

Gestão Estratégica de uma Indústria Farmacêutica de Sucesso

Roberto Jorge Cruz de Aragão^{1,2}

lumicross@yahoo.com.br

Silvestre Prado de Souza Neto^{1,2}

silvestrenet0@uol.com.br

Ana Alice Vilas Boas^{1,2}

analice@ufrj.br

1 Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro(UFRRJ), Faculdade de Administração - Seropédica, RJ, Brasil

2 Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia em Negócios (PPGEN), CPGE - Seropédica, RJ, Brasil

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar a estratégia de uma empresa de sucesso no setor farmacêutico visando servir de referência para gestores da área. Para realizá-lo, partiu-se de um levantamento de bibliografias atualizadas sobre o tema estratégia empresarial e da coleta de dados primários recentes que norteiam a estratégia da empresa farmacêutica “Pfifer”, cujo nome fictício foi adotado a pedido da alta direção da empresa. Buscou-se analisar as relações e conexões entre as medidas de criação de valor adotadas pela empresa e seus resultados. Os objetivos do trabalho foram analisar os fatores de sucesso da empresa, documentar sua evolução histórica, destacar as principais estratégias adotadas face aos diferentes ambientes econômicos, evidenciar seus resultados e analisar a conduta de sua alta administração. Destaca-se a liderança de custo, diferenciação e foco relacionada a estratégia multifacetada da empresa com base tecnológico-inovadora, gerenciamento dos clientes, segmentação, relacionamentos personalizados, produtos polivalentes, linhas de produtos, informações estratégicas, economicidade e elevada agregação de valor.

Palavras-chave: Estratégia, Vantagem, |Competitividade

1. Introdução

O advento da globalização, capitaneada pela era das comunicações e tecnologia da informação, gera profundas transformações em todas as camadas e segmentos da sociedade, trazendo mudanças no comportamento dos consumidores, criando novos hábitos de consumo, novas necessidades, deixando-as mais criteriosas e exigentes com relação aos produtos.

Esse trabalho tem por finalidade analisar as estratégias que a empresa Pfifer emprega, e as que possa utilizar para aumentar a sua competitividade frente aos seus concorrentes no nicho de mercado ao qual está inserida. A competitividade, foco do presente estudo, refere-se a todas as questões estratégicas e operacionais que serão utilizadas para o estabelecimento, implementação e análise de uma empresa, pela avaliação de muitos fatores, particularmente a análise da gerência, fatores de redução dos custos, permitindo que seus preços sejam os mais baixos do mercado, bem como a implementação de vantagens tecnológicas de produto e de produção. Dessa forma, o estudo se restringe a analisar na estratégia empresarial as questões estratégicas e operacionais para o alcance da vantagem competitiva.

2. Problema de Pesquisa e Objetivo

2.1 Problema de Pesqui

A hipótese levantada, consolida-se no seguinte pressuposto esperado:

A estratégia da Pfifer contribui para o sucesso dessa empresa do setor farmacêutico e pode servir de referência para os gestores da área.

2.2 Objetivo

O presente trabalho tem como objetivo analisar a estratégia adotada por uma empresa de sucesso no setor farmacêutico para identificar comportamentos e atitudes que possam servir de exemplo ou referência para os demais gestores da área.

3. Revisão Bibliográfica

3.1 Estratégia

Estratégia tem sua origem militar e, segundo Beaufre (1998, p. 27), é “a arte de empregar as forças militares para atingir resultados fixados pela política”.

Mattos (1986, p. 7) diz que para alcançar os objetivos da política se faz necessário elaborar uma estratégia, declarando que “Política é a concepção de governo e Estratégia é a sua ação decorrente. Política é o que fazer; Estratégia, como fazer.”

De acordo com o significado de estratégia na história, dada a sua evolução e introdução na economia e na política, por profissionais ligados a administração, com idéias em antigos estrategistas militares, Tavares (1991) diz que:

Estratégias são esquemas ou concepções delineadas para alcançar os objetivos definidos. O termo estratégia deriva da expressão grega strategos, que significa “general”. Literalmente quer dizer a “arte do generalato”. Talvez sua aplicação pelos atuais executivos e autores de livros de administração se deva à finalidade e interesse por obras de autores clássicos que escreveram sobre estratégias militares como Miyamoto Musashi, Sun Tzu, Karl Von Clausewitz e outros, e sua semelhança com a “guerra” travada entre as empresas (TAVARES, 1991, p. 165-166).

