

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

**A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
E DO AMBIENTE NA FORMAÇÃO DOS GRUPOS
ESTRATÉGICOS NO SETOR FARMACÊUTICO
BRASILEIRO, SEGMENTO DE SAÚDE HUMANA**

IARA MARIA PERLIS FERREIRA

**São Paulo
2010**

IARA MARIA PERLIS FERREIRA

**A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
E DO AMBIENTE NA FORMAÇÃO DOS GRUPOS
ESTRATÉGICOS NO SETOR FARMACÊUTICO
BRASILEIRO, SEGMENTO DE SAÚDE HUMANA**

**Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração de Empresas da
Universidade Presbiteriana
Mackenzie como requisito
parcial para obtenção do título
de Mestre em Administração de
Empresas.**

ORIENTADOR: Prof. Dr. Walter Bataglia

**São Paulo
2010**

- F383 Ferreira, Iara Maria Perlis
 A influência das competências organizacionais e do ambiente na
 formação dos grupos estratégicos no setor farmacêutico
 brasileiro, segmento de saúde humana / Iara Maria Perlis Ferreira
 – 2010.
 137 f.; 30 cm
- Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade
Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009.
Bibliografia: f. 97-103
1. Ambiente Organizacional 2. Estratégia 3. Competências
Organizacionais I. Título

CDD 658.4012

IARA MARIA PERLIS FERREIRA

**A INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E DO
AMBIENTE NA FORMAÇÃO DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS NO
SETOR FARMACÊUTICO BRASILEIRO, SEGMENTO DE SAÚDE
HUMANA**

**Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração de
Empresas da Universidade Presbiteriana
Mackenzie como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas.**

Aprovada em 24 de fevereiro de 2010

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Walter Bataglia – Orientador
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Moisés Ari Zilber
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto
Universidade Vale do Itajaí

Dedico este trabalho ao meu esposo Luis e a minha filha Fernanda que, com seu carinho e incentivo constante, foram meus grandes pilares de apoio nesta jornada desafiadora.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, fonte de toda sabedoria, pela concessão de força e coragem, permanecendo ao meu lado em todo o percurso desta caminhada;

Ao orientador, pela paciência e incentivo neste tema desafiador!

À banca de qualificação pelos valiosos comentários;

Aos professores do Mackenzie;

Ao Mackpesquisa pela subvenção às despesas para realização do trabalho de campo desta pesquisa;

Ao Prof. Diógenes Bido pelo apoio quanto ao uso da metodologia PLS-PM;

Aos meus gestores Valter Delatori e Angelina di Caterina, cujo apoio viabilizou que este trabalho fosse desenvolvido;

Aos empresários e gestores das empresas do setor farmacêutico que participaram das pesquisas, sem os quais este trabalho não teria sido concluído;

Aos colegas de mestrado, em especial à Marildes, pelo convívio e companheirismo;

À Sonia Regina Gomes, companheira e amiga, pelo apoio emocional oferecido sempre em hora oportuna;

Por fim agradeço ao meu querido esposo e a minha filha e familiares pelo apoio, compreensão e paciência, sem os quais não seria possível chegar ao final dessa jornada.

RESUMO

A literatura em estratégia tem expressado o debate entre as abordagens estruturalista e da visão baseada em recursos (VBR) quanto aos fatores determinantes da escolha estratégica das firmas. A primeira defende que as características do ambiente competitivo delineiam o posicionamento estratégico, enquanto a segunda acredita que as competências organizacionais são os fatores definidores. Henderson e Mitchell (1997) argumentam que ambos os fatores seriam influentes na formação das estratégias e que possivelmente haveria uma influência recíproca entre ambiente, competência e estratégia, configurando-os como variáveis endógenas. Considerando esta argumentação, esta pesquisa com o emprego da modelagem de equações estruturais, construiu um modelo com o objetivo de medir as relações existentes entre esses fatores no setor farmacêutico brasileiro, segmento saúde humana. A intensidade destas relações foi medida a partir da percepção dos gestores do setor, via dados coletados a partir do envio de questionários a uma população mapeada de 193 empresas. Buscando evitar vieses de percepção introduzidos pelas áreas funcionais, a pesquisa foi realizada com o principal executivo da organização ou seus subordinados diretos. Das organizações convidadas a participar, 55 empresas aceitaram o convite. Os resultados confirmaram empiricamente que ambiente e as competências organizacionais influenciam o posicionamento estratégico das empresas do setor e que há também uma relação de influência entre ambiente e competências. Foi revelado ainda o caráter mediador das competências na relação entre ambiente e posicionamento estratégico. Ou seja, as características do ambiente que influenciam a adoção de um determinado posicionamento estratégico pela firma, são percebidas de acordo com a posição da firma nas competências consideradas relevantes pelos seus administradores para o alcance de vantagem competitiva no setor.

Palavras-Chave: Grupos estratégicos, Ambiente organizacional, Competências organizacionais, Setor farmacêutico

ABSTRACT

The strategy literature has been expressed the debate between the structuralist and resource-based view approaches considering which factors determine the strategic option of the firms. The first asserts that the competitive environment's characteristics shape the strategic positioning of a firm; meanwhile the second one believes that organizational competences are the defining factors. In the Henderson and Mitchell's (1997) opinion, both factors are influent in strategy shaping, and possibly there would be a reciprocal influence among environment, competences and strategy, characterizing then as endogenous variables. Taking this argumentation into account, this research, employing the structural equations modeling, built a model with the objective of measuring the existing relationships among these factors in the Brazilian pharmaceutical sector, human health segment. The intensity of these relationships has been measured considering the perception of the main executives of companies in the sector, with data collected through questionnaires sent to a mapped population of 193 companies. Trying to avoid perception biases induced by functional areas, the research was done with the main executive in the organization or with his/her direct team. Among the organizations invited to participate, 55 companies has accepted the invitation. Results empirically confirmed that organizational environment and competences influence strategic positioning of companies in this sector, and that there is an influence relationship between environment and competences. Additionally, was revealed the mediator character of competences in the environment and strategic positioning relationship. That is, environmental features which influence adoption of a determined strategic positioning by a firm are perceived according to a company's position with regards to competences considered relevant for achieving competitive advantage in the sector.

Keywords: strategic groups, organizational environment, organizational competences, pharmaceutical sector

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Pesquisa.....	19
Figura 2 – Hierarquia de competências.....	36
Figura 3 – Relação entre Níveis Estratégicos e Competências Organizacionais para Javidan (1998) e Mills <i>et al.</i> (2002).....	38
Figura 4 – A natureza hierárquica entre estratégia e ambiente	43
Figura 5 – Modelo de Pesquisa.....	45
Figura 6 – Modelo de Pesquisa – Operacionalização dos Construtos Teóricos.....	58
Figura 7 – Modelo de Mensuração.....	81
Figura 8 – Modelo Estrutural.....	88
Figura 9 – Representação do efeito de mediação de uma variável.....	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitualização do Ambiente Organizacional.....	40
Quadro 2 – População Alvo da Pesquisa.....	51
Quadro 3 – Níveis de Análise.....	52
Quadro 4 – Diferenças entre MEEPLS e MEEBC.....	67
Quadro 5 – Análise de sensibilidade do tamanho da amostra.....	73
Quadro 6 – Distribuição dos respondentes por cargo e por tamanho das empresas...	73
Quadro 7 – Competências do setor farmacêutico para o questionário do construto competências organizacionais.....	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categoria das Competências	37
Tabela 2 – Tamanho da amostra	51
Tabela 3 – Solução fatorial para variáveis observadas de construto competências organizacionais	77
Tabela 4 – Indicadores de confiabilidade dos construtos.....	79
Tabela 5 – Cargas cruzadas para avaliação da validade convergente e discriminante ...	80
Tabela 6 – Correlação de Pearson entre as variáveis patentes.....	80
Tabela 7 – Coeficientes de regressão padronizados.....	89

SUMÁRIO

1. O PROBLEMA	14
1.1 Introdução	14
1.2 Problema de Pesquisa	18
1.3 Objetivos Geral e Específicos	21
1.4 Justificativas do Estudo	21
1.5 Delimitações do Estudo	22
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Posicionamento Estratégico	23
2.1.1 Conceito de Estratégia	23
2.1.2 Tipologias de Estratégias Genéricas	24
2.1.2.1 Tipologia de Porter	25
2.1.2.2 Tipologia de Mintzberg	27
2.1.2.3 Tipologia de Miller e Dess	28
2.1.3 Conceito de Grupos Estratégicos	29
2.1.3.1 Pesquisa Empírica sobre Grupos Estratégicos	31
2.1.4 Conceituação neste Trabalho do Posicionamento Estratégico no Setor Farmacêutico Brasileiro, Segmento Saúde Humana	33
2.2 Competências Organizacionais	34
2.2.1 Recursos e Capacidades da Firma	34
2.2.2 O Conceito de Competências Organizacionais	35
2.2.3 Conceituação neste Trabalho das Competências Organizacionais das Firmas no Setor Farmacêutico Brasileiro, Segmento Saúde Humana	39
2.3 Ambiente Organizacional	39
2.3.1 Conceito de Ambiente Organizacional	39
2.3.2 A relação entre Ambiente Organizacional e Estratégia	42
2.3.3 Conceituação neste Trabalho das Características do Ambiente Organizacional ...	43
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	45
3.1 Método de Pesquisa	46
3.2 População Alvo da Pesquisa	46
3.2.1 Setor Farmacêutico Brasileiro	47
3.2.1.1 Características do Setor Farmacêutico	48
3.2.2 Seleção das Empresas para o Estudo	50
3.2.2.1 Tamanho da Amostra	50
3.2.3 População Alvo da Pesquisa	51
3.3 Estratégias de Coleta de Dados e Tipos de Dados	52
3.3.1 A Abordagem das Organizações e os Níveis de Análise de Dados	52
3.3.2 Conceituações e Operacionalizações e Escalas	53
3.3.2.1 Grupos Estratégicos	53
3.3.2.2 Competências Organizacionais	55
3.3.2.3 Ambiente Organizacional	56
3.3.3 Questionários	58
3.3.3.1 Questionário – Módulo sobre Escopo de Negócios e Comprometimento de Recursos	59
3.3.3.2 Questionário – Módulo sobre Competências Organizacionais	60
3.3.3.3 Questionário – Módulo sobre Ambiente Organizacional	61

