objetivo de estabelecer uma direção, definir cursos de ação e obter a cooperação de seus membros para alcançar as diretrizes comuns estabelecidas. Para Porter (1986), o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em particular, o desenvolvimento de uma fórmula ampla que determinará a maneira como a empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para o cumprimento dessas metas. Em geral, postula-se que a formulação estratégica da empresa deve ser baseada em uma compreensão profunda e criativa das mudanças do setor e do comportamento do mercado, ou nas competências e recursos essenciais. Entretanto, predominam os estudos focados no aproveitamento de oportunidades de mercado, ou estudos ancorados na VBM (Visão Baseada

no Mercado), cuja principal inspiração são as contribuições de Michel Porter. Recentemente tornaram-se mais comuns os estudos ancorados na VBR – Visão Baseada em Recursos.

A escola do posicionamento estratégico tem como principal protagonista Michael Porter. Para Porter (2002) o primordial no processo de formulação da estratégia é a análise dos mercados e sua competitividade e o entendimento da posição relativa que cada empresa ocupa em seu segmento produtivo. Segundo Mintzberg et al (2000), a escola do posicionamento tem como premissas básicas que as estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado competitivo e, portanto, o processo de construção da estratégia é de seleção dessas posições genéricas com base em análises e interpretações deste mercado; os analistas, os quais passam a desempenhar um papel importante no processo, passam seus cálculos aos gerentes que controlam as opções, resultando assim em estratégias totalmente desenvolvidas e prontas para serem implementadas. Os principais focos de análise no posicionamento estratégico são clientes, fornecedores, concorrentes, novos entrantes e substitutos, os quais Porter (1986) chama de cinco forças competitivas. Considerando essa abordagem, Porter observa que uma organização tem seu desempenho dependente das características do ambiente do mercado onde se insere e no qual compete. Esta então é a perspectiva da Visão Baseada no Mercado e, dessa forma, a estratégia da firma é determinada pela estrutura da organização e seu posicionamento no mercado. Neste caso, a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao meio ambiente em que está inserida. Assim, tem seus estudos focados na análise da estrutura da empresa e como o mercado influencia no seu desempenho. Cabe a organização posicionar-se de forma a utilizar as regras do mercado a seu favor, atingindo assim desempenho superior (PORTER, 1986).

Para Wernerfelt (1982), a estratégia para uma grande empresa envolve o alcance de um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos. A Teoria da Visão Baseada em Recursos (do inglês *Resource-Based View* ou RBV) busca entender os fundamentos de uma condição competitiva superior e sustentável, baseada nos recursos que uma empresa dispõe. As competências organizacionais são consideradas recursos, assim como as habilidades coletivas da organização e a sua cultura. A RBV procura explicar a superioridade no desempenho das organizações, e as estratégias que permitem alcançá-la, mediante utilização dos seus recursos e capacidades essenciais (BARNEY, 1991). A distinção da RBV, frente à tradicional discussão de posicionamento, é justamente por voltar seu foco de análise para dentro da firma, de forma a investigar as forças e as deficiências de seu “posicionamento em recursos” (BURLAMAQUI e PROENÇA, 2003). A RBV coloca os recursos estratégicos possuídos pela empresa como os principais determinantes da diferença entre o desempenho de firmas do mesmo setor. Recursos são todos os ativos, atributos, processos organizacionais, conhecimento, informação, competências etc., controlados pela firma, que possibilitem a esta, criar e implementar estratégias que aumentem sua eficiência e eficácia. Esses recursos estão classificados em três categorias distintas: capital físico, capital humano e capital organizacional (BARNEY, 1991). Uma das premissas básicas da RBV é que a diferença fundamental no modo de operar das empresas está no fato de que cada uma delas possui um conjunto de recursos – seus ativos, competências e capacitações específicas. Essa análise considera que toda empresa possui um portfólio de recursos, dentre os quais: marca, imagem, conhecimento, recursos físicos, culturais, financeiros, administrativos, humanos. É esse portfólio que permite a empresa criar vantagens competitivas (FLEURY E FLEURY, 2003).

Na RBV, a vantagem competitiva se constrói pela capacidade das organizações em estabelecer não somente uma posição no mercado, mas também uma posição adequada em recursos, sendo essa última, a essência da vantagem competitiva sustentável, desde que consiga desenvolver ao longo do tempo uma vantagem inimitável ou de difícil imitação

(CARDOSO et al, 2001). As empresas, dentro de um mercado, podem ser heterogêneas em relação aos recursos estratégicos de que dispõem. Cada organização possui e controla seus recursos de forma que a faz diferente em diversos aspectos no seu desempenho. Pode-se avaliar essa diferenciação partindo da construção de um modelo teórico com base nos pressupostos de Barney (1991): a heterogeneidade – entende-se pela posse de um grupo de recursos diferentes, “heterogêneos”, que dificultem aos concorrentes obtê-los, ao contrário dos recursos homogêneos, os quais são facilmente imitáveis e comercializáveis; imobilidade dos recursos - os recursos que a empresa possui não devem ser facilmente móveis, pois se assim o forem, todos poderão ter acesso, não configurando um recurso único. Segundo Barney (1991), mesmo os recursos possuindo características de heterogeneidade e da imobilidade, ainda assim não é suficiente para se levar a uma vantagem competitiva sustentável. Como nem todos os recursos da firma têm condições para manter tal vantagem competitiva, Barney (1991) sugere que os recursos devam atender a outros critérios e condições, a saber: um recurso precisa ser *valioso* para ser estratégico (o recurso possibilita a empresa explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente externo); um recurso é tanto estratégico quanto *raro* possa ser (o recurso é restrito à própria empresa ou a um pequeno conjunto de empresas competidoras atuais ou potenciais); um recurso não deve ser somente *valioso* e *raro*, mais também *difícil de imitar* (aqueles típicos da empresa, que apresenta inclusive condições históricas únicas, relacionados à desvantagem de custo de cópia por outra empresa); um recurso pode ser *raro* e *inimitável*, mas não será estratégico se puder ser *substituído* por um concorrente (ocorre quando o recurso não pode ser substituído por um similar ou por outro que capacite os competidores a criar e implementar estratégias semelhantes).