Em decorrência dos preceitos militares, surgiram os conceitos de estratégia para a administração. Por outro lado, para Porter (1986) estratégia competitiva:

São ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento (PORTER, 1986, p. 49).

Por outro lado, Oliveira (1998) expôs no seu entendimento, que os recursos que a empresa tem em posse deve ser utilizados adequadamente, ligados para os objetivos empresariais, dizendo que:

Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades. [...] Estratégia deverá ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. E sempre que possível, original e até artilosa; assim, constitui-se na melhor

arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornando-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades (OLIVEIRA, 1998, p. 173-174).

Estratégia, portanto é um conjunto de ações de curso específico designadas para criar vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, obter uma posição que se mantém a longo prazo favorável em uma empresa. Assim, cria para a empresa maior projeção, penetração e valor no mercado, alavancando-a e trazendo-lhe maior poder de manutenção do sucesso.

3.2. Vantagem Competitiva

Para Tachizawa e Resende (2000, p.73), vantagem competitiva “é escolher entre atuação ampla, abarcando todo o mercado, e uma atuação restrita, localizada”. Segundo os autores relacionar amplitude de mercado com vantagem competitiva cria valor para o cliente:

A vantagem competitiva de uma empresa, ou seja, o valor que se cria para o consumidor e que ultrapassa o custo de produção, tornando-a uma produtora singular sob a ótica do usuário, advém do fato de a empresa operar com baixo custo ou com diferenciação. As opções entre a amplitude de mercado e a vantagem competitiva almejada ensejam a implantação de uma das três estratégias competitivas genéricas possíveis de ser adotadas (TACHIZAWA; RESENDE, 2000, p. 73).

Porter (1990) relaciona diferentes departamentos da empresa, em busca de eficiência:

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação. Uma vantagem de custo, por exemplo, pode resultar de fontes disparatadas como sistema de distribuição física de baixo custo, um processo de montagem bem eficiente ou a utilização de uma força de vendas superior. A diferenciação pode originar-se de fatores similares e diversos, inclusive a aquisição de matéria-prima de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento a clientes ou a um projeto de produto superior (PORTER, 1990, p. 31).

Observa-se no referencial teórico que o entendimento dos fundamentos da estratégia e vantagem competitiva são relevantes para se implementar qualquer estratégia empresarial.

3.3 Estratégia Competitiva na Visão de Porter

A procura de novas oportunidades de crescimento da produção e da ampliação do mercado impulsiona as grandes empresas à adoção de novas técnicas e estratégias visando à limitação da concorrência. A concorrência está intrinsecamente ligada ao sucesso ou ao fracasso de qualquer empresa. Todavia, segundo PORTER, existem duas questões centrais nas quais se baseia a escolha da estratégia competitiva.

O primeiro fato é como determinar a atratividade do negócio pela rentabilidade a longo prazo e quais fatores a determinam. “Ramos de negócios diferentes oferecem oportunidades diferentes de rentabilidade e a rentabilidade inerente a um ramo é um ingrediente essencial na determinação da rentabilidade de qualquer empresa que atue nele” (BETHLEM, 1998, p.226).

Existem ramos de negócios onde é possível se obter alta rentabilidade sem que haja desgaste ou investimentos significativos. Entretanto, nem todas as empresas oferecem oportunidades iguais em termos de rentabilidade, sendo que existem negócios em que a situação é oposta, em que as empresas não são lucrativas.

A segunda questão é a de como determinar o posicionamento competitivo da empresa dentro de um segmento ou ramo de negócio. O modelo proposto por PORTER apresenta uma metodologia para encontrar os fatores que determinam a atratividade de um negócio ou indústria e o melhor posicionamento de uma empresa dentro do mercado, e como os fatores e forças competitivas vão interferir na escolha da estratégia da organização. O conhecimento preliminar destas forças possibilita a empresa detectar seus pontos fracos e fortes e direcionar as estratégias para atividades mais atraentes que gerem maiores vantagens competitivas. A origem destas forças concorrenciais encontra-se segundo PORTER (1990), no conjunto de características econômicas e técnicas, inerentes a cada setor.