3.3.4 Validade do Instrumento de Pesquisa	61
3.4 Estratégias para Análise de Dados	63
3.4.1 Hipóteses e Técnicas Estatísticas	63
3.4.1.1 Método de Estimação dos Coeficientes	65
3.4.2 Procedimento para Teste das Hipóteses estatísticas	67
3.4.3 Análise Qualitativa dos Resultados	70
4. RESULTADOS	72
4.1. Análise Quantitativa dos Dados.....	72
4.1.1 Análise das Variáveis em Estudo	74
4.1.2 Redução dos Dados Relativos ao Construto Competências.....	74
4.1.3 Validação dos Construtos	77
4.1.4 Análise do Modelo de Mensuração	80
4.2 Análise Qualitativa do Modelo de Mensuração	82
4.2.1 Análise Qualitativa dos Resultados para a Variável Ambiente Organizacional.....	83
4.2.2 Análise Qualitativa dos Resultados para a Variável Competências Organizacionais	85
4.2.3 Análise Qualitativa dos Resultados para a Variável Grupos Estratégicos	86
4.3 Avaliação do Modelo Estrutural.....	88
4.4 Interpretação dos Resultados	90
5 CONCLUSÃO	93
5.1 Contribuição para Teoria	93
5.2 Contribuição Metodológica.....	94
5.3 Contribuição para a Gestão	94
5.4 Limitações do estudo.....	95
5.5 Sugestões para estudos futuros.....	96
REFERÊNCIAS.....	97
APÊNDICE A - Matriz de Amarração	104
APÊNDICE B – Carta enviada às empresas dos setor farmacêutico saúde humana, convidando seus administradores a participar da entrevista	108
APÊNDICE C – Questionário Utilizado na Pesquisa de Campo	110
APÊNDICE D – Indicadores da Normalidade das Distribuições das Variáveis Observadas.....	121
APÊNDICE E – Soluções Fatoriais – Variáveis Observadas de Competências	128

1. O PROBLEMA

1.1 Introdução

O conceito de grupos estratégicos refere-se a um nível intermediário de análise da estratégica competitiva, entre a firma individual e a visão consolidada da indústria, e permite às firmas compreender com mais facilidade aspectos importantes sobre a sua posição competitiva, como por exemplo, quem são seus competidores diretos, quais são as forças competitivas e quais são os recursos distintivos que levam a uma sustentável vantagem competitiva, ao permitir à firma se comparar com os outros membros do grupo a que pertence (HATTEN; HATTEN, 1987; McGEE; THOMAS; PRUETT, 1987; COOL; SCHENDEL, 1988).

Desde o trabalho seminal de Hunt (1972), uma extensa literatura sobre o tema, baseada em pesquisas teóricas e empíricas foi desenvolvida. Dentre os trabalhos realizados destacam-se o de Caves e Porter (1977), Porter (1980), Oster (1982), Dess e Davis (1984) e Cool e Schendel (1987 e 1988) que investigaram tanto a existência e identificação dos grupos estratégicos em diferentes indústrias, como também a sua relação com o desempenho das empresas, testando a teoria das diferenças de desempenho intra-indústria de Porter (1979).

No Brasil, há uma significativa produção recente sobre a identificação dos grupos estratégicos em diferentes setores de atividade e sua relação com o desempenho das empresas (KALAF; BOMTEMPO, 2000; GONZALEZ, 2005; PINTO; SILVA, 2000; SILVA, 2001; COHEN, 2004; SILVA; OLIVEIRA, 2005; DIAS; SILVA, 2006; FERREIRA; ABRANTES; PEREZ, 2008), com destaque para o trabalho de Faria, Brandão e Silva (2005), o qual encontrou evidências empíricas de que o fator grupo estratégico tem um poder explicativo do desempenho das empresas, maior que o fator indústria.

Outro aspecto investigado tem sido a contribuição dos grupos estratégicos para a formação de estratégias das firmas. Nesta questão, tanto trabalhos que utilizaram uma abordagem cognitiva (REGER; HUFF, 1993; PETERAF; SHANLEY, 1997), como os que permaneceram na abordagem tradicional de identificação dos grupos a partir de variáveis estratégicas (FIEGENBAUM; THOMAS, 1995), obtiveram resultados que sugerem que os grupos estratégicos atuam como pontos de referência para as estratégias adotadas pelas firmas.

A definição de grupos estratégicos, como os grupos formados por firmas que seguem estratégias similares em uma mesma indústria, foi inicialmente desenvolvida a partir da escola

estruturalista de estratégia, apoiada no paradigma da organização industrial (OI), estrutura – estratégia - desempenho, que enfatiza que as ações estratégicas tomadas pelas firmas podem criar posições defensivas contra as forças competitivas, gerando vantagem competitiva.

Esta abordagem, caracterizada por uma visão da formação de estratégia de “fora para dentro”, pressupõe que as escolhas estratégicas devem ser orientadas a partir da avaliação do ambiente competitivo da firma. O posicionamento das empresas em dimensões estratégicas específicas, como políticas de especialização ou liderança tecnológica, poderiam implicar em diferenças na obtenção de economias de escala, nas necessidades de capital e em todas as outras fontes de barreiras de entrada de novos concorrentes na indústria.

Estas barreiras, também chamadas de barreiras de mobilidade sob o conceito de grupos estratégicos, além de protegerem as empresas do grupo da penetração de empresas de fora, também forneceriam barreiras para mudanças de posição estratégica de um grupo estratégico para outro (PORTER, 1980).

Assim conceituadas, as barreiras de mobilidade seriam as definidoras das fronteiras dos grupos estratégicos em uma indústria, geradas a partir do posicionamento das empresas em dimensões estratégicas específicas.

Mcgee e Thomas (1986), a partir da abordagem da visão baseada em recursos (VBR), em uma abordagem teórica da formação de estratégias de “dentro para fora”, relacionam as diferentes opções estratégicas seguidas por grupos de empresas em um determinado mercado à atratividade que uma determinada estratégia possui considerando a posição individual de cada empresa em recursos e competências. A vantagem competitiva seria decorrente da maior eficiência na execução de uma dada opção estratégica devido à propriedade pela firma de recursos e competências distintivos e difíceis de imitar.

Definidos desta forma, os grupos estratégicos seriam formados por empresas que possuem ativos, recursos e competências similares, os quais seriam suas fontes de barreira de mobilidade. Os investimentos em recursos e em competências, que demandam tempo e aprendizado para seu desenvolvimento, aliados à incerteza quanto à habilidade da firma em copiar com sucesso seus competidores, contribuiriam para a altura das barreiras de mobilidade separando grupos (McGEE; THOMAS; PRUETT, 1995).

Porém, além dos fatores endógenos às organizações como definidores da opção estratégica das firmas, Mcgee, Thomas e Pruett (1995) ressaltam que mudanças ocorridas no ambiente competitivo das empresas podem alterar a estrutura da indústria, influenciando a formação de grupos estratégicos. Dentre estas mudanças destacam-se as de ordem tecnológica e institucional, como as condições regulatórias, as quais podem trazer para a indústria opções

estratégicas inteiramente novas, alterando as configurações das fronteiras da indústria e também das barreiras de mobilidade estabelecidas.

Considerando o efeito conjunto dos fatores que influenciam o posicionamento estratégico da firma, Cool e Schendel (1988), realizaram estudo sobre uma questão que, desde o início dos estudos com grupos estratégicos apresentava resultados não consistentes: as conseqüências para o desempenho da firma, em pertencer a um dado grupo estratégico. Considerando que as barreiras de mobilidade dificultam a movimentação de empresas para dentro ou fora de um grupo estratégico, e que seus membros seguem estratégias similares, a hipótese teórica testada nestes estudos era a de que o desempenho de firmas que pertencem a um mesmo grupo estratégico é semelhante.

Cool e Schendel (1988) encontraram evidências empíricas de que a opção por uma empresa em adotar uma determinada estratégia, especialmente em ambientes competitivos instáveis, pode não estar alinhada com sua posição em ativos e competências. Ou seja, diante de uma oportunidade ou ameaça competitiva derivada, por exemplo, de uma mudança regulatória ou emergência de uma nova tecnologia, uma firma, pode decidir alterar seu posicionamento estratégico, assumindo uma exposição maior ao risco, passando a ser membro de um novo grupo estratégico, mesmo que não possua todas as competências requeridas para o sucesso neste novo posicionamento. A incongruência entre a nova estratégia adotada e ativos e competências acumulados geraria uma relação de risco-retorno negativa, ou seja, maior risco e menor retorno dada a menor eficiência na execução da nova estratégia escolhida. Nesta situação o desempenho da firma seria inferior comparativamente ao desempenho das outras firmas do mesmo grupo estratégico.

Este resultado empírico sugere o questionamento quanto ao ajuste entre posicionamento estratégico e competências organizacionais, contrapondo o pressuposto da VBR de escolha estratégica direcionada pela posição da empresa em recursos distintivos, ao pressuposto da escola estruturalista, admitindo a possibilidade pela qual o posicionamento estratégico adotado é orientado pela análise do ambiente competitivo. Ou seja, a relevância do impacto das mudanças das condições ambientais podem motivar as empresas a alterar o seu posicionamento estratégico, migrando para outro grupo estratégico, ultrapassando as barreiras de mobilidade representadas pelas competências organizacionais.

Esta questão é abordada por Henderson e Mitchell (1997), que argumentam que o pouco consenso no debate expresso na literatura sobre estratégia abordando a questão se as competências organizacionais ou o ambiente são mais importantes na formação das estratégias das firmas seria devido a duas razões:

“Em primeiro lugar, tanto a organização como o ambiente competitivo são claramente importantes na formação da estratégia e desempenho. Em segundo lugar, nós suspeitamos que a natureza inconclusiva da maior parte da pesquisa existente, reflete o fato que competências organizacionais, competição, estratégia e desempenho são fundamentalmente endógenos. Ou seja, a interação recíproca em múltiplos níveis de análise, entre o ambiente competitivo e competências das firmas formatam a estratégia e o desempenho, enquanto interações entre estratégia e desempenho, por sua vez, formatam tanto as competências como o ambiente competitivo” (p. 6)

A abordagem cognitiva, adotada por Peteraf e Shanley (1997) e Ocasio (1997), é apontada por Henderson e Mitchell (1997), como a base para o questionamento do ambiente como uma variável exógena, buscando a compreensão da influência recíproca do ambiente e das competências sobre a estratégia e o desempenho.

Em seu trabalho Peteraf e Shanley, argumentam que grupos estratégicos de firmas surgem do aprendizado social e da identificação. Eles desenvolvem o conceito de identidade do grupo estratégico, o qual definem como um conjunto de entendimentos mútuos, entre membros de um grupo cognitivo em uma indústria. O termo “entendimentos mútuos” implica em que os membros, pela história, discurso e interações, têm o mesmo entendimento dos comportamentos de outros membros e da base lógica da sua tomada de decisão. O grupo cognitivo orientaria assim, observações de mudanças no comportamento das firmas e em seus atributos, tornando-se uma subestrutura significativa na indústria.

Assim, a abordagem cognitiva adotada no trabalho de Peteraf e Shanley (1997), e que incorpora o conceito de grupo estratégico cognitivo que já vinha sendo desenvolvido por outros pesquisadores (PORAC et al., 1989; PORAC; THOMAS, 1990; REGER; HUFF, 1993; LANT; BAUM, 1995) traz um novo modelo de firma, o qual considera a racionalidade limitada dos modelos mentais dos administradores, cujas ações, baseadas em suas crenças e percepções não apenas respondem ao ambiente competitivo, como também, a partir de um processo de identificação e aprendizado social, o criam.