Em relação à complexidade de imitação dos recursos, Barney sugere que as fontes de imitações têm sua origem em condições históricas únicas, ou em ligações com outros recursos (ambigüidade causal), ou baseia-se num fenômeno socialmente complexo. As condições históricas únicas dizem respeito a eventos anteriores na história da organização, que podem exercer influência nas suas repostas e ações atuais, uma vez que existem efeitos considerados dependentes da trajetória. A ambigüidade causal diz respeito às relações de causa e efeito entre os recursos controlados por uma firma e a vantagem competitiva sustentável que possui não são entendidos apenas de maneira imperfeita. Fenômeno socialmente complexo refere-se ao resultado, por exemplo, de um complexo fenômeno social como a cultura organizacional.

4 A Indústria Farmacêutica Brasileira: perspectiva da VBM e perspectiva da VBR

Para Narver e Slater (1990), a essência do marketing moderno e da estratégia é a orientação para o mercado. Para tanto, eles desenvolveram um modelo centralizado no resultado, que se baseia nos componentes da orientação para o mercado e no impacto dessa orientação sobre os resultados da empresa. O modelo tem a proposta de que a organização tenha conhecimento dos competidores, de forma a posicionar-se continuamente em relação a eles, além de conhecer profundamente as necessidades de seus clientes, num processo de adequação permanente. Segundo o modelo de Narver e Slater (1990), pode-se observar o mercado farmacêutico brasileiro apresentando, em sua dinâmica, orientação para o mercado, uma vez que as estratégias desenvolvidas analisam amplamente os competidores e o pleno conhecimento das necessidades dos clientes: o médico, no mercado de prescrição; o ponto de venda/consumidor final, no segmento de genéricos. Teixeira (2006) reforça o conceito de orientação para o mercado destacando algumas características, no segmento de prescrição, que fazem com que as decisões das empresas farmacêuticas, principalmente em relação a preço, sejam orientadas fortemente pelo grau de competição do mercado e não somente em função do custo de produção, sendo estas características: 1) reduzida concorrência, devido às elevadas barreiras de entrada e a ausência de substitutos, o que faz aumentar a participação no

mercado das empresas líderes - constituem-se barreiras a novos entrantes a vigência de patentes, custos iniciais elevados para a fabricação de medicamentos, domínio de poucas empresas em cada classe terapêutica, redução de indústrias em função do grande número de fusões e aquisições e o grande volume de recursos necessários para P&D; 2) a demanda do setor é pouco sensível ao preço, além do pouco poder de decisão do consumidor em relação aos medicamentos de prescrição, cabendo esta decisão ao médico que prescreve.

No mercado de genéricos, o consumidor final passa a ganhar maior importância. As estratégias tendem a manter-se orientadas para o mercado, em função do acirramento na concorrência por preço e pela conquista do ponto de venda e da preferência do consumidor final. Para Capanema e Palmeira Filho (2007), uma vez que não existem possibilidades de diferenciação no segmento de genéricos, acentua-se a rivalidade entre os concorrentes, levando normalmente a estratégias genéricas de liderança em custo, reforçando a necessidade de buscar economias de escala, o que acaba se tornando uma nova barreira de entrada.

Em relação ao grau de informação dos compradores, a principal característica do segmento de prescrição é que quem decide sobre a compra do medicamento ético, a qual depende de prescrição médica, não é o paciente (cliente ou consumidor final), mas o médico que receita, fato este que Teixeira (2006) chamou de uma das “falhas de mercado”. Desta forma, o foco da indústria não é no consumidor final, mas naquele que prescreve.

Para Di Battisti (2003), em relação à ameaça de produtos substitutos, um dos principais fatores determinantes desta regra de concorrência é a disposição do consumidor em substituir o medicamento prescrito em relação ao preço/benefício dos produtos. Neste cenário, entra o medicamento genérico como opção oferecida para a substituição dos produtos de marca, tendo a mesma eficácia e preços inferiores. Porém, dependendo da faixa de renda do consumidor, observam-se diferentes níveis de inclinação à substituição dos medicamentos de marca pelos genéricos. Os consumidores de renda mais baixa optam por um genérico substituto. Entretanto, uma parcela de consumidores com renda mais alta prefere não arriscar e mantém sua fidelidade ao medicamento de marca.

Pela perspectiva da VBM, a competição no segmento de prescrição continuará sendo por diferenciação, com os setores de pesquisa e desenvolvimento e propaganda e marketing recebendo investimentos cada vez maiores. No segmento de genéricos, já que não existe a possibilidade de diferenciação, a rivalidade acentua-se em função do preço e do desconto, obrigando as empresas a diminuírem suas margens (CAPANEMA E PALMEIRA FILHO, 2007).