A energia ou o vigor de cada uma das forças descritas por PORTER está diretamente vinculado a estrutura de cada negócio e são dependentes de uma série de avaliações, seja da política governamental, custos da mudança, diferenciação e identidade da marca, economia de escala, entre outras. As cinco forças podem ser influenciadas pelas estratégias adotadas pelas empresas. A metodologia das cinco forças “...não elimina a necessidade de criatividade na busca de novas formas de concorrência de uma indústria.” (PORTER, 1990, p.06). Esta metodologia visa, no processo, auxiliar a descoberta de uma inovação estratégica aconselhável.

Vários fatores são diretamente determinados pelas cinco forças competitivas, entre eles: intensidade da concorrência, rentabilidade, o poder de negociação e a rivalidade entre os competidores. Por Lobato (2005, p. 103) no ajuste do processo poderá levantar-se estratégias emergentes que demandem flexibilidade e capacidade empreendedora da organização.

4. Metodologia

Nesta pesquisa exploratória, selecionou-se dados bibliográficos baseados em planos estratégicos, relatórios e resultados da empresa. Como base da investigação utilizou-se a teoria de Michael Porter sobre vantagem competitiva alcançada através de estratégias adequadas que alavanquem a empresa. A análise dos dados foi realizada tendo como referência os conceitos apresentados pela literatura para criação e sustentação da vantagem competitiva, buscando-se explicitar o nexos causal entre ações empresariais da empresa farmacêutica, obtenção da vantagem competitiva e resultados, à luz desses conceitos.

A presente pesquisa é um estudo exploratório e descritivo no qual o estudo do caso serviu para identificar atitudes de sucesso da empresa que podem servir de exemplo para os demais gestores do setor.

O estudo de caso é um método de pesquisa escolhido quando o fenômeno não é facilmente distinguido do contexto (YIN, 1993,p.3), sendo necessária uma seleção apropriada da metodologia de investigação. Consistindo em estudar os métodos de fazer pesquisa sociológica, de analisar o que pode ser descoberto através delas e o grau de conhecimento assim adquirido, e de tentar aperfeiçoar estes métodos através de investigação fundamentada e da crítica de suas propriedades (BECKER, 1997, p.17).

Assim, o estudo de caso é um tipo de metodologia de caráter qualitativo e é uma importante estratégia quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro do contexto da vida real.

Segundo FREITAS et al. (2000, p.106), a pesquisa descritiva “busca identificar quais as situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população: descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre subgrupos da população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições”.

Os métodos de pesquisa descritiva compreendem entrevistas pessoais, por telefone, questionários e observações. As mesmas são utilizadas para descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

Em uma pesquisa o dado quantitativo é a representação simbólica atribuída a manifestações de um evento quantitativo. “É a estratégia de classificação de um fenômeno aparentemente imponderável que, fixando premissas de natureza ontológica e semântica, instrumentaliza o reconhecimento do evento, a análise de seu comportamento e suas relações com outros eventos” (PEREIRA, 1999, p.21).

O presente trabalho foi desenvolvido no período de junho de 2005 até o início de março de de 2006 e todos os dados foram obtidos através da análise da documentação sobre levantamentos estatísticos de resultados da Pfifer e sobre a estratégia da mesma fornecida pela alta direção para pesquisa qualitativa que pode ser verificada e repetida através de análise bibliográfica dos dados fornecidos.

5. Estudo do Caso - Análise dos Resultados

5.1 Perfil da Organização

a) Descrição da Organização e Histórico

A Pfifer Farmacêutica do Brasil Ltda. é a filial brasileira da Pfifer Pharma, pertencente ao Grupo Pfifer, organização de origem americana com sede em Nova York – EUA. A Pfifer Pharma é uma sociedade Anônima de Capital Aberto, sendo controlada pelos Grupos Pfifer (55%), NY Bank (35%) e Eagle Co (10%). A Pfifer Farmacêutica do Brasil Ltda. pertence à Pfifer Pharma e atua no mercado como empresa de capital fechado. O Grupo Pfifer está entre os líderes mundiais de pesquisa de produtos que visam a melhoria da saúde e o bem estar das pessoas.