Ocasio (1997) acrescenta a esta abordagem a influência das características intrínsecas da firma na formação da percepção do ambiente competitivo pelos seus administradores. Para o autor, as questões ou respostas nas quais os administradores focam a sua atenção depende em como as regras, procedimentos e recursos da firma a direcionam. Assim, além dos processos de cognição social, é ressaltado o papel conjunto das rotinas e procedimentos da firma, como influências na percepção do seu ambiente competitivo.

No Brasil, Lima (1998), ao discutir a elaboração de estratégias em ambientes complexos e dinâmicos, aborda a influência relevante dos recursos e competências das empresas e sua capacidade em desenvolvê-los no processo de formação de estratégias neste tipo de ambiente. Esta influência ocorreria tanto em uma postura contingencial reativa às mudanças ambientais, na qual os recursos e competências das empresas delimitariam as opções estratégicas disponíveis para uma adaptação da empresa às condições mutantes do ambiente, como na adoção de uma postura de liderança, na qual a empresa que logrou desenvolver competências diferenciadas se tornaria uma agente de modificação do seu ambiente competitivo ao adotar uma estratégia inovadora.

Teixeira e Lacerda (2005) desenvolveram um trabalho empírico a partir de estudo de caso com uma grande empresa brasileira do setor de telecomunicações, considerando a questão da influência simultânea e complementar do ambiente e das competências organizacionais de uma empresa na formação da sua estratégia. Os autores encontraram evidências empíricas de que a elaboração da estratégia da empresa para o desenvolvimento de um novo produto (serviços de internet *data center*), para entrada em um novo mercado foi influenciada tanto pela análise das condições do seu ambiente organizacional, como pelas competências que já possuía. Neste caso o ambiente para o negócio tradicional da empresa apontava taxas de crescimento cada vez menores, levando-a a buscar novas oportunidades de negócio, optando estrategicamente pela entrada no negócio de serviços de internet *data center*. A identificação de uma nova oportunidade de negócios viável no seu ambiente competitivo considerou o conjunto de competências distintivas que havia desenvolvido, como por exemplo, tecnologia e *know-how* de gerenciamento de um grande volume de informações e experiência e estrutura para atendimento a empresas de diferentes portes.

1.2 Problema de Pesquisa

A partir da reflexão acima, este projeto se propõe a contribuir para a mensuração empírica da influência do ambiente e das competências organizacionais sobre a formação de estratégias das firmas de uma determinada indústria, estas últimas representadas pelo construto de grupos estratégicos, ou grupos de empresas que adotam posicionamento estratégico similar em uma mesma indústria.

Coloca-se, então, a questão deste estudo:

Existe influência das competências organizacionais e do ambiente na formação dos grupos estratégicos?

Neste estudo, conforme argumentação de Henderson e Mitchell (1997), tanto competências organizacionais, como o ambiente competitivo são considerados influentes sobre a escolha da estratégia e reconhecemos que é possível que haja, ao mesmo tempo, uma correlação entre estes dois construtos, os quais assumem características fundamentalmente endógenas.

A Figura 1 abaixo apresenta o modelo de pesquisa, no qual se considera a influência do ambiente organizacional e das competências organizacionais sobre a escolha do posicionamento estratégico da firma, formando grupos estratégicos em uma indústria, além da influência recíproca entre ambiente organizacional e competências.

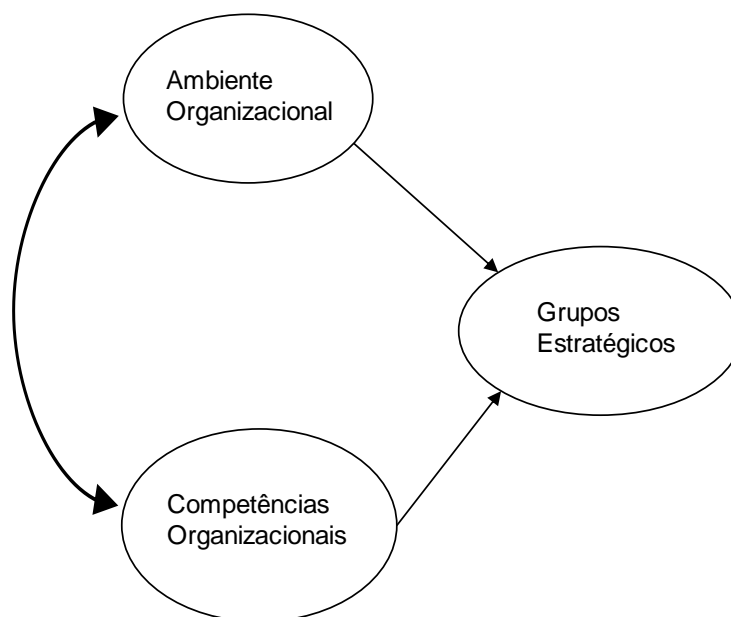


Figura 1 – Modelo de Pesquisa

O ambiente competitivo considerado foi o do setor farmacêutico brasileiro, segmento saúde humana, considerando a relevância do setor na economia brasileira, que em 2008 registrou vendas totais de R\$ 31 bilhões (fonte: GRUPEMEF¹), e suas características particulares quanto à ocorrência recente de mudanças no ambiente competitivo, exógenas às empresas, com destaque para mudanças de ordem regulatória, como o reconhecimento de

¹ GRUPEMEF – Grupo dos Profissionais Executivos do Mercado Farmacêutico

patentes (a aprovação da lei de propriedade intelectual em 1997), a autorização para fabricação de genéricos (Lei Lei no. 9.787/1999), e a implementação de uma política industrial específica para o desenvolvimento do setor (PTICE, em 2004), com a implementação de programas de financiamento e incentivo à modernização e a pesquisa e desenvolvimento.

Ressalta-se ainda os estudos científicos desenvolvidos recentemente no Brasil por Pinho e Silva (2000), Cohen (2004) e Dias (2005) que identificaram a existência de grupos estratégicos no setor, com destaque para o trabalho de Cohen (2004), que estudou o impacto no posicionamento estratégico das empresas do setor farmacêutico a partir da mudança de ordem regulatória ocorrida com a aprovação da Lei dos Genéricos em 1999.

Assim o problema de pesquisa deste estudo é:

Existe influência das competências organizacionais e do ambiente na formação dos grupos estratégicos no setor farmacêutico brasileiro, segmento de saúde humana?

A partir da questão colocada no problema de pesquisa, são levantadas as hipóteses testadas neste estudo:

- Hipótese 1: Há uma relação de influência entre o conjunto de competências organizacionais da firma e o seu posicionamento estratégico em dimensões estratégicas específicas, formando grupos estratégicos no setor farmacêutico, segmento de saúde humana.
- Hipótese 2: Há uma relação de influência entre as condições do ambiente organizacional da firma e o seu posicionamento estratégico em dimensões estratégicas específicas, formando grupos estratégicos no setor farmacêutico, segmento de saúde humana.
- Hipótese 3: Há uma relação de influência entre o conjunto de competências organizacionais e as condições do ambiente organizacional da firma, os quais assumem características endógenas dentro de modelo da sua relação com a formação dos grupos estratégicos no setor farmacêutico, segmento saúde humana.

Na seção “Metodologia” deste estudo, foi detalhado como as hipóteses acima foram testadas, porém é importante ressaltar que optamos por utilizar nesta pesquisa dados primários coletados dentre os administradores de firmas do setor farmacêutico brasileiro, com o objetivo de captar as percepções destes administradores quanto ao seu ambiente competitivo e sua

posição em competências, seguindo a abordagem cognitiva destacada por Henderson e Mitchell (1997).

1.3 Objetivos Geral e Específicos

O objetivo geral é contribuir para o entendimento da relação entre o ambiente competitivo e as competências organizacionais das firmas com o posicionamento estratégico adotado por elas, na forma de grupos estratégicos, no setor farmacêutico brasileiro, mensurando a intensidade destas relações a partir de um modelo que considera a influência simultânea destes dois fatores e admite a correlação entre ambiente e competências.

Os objetivos específicos são:

1. Caracterizar a posição em competências organizacionais das empresas que atuam no setor farmacêutico brasileiro, segmento saúde humana.
2. Caracterizar as dimensões ambientais atuais, do setor farmacêutico brasileiro, segmento saúde humana.
3. Identificar as opções estratégicas relevantes para o posicionamento das empresas no setor farmacêutico brasileiro, segmento saúde humana.

1.4 Justificativas do Estudo

A relevância deste estudo vincula-se ao entendimento da intensidade da relação de influência dos recursos e competências da firma e das condições do seu ambiente competitivo no posicionamento estratégico, buscando construir conhecimento que colabore para o desenvolvimento teórico sobre o processo de formação de estratégias.

Este estudo ainda se propõe a identificar as competências organizacionais críticas para o sucesso no setor farmacêutico brasileiro e a caracterizar as suas dimensões ambientais atuais, buscando fornecer informações que possam auxiliar na gestão adequada do processo de construção do posicionamento em dimensões estratégicas específicas dentro deste setor no Brasil.

Cabe ressaltar que buscou-se incluir na amostra estudada, até onde se conhece de forma inédita no Brasil em estudos em estratégia sobre o setor farmacêutico brasileiro, empresas de diferentes regiões do país e de diferentes portes, considerando também empresas

de Biotecnologia, colaborando para um mapeamento de informações sobre o setor mais próximo da sua realidade: estima-se que em sua maioria, o setor seja formado por empresas de pequeno e médio porte – com menos de 500 empregados, conforme classificação adotada pelo SEBRAE segundo Matias e Lopes (2002).

1.5 Delimitações do Estudo

Este estudo se restringiu ao setor farmacêutico no Brasil. Sem ignorar a existência de um mercado farmacêutico global, nossa decisão foi manter esta pesquisa restrita às empresas que exercem suas atividades no Brasil, independentemente da origem do seu controle acionário, considerando que as questões regulatórias e o próprio ambiente macroeconômico determinam um ambiente competitivo com condições específicas de oportunidades e ameaças. Esta decisão visou também a viabilidade da pesquisa, considerando-se que a metodologia de pesquisa escolhida para sua realização foi a *survey*, a qual prevê o levantamento de dados primários a partir dos indivíduos.

Outra delimitação deste trabalho a ser ressaltada é a de que ele não abordou o conceito de competências individuais, focando-se apenas nas competências organizacionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta e discute os principais conceitos sobre os quais se baseia esse estudo sem, no entanto, exaurir o tema. Busca-se a partir dele prover sustentação teórica ao trabalho desenvolvido, apresentando inicialmente a discussão sobre posicionamento estratégico e a partir deste o construto de grupos estratégicos. Nas duas seções seguintes discutimos os conceitos de competências organizacionais e ambiente organizacional.