Na visão baseada em recursos, a fonte de vantagem competitiva é proveniente de recursos e competências internas das organizações (BARNEY, 1991). Segundo o autor, somente com a avaliação das oportunidades e ameaças externas, não é possível conseguir rendas excepcionais, pois todos os concorrentes possuem as informações e as técnicas de análise para chegar aos mesmos resultados. Pela Teoria da Visão Baseada em recursos, no mercado farmacêutico, a criação de barreiras para novos entrantes, desenvolvidas pelas empresas, não advém unicamente da implementação de uma estratégia de diferenciação, mas sim da busca pela proteção de seus recursos, uma vez que seu posicionamento competitivo superior e sua capacidade de se sustentar ao longo do tempo estão apoiados nos recursos em que dispõe. Assim, procuram proteger suas patentes, e explorá-las durante o período de vigência, bem como suas marcas, visto que, conforme observado por Santos (2001), a fidelidade à marca garante a venda dos produtos, ainda que mais caros.

Um dos principais recursos utilizados pela indústria farmacêutica, que demandam grandes investimentos em treinamento e aperfeiçoamento, refere-se ao recurso humano, envolvido tanto em atividades de P&D quanto na força de vendas, sendo este último grupo responsável por difundir e fortalecer outros recursos, tais como marca e imagem. Para Di Battisti (2003), o capital humano das organizações, com seu elevado nível de conhecimento e

especialização, é um dos principais recursos da indústria farmacêutica no processo de inovação, não sendo fácil conseguir transferir esse conhecimento, pois ele foi adquirido através da experiência em pesquisas, produção, comercialização e distribuição dos medicamentos. Desta forma, para uma empresa pretender entrar nessa indústria, deverá desenvolver os conhecimentos especializados e, para tanto, necessitará investir grandes somas, já que não possui experiência anterior e não pode simplesmente adquirir essas técnicas de outra empresa (DI BATTISTI, 2003).

Para Prahalad e Hamel (1997), a capacidade de uma empresa é o resultado do uso conjunto de grupos de recursos e, para a maioria das firmas, as capacidades mais importantes são possivelmente aquelas que surgem da integração de capacidades funcionais individuais. Na indústria farmacêutica a utilização do conjunto de recursos – marca, imagem, conhecimento, recursos financeiros para investimentos em marketing – são fundamentais na busca pela conquista e manutenção da preferência do cliente, seja ele médico ou consumidor final fiel a marca. Esses ativos desempenham um papel importante na manutenção do seu posicionamento competitivo e na valorização da empresa. O portfólio de produtos de uma empresa também tem participação importante no seu grupo de recursos, principalmente no segmento de genéricos.

5 Metodologia

Uma característica central do presente trabalho é o seu caráter qualitativo, conforme demonstra este item, tendo por objetivo desenvolver um estudo empírico feito a partir de entrevistas realizadas com representantes de um laboratório farmacêutico e da coleta de dados em fontes secundárias.

Com o objetivo de estudar os fatores que levaram a organização estudada à tomada de decisão estratégica, mediante as intensas mudanças em seu mercado de atuação, a estratégia de investigação adotada por este trabalho é o estudo de caso, uma vez que a principal motivação é conhecer a realidade de um determinado fenômeno. Para Yin (2005), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno dentro de seu contexto. Para Godoy (2006), os problemas de pesquisa que geram estudos de caso podem surgir de situações cotidianas, ou seja, serem identificados, na prática, a partir do desejo do pesquisador de explicar alguma situação.

Existem três parâmetros que devem ser considerados para a escolha do estudo de caso como metodologia (YIN, 2005). O primeiro parâmetro refere-se ao tipo de questão de pesquisa: neste caso, “como” e “por que” são as palavras-chave da questão de pesquisa no estudo de caso – neste trabalho, observa-se como a empresa observou e se posicionou dentro de um contexto de mudanças profundas no mercado farmacêutico brasileiro. O segundo trata do controle sobre eventos comportamentais: por se tratar de um estudo que tem como base observações diretas e indiretas, a partir de entrevistas, não é possível pensar em controle, pois, neste caso, o papel do pesquisador é observar, refletir e analisar os eventos dados, uma vez que já ocorrem no mundo independentemente sua vontade. O terceiro parâmetro se relaciona ao grau de enfoque em acontecimentos atuais – este estudo de caso tem como objeto estudar os motivadores que levaram uma empresa nacional de grande porte a desenvolver seu planejamento estratégico orientado para suas competências e recursos únicos, de forma a melhorar seu desempenho dentro do mercado farmacêutico brasileiro.

Um importante passo a dar é o estabelecimento das fronteiras de interesse do pesquisador, ou seja, definir a unidade de análise (GODOY et al, 2006). A pesquisa sobre a movimentação estratégica da organização foi fundamentada em um estudo de caso único, cujas unidades de análise foram: os eventos observados e as atividades realizadas para identificar as ameaças e oportunidades encontradas pela empresa, assim como suas forças e fraquezas, as entrevistas realizadas com os membros da diretoria executiva da organização

estudada, além do exame de documentos, que permitiram fazer um estudo comparativo sobre a evolução dos resultados da empresa após sua decisão estratégica. Atendendo a critérios de pesquisa e seleção da unidade de análise, o objetivo é responder à pergunta de pesquisa: qual a importância da correta identificação dos recursos diferenciais e únicos para gerar vantagens competitivas para o laboratório farmacêutico?

O laboratório Ache foi escolhido para ser estudado por ter sido levado em conta a facilidade de acesso às informações e de contato pessoal entre o autor e os dirigentes da empresa. A empresa escolhida foi um laboratório farmacêutico nacional, cuja matriz está situada no estado de São Paulo, sendo que, no Brasil, está entre as três maiores indústrias farmacêuticas, com receita bruta de aproximadamente R\$ 1,9 bilhões em 2008. Possui um parque fabril com capacidade produtiva que supera os 100 milhões de unidades/ano e conta com aproximadamente 3.000 funcionários.