A Pfifer iniciou sua atividade no Brasil em 1968 e em 1975 transferiu a área administrativa para São Paulo. Atualmente o seu Parque Industrial está entre os mais avançados das unidades de produção da Pfifer no mundo, sendo considerado modelo internacional de produção e qualidade Farmacêutica. Com sistema descentralizado de operações, possui o escritório central de São Paulo e os regionais de Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Ribeirão Preto e Rio de Janeiro.

b) Estrutura

A força de trabalho é composta por 1085 colaboradores, funcionários da Pfifer. Desses, 403 integram a força de vendas que é responsável pelo contato direto com os clientes, 370 compõem a equipe de produção, armazenamento, Garantia e Controle de Qualidade e distribuição dos produtos e 312 trabalham nas demais áreas. Vale ressaltar que existem 132 terceiros que não atuam sob a supervisão direta da Pfifer e que, portanto, não compõem a força de trabalho.

c) Mercado em que atua

A Pfifer Farmacêutica do Brasil S.A. atua no setor farmacêutico, produzindo e comercializando (Venda Local, Importação e Exportação) produtos na linha Hospitalar, OTC e de Prescrição Médica. Na América do sul, a unidade brasileira serve como produtora e grande centro de distribuição para os demais países.

O principal mercado da Pfifer é o nacional, sendo que existe uma concentração dos clientes, cerca de 75%, nas regiões sul, sudeste e centro-oeste. Existe, ainda o mercado Latino Americano representado pelas demais unidades.

d) Produtos e Serviços

A Pfifer Farmacêutica do Brasil S.A. trabalha no setor farmacêutico, produzindo e comercializando (Venda Local, Importação e Exportação) produtos da linha Hospitalar. O grupo controla os seguintes negócios: Pfifer – Veterinária, Pfifer – Nutricionais, Pfifer – Research Institute e Pfifer – Pharma, setor farmacêutico do Grupo Pfifer, operando em todos os continentes. Líder em produtos respiratórios e neurológicos, destaca-se ainda nos de oncologia e saúde feminina.

e) Desempenho

A Pfifer é considerada no setor farmacêutico brasileiro como uma empresa de grande porte, tendo alcançado em 2002 um faturamento de R\$ 723 milhões, R\$ 764 milhões em 2003 e R\$ 823 milhões em 2004, com uma participação de 5,10% no mercado farmacêutico, ocupando posição de destaque entre as dez maiores empresas do setor.

f) Filosofia empresarial

Missão: Trazer ao mundo produtos que previnam e curem doenças melhorando a qualidade de vida e representem elevado valor às nossas partes interessadas.

Visão: Seremos líderes nos nossos principais negócios, por meio das inovações criadas por colaboradores talentosos e empreendedores. A visão é produto da análise e da imaginação segundo Serra (2003, p. 44).

Valores: Inovação, Valorizar as Pessoas, Superação, Apoio à Comunidade, Ética.

5.2. Análise da Curva de Valor da Pfifer

a) Curva de Valor

A curva de valor da Pfifer é definida pela análise comparativa com resultados médios de empresas do setor, verificando-se vantagens na maior parte nos itens em relação aos concorrentes, particularmente no que se refere a preço.

b) Vantagens Estratégicas da Pfifer

A estratégia da Pfifer assegurou à empresa grandes vantagens de custo. A redução dos custos que as embalagens trouxeram ao produto e a redução do custo com insumos que ampliavam a validade dos medicamentos em cerca de 20% e 15% respectivamente, permitiram à Pfifer a produção de medicamentos mais baratos.

Respondendo aos investimentos em tecnologia a Pfifer agregou elevada qualidade e maior eficiência a seus produtos sem aumento de preços e com um alto custo-benefício. Aliado a isso agregou ainda em seus medicamentos menor grau de reações adversas e de necessidade de cuidados quanto à conservação. Essas qualidades revestem-se em vantagens estratégicas para a empresa, principalmente por criar um elevado grau de confiabilidade de seus produtos.

A Pfifer ao fazer opções excludentes, decidindo entre alternativas conflitantes, *Trade-off*, escolheu a manutenção de um preço baixo reduzindo os custos de embalagens e os insumos que utilizaria para dar um maior prazo de validade para os medicamentos, além de limitar-lhes o seu espectro de indicação, tornando-os mais específicos em seu emprego. Ademais, como forma de atratividade, seus produtos devido intensa pesquisa e desenvolvimento passaram a incorporar as vantagens de ter menor grau de reações adversas e precauções no que se refere a exigências e cuidados especiais na sua administração.