2.1 Posicionamento Estratégico

2.1.1 Conceito de Estratégia

O termo estratégia tem origem milenar militar e vem do grego *strategia* e significa “a arte do general superior” (Dias, 2005). Desde a década de 60, a partir da crescente complexidade do ambiente competitivo, cujas mudanças passam a ocorrer com mais velocidade e do grande crescimento do tamanho das firmas, este termo passa a ser aplicado ao campo dos negócios, absorvendo ideias do conceito militar original, especialmente quanto ao planejamento de movimentos/ações com vistas a alcançar uma meta e se sobrepôr a um adversário.

O significado organizacional para a palavra estratégia foi definido por diversos autores. Porter (1980) definiu estratégia empresarial como sendo “a combinação dos objetivos que a empresa persegue e os meios pelos quais busca atingi-los” (p. xvi). Para Mintzberg (1978) a estratégia organizacional consiste na padronização de ações correntes ao longo do tempo. Miller e Dess (1993) definiram estratégia como sendo as ações tomadas na tentativa de ajudar a organização a cumprir seus objetivos planejados.

Para Porter (1980), a estratégia possui o significado de alinhar a firma com seu ambiente competitivo num processo de adaptação. Ao escolher uma estratégia competitiva, a empresa intencionalmente escolhe um conjunto diferente de ações, se posicionando de forma distinta de seus competidores, visando obter uma combinação singular de valores para seus produtos ou serviços e assim alcançar vantagem competitiva.

Cool e Schendel (1988), além de considerarem o ambiente competitivo, relacionam as decisões gerenciais de aplicações de recursos para implementação da estratégia ao significado de estratégia, a qual definem como um conjunto de ações e de aplicações de recursos a estas

ações, permitindo a firma alcançar seus objetivos respondendo às percebidas oportunidades e ameaças do ambiente.

Já Mintzberg (1996), entendendo estratégia como um plano, uma linha mestra a ser seguida com a intenção de alcançar um objetivo, enfatiza duas características fundamentais da estratégia: a estratégia, como um plano, é desenvolvida conscientemente e é concebida antes das ações, o que diferencia a estratégia almejada e realizada. Uma vez que uma estratégia almejada pode, ou não, ser realizada, seria mais adequado definir estratégia, considerando também os resultados do plano, que também influenciam as ações tomadas pela organização. Uma discrepância entre as estratégias almejadas e realizadas pode ser devida à incapacidade da empresa transformar em ações as suas intenções em alcançar um dado objetivo. Esta incapacidade pode ser causada por mudanças no ambiente, recursos limitados para implementação das ações planejadas ou expectativas irreais. Assim, a estratégia para Mintzberg é polimorfa, adaptando-se à medida que novos elementos passam a ser inseridos no processo de tomada de decisão (COHEN, 2004).

2.1.2 Tipologias de Estratégias Genéricas

Conforme ressaltam Cool e Schendel (1987), na literatura sobre estratégia de negócios, os conjuntos de ações tomados pelas empresas são traduzidos em escolhas de escopo e na aplicação de recursos para a implementação das ações planejadas, buscando alcançar um posicionamento que resultem em vantagem competitiva. Haveria essencialmente três tipos de escolha de escopo: 1) relativas ao segmento mercado em que a firma quer atingir; 2) ao *mix* de produtos/serviços que irá oferecer e 3) à área geográfica em que quer atuar.

Assim, a estratégia a ser formulada e implementada por uma firma, ou seja, o seu posicionamento estratégico é um construto multidimensional, envolvendo diferentes variáveis, como por exemplo, marca, qualidade, preço, serviços, etc., ou seja, diferentes variáveis relativas ao escopo de negócios escolhido pela empresa para operar no mercado em que compete. O entendimento deste construto e sua visualização podem ser complexo à medida que as múltiplas variáveis são combinadas.

Com o objetivo de reduzir o vasto leque de combinações entre diferentes variáveis que o pesquisador teria que considerar, alguns autores como Porter (1985), Mintzberg (1988) e Miller e Dess (1993) se propuseram a definir tipologias de estratégias ou esquemas de classificação que capturassem a essência das diversas características relevantes, simplificando o entendimento e visualização do posicionamento estratégico adotado por uma organização.

Conforme Hambrick (1983) é possível identificar um número limitado de arquétipos estratégicos que capturariam a essência das diversas posturas competitivas da maioria das empresas. Miller (1981) argumenta que “estes arquétipos forneceriam uma caracterização mais rica, complexa e multifacetada do processo pelo qual as organizações se adaptam e mudam” (p. 1), e que uma vez identificados, várias outras características poderiam ser inferidas. A escolha de quais dimensões melhor representaria um dado construto pode ser feito com base na teoria e em reflexões conceituais.

A seguir serão apresentadas as tipologias de estratégias de Porter (1985), Mintzberg (1988) e Miller e Dess (1993), os quais estão entre os autores mais referenciados na literatura.

2.1.2.1 Tipologia de Porter

A tipologia de Porter (1985) foi formulada considerando duas dimensões: vantagem competitiva sobre os concorrentes e amplitude de mercado. Sua idéia é de que as empresas podem obter desempenho superior selecionando um segmento atrativo com o auxílio do seu modelo de cinco forças (ameaça de novos entrantes, rivalidade dentro da indústria, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores e ameaça de substituição) e estabelecendo uma estratégia competitiva forte dentro do segmento escolhido, adotando uma das três estratégias genéricas possíveis: liderança no custo total, Diferenciação e Enfoque – em custo ou diferenciação.

Na estratégia de liderança no custo total o objetivo principal consiste na realização de ações pela empresa que minimizem seus custos operacionais de forma que estes sejam inferiores aos dos seus concorrentes. Esta posição inferior de custos funciona como um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade dos seus concorrentes, especialmente quanto à guerra de preços, possibilitando a obtenção de retornos depois que os concorrentes já tenham esgotado seus lucros na competição. Porter (1980) argumenta que somente pode existir um único líder em custo em uma determinada indústria, pois, caso contrário, a disputa por parcelas de mercado entre as várias empresas buscando a liderança no custo total levaria a uma guerra de preços que potencialmente poderia destruir a estrutura da indústria no longo prazo.

A estratégia de diferenciação pressupõe que a empresa oferece um produto, cujas características o distinguem perante seus clientes, daqueles oferecidos pela concorrência. A diferenciação pode ser alcançada por várias dimensões: imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda, etc., sendo ideal que a empresa busque se diferenciar ao longo de

várias dimensões. A lealdade e a redução de sensibilidade ao preço por parte dos clientes dispostos a pagar mais para terem os produtos que consideram diferenciados, protegem a empresa da rivalidade de seus concorrentes. Em relação a este tipo de estratégia, Porter argumenta que várias empresas podem perseguir a liderança em diferenciação, desde que cada uma se especialize em características ou atributos distintos das demais e ainda que exista quantidade suficiente de clientes que valorizem estes diferentes atributos e características.

E finalmente a estratégia de enfoque, tanto em custo como em diferenciação se baseia na premissa de que uma empresa é capaz de atender melhor a um alvo estratégico estreito; mais eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de uma forma mais ampla. Desta forma, a empresa alcança uma posição de vantagem competitiva por satisfazer melhor as necessidades do seu cliente alvo, ou custos mais baixos no alcance deste cliente, ou ambos. A empresa que desenvolver com sucesso a estratégia de enfoque tende a obter retornos acima da média da indústria

Para Porter, as empresas que apresentam melhor desempenho são aquelas que conseguem aplicar somente uma das estratégias genéricas. As empresas que buscam uma estratégia híbrida ou que fracassam na implementação de uma delas são denominadas por ele como sem posicionamento ou *stuck-in-the-middle*. Estas empresas, carentes de uma cultura empresarial definida e apresentando um conjunto de arranjos organizacionais conflitantes, apresentariam resultados inferiores aos daquelas que conseguem desenvolver uma das três estratégias genéricas.

Contudo a suposição implícita na tipologia de Porter (1985) de que a busca simultânea por diferenciação e custo baixo não seria teoricamente possível, foi criticada por vários pesquisadores. Dess e Davis (1984), Hill (1988) e Wright (1987) encontraram justificativas conceituais e Miller e Dess (1993) evidências empíricas de que seria possível a prática com sucesso de estratégias híbridas, com ênfase nas duas dimensões competitivas simultaneamente.

Mintzberg (1988), adicionalmente fez críticas sobre a efetividade da estratégia de liderança de custos proposta por Porter. O autor argumenta que como o baixo custo não pode ser observado pelos compradores, não representa uma vantagem competitiva. Sendo vantajoso somente caso se traduzisse no menor preço dos produtos frente à concorrência

2.1.2.2 Tipologia de Mintzberg

Mintzberg (1988) propõe sua própria tipologia, a qual implicitamente ignora a questão dos custos e se concentra na distinção de cinco tipos de diferenciação: por preço, por imagem, por suporte, por qualidade e por projeto.

A estratégia de diferenciação por preço consiste em oferecer preço mais baixo por um produto cujos atributos sejam iguais ou não muito diferentes dos concorrentes. A empresa poderia obter maiores lucros se a queda da margem bruta fosse compensada pelo aumento do volume de vendas, ou se desenvolvesse um processo produtivo que a permitisse operar com custos inferiores ao de seus concorrentes.

Na diferenciação por imagem, uma empresa pode diferenciar seu produto ao desenvolver uma imagem que o torne distinto dos demais. Conforme Mintzberg, tal imagem pode ser criada a partir de veiculação de propaganda ou a utilização de outras técnicas de promoção, as quais permitiriam que o consumidor identificasse as características próprias do produto da empresa, que o distinguem dos produtos concorrentes ou substitutos.

A diferenciação por suporte propõe outra forma de diferenciação do produto de uma empresa sem, no entanto, alterar suas características intrínsecas, oferecendo algum benefício adicional junto com ele. Chamada por Mintzberg de diferenciação periférica, esta oferta adicional pode incluir, um prazo menor de entrega, financiamento assistência técnica, etc.

A estratégia de diferenciação por qualidade caracteriza-se por oferecer um produto que seja melhor que o dos concorrentes, a partir da criação de atributos racionais e concretos, sem o foco nos atributos emocionais utilizados na diferenciação por imagem. O produto pode ser considerado superior nas dimensões confiabilidade, durabilidade e desempenho.

Na estratégia de diferenciação por projeto trata-se de oferecer um produto com características distintas dos produtos dos concorrentes, em substituição a estes. Em relação ao tipo de estratégia anterior (por qualidade), a diferenciação por projeto busca efetivamente oferecer algo distinto e não apenas melhor.

Além dos cinco tipos caracterizados acima, Mintzberg uma alternativa adicional de estratégia, a não-diferenciação. Esta estratégia baseia-se na cópia das ações de outras empresas, desde que o mercado ofereça espaço para produtos concorrentes e que a empresa se especialize em acompanhar e imitar os lançamentos da concorrência

2.1.2.3 Tipologia de Miller e Dess

Miller e Dess (1993) verificaram significativas divergências entre os retornos proporcionados pelas diferentes estratégias genéricas de Porter (1985), ao passo que este previa retornos semelhantes para as empresas, em uma mesma indústria, que implementassem com êxito qualquer uma e somente uma, das três estratégias genéricas.