No que se referem aos dados qualitativos, destacam-se as entrevistas como a principal fonte de coleta de dados, tendo sido realizadas tanto pessoalmente como por telefone. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com diretores e gerentes do laboratório. A pesquisa apresenta dados qualitativos primários e secundários, não tendo sido feito nenhum tratamento estatístico sobre eles. O estudo conta com cinco entrevistas como fonte primária.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados e duração das entrevistas.

Identificação do Entrevistado	Formação	Cargo	Tempo Total das Entrevistas
A	Marketing	Gerente Nacional de Demanda	92 minutos
B	Marketing	Gerente de Produtos Fitoterápicos	56 minutos
C	Administração de Empresas	Diretor da Unidade de Negócio Prescrição	105 minutos
D	Economia	Diretor das Unidades de Negócio MIP e Genéricos	52 minutos
E	Engenharia Química	Diretor de P,D&I	46 minutos

Fonte: autor (2009)

Durante o processo de análise dos dados, foi exigida do pesquisador uma ampla habilidade de distanciamento, devido ao fato de ser funcionário da empresa e seu possível envolvimento com a mesma. Conforme observa Yin (2005), a preocupação reside no fato de que o pesquisador possa vir a assumir posições contrárias as melhores práticas científicas, por ter dificuldade de trabalhar como um observador externo.

Algumas limitações foram observadas no desenvolvimento da pesquisa com a utilização do método acima descrito. Deve-se ressaltar que, em função do tempo e dos recursos disponíveis, o universo da análise foi um laboratório nacional. As entrevistas foram realizadas com cinco respondentes, dirigentes das unidades de negócio, onde, pelo fato de serem executivos da empresa, a disponibilidade de tempo dos entrevistados foi um dos grandes limitadores para um maior aprofundamento nas entrevistas realizadas.

6 Estudo de Caso Ache

O laboratório Ache foi criado em 1965, em São Paulo, com o nome de Prodoctor Produtos, através da união dos ex-propagandistas Adalmero Dellape Baptista, Antônio Gilberto Depieri e Victor Siaulys. No ano seguinte, os três sócios adquiriram o Laboratório Ache, criado na década de 30, resultado de uma parceria entre o médico francês Philip Aché e o farmacêutico João Palma Travassos, em Ribeirão Preto, interior de São Paulo.

Após 12 anos, a empresa adquiriu a Bracco-Novoterápica, de origem italiana. Em 1982, obteve os direitos de produção e comercialização dos medicamentos da Parke-Davis,

multinacional norte-americana pertencente ao Grupo Warner-Lambert. Em 1988, o Ache criou a Prodome, joint-venture com a Merck Sharp & Dohme, o maior laboratório farmacêutico do mundo na época. Mais tarde, a empresa adquiriu 42% do capital da Schering-Plough, empresa norte-americana com sede no Rio de Janeiro. Em 2001 inicia o processo de profissionalização da empresa, deixando de ser uma organização com administração familiar, passando então a ser conduzida sob um plano estratégico formal. Em 2002, incorporou a alemã Asta Médica, tendo como estratégia a consolidação da liderança dentre as empresas nacionais através da obtenção de licenças de produtos provenientes de pesquisas dos grandes laboratórios farmacêuticos internacionais. Em 2005 o Ache faz o lançamento do primeiro medicamento totalmente pesquisado e desenvolvido no país, ou seja, 100% nacional, o antiinflamatório Acheflan®. Em 2005 ocorre também a compra da Biosintética Farmacêutica Ltda, com o Ache alcançando a primeira posição no ranking farmacêutico nacional, com aproximadamente 7% de participação. Em 2006, após nova reestruturação, a empresa adota um novo modelo de gestão por unidades de negócio, reorganizando sua estrutura operacional e administrativa, sendo elas: Unidade de Negócio Prescrição, MIP (medicamentos isentos de prescrição), Genéricos e P,D&I.

Conta atualmente com mais de 3.000 colaboradores e possui duas plantas industriais. A maior em Guarulhos e a segunda na Avenida Nações Unidas, região sul da capital paulista. A empresa possui a maior força de vendas do setor farmacêutico do País, com cerca de 1.600 propagandistas que apresentam sua linha de produtos para mais de 145 mil médicos em todo o Brasil. O Ache Laboratórios Farmacêuticos S.A. é uma empresa de capital 100% nacional, com mais de 40 anos de atuação no mercado farmacêutico brasileiro. O Ache dispõe de um amplo e diversificado portfólio de medicamentos sob prescrição e isentos de prescrição, além de crescente número de moléculas de produtos genéricos, fabricados sob a marca Biosintética. Atualmente, são comercializadas mais de 200 marcas, em, aproximadamente, 500 apresentações (ACHE, 2008). Começou a atuar em genéricos em 2005, depois da aquisição da Biosintética, e apresentou em 2009 o maior crescimento entre os líderes nesse mercado, estando entre as três primeiras empresas do setor. Em meados da década de 90, o Ache criou seu Núcleo Estratégico de Pesquisa e Desenvolvimento, tendo como uma de suas metas o estudo das plantas para o desenvolvimento de novos medicamentos. O lançamento do Acheflan® (*Cordia verbenacea*), primeiro medicamento 100% pesquisado e desenvolvido no Brasil, foi o resultado de sete anos de estudos, mais de R\$ 15 milhões de investimentos em pesquisa, parcerias com importantes universidades nacionais - Universidade Federal de Santa Catarina, UNIFESP, PUC-Campinas e UNICAMP - e com pesquisadores brasileiros de renome internacional. A empresa investe, por ano, 10% da geração do seu caixa em pesquisa, desenvolvimento, inovação e novas tecnologias, seja por meio de estudos próprios ou parcerias com universidades e centros de pesquisa.