5.3. Mapa de Sinergia da Pfifer

O mapa de sinergia incluiu a sinergia da marca, de tecnologia, logística e serviços. No mapa de sinergia da Pfifer, em negrito, observa-se que a sinergia de marca se estende em linhas e produtos sem ter uma variedade de marcas, estratégia da Pfifer. A empresa agregou alta tecnologia de produto, tanto na produção quanto no desenvolvimento, investindo primordialmente nesta área por ser o ponto nevrálgico do setor farmacêutico.

A empresa investiu mais em logística externa visando maior facilitação de relacionamento com distribuidores, fornecedores e empresas farmacêuticas. Quanto à sinergia de serviços, a empresa optou por uma maior atenção ao treinamento e assistência técnica, disseminada pelos representantes diretamente a instituições de saúde públicas e particulares, bem como a clínicas e universidades, difundindo através desses serviços seus produtos.

Proposta de Valor

Dentro da proposta de valor a Pfifer teve uma escala elevada no quesito satisfação no atendimento às necessidades de seus clientes, por apresentar alta confiabilidade e eficiência de seus produtos. Estes quesitos apresentaram uma imagem favorável da empresa e muito positiva de seus produtos, diante de seus clientes, trazendo uma grande propensão a fidelização e um maior acréscimo no consumo em função da confiança gerada pelas qualidades dos medicamentos dentro de um enfoque estratégico de cadeia de valor (SOUSA, 2005, p. 18)

A maior base de diferenciação dentro da análise de proposta de valor da empresa Pfifer foi a tecnologia, em que a organização investe forte em todo mundo com laboratórios nos Estados Unidos, Europa, Ásia e Brasil.

O foco central foram as necessidades do cliente, que a empresa busca operacionalizar dentro de sua estratégia, desenvolvendo um produto econômico, eficiente e que agregue maior valor. A estratégia da Pfifer é a não segmentação como opção de se voltar principalmente para sua área afim, investindo seus no desenvolvimento e diversificação dentro do mesmo setor, com cautela e racionalidade expressos dentro da filosofia da empresa, o que tem trazido significativos resultados, apesar da pouca difusão de seu nome.

A percepção do cliente na proposta de valor focou-se no grupo cliente, ou seja, nas suas necessidades na área de saúde, criando uma gama de necessidades, menor que a individualização, porém de maior alcance estratégico.

A Pfifer direcionou a sua atividade dentro do mercado no atendimento das necessidades do cliente sob medida, buscando solução dos principais problemas de saúde.

Ciente das variedades de ações necessárias a certos segmentos do público alvo, divide seus produtos dentro dos principais segmentos para melhor atendimento às suas necessidades.

A cobertura de necessidades pela Pfifer aos seus clientes foi total e ampla, visando a dar uma solução completa aos problemas dentro da indicação de seus produtos e de sua posologia. Tal proposta é a principal filosofia da empresa.

O valor da empresa para o acionista foi o de ser forte o desempenho no contexto de mercado, sendo garantia de rentabilidade (24,5%) e lucratividade (16,7%), traduzido num cenário de atrativos lucros por ações e dividendos.

O cliente, em relação ao produto, teve a oferta de linhas de alta tecnologia, eficiência, qualidade e baixo custo como diferenciação entre outros produtos influenciando, inclusive, na imagem da empresa, tida como modelo de desempenho.

Os serviços oferecidos pela Pfifer reduziram os custos de seus produtos, pois a empresa buscou enxugá-los dentro de suas estratégias utilizando-se de poucos representantes com poder de negociação para o macromercado.

5.4. Análise das Estratégias Empresariais

As estratégias corporativas de Pfifer basearam-se no crescimento gradual e seguro alicerçado na tecnologia e foco no cliente buscando como estratégia de diferenciação atender determinados nichos de mercado, particularmente o setor feminino, neurológico e o mercado respiratório.

Sua estratégia de integração levantou-se como horizontal, porque também comprou produtos dos concorrentes e se utilizou de uma variedade de fornecedores. A estratégia de diversificação levantada foi a concêntrica, porque sua filosofia de negócios, suas áreas de negócios e ramos de atuação caracterizaram-se similares bem como as áreas relacionadas.