Para chegar a estes resultados, os autores avaliaram o modelo de estratégias genéricas de Porter (1985) em relação à simplicidade, precisão e generalidade e fizeram críticas e sugestões para aperfeiçoamento do modelo e a partir delas propuseram uma nova tipologia, segundo a qual os conceitos de custos, diferenciação e enfoque não fossem tratados como categorias discretas, mas sim dimensões. Segundo Miller e Dess (1993), esta perspectiva abre a possibilidade do desenvolvimento de combinações das estratégias genéricas e a avaliação de desempenho destes relacionamentos.

Considerando que cada uma das dimensões possa assumir valores nos níveis alto, médio e baixo, haveria um total de 27 ($=3^3$) combinações possíveis. Contudo, apenas algumas destas combinações seriam de interesse prático (por exemplo, a combinação de custo alto e baixa diferenciação obviamente, não é atrativa). Miller e Dess (1993) limitaram então, seu modelo a sete combinações consideradas mais plausíveis, as quais foram aplicadas sobre uma base de dados do PIMS – *Profit Impact of Marketing Strategy*, levando os autores às conclusões abaixo, sintetizadas por Dias (2005).

Na combinação Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Amplo, as empresas exibiam o maior retorno em termos de ROI (retorno sobre investimento), bem como a maior parcela de mercado, embora suas despesas de marketing fossem menores do que as dos demais grupos. Contrariando a visão de Porter de que seria raro uma empresa se manter, simultaneamente, com diferenciação e baixo custo em um escopo amplo, a pesquisa encontrou 75% mais empresas neste grupo do que na próxima tipologia onde a diferenciação e o baixo custo são combinados com o escopo estreito.

As empresas que adotaram a combinação Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Estreito também se mostraram lucrativas. Este grupo apresentou ainda maior número de empresas situadas no estágio de crescimento no ciclo de vida do produto. Já o grupo que adotou a estratégia de Diferenciação + Escopo Amplo se destacou pelo fato de possuir o maior número de empresas.

Na combinação Diferenciação + Escopo Estreito, as empresas apresentaram o maior nível de inovação de produtos e produziram mercadorias de alta qualidade. Verificou-se

também que estas empresas, em geral associadas às estratégias de exploração de vários nichos de mercado, exibiram o menor retorno entre as tipologias, tendo como possível explicação a ineficiência operacional. Os autores interpretaram estes resultados como sendo um possível sacrifício das empresas nos retornos de curto prazo em busca de uma melhor situação no longo prazo.

As empresas que optaram pela estratégia que combina Baixo Custo + Escopo Amplo basearam sua vantagem competitiva no alcance e manutenção de economias advindas da curva de aprendizado apresentando custos inferiores a de seus competidores, dando preferência ao refinamento dos produtos e processos atuais em detrimento do desenvolvimento de novos produtos.

Na combinação de Baixo Custo + Escopo Estreito, tendo em vista seu escopo estreito, as empresas deste grupo não conseguiram se beneficiar dos efeitos da curva de aprendizado, embora seu elevado nível de intensidade de capital pudesse significar importantes economias de escala.

Os autores ainda identificaram um grupo de empresas sem uma posição claramente identificada em cada uma das dimensões de custo, diferenciação e enfoque, denominado sem-posicionamento. Porter (1985) descreveu as empresas sem posicionamento como aquelas que não se distinguem em qualquer uma das dimensões estratégicas. Apesar de ter sido o grupo com pior taxa de crescimento, seu ROI superou o da tipologia Diferenciação + Escopo Estreito. Adicionalmente, as empresas deste grupo apresentaram melhor previsibilidade de retorno dentre todos os grupos.

2.1.3 Conceito de Grupos Estratégicos

Firmas que adotam um mesmo posicionamento estratégico em uma indústria, formam grupos estratégicos. O conceito de grupo estratégico foi inicialmente desenvolvido na década de 70, com destaque para o trabalho de Hunt (1972), em pesquisa realizada na indústria de eletrodomésticos da linha branca dos Estados Unidos na década de 60. Neste estudo, o autor parte da perspectiva estruturalista da economia da organização industrial (OI), na qual o desempenho de uma firma é determinado pela estratégia, a qual por sua vez, é determinada pelas características estruturais da indústria onde compete. Ou seja, as oportunidades e ameaças ambientais às quais estão expostas todas as firmas da indústria determinam a estratégia ótima que deve ser seguida visando alcançar o melhor desempenho.

O estudo, no entanto, revelou que ao contrário da homogeneidade esperada pela perspectiva estruturalista, era possível identificar a existência de diferentes estratégias, como políticas de diversificação de produtos e de distribuição, seguidas predominantemente por quatro grupos de firmas naquela indústria. Hunt então definiu o termo “grupos estratégicos” referindo-se àqueles formados por firmas que demonstrem seguir estratégias similares em uma mesma indústria.

Caves e Porter (1977), agregam ao conceito de grupos estratégicos o de barreiras de mobilidade. Os autores definem grupos estratégicos como o grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas, como por exemplo, políticas de especialização, liderança tecnológica em produtos e/ou processos produtivos, atendimento, e etc. O posicionamento específico das empresas de um grupo em cada uma destas dimensões estratégicas geraria “barreiras de mobilidade” que impedem a entrada de outras empresas neste grupo, definindo assim as suas fronteiras:

“As diferenças na estratégia podem implicar distinções na diferenciação do produto, diferenças na obtenção de economias de escala, diferenças nas necessidades de capital e possível diferença em todas as outras fontes de barreiras de entrada [...] Estas barreiras não só protegem as empresas em um grupo estratégico da penetração por empresas de fora da indústria, como também fornecem barreiras para a mudança de posição estratégica de um grupo estratégico para o outro.” (PORTER, 1980, p. 135-136).

Mcgee e Thomas (1986), em consistência com a abordagem de escolha estratégica da RBV – visão baseada em recursos, relacionam as diferentes opções estratégicas adotadas pelas empresas em um determinado mercado, à atratividade que uma determinada estratégia possui, considerando a posição individual de cada empresa em recursos e competências.

Na perspectiva da RBV a construção da vantagem competitiva não está relacionada a um posicionamento defensivo contra as ameaças de concorrentes. Em uma abordagem que podemos denominar de “dentro para fora”, a vantagem competitiva de uma firma é alcançada pela maior eficiência alcançada nas suas atividades, proporcionada pela propriedade de recursos específicos e pelo desenvolvimento de competências organizacionais distintas.

Assim conforme Mcgee e Thomas (1986), em consistência com a definição de grupos estratégicos, como aqueles formados por firmas que demonstrem seguir estratégias similares em uma mesma indústria, o administrador de uma firma irá tentar posicioná-la no grupo estratégico que melhor se encaixe com suas forças (recursos e competências distintivos).

Definidos desta forma, os grupos estratégicos seriam formados por empresas que possuem ativos, recursos e competências similares, os quais seriam suas fontes de barreira de

mobilidade. Os investimentos em recursos tangíveis (p. ex. plantas e equipamentos) e intangíveis (p. ex. reputação) e em competências são elevados e demandam tempo e aprendizado para seu desenvolvimento. Este fator aliado à incerteza quanto à habilidade da firma em copiar com sucesso seus competidores, contribuiria para a altura das barreiras de mobilidade separando grupos (McGEE; THOMAS; PRUETT, 1995).

Há ainda uma abordagem alternativa para conceituação de grupos estratégicos, que ao invés de partir da influência do ambiente e das posições em ativos e competências acumulados pelas empresas, parte dos estudos de cognição gerencial sugerindo que os administradores tendem a ver suas indústrias em termos de grupos de firmas. Autores como Peteraf e Shanley (1997) e Reger e Huff (1993) argumentam que os grupos cognitivos emergem como partições feitas pelos gestores do seu ambiente, para reduzir incerteza e lidar com racionalidade limitada.

Peteraf e Shanley (1997) contribuem para a teoria dos grupos estratégicos cognitivos, desenvolvendo o conceito de identidade do grupo estratégico. Este conceito é definido como um conjunto de entendimentos mútuos, entre membros de um grupo cognitivo em uma indústria. O termo “entendimentos mútuos” implica em que os membros, pela história, discurso e interações, têm o mesmo entendimento dos comportamentos de outros membros e da base lógica da sua tomada de decisão. O grupo cognitivo orientaria assim, observações de mudanças no comportamento das firmas e em seus atributos, tornando-se uma subestrutura significativa na indústria.

2.1.3.1 Pesquisa Empírica sobre Grupos Estratégicos

Conforme desenvolvido acima, o conceito de grupos estratégicos refere-se a um nível intermediário de análise da estratégica competitiva, entre a firma individual e a visão consolidada da indústria. Desta forma, o grupo estratégico permite às firmas compreender com mais facilidade aspectos importantes sobre a sua posição competitiva, como por exemplo, quem são seus competidores diretos, quais são as forças competitivas e quais são os recursos distintivos que levam a uma sustentável vantagem competitiva (HATTEN; HATTEN, 1987; McGEE; THOMAS; PRUETT, 1987).

Desde o trabalho seminal de Hunt (1972), uma extensa literatura sobre o tema, baseada em pesquisas teóricas e empíricas foi desenvolvida. Dentre os trabalhos realizados destacam-se o de Caves e Porter (1977), Porter (1980), Oster (1982), Dess e Davis (1984) e Cool e Schendel (1987 e 1988) que investigaram tanto a existência e identificação dos grupos

estratégicos em diferentes indústrias, como também a sua relação com o desempenho das empresas, testando a teoria das diferenças de desempenho intra-indústria de Porter (1979).

No Brasil, há uma significativa produção recente sobre a identificação dos grupos estratégicos em diferentes setores de atividade e sua relação com o desempenho das empresas (KALAF; BOMTEMPO, 2000; GONZALEZ, 2005; PINHO; SILVA, 2000; SILVA, 2001; COHEN, 2004; SILVA; OLIVEIRA, 2005; DIAS; SILVA, 2006; FERREIRA; ABRANTES; PEREZ, 2008), com destaque para o trabalho de Faria, Brandão e Silva (2005), o qual encontrou evidências empíricas de que o fator grupo estratégico tem um poder explicativo do desempenho das empresas, maior que o fator indústria.

Outro aspecto investigado tem sido a contribuição dos grupos estratégicos para a formação de estratégias das firmas. Nesta questão, tanto trabalhos que utilizaram uma abordagem cognitiva (REGER; HUFF, 1993; PETERAF; SHANLEY, 1997), como os que permaneceram na abordagem tradicional de identificação dos grupos a partir de variáveis estratégicas (FIEGENBAUM; THOMAS, 1995), obtiveram resultados que sugerem que os grupos estratégicos atuam como pontos de referência para as estratégias adotadas pelas firmas.