Um dos objetivos estratégicos da companhia tem sido trabalhar de forma a ampliar suas operações no mercado externo. Atualmente está presente em 12 países – Argentina, Bolívia, Canadá, Colômbia, Chile, Equador, Estados Unidos, México, Peru, República do Cabo Verde, República Dominicana e Venezuela. Com o objetivo de aproveitar a demanda potencial do mercado internacional, sua estratégia de exportações visa criar ativos fora do Brasil.

O Laboratório Ache atua num mercado farmacêutico cuja competição varia de acordo com o tipo de segmento de atuação, quer seja medicamento de marca ou genérico. No segmento prescrição, que inclui produtos com patentes e similares de marca, a prescrição médica é determinante na venda, sendo o médico o alvo do setor de marketing. Por adiar sua entrada no segmento de genéricos, o Laboratório Ache, apresentou desvantagens competitivas frente aos concorrentes com posições já consolidadas, relativas a: portfólio, canais de distribuição, presença em pontos de venda.

7 Resultados e Discussões

Na opinião dos entrevistados, a marca Ache e os recursos humanos (com destaque para força de vendas) foram identificados como recursos valiosos, pois permitiram à empresa conceber e implementar estratégias para explorar oportunidades e neutralizar ameaças (BARNEY, 1991). Uma marca sólida e reconhecida no mercado é recurso raro e de difícil substituição.

[...] Outro diferencial é a grandeza, a capilaridade da maior força de vendas, a marca Ache que é um símbolo de qualidade, além de portfólio. **Entrevistado B**

[...] O Ache é uma companhia nacional farmacêutica, que tem muito forte a qualidade fabril, uma ótima fábrica (planta industrial), marca extremamente reconhecida (Ache) e uma força de vendas extremamente capilarizada Brasil afora. Então as nossas capacidades essenciais basicamente são essas. **Entrevistado A**

Tal como observado por Andrews (2001), o desenvolvimento da estratégia resulta da noção de adequação entre as capacidades singulares de uma empresa e as exigências competitivas de um setor. Acompanhando esta visão de adequação, todos os entrevistados concordaram que, no desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa, é preciso não só avaliar criteriosamente a posição em que se encontram no mercado e os seus competidores, mas também avaliar internamente suas forças e fraquezas, conforme destacado nas respostas dos entrevistados A e D:

[...] você olha a corporação a qual você está mirando qualquer que seja, e você olha a classe terapêutica, quem é forte nas franquias e contra quem eu me posiciono. Você tem que saber com quem está brigando. A empresa avalia de forma apurada quem são os competidores. [...] Forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, certamente todos esses fatores são avaliados quando do desenvolvimento da estratégia. **Entrevistado A.**

[...] avaliando o cenário mercadológico futuro e as movimentações de nossos concorrentes. O importante é sempre se antecipar as tendências de mercado e se adequar a elas. Obviamente que também avaliamos as nossas competências internas, afinal, estamos preparados para os desafios do mercado? Temos estrutura, know how e competência para os desafios? **Entrevistado D.**

Mintzberg et al (2000) observam que, a partir da afirmação de Conner e Prahalad (1996), o conhecimento e a inovação também passaram a ser entendidos como recursos estratégicos essenciais para a competitividade das organizações. Esta afirmação coincide com a opinião dos entrevistados, que consideram P,D&I fundamental para a melhora do desempenho futuro do Laboratório Ache. O conhecimento e *Know How* obtidos com pesquisa e inovação são recursos dos mais valiosos que podem ser desenvolvidos e utilizados.

A empresa entende que, para poder se diferenciar perante seus concorrentes, precisa investir em pesquisa em desenvolvimento. O Ache já investe há alguns anos e disponibiliza um percentual da sua receita para investimentos em P,D&I. Os custos de P,D&I vêm aumentando consideravelmente nos últimos anos, e o número de moléculas novas vem diminuindo, mesmo assim acreditamos na busca deste diferencial para nos tornarmos mais competitivos. **Entrevistado D.**

Diante da competitividade do mercado, ao olhar para dentro, para o seu posicionamento em recursos, houve a percepção dentro da empresa de que precisaria reforçar seu potencial competitivo participando do segmento de genéricos. Dessa forma, decide comprar a Biosintética e apropriar-se da marca, já bem aceita no mercado, aliando a este recurso sua força de vendas própria, com atuação em grande área geográfica. Esta movimentação é confirmada pelos entrevistados C e D:

No caso de genéricos a companhia acabou adquirindo uma empresa que tinha uma linha de genéricos. O importante é que os genéricos são uma linha que, no futuro próximo, todas as empresas, com raras exceções, deverão ter, pois é um mercado muito atrativo e é uma realidade no Brasil e no mundo. [...] **Entrevistado C**

A diretoria colegiada do Ache, juntamente com o seu conselho de administração, entenderam que o mercado de genéricos seria um mercado relevante dentro do mercado total farmacêutico. [...] Entendemos também que, para continuar entre as maiores empresas nacionais, era necessário ter uma linha de genéricos, tendo inclusive como exemplo a E.M.S e a Medley, que eram empresas que não apareciam entre as 15 maiores do mercado e, depois da entrada no mercado de genéricos, começaram a aparecer no ranking com esta nova linha, tendo inclusive mais que dobrado suas vendas unitárias nos últimos anos [...] **Entrevistado D**

Sob a luz da VBR, a característica principal na aquisição da Biosintética foi adquirir um potencial de valor frente às ameaças às quais a empresa estava exposta no período pesquisado (BARNEY, 1991). Uma vantagem competitiva sustentável pode ser obtida se a firma eficientemente desenvolve recursos-chave em seus mercados-alvo.