Sua estratégia de cliente verificou-se fortemente enfocada no sexo, idade e renda das pessoas, característica dos seus produtos, particularmente os maiores, ligados ao setor feminino (sexo), neurológico (renda) e respiratório (idade), em especial o infantil e terceira idade. A estratégia de portfólio da empresa evidenciou-se como relacionada a seus produtos de ação neurológica, respiratória, oncológica, saúde feminina, anestésicos anti-inflamatórios e gastro-enterológicos.

Análise das Estratégias

A estratégia de marketing evidenciou-se estar ligada ao produto, primordialmente em função da extrema competição no setor, que exige qualidade e eficiência, além de atributos adicionais para a criação de imagem positiva da empresa no mercado.

A empresa demonstrou possuir uma estratégia de produção própria na maioria de seus itens não tendo delegação de produção para terceiros, por considerar ser uma área sensível em que a imagem da empresa está associada ao seu produto.

A estratégia de Logística mostrou-se relacionada a distribuição de seus produtos com o máximo de eficiência e oportunidade bem como no trato de seus macroclientes, fornecedores e distribuidores.

Ficou claro que a Pfifer trabalha com a estratégia de extensão de linha de produto onde cria novas linhas específicas para as áreas principais do setor feminino, da área respiratória e neurológica, sem sair de sua atividade essencial.

A sua estratégia, quanto a recursos humanos, baseou-se no emprego de recursos próprios, não terceirizando a maioria de suas atividades uma pequena parcela de terceiros que atuam sob sua supervisão direta.

A estratégia de finanças na empresa, quanto a alavancagem, baseou-se na utilização de recursos próprios para o fomento de suas atividades de pesquisa e crescimento, demonstrando sua discricção e pouca ação de risco no mercado.

Pela análise da atratividade do setor depreendeu-se que a Pfifer possui uma taxa de rentabilidade e lucratividade relativamente alta, de pequeno crescimento, constante e seguro . Essa taxa apresenta maior amplitude nos últimos anos em virtude do investimento em setores fármacos que detêm menor fatia do mercado, buscando acompanhar seu crescimento , possibilitando uma maior rentabilidade.

Devido ao percentual de compras dos fornecedores principais ser menor que 50%, sua influência foi menor para a empresa, principalmente pela gama muito grande de opções. Da mesma forma, a empresa não sofre com o poder de barganha do cliente, pois o seu percentual de compras no setor é inferior a 50%.

O volume de unidades de compras apresentou um crescimento aproximado de 5% ao ano apesar de boa parte também estar sendo exportada, fato este característico dos investimentos feitos pela empresa em novos produtos e em tecnologia, na busca de fatias do mercado que não dominam.

Análise de Fatores-Chave

No mundo da indústria farmacêutica o grau de diferenciação dos produtos nos últimos anos, aumentou, principalmente pelo crescimento exponencial de pesquisas, novas tecnologias e campos, como a biogenética, a revolução do setor. Devido a este fato, a tendência de diferenciação, particularmente das grandes empresas como a Pfifer cresceu, possibilitando maior diversificação.

As estratégias do setor farmacêutico para maior crescimento foram relativamente divergentes, com tendência redução, devido a pouca margem de marketing que os produtos oferecem, principalmente porque requerem efeito imediato e seguro e, neste caso a Pfifer investe mais em segurança e tecnologia.

Em função dos órgãos fiscalizadores da macroeconomia, da área de saúde e da defesa do consumidor a mobilidade do setor apresentou-se muito pequena. Como era esperado, o setor farmacêutico possui alta rentabilidade devido seus produtos serem de necessidade pública, atendendo a uma área sensível da vida humana que é a saúde. Porém, ainda neste contexto, há necessidade de implementação de estratégias para crescimento das empresas farmacêuticas em que a Pfifer busca aliar qualidade e tecnologia, reduzindo custos de produção e itens mais supérfluos, que eram agregados à imagem do medicamento.

O nível tecnológico evidenciou-se muito alto e sua lucratividade maior foi nesse setor, pois houve um forte investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos que agregaram maior tecnologia e valor. Sua maior rentabilidade residiu nos novos produtos com vida média curta devido ao contínuo desenvolvimento. Aliado a isso evidenciou-se a inovação de produtos mais eficientes e rentáveis para a empresa, bem como a inovação dos processos que barateiam a sua produção.

A distribuição apresentou um alto índice de desenvolvimento em que os produtos foram disseminados setorialmente e por região. A Pfifer tem escritórios nas principais regiões econômicas do país, facilitando a obtenção de seus objetivos.