O desenvolvimento da literatura acima comentado foi acompanhado pela discussão quanto à adequação da operacionalização do conceito de grupos estratégicos e da metodologia empregadas nos estudos científicos realizados.

Dentre os aspectos discutidos cabe ressaltar a crítica feita por Barney e Hoskisson (1990), os quais questionam a identificação dos grupos estratégicos a partir de uma abordagem exploratória, com a utilização de técnica analítica de *clusters*. Conforme os autores, “asseguradamente, qualquer algoritmo de agrupamento (*clusters*), quando aplicados à análise de um grupo de dados, gerará grupos. Assim, o desenvolvimento de *clusters*, *per se*, não pode ser usado como um teste de existência dos grupos estratégicos.” (p. 189)

Hatten e Hatten (1987) e Mcgee, Thomas e Pruett (1995) corroboram o posicionamento de Barney e Hoskisson e recomendam uma abordagem confirmatória para a identificação dos grupos estratégicos, em uma determinada indústria, partindo de uma definição teórica *a priori* dos grupos que se espera encontrar.

Outra questão relativa à operacionalização do conceito de grupos estratégicos se refere aos critérios de escolha das variáveis utilizadas para definição dos grupos estratégicos. Hatten e Hatten (1987) e Mcgee, Thomas e Pruett (1995) recomendam o emprego de múltiplas variáveis baseadas em um conjunto de dimensões estratégicas como escopo e desenvolvimento de recursos, buscando refletir as complexidades que envolvem a situação

competitiva das firmas. É relevante ainda a uniformidade das variáveis utilizadas nos diferentes trabalhos de forma a permitir que estes sejam comparáveis, melhor contribuindo para a construção do corpo teórico. As tipologias estratégicas propostas por Porter, Mintzberg ou outros autores podem ser utilizadas como um guia para identificação das variáveis (MCGEE; THOMAS; PRUETT, 1995)

Uma última questão a ser abordada em relação ao conceito de grupos estratégicos é relativa à sua estabilidade. Mcgee, Thomas e Pruett (1995) argumentam que a aderência de uma firma a um grupo estratégico geralmente é estável e reflete a inércia organizacional resultante das decisões gerenciais e do estoque de ativos já acumulado pela empresa. Ou seja, os grupos estratégicos tendem a se manter estáveis em sua composição pela própria característica das suas barreiras de mobilidade, que dificultam uma fácil movimentação de empresas para uma nova posição competitiva. Os estudos realizados por Cool e Schendel (1987) e Borgner, Thomas e Mcgee (1991), ambos realizados na indústria farmacêutica, demonstraram que os grupos estratégicos mantêm-se estáveis por períodos que variam de 4 a 7 anos e sofrem alterações refletindo mudanças ambientais (por exemplo, aspectos regulatórios) e também ações de concorrentes que decidem assumir novo posicionamento estratégico, entrando em um novo grupo ou estabelecendo um grupo completamente novo na indústria.

2.1.4 Conceituação neste Trabalho do Posicionamento Estratégico no Setor Farmacêutico Brasileiro, Segmento Saúde Humana

Os resultados das pesquisas empíricas, comentados acima, evidenciam os grupos estratégicos não só como uma estrutura competitiva significativa da indústria, como também a sua influência na forma como os administradores das firmas percebem o ambiente organizacional onde competem. Desta forma optou-se por operacionalizar o conceito de posicionamento estratégico, a partir do construto de grupos estratégicos.

Neste estudo, o construto grupos estratégicos para o setor farmacêutico será operacionalizado conforme os trabalhos desenvolvidos por Cool e Schendel (1987, 1988), os quais baseados no estudo sobre o setor farmacêutico realizado por Cool (1985) identificaram as variáveis estratégicas adequadas ao setor para definição do posicionamento estratégico adotado pelas firmas. Estas variáveis também foram adotadas em estudos considerando o setor farmacêutico brasileiro, por Silva (2000), Cohen (2004) e Dias (2005), e mostraram-se

adequadas a identificação dos grupos estratégicos no setor no Brasil, considerando duas diferentes tipologias estratégicas, Porter e Miller e Dess.

2.2 Competências Organizacionais

2.2.1 Recursos e Capacidades da Firma

Para desenvolver o conceito de competências organizacionais, partimos da concepção da firma de Coase (1993), para o qual a firma é um domínio para organização de atividades orientada para a obtenção de um produto, sob a coordenação de um empreendedor, cujo papel seria o de organizar os fatores de produção adquiridos no mercado, simplificando e minimizando os custos de produção. A ação empreendedora de coordenação das atividades justificaria assim a existência da firma e determinaria sua competitividade, reduzindo custos de transação.

Sob a perspectiva da visão baseada em recursos (RBV), os fatores de produção constituem a base dos recursos e capacidades que a firma dispõe para explorar em seu processo produtivo e obter o produto final. Sob esta ótica, uma firma alcançará uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes, na medida em que combine os fatores de produção de forma a gerar serviços ou recursos diferenciados, que possuam valor para o mercado, que sejam específicos da firma (desenvolvidos ao longo de sua trajetória) e difíceis de serem imitados por seus concorrentes (PENROSE, 1959; BARNEY, 1986; DIERICKX; COOL, 1989; WERNEFELT, 1984).

Assim, de forma diferente da concepção de Coase (1993), para a RBV os recursos e capacidades que as empresas dispõem para empregar em seu processo produtivo não são homogêneos e disponíveis para aquisição em um mercado perfeito, como os fatores de produção. E é esta diferenciação a fonte da vantagem competitiva de uma empresa.

Conforme Amit e Schoemaker (1993) e Dierickx e Cool (1989), a assimetria no mercado de recursos seria decorrente do fato de que apenas parte dos recursos utilizados por uma firma ser de fato comercializável ou transacionável no mercado. Para converter recursos em produtos finais ou serviços, além dos recursos adquiridos no mercado, como equipamentos, matérias-primas, força humana de trabalho, a firma precisa desenvolver internamente recursos e capacitações essenciais à sua atividade, como por exemplo, uma reputação de qualidade, gestão de marca em marketing ou ainda um ciclo rápido de desenvolvimento de novos produtos.

O desenvolvimento de recursos e capacidades em uma firma, usualmente envolve uma combinação de recursos utilizando e integrando diferentes processos organizacionais, tangíveis e intangíveis, baseados em informação, e que demandam tempo e uma integração entre áreas e capital humano (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

Voltando ao exemplo da reputação de qualidade, esta será alcançada a partir da implementação, nas diferentes fases do processo produtivo, de um adequado processo de controle de qualidade, de uma rigorosa seleção dos materiais empregados na fabricação dos produtos e da realização de um amplo programa de treinamento envolvendo os trabalhadores da firma, preparando-os tecnicamente e culturalmente para que a qualidade seja um valor essencial da firma.

Conforme o exemplo acima, as características do desenvolvimento interno de recursos os tornam específicos à firma. E, é a natureza idiossincrática dos recursos assim constituídos por uma firma que dificulta ou até mesmo impede a sua comercialização no mercado. A reputação não é um item disponível para ser adquirido no mercado (DIERICKX; COOL, 1989, AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

2.2.2 O Conceito de Competências Organizacionais

Prahalad e Hamel, no artigo publicado em 1990, “*The Core Competence of Corporation*” trazem o conceito de competências organizacionais, que seriam um conjunto de habilidades e tecnologias produtivas específicas, que derivam das composições dos recursos organizacionais. Estes autores ainda definem o conceito de competências essenciais (*core*), como competências construídas envolvendo o “aprendizado coletivo na organização, especialmente em como coordenar diversas habilidades em produção e integrar correntes de tecnologias” (p. 82). A competência essencial de uma firma estaria permeada por todas as suas áreas de negócio e atividades funcionais.

Para estes autores, em uma argumentação consistente com a perspectiva da RBV, um profundo entendimento por uma firma, das suas capacidades e competências permitem a ela melhor identificar as oportunidades que o ambiente competitivo oferece, explorando de forma bem sucedida seus recursos. Ou seja, haverá um melhor entendimento das suas fontes de vantagens competitivas.

E, como fonte de uma efetiva vantagem competitiva, conforme Prahalad e Hamel (1990), uma competência essencial se caracteriza por atender às necessidades dos clientes (e, portanto valorizada por estes), ser sustentável no sentido de que é difícil de ser imitada pelos

concorrentes e fornecer acesso potencial da firma a uma grande variedade de mercados, sendo, portanto, versátil e replicável.

Conforme Javidan (1998),

“a noção de competência essencial de Prahalad e Hamel é uma ferramenta conceitual mais rigorosa para o exame e a exploração das forças internas de uma firma, [e representa] uma contribuição significativa para o nosso entendimento sobre este importante tópico.” (p. 61).

Este autor, porém, ressalta que a definição de competências, conforme apresentada por Prahalad e Hamel, tem dois problemas. O primeiro refere-se ao uso do conceito de competência, competência essencial e capacidade como sinônimos. O segundo é quanto à definição destes termos como uma combinação de habilidade e tecnologias produtivas, a qual é muito estreita, na medida em que é focada nas atividades de manufatura.

Javidan (1998), então propõe uma nova conceituação operacional de competências, estendendo-o a todas as atividades organizacionais.

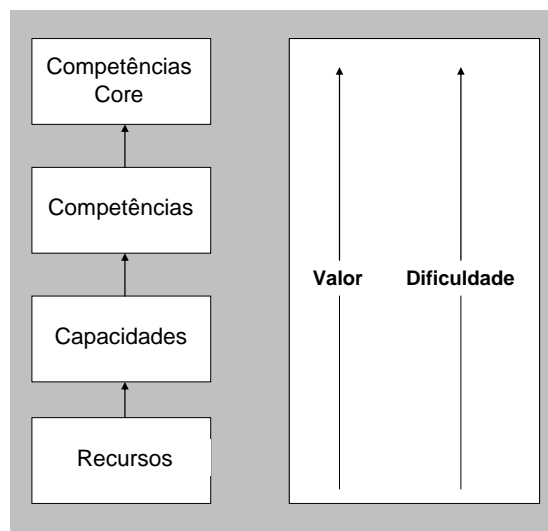


Figura 2 – Hierarquia de competências

Fonte: Javidan (1998, p. 62)

Para o autor, conforme apresentado na Figura 2, os recursos e capacidades de uma organização são os blocos construtores das suas competências. No nível inferior estariam os recursos, insumos tangíveis (máquinas, recursos humanos, etc.) e intangíveis (marca, reputação, etc.) da cadeia de valores de uma firma. No segundo nível estariam as capacidades, definidas como a habilidade da firma em explorar estes recursos em seus processos e rotinas. Considerando um processo operacional como um conjunto de atividades que transformam *inputs* em *outputs*, as capacidades se caracterizam por ser baseadas em funções, como por exemplo, capacidade de produção ou capacidade de gestão de recursos humanos.