Uma área de atuação fundamental para o desenvolvimento de recursos considerados chave é a de P,D&I. Conforme opinião unânime dos entrevistados – confirmada na resposta do entrevistado D transcrita abaixo – P,D&I é uma área estratégica da companhia para poder diferenciar-se de seus concorrentes. Além disso, renovar também seu portfólio de similares através, principalmente, de inovações incrementais é essencial. Desta forma, o Ache vem atuando nessas duas frentes: em P,D&I, concentrando seus esforços para criar novos produtos, e no desenvolvimento farmacotécnico, aperfeiçoando e adaptando os medicamentos às novas requisições do mercado.

Estar sempre orientada (empresa) à inovação. Disponibilizar sempre mais produtos e melhores. Continuar investindo fortemente na renovação de seu portfólio, através da área de P&D. Continuar sendo um laboratório fortemente reconhecido pela cadeia de saúde, como uma empresa ética, que faz com qualidade, que faz pensando no melhor para a classe médica e para a nossa população. E sem dúvida, continuar a levar conhecimento para a classe médica através da nossa força de vendas. **Entrevistado D.**

8 Síntese e Conclusões

No segmento prescrição, que inclui produtos com patente e similares de marca, a prescrição médica é determinante na venda, sendo o médico o alvo do setor de marketing. A estratégia seguida pelo Laboratório Ache, para o segmento de prescrição, foi o aumento de exposição, e conseqüente exploração do seu recurso marca, à classe médica mediante o aumento da penetração da força de vendas, ampliando o número de representantes de forma a expandir sua atuação no território brasileiro. Com a ampliação do número de representantes, houve também a ampliação das linhas de atuação, alcançando assim a liderança em receita. O desenvolvimento do recurso marca, que hoje se constitui como um dos principais recursos do Laboratório Ache, foi desenvolvido ao longo dos anos, segundo o entrevistado C:

[...] Eu acho que o diferencial marca foi um diferencial criado em função dos atributos que vem atrelados a ela, que são qualidade, confiabilidade, a questão de uma certa credibilidade da parte médica. A identidade na mente do médico foi construída em função desses investimentos feitos ao longo desses quarenta e cinco anos. Toda essa imagem de credibilidade de excelência e qualidade foi conquistada através de um trabalho contínuo, atendendo as necessidades do nosso público. O Ache é líder em receita e para ser líder tem de ter conquistado o respaldo da confiança do médico, principalmente por tudo aquilo que vem fazendo.

A força de vendas, responsável direta pela divulgação dos produtos, também é considerada um recurso-chave dentro da companhia, conforme aborda o entrevistado A:

[...] O Ache é uma companhia nacional farmacêutica, que tem muito forte a qualidade fabril, uma ótima fábrica, marca extremamente reconhecida e uma força de vendas extremamente capilarizada Brasil afora.

Neste segmento de Prescrição, no ano de 2008, o Ache teve desempenho superior à média do mercado, com aumento de 7,9% da demanda por unidades diante da evolução de 5,4% do Mercado Farmacêutico Total. Dentre as ações para o alcance destes resultados destacam-se também: lançamento de novos produtos; melhorias na composição, apresentação e dosagem dos medicamentos; novas estratégias de abordagem para a promoção de

medicamentos já consagrados do portfólio. A contratação de mais de 200 novos profissionais conferiu maior robustez às forças de vendas da empresa. Com isso, o trabalho de visitação médica também cresceu: foram incorporados 576 novos municípios à área de cobertura, que alcançou 26% do país. Em receita, a companhia alcançou a liderança do setor, com marca de 6,3% (IMS, 2009).

A ação nos medicamentos genéricos está baseada na exploração de nichos de mercado já maduros, cujos medicamentos de referência estão com patentes vencidas ou próximas de expirar. Praticam preços, em média, 35% menor que os medicamentos de marca. O objetivo da política de medicamentos genéricos é a competição de preços mediante o aumento da oferta de medicamentos. O Laboratório Ache, até 2005, não atuava neste segmento. Logo a estratégia da empresa para participar deste mercado foi agir em algumas linhas de negócio: compra de um laboratório (Biosintética) com uma marca já reconhecida; aumento da força de vendas e da capilaridade e diversificação do portfólio – item fundamental dentro do mercado de genéricos – conforme observa o entrevistado A:

[...] Empresa que trabalha com genérico hoje, precisa ter portfólio. Todos agem de forma parecida, não há diferenças. Você precisa ter oferta de item para fazer frente aos outros. O PDV quer comparar a linha, não quer comparar um item, a não ser que o produto seja exclusivo. A empresa precisa ter o maior número possível de itens, pois o PDV quer comprar a linha mais completa possível. O PDV não quer ficar comprando em várias empresas.

Em 2008, o Laboratório Ache apresentou o maior crescimento em genéricos entre os líderes do segmento. Esses resultados foram atribuídos ao aumento da força de vendas e da capilaridade e à diversificação do portfólio. Com o reforço da força de vendas foi possível conquistar novos canais de comercialização, em muitos casos não alcançados geograficamente pela concorrência. Conforme opinião do entrevistado A:

[...] Outro diferencial é a grandeza, a capilaridade da maior força de vendas, a marca Ache que é um símbolo de qualidade, além de portfólio.

A demanda da sua linha de genéricos ampliou-se em 45,9% em unidades e 45,4% em valores, perante um crescimento médio do setor de 24,4% (ACHE, 2008).