Todos os indicadores estratégicos da empresa demonstraram um crescimento das atividades relacionadas ao maior ganho de mercado, sendo que algumas, como na tabela, demonstraram decréscimo nos fatores prejudiciais à rentabilidade da empresa. Demonstrou-se, portanto que a Pfifer direcionou e monitorou rigorosamente seus processos para o alcance de seus objetivos empresariais.

6. Conclusão

No mundo da indústria farmacêutica o crescimento exponencial de pesquisas, novas tecnologias e novos campos, como a biogenética, a revolução do setor, aumentaram a tendência de diferenciação, particularmente das grandes empresas como a Pfifer. As estratégias do setor farmacêutico para maior crescimento foram relativamente divergentes, com tendência redução, devido a pouca margem de marketing que os produtos oferecem, principalmente porque requerem efeito imediato e seguro e, neste caso a Pfifer investe mais em segurança e tecnologia.

Em função dos órgãos fiscalizadores da macroeconomia, da área de saúde e da defesa do consumidor a mobilidade do setor apresentou-se muito pequena. Como era esperado, o setor farmacêutico possui alta rentabilidade devido seus produtos serem de necessidade pública, atendendo a uma área sensível da vida humana que é a saúde.

Respondendo aos investimentos em tecnologia a Pfifer agregou elevada qualidade e maior eficiência a seus produtos sem aumento de preços e com um alto custo-benefício. A Pfifer ao fazer opções excludentes, decidindo entre alternativas conflitantes, *Trade-off*, escolheu a manutenção de um preço baixo reduzindo os custos de embalagens e os insumos que utilizaria para dar um maior prazo de validade para os medicamentos, além de limitar-lhes o seu espectro de indicação, tornando-os mais específicos em seu emprego. a sinergia de marca se estende em linhas e produtos sem ter uma variedade de marcas, estratégia da Pfifer. A empresa agregou alta tecnologia de produto, tanto na produção quanto no desenvolvimento, investindo primordialmente nesta área e em logística externa visando maior facilitação de relacionamento com distribuidores, fornecedores e empresas farmacêuticas.

As estratégias corporativas de Pfifer basearam-se no crescimento gradual e seguro alicerçado na tecnologia e foco no cliente buscando como estratégia de diferenciação atender determinados nichos de mercado, particularmente o setor feminino, neurológico e o mercado respiratório. Sua estratégia de cliente verificou-se fortemente enfocada no sexo, idade e renda das pessoas, característica dos seus produtos, particularmente os maiores, ligados ao setor feminino (sexo), neurológico (renda) e respiratório (idade), em especial o infantil e terceira idade. A estratégia de portfólio da empresa evidenciou-se como relacionada a seus produtos de ação neurológica, respiratória, oncológica, saúde feminina, anestésicos anti-inflamatórios e gastro-enterológicos.

Ficou claro que a Pfifer trabalha com a estratégia de extensão de linha de produto onde cria novas linhas específicas para as áreas principais do setor feminino, da área respiratória e neurológica, sem sair de sua atividade essencial. A sua estratégia, quanto a recursos humanos, baseou-se no emprego de recursos próprios, não terceirizando a maioria de suas atividades uma pequena parcela de terceiros que atuam sob sua supervisão direta.

A estratégia de finanças na empresa, quanto a alavancagem, baseou-se na utilização de recursos próprios para o fomento de suas atividades de pesquisa e crescimento, demonstrando sua discricção e pouca ação de risco no mercado. Pela análise da atratividade do setor depreendeu-se que a Pfifer possui uma taxa de rentabilidade e lucratividade relativamente alta, de crescimento constante e seguro .

Verificou-se que as estratégias corporativas estão focadas no cliente e alicerçadas na tecnologia, visando o nicho de medicamentos do setor feminino, neurológico e respiratório. A estratégia de integração é horizontal e a de cliente é enfocada na idade, sexo e renda das pessoas. A estratégia de marketing está ligada à imagem de qualidade e eficiência do produto, fruto de estratégia de produção própria, não delegada a terceiros. A Pfifer trabalha com estratégia logística de eficiência e oportunidade voltada para o macrocliente e com estratégia de extensão de linha de produtos. Quanto a sua estratégia de RH e de finanças, a Pfifer trabalha com recursos próprios, visando à discricção e pouco risco como filosofia de empresa.