Em um nível crescente de dificuldade e capacidade de geração de valor para a firma, se posicionam as competências que se constituem na integração e coordenação das capacidades funcionais da firma. Javidan (1998) exemplifica o conceito de competência conforme segue:

“... uma particular unidade de negócios pode possuir a competência de desenvolvimento bem sucedido de produtos. Esta competência pode ser consequência da integração de [capacidades funcionais em] sistemas de informações gerenciais, marketing, pesquisa e desenvolvimento e produção” (p. 62).

E no nível mais alto da hierarquia estariam as competências essenciais, as quais resultariam da interação entre competências de diferentes unidades de negócios. Competências essenciais seriam, então, as habilidades e conhecimento que são detidos pelas unidades de negócios da firma e resultam da integração e harmonização das competências de diferentes unidades; seriam resultado do aprendizado coletivo da organização.

No exemplo de Javidan (1998) acima citado, o desenvolvimento de um novo produto é uma competência *core* se compreende diferentes unidades de negócios.

Mills, Platts, Bourne e Richards (2002), compartilham a definição de Javidan de competências, como a integração de diferentes processos organizacionais que resultam na habilidade da firma em “fazer bem” uma atividade. Os autores ainda trazem o conceito de competência distintiva, as quais são capazes de diferenciar a firma de seus concorrentes gerando vantagem competitiva (ver Tabela 1).

Tabela 1 – Categoria de competências

Categoria	Descrição
Competência Essencial (Core)	Usualmente se refere a competências importantes em nível da corporação, as quais são chave para sua sobrevivência e centrais para sua estratégia
Competência Distintiva	Se refere a competências que são reconhecidas pelo clientes como diferenciadoras da firma frente aos concorrentes e assim provém vantagem competitiva
Competências das Unidades de Negócios	O pequeno número de atividades chave, usualmente entre duas a seis, esperadas de cada unidade de negócio da companhia
Competências de Apoio	Uma atividade que valiosa para apoiar um conjunto de outras atividades

Fonte: Adaptado de Mills *et al.* (2002)

Mills *et al.* (2002), e Javidan (1998), relacionam a estratégia corporativa com o conjunto de competências essenciais e distintivas que a organização possui ou pretende desenvolver, e estruturam as competências a partir dos níveis organizacionais: corporativo, unidade de negócios e funcional (conforme apresentado na figura 3).

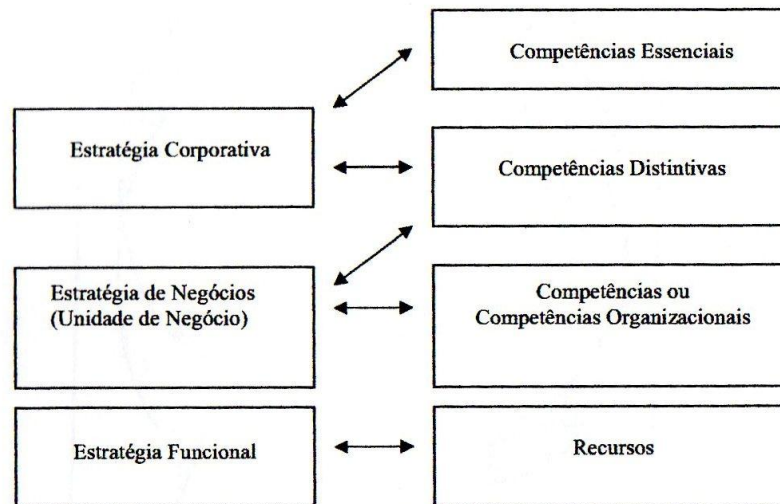


Figura 3 – Relação entre Níveis Estratégicos e Competências Organizacionais para Javidan (1998) e Mills *et al.* (2002)

Fonte: Bataglia (2006, p. 72)

Conforme Javidan (1998):

“a estratégia corporativa direciona a questão do sucesso de longo prazo. Ela identifica o portfólio de negócios onde a firma está ou nos quais quer estar, e o tipo de competência essencial que atualmente possui ou gostaria de desenvolver. [...] A essência da estratégia de negócios é formular uma posição favorável e sustentável em relação aos competidores das unidades de negócios [...] e as estratégias funcionais são desenvolvidas para assegurar que as estratégias competitivas das unidades de negócios sejam implementadas” (p. 63)

Mills *et al.* (2002) e Javidan (1998) propõem metodologias para identificação e análise das competências organizacionais. Javidan (1998) propõe um processo coletivo de reconhecimento, envolvendo os principais gestores da organização, a partir da discriminação das atividades que a organização “sabe fazer bem”. Dentre estas identificam-se as que geram vantagem competitiva sustentável e, finalmente, os recursos e tecnologias que as compõem. Mills *et al.* (2002), concentrando-se na análise de uma competência organizacional já identificada, ressalta que esta deve ser avaliada quanto ao seu valor, considerando seu efeito sobre os custos e vendas da firma e sobre sua habilidade de capitalizar oportunidades e defendê-la de ameaças. Adicionalmente, para gerarem vantagem competitiva duradoura, estas competências devem ser avaliadas quanto a sua sustentabilidade e versatilidade. Mills *et al.* (2002) recomendam que neste processo a percepção dos clientes deve ser considerada.

2.2.3 Conceituação neste Trabalho das Competências Organizacionais das Firms no Setor Farmacêutico Brasileiro, Segmento Saúde Humana

Neste trabalho as competências organizacionais foram conceituadas a partir do construto de competência organizacional de Mills *et al.* (2002), ou seja foram entendidas como atividades funcionais que integram diferentes recursos e processos organizacionais que são chave para a implementação da estratégia da unidade de negócios.

As competências serão levantadas via revisão da literatura sobre o setor farmacêutico e a partir de entrevistas com especialistas no setor, conforme detalhado na seção de metodologia desta pesquisa.

A identificação da geração de vantagem competitiva, sustentabilidade e versatilidade das principais competências das empresas do setor farmacêutico brasileiro foi realizada utilizando-se o instrumento desenvolvido por Mills *et al.* (2002).

2.3 Ambiente Organizacional

2.3.1 Conceito de Ambiente Organizacional

A partir do surgimento das teorias ambientais, após a Segunda Guerra Mundial, as empresas ou corporações passaram a ser reconhecidas como um sistema aberto, expostas às condições do ambiente em que atuam e aos impactos das mudanças que ocorrem neste meio.

Conforme Bourgeois (1980), a definição do ambiente na teoria organizacional, é inicialmente abrangente e imprecisa, incluindo tudo que é externo às organizações. Ele cita Dill (1958) como autor do trabalho pioneiro na definição mais precisa do ambiente externo de uma organização, dividindo-o entre o ambiente geral e o ambiente operacional.

O ambiente geral compreenderia as grandes tendências macroeconômicas, como demografia, sociocultura, etc. O ambiente operacional seria composto por clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulatórios (agências governamentais, sindicatos e associações empresariais). Este segundo representa a dimensão do ambiente que afeta a organização mais diretamente no curto prazo e, portanto, influenciando primariamente a estratégia a ser adotada pela organização, ao ser mais diretamente percebido pelos seus administradores (STARBUCK, 1976).

A partir do conceito de ambiente de tarefa, a literatura sobre ambiente desenvolveu-se no sentido de descrevê-lo. Conforme Sharfman e Dean (1991), a contribuição de vários

autores (resumidas no Quadro 1) resultou em basicamente três dimensões que descreveriam o ambiente operacional da firma: complexidade, dinamismo ou estabilidade e disponibilidade de recursos.

Quadro 1 – Conceituação do Ambiente Organizacional

Principais Trabalhos em Ambiente	Dimensões Ambientais		
	Complexidade	Dinamismo e Instabilidade	Disponibilidade de Recursos
March and Simon (1958)			Munificência
Emery and Trist (1965)	Complexidade Rotina	Instabilidade	
Thompson (1967)	Heterogeneidade	Dinamismo	
Child (1972)	Complexidade	Variabilidade	Iliberalidade
Mintzberg (1979)	Complexidade Diversidade	Estabilidade	Hostilidade
Aldrich (1979)	Concentração Heterogeneidade	Estabilidade Turbulência	Capacidade Consenso
Dess e Beard (1984)	Complexidade	Dinamismo	Munificência
Sutcliffe e Huber (1998)	Complexidade	Instabilidade	Munificência Controlabilidade Hostilidade

Fonte: adaptado de Sharfman e Dean (1999), p. 683

O conceito de complexidade foi relacionado, ao grau de similaridade entre os elementos do ambiente (THOMPSON, 1967; ALDRICH, 1979; DESS; BEARD, 1984), ao grau de sofisticação do conhecimento necessário para atuar em um dado ambiente tecnológico (MINTZBERG, 1979) e ao grau de distribuição dos recursos (incluindo número de empresas) no ambiente (MINTZBERG, 1979; ALDRICH, 1979). Assim firmas competindo em indústrias que operam com muitos insumos ou produtos diferentes, com maior velocidade de atualização tecnológica ou ainda tem suas atividades abrangendo uma grande distribuição geográfica, deverão achar a aquisição de recursos ou a colocação de produtos mais complexa do que aquelas competindo em indústrias locais, com poucos insumos ou produtos. Isto se deve ao grande número e variedade de organizações com as quais terá que interagir em seu ambiente operacional e à necessidade de desenvolvimento tecnológico sofisticado.

Dinamismo ou instabilidade estaria relacionado ao grau de mudança dos elementos do ambiente (THOMPSON, 1967; ALDRICH, 1979; DESS; BEARD, 1984; SUTCLIFFE; HUBER, 1998), ao grau de mudança tecnológica (MINTZBERG, 1979) e a uma crescente interconexão entre os elementos do ambiente (ALDRICH, 1979). Dess e Beard (1984) ainda ressaltam que o dinamismo deve ser restrito à mudança que é difícil de prever e que eleva a incerteza para os responsáveis pela tomada de decisão nas organizações. Quanto à interconexão entre organizações, a argumentação de Aldrich (1979) é a de que ela cria

incerteza e ambiente instáveis, na medida em que representa a interdependência da organização com agentes externos a ela, cuja informação sobre decisões estratégicas é restrita e sobre os quais a organização não tem controle.

A terceira dimensão, a disponibilidade de recursos ou munificência, é a extensão pela qual o ambiente pode suportar um crescimento sustentado (MINTZBERG, 1979; ALDRICH, 1979; DESS; BEARD, 1984). Ressalta-se que esta dimensão envolve também a competição pelos recursos disponíveis no ambiente, considerando aspectos como o controle e gerenciamento dos recursos das empresas, e também quanto à percepção dos administradores das firmas quanto ao seu posicionamento mais favorável em relação aos seus competidores, na disputa pelos mesmos recursos. Estes aspectos foram classificados por Sutcliffe e Huber (1998) como dimensões ambientais específicas, as quais denominaram controlabilidade e hostilidade.