Comparado ao desenvolvimento de um novo medicamento sintético, o desenvolvimento de um fitomedicamento requer muito menos recursos e também menor tempo de pesquisa. Em função da necessidade de se buscar novos mercados, além da possibilidade de perda no faturamento – na venda de similares – com a entrada de medicamentos genéricos, o Laboratório Aché optou por investir na divisão de fitomedicamentos. Em 2003, lança o Soyfemme®, um medicamento à base de soja, primeiro fitomedicamento lançado pela empresa. Em 2005, ela lança o primeiro medicamento 100% nacional, o antiinflamatório Acheflan, promovendo uma mudança de status da empresa, dentro do mercado farmacêutico e conquistando o respeito do seu público alvo, a classe médica e consumidores, conforme observa o entrevistado D:

Com o lançamento do Acheflan, medicamento 100% desenvolvido no país, o Ache comprovou sua capacidade de pesquisa e desenvolvimento. Com a nossa entrada, além da capacidade mencionada acima, obtivemos o respeito da classe médica e consumidores, por ser uma empresa que está presente em todos os mercados. Hoje, atuamos no mercado de prescrição, genéricos, OTC, Hospitalar e Fitomedicamentos, além de estarmos presente também no mercado de dermocosméticos. Ou seja, somos uma empresa de atuação completa na cadeia de medicamentos. Em resumo, significou ampliar o leque nos mercados existentes no Brasil.

A tática da empresa, dentro do segmento fitoterápico, foi desenvolver uma estratégia que agregou os recursos próprios da empresa – marca, conhecimento na área de fitos, tecnologia – para o desenvolvimento da linha de fitomedicamentos e lançamento do Acheflan. O lançamento no mercado teve grande aceitação pela classe médica, uma vez que era a

primeira empresa brasileira a pesquisar um medicamento no país. O conhecimento desenvolvido nas grandes universidades brasileiras viabilizou a execução das diversas fases de pesquisa e desenvolvimento. As exportações para Estados Unidos e Canadá foram abertas pelo Acheflan®. O produto já está sendo exportado também para o Chile e Japão.

De acordo com o Relatório Anual 2008, a demanda total da empresa no ano foi de R\$ 1,493 bilhão e 101 milhões de unidades, representando um crescimento de 14,7% em reais e de 12,3% em unidades. Com isso, a participação da companhia no mercado foi de 5,7% em reais e 6,2% em unidades, ocupando a quarta colocação do mercado farmacêutico. Até abril de 2009, o Ache já ocupava a terceira colocação em participação no mercado farmacêutico brasileiro (IMS, 2009). Os resultados de 2008 são creditados, pela alta direção, à maior difusão da imagem da empresa aos diversos públicos de relacionamento – imagem esta que ganhou reforços com a ampliação da força de vendas, considerada a melhor do país segundo a pesquisa IMS Resulta 2007 (Ache, 2008) – ao aumento da área de cobertura de genéricos para mais de 4 mil pontos comerciais em todo o Brasil, às campanhas de mídia para criar e fortalecer marcas e ao reposicionamento de preços. Coordenadas, as ações contribuíram para ampliar a exposição da marca Ache e dos seus diversos produtos, reforçando o valor desse recurso.

8.1 Considerações Finais

O presente trabalho mostrou como um laboratório nacional orientou sua estratégia competitiva para a utilização de suas competências e recursos únicos, dentro de um mercado prioritariamente orientado para posicionamento estratégico de liderança em custo ou diferenciação, destacando-se nesse último caso as grandes empresas transnacionais.

Observando-se diversos aspectos sob a ótica da Visão Baseada em Recursos, assim como as inúmeras pesquisas ao longo do tempo, pode-se reafirmar a importância de uma visão estratégica sob a perspectiva da utilização dos recursos organizacionais como vantagem competitiva. De certo, essa análise não negligencia as contribuições da visão baseada no mercado, bem como a influência de fatores ambientais do mercado em que a empresa se insere. Ao contrário, observa-se uma influência decisiva destes fatores ambientais nas escolhas estratégicas, porém não devem ser os únicos elementos considerados no desenvolvimento de um planejamento estratégico.

No caso da empresa pesquisada, respondendo a pergunta de pesquisa, pode-se comprovar empiricamente que, partindo dos recursos internos identificados e utilizados pela empresa, tornou-se possível a implementação de uma estratégia competitiva que colaborou decisivamente para um desempenho positivo da organização no mercado farmacêutico brasileiro. A vantagem competitiva da empresa sobre a concorrência, alcançando a liderança em receita e o maior crescimento da linha de genéricos, assim como a consolidação como competidor diferenciado frente às transnacionais, foi obtida, principalmente, pela capacidade de administrar integralmente os recursos estratégicos: força de vendas, P&D, marcas etc.