A análise da situação mostrou não apenas onde os negócios estão, mas para onde eles irão se nenhuma mudança ocorrer nas estratégias atuais. Os gerentes envolvidos devem estar focados na escolha entre alternativas cursos de ações que possam aumentar as chances de alcançar os objetivos da organização. Esse processo analítico permite realizar modificações e refinamentos dos objetivos previamente desenvolvidos para assegurar que eles ainda são práticos e alcançáveis, dados os recursos internos disponíveis e o atual ambiente externo.

Mudanças nas estratégias e/ou objetivos deverão ser implementadas de forma dinâmica, pois o planejamento estratégico deverá ser encarado como um estilo contínuo de administração. A inovação é o grande diferencial estratégico e os gerentes devem adotar um enfoque de pensamento contínuo sobre o negócio. Percebeu-se que o grande fator estratégico da empresa está voltado na dinâmica da tecnologia de produto e de produção que traz constantes inovações tecnológicas, tanto em relação ao barateamento da produção e seu repasse ao cliente, quanto no fato de agregar valor de polivalência e eficácia maiores que seus concorrentes, numa filosofia vencedora de empresa que impulsiona as vendas pelo alto grau de confiabilidade, diferenciação, associado à estratégia de custo.

A empresa Pfifer detém uma singular estratégia que alia alta liderança de preço, menor custo, liderança na diferenciação, alta tecnologia e liderança no foco, clientes de algumas categorias de medicamentos(respiratórios, neurológicos, oncológicos e do setor feminino). Tal característica cria uma vantagem competitiva muito consistente frente a seus concorrentes na maioria dos focos de interesse do mercado, o que faz dos produtos da Pfifer líderes de mercado, agregando elevado valor face às características estratégicas.

A estratégia da empresa é muito boa e eficiente, significativa e relevante para o setor farmacêutico e para a eficácia da organização no mercado altamente competitivo de fármacos, no sentido de lhe permitir grande flexibilidade de lançamento de novos produtos com alto poder de retorno de investimentos pelo grande valor tecnológico agregado, baixo custo e polivalência que lhe garante grande vantagem competitiva, tanto no custo relativamente baixo para o consumidor, quanto pela diferenciação baseada no alto grau de tecnologia embutida. Por isso serve de modelo para organizações similares, sendo bem adaptável às demais para obtenção de vantagem competitiva no mercado.

7. Bibliografia

- BEAUFRE, André. (1998). Introdução à estratégia. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército.
- BECKER, Howard S. Método de pesquisa em ciências sociais. Tradução por Estevão e Renato Ahuiar. 3a.edição. São Paulo, Huritec, 1997.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. Estratégia Empresarial: Conceitos, processos e administração estratégica. São Paulo, Atlas, 1998.
- CLAUSEWITZ, Karl Von. (1947). Princípios de Guerra. Rio de Janeiro: Gráfica Laemmert.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. Estratégias Empresariais e Formação de Competências. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2001.
- FREITAS, Henrique, et.al. O método de pesquisa survey. Revista de Administração de Empresas- USP. Volume 35, nº 3, julho/setembro, 2000.

- LOBATO, David M.; FILHO, Jamil M.; TORRES, Maria C. S.; RODRIGUES, Murilo, R. A. (2005). Estratégia de Empresas. 6. ed. Rio de Janeiro, FGV Editora.
- MATTOS, Carlos de Meira (1986). Estratégias Militares Dominantes: sugestões para uma estratégia militar brasileira. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. (1988). Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 12. ed. São Paulo: Atlas.
- _____. (2001). Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PEREIRA, Júlio César R. Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências de saúde, humanas e sociais. São Paulo, Edusp, 1999.
- PORTER, Michael E. (1986). Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (1990). Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (1999). Competição. Rio de Janeiro: Campus.
- SERRA, Fernando A. R.; TORRES, et all (2003). Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores.
- SOUSA, JOSE EDUARDO RODRIGUES DE. (2005). Estratégia Organizacional. São Paulo: Alínea e Átomo.
- SLYWOTZKY, Adrian J. (1997). Migração do Valor. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. (2000). Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books.
- TAVARES, Mauro Calixta. (1991). Planejamento estratégico. São Paulo: Harbra
- YIN, Robert K. Applications of case study reserch. Applied Socil Research Methods Series - Volume 34. Newbury Park/ EUA. SAGE Publications, 1993.