Espera-se que o estudo apresentado possa contribuir para uma melhor compreensão do que são recursos considerados diferenciais e estratégicos para uma organização. Acredita-se que a análise dos recursos da organização sob a ótica da Visão Baseada em Recursos possa vir a ser uma alternativa aos responsáveis pela elaboração das estratégias dentro das empresas. Tem-se ainda como expectativa que a apresentação de um caso real sirva de benchmarking e que alerte as corporações sobre a necessidade de um planejamento que desenvolva as capacidades específicas das empresas e que essas sejam complementares às já existentes, de forma que as organizações possam olhar para suas competências internas como sendo seus diferenciais competitivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACHE, **Excelência na Gestão de Portfólio** - Relatório Anual 2008. Disponível em <http://www.ache.com.br/RelatorioAnual-2008/index.html>. Acesso em: 16 jun. 2009.
- ALANAC - Associação dos Laboratórios Nacionais. <http://www.alanac.org.br/> Acesso em: 20 dez. 2009.
- ANDREWS, K. R., **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARNEY, J. B., Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, New York, v. 17, n. 1, p. 99-121, Mar. 1991.
- BERMUDEZ, J.A.Z., **Indústria Farmacêutica: Estado e Sociedade**. 1. ed. São Paulo: Hucitec, 1995.
- _____. Medicamentos: uma questão polêmica. **Ciência Hoje**, São Paulo, v. 27, n. 161, p. 60-62, jun. 2000.
- BINDER, M. P., **Discussão da Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas de Michael Porter a Partir do Caso Gol Transportes Aéreos**. Enanpad, Salvador, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2002/dwn/enanpad2002-eso-665.pdf>. Acesso em: 18 set. 2008.
- BURLAMAQUI, L., PROENÇA, A., Inovação, Recursos e Comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, Brasília, v.2, n.1, jan/jun. 2003. Disponível em: <http://www.ige.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/issue/view/25>
- CALIXTO, J. B. Biodiversidade como fonte de Medicamentos. **Ciência e Cultura**, São Paulo, vol. 55, n. 3, jul/set. 2003. Disponível em: <http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php>. Acesso em 06 mai. 2009.
- CALIXTO, J. B., SIQUEIRA JR. J. M., Desenvolvimento de Medicamentos no Brasil: Desafios. **Gazeta Médica da Bahia**, Salvador, n78, p. 98-106, 2008. Disponível em: <http://www.gmbahia.ufba.br/ojs/index.php/gmbahia/article/view/269/260>. Acesso em 06 mai. 2009.
- CAPANEMA, L. X. L., PALMEIRA FILHO, P. L., **Indústria Farmacêutica Brasileira: Reflexões sobre sua Estrutura e Potencial de investimentos**. Rio de Janeiro: BNDES, 2007. 44 p. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/liv_perspectivas/06.pdf. Acesso em: 16 abr. 2009.
- CARDOSO, V., CAMEIRA, F., PROENÇA, A., **Inteligência Competitiva e a Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: 2001. p. 8. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR94_0882.pdf. Acesso em 22 out. 2008.
- CARVALHO, A. C. B., BINO, E. E., MACIEL, A., PERFEITO, J. P. S., Situação do Registro de Medicamentos Fitoterápicos no Brasil. **Revista Brasileira de Farmacognosia**. Paraíba, v. 18, n. 2, p. 314-319, abr/jun. 2008.
- DI BATTISTI, P., **Gestão Estratégica Aplicada a Dois Laboratórios Farmacêuticos Transnacionais**. São Paulo: EAESP/FGV, 2003. 234 p. Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de concentração: Administração hospitalar e sistemas de saúde, São Paulo, 2003.
- FERREIRA, A. M., Fusões e Incorporações – mudança, sempre mudança. **Fármacos e Medicamentos**, São Paulo, v. 30, n. 5, p. 56-58, set/out. 2004.
- FLEURY, A., FLEURY, M.T., Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas para a Internacionalização da Indústria no Brasil. **G&P Gestão e Produção**, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v10n2/a02v10n2.pdf>. Acesso em: 23 set. 2008.
- GODOI, C. K., BANDEIRA DE MELO, R., SILVA, A. B., **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

- GRANT, R. M., The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, **California Management Review**, v. 3, n. 33, p. 114-135. 1991. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Pv3wzZ0z7R0C&oi=fnd&pg=PA135&dq=%22Grant%22+%22The+resource-based+theory+of+competitive+advantage%22+&ots>. Acesso em: 23 jun. 2008.
- HENDERSON, B. D. As Origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. e PORTER, M. E. **Estratégia: A Busca da vantagem Competitiva**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. P. 3-10.
- IMS HEALTH, **World Review 2009 Brazil**. São Paulo, jun. 2009.
- IMS HEALTH - **Pharmaceutical Market Brasil**. São Paulo, abr. 2009.
- MAGALHÃES, L. C. G. et al. Diretrizes para uma Política Industrial de Medicamentos e Farmoquímicos. Nota Técnica. Rio de Janeiro: Ipea, 2003.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J., **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NARVER, J. C., SLATER, S. F., The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**. v. 54, p. 20-36, 1990.
- PINTO, C. M. D. P., **Mercado Brasileiro de Medicamentos Genéricos: Análise do Desempenho de uma Subsidiária de Laboratório Estrangeiro**. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 123 p. Dissertação, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2007.
- PORTER, M. E., **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. e PORTER, M. E.. **Estratégia: A Busca da vantagem Competitiva**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. P. 11-28.
- _____. Estratégia e Internet. In: Harvard Business Review. **Planejamento Estratégico: On Advances in Strategy**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. P. 9-54.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G., **Competindo Pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PRO-GENÉRICOS - Associação Brasileira das Indústrias de Medicamentos Genéricos. <http://www.Progenericos.org.br/>. Acesso em: 20 out. 2009.
- QUEIROZ, S. R. R., **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira: Competitividade da indústria de fármacos**. MCT/FINEP. Campinas, 1993. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ci000052.pdf>. Acesso em: 16 out. 2009.
- SANTOS, S.C.M. dos., **Melhoria da Equidade no Acesso aos Medicamentos no Brasil: Os Desafios Impostos pela Dinâmica da Competição Extra-Preço**. Rio de Janeiro: ENSP/FIOCRUZ, 2001. 180 p. Dissertação - Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2001.
- TEIXEIRA, L. S., **Reajustes de Preços Administrados no Setor da Saúde**. Brasília: Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados, fev. 2006. Disponível em: http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/1646/reajustes_precos_teixeira.pdf?sequence=1. Acesso em: 23 out. 2008.
- WERNERFELT, B., **A Resource-Based View of the Firm**, Working Paper, n. 307, The University of Michigan, jun. 1982.
- YIN, R. K., **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.