Starbuck (1976) pondera que as transações da firma com o ambiente podem se dar em duas categorias: (1) a interação direta entre uma firma e os elementos do seu ambiente (2) se a informação descrevendo o ambiente está ou não descrita objetivamente (a partir de um desinteressado observador externo) ou subjetivamente (a partir dos membros da firma). Ou seja, além das efetivas interações que ocorrem entre empresa e ambiente, se deve considerar como essas interações são compreendidas.

Na abordagem subjetiva, o ambiente externo à firma é considerado a partir do entendimento que a alta direção das firmas tem deste, o qual é influenciado pelo volume e capacidade de informação disponível sobre o ambiente para estes administradores e pela interpretação que é dada a ela, considerando características pessoais como cultura individual e organizacional, formação acadêmica e experiência profissional dos gestores das firmas. Assim, o ambiente externo percebido pelos administradores da empresa torna-se o ambiente considerado nas escolhas gerenciais, influenciando o comportamento estratégico. Pesquisas realizadas com esta abordagem (DUNCAN, 1973; DUTTON; JACKSON, 1987; SUTCLIFFE; HUBER, 1998) são focadas em como as percepções são formadas.

Na abordagem objetiva, o ambiente é assumido como realidade e pode ser medido a partir de índices quantitativos, inclusive por um observador externo à empresa. Suas características ou dimensões influenciariam a estratégia e o desempenho das firmas, independentemente da percepção dos seus administradores. Os trabalhos desenvolvidos a partir desta concepção de ambiente têm seu foco direcionado para a mensuração das suas dimensões (ALDRICH, 1979; DESS; BEARD, 1984); a partir de variáveis objetivas.

Considerando o debate em relação às duas concepções de ambiente Bourgeois (1980) pondera:

“Cada firma tem um ambiente objetivo que estabelece limites à sua operação. A questão é se as percepções de volatilidade ou variabilidade induzem a incerteza e se estas impressões subjetivas se sobrepõem à situação objetiva, quando decisões críticas são tomadas. Minha posição é que o ambiente operacional objetivo é “real”, mensurável e externo à organização e que as percepções do ambiente são também eventos reais que acontecem dentro da organização. Adicionalmente, e de importância central, quando estas percepções são da coalizão dominante ou dos principais gestores da organização, elas são consideradas inputs cruciais para o processo de formação de estratégias.” (p. 35)

2.3.2 A relação entre Ambiente Organizacional e Estratégia

Conforme Bourgeois (1980), a formação de estratégias está no coração do processo de co-alinhamento organização-ambiente, enfatizado tanto na teoria organizacional como pela teoria sobre estratégia. Este co-alinhamento delinea as atividades pelas quais os líderes organizacionais estabelecem a missão social ou econômica da organização, define seu domínio de ação e determina como ela navegará ou competirá no seu domínio escolhido.

O autor argumenta que a estratégia tem dois propósitos primários, o de definir o segmento do ambiente no qual a firma irá operar e fornecer um guia para a subsequente atividade direcionada ao alcance de metas em cada nicho. Considerando estes dois propósitos, Bourgeois (1980) especifica a definição hierárquica de estratégia apresentada da Figura 4:

- 1) estratégia de domínio (corporativa na linguagem da política de negócios), se refere a escolha da organização do domínio ou da mudança do domínio em que vai atuar;
- 2) estratégia de navegação (de negócios na linguagem da teoria política de negócios), se refere a decisões competitivas feitas em relação a um determinado produto, mercado ou ambiente operacional.

Assim, uma vez que o domínio ou arena competitiva foi determinado pela estratégia corporativa, a organização passa a definir a sua abordagem competitiva, considerando os elementos do seu ambiente operacional (competidores, fornecedores, clientes, grupos regulatórios), com os quais interage e cujas ações diretamente afetam o alcance das suas metas.

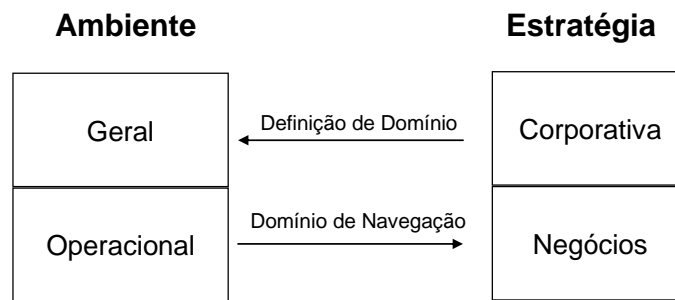


Figura 4 – A natureza hierárquica entre estratégia e ambiente

Fonte: adaptado de Bourgeois (1980, p. 26)

2.3.3 Conceituação neste Trabalho das Características do Ambiente Organizacional

Neste estudo optou-se por mensurar as características do ambiente considerando as dimensões descritas na seção anterior, levando em conta que estes atributos ambientais são centrais nas teorias que consideram os efeitos do ambiente nas ações das firmas e seu desempenho.

Conforme Sutcliffe e Huber (1998) estas dimensões foram mostradas como de importante implicação nas ações organizacionais e têm um papel relevante na pesquisa sobre gestão estratégica. Instabilidade, por exemplo, foi demonstrada ser um determinante crítico para a estratégia, estrutura e desempenho (KEATS; HITT, 1988) e das interações entre a estrutura da alta direção da firma do seu desempenho (KECK, 1997). A munificência e a complexidade foram apontadas como afetando as escolhas estratégicas quanto ao aproveitamento das oportunidades do ambiente (KEATS; HITT, 1988). As percepções quanto a controlabilidade e hostilidade podem afetar a propensão á mudança (DUTTON; JACKSON, 1987; JACKSON; DUTTON, 1988), a magnitude das mudanças (JACKSON; DUTTON, 1988), e tipos específicos de mudança orientada pelos executivos (THOMAS; CLARK; GIOIA, 1993).

Nesta pesquisa será adotada a mesma posição de Bourgeois (1980) em relação à discussão quanto ao ambiente ser considerado uma realidade objetiva ou subjetiva. Admitimos que o ambiente operacional é uma realidade, mensurável e externa a organização. Porém considerando o objetivo de estudarmos a influência do ambiente sobre a formação de estratégias no setor farmacêutico saúde humana, optamos por medir o ambiente operacional

percebido pelos administradores das firmas, utilizando o instrumento de coleta desenvolvido por Sutcliffe e Huber (1998).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Conforme apresentado na seção 1.2, o objetivo principal deste trabalho é contribuir para a mensuração empírica da influência do ambiente e das competências organizacionais sobre a formação de estratégias das firmas de uma determinada indústria, estas últimas representadas pelo construto de grupos estratégicos, ou grupos de empresas que adotam posicionamento estratégico similar em uma mesma indústria.

O modelo apresentado na figura 5 ilustra as relações articuladas na seção 1.2, na quais, conforme argumentação de Henderson e Mitchell (1997), tanto competências organizacionais, como o ambiente competitivo são considerados influências importantes sobre escolha da estratégica, operacionalizada pelo construto grupos estratégicos, e reconhecemos que há, ao mesmo tempo, uma correlação entre estes dois construtos, os quais assumem características fundamentalmente endógenas.

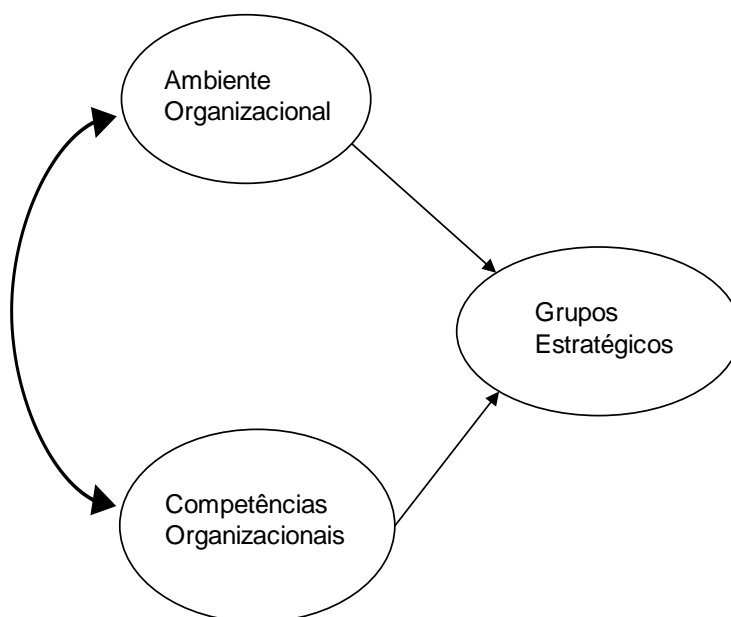


Figura 5 – Modelo de Pesquisa

Desta forma a hipótese a ser testada neste estudo é a de que o conjunto de competências organizacionais da firma e as características percebidas do seu ambiente competitivo influenciam, de forma simultânea, o seu posicionamento estratégico em dimensões estratégicas específicas, formando grupos estratégicos no setor farmacêutico brasileiro, segmento de saúde humana.

3.1 Método de Pesquisa

Conforme se observa, o propósito principal desta pesquisa está em descrever a ocorrência de um fenômeno, a relação entre o posicionamento estratégico, as competências organizacionais e as características percebidas do ambiente organizacional das empresas. Trata-se de levantar a percepção do ambiente competitivo dos Executivos das empresas e a incidência e recorrência das competências organizacionais nos grupos estratégicos no setor farmacêutico brasileiro, segmento de saúde humana. Este estudo ainda se caracteriza pela impossibilidade de controle sobre o fenômeno de interesse e também da separação do objeto de estudo do ambiente onde ocorre, o que exclui o método experimental e a utilização de procedimentos de laboratório.

Hair, Rabin, Money e Samouel (2006) e Sekaran (2000), classificam este tipo de estudo como descritivo e sugerem como estratégia adequada à sua realização, a *survey*, a qual será utilizada nesta pesquisa.

Conforme Hair *et al.* (2006), a *survey* é um procedimento de coleta de dados primários e é utilizado quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos. Desta forma os dados relativos aos indicadores de mensuração dos construtos estudados serão coletados via questionário que será enviado à população alvo da pesquisa.

Mas conforme ressaltam Cooper e Schindler (2003) e Hair *et al.* (2006) as *surveys* trazem como principal dificuldade a dependência do pesquisador da concordância dos indivíduos selecionados como respondentes em participar. Adicionalmente elas se caracterizam pela falta de controle do pesquisador sobre a forma como são respondidas as questões, se na seqüência adequada, baseadas no efetivo conhecimento do respondente sobre a questão e sem interferência de terceiros, situações que podem produzir respostas tendenciosas. “Assim, as respostas devem ser aceitas pelo que são – declarações de terceiros que refletem graus variados de verdade” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 249).

3.2 População Alvo da Pesquisa

Considerando os objetivos desta pesquisa, apresentados na seção 1.2, definiu-se como unidade de análise o posicionamento estratégico da firma no setor. Conforme Cool e Schendel (1987) o posicionamento estratégico de uma firma é relativo ao seu escopo de

negócio o qual, por sua vez, é específico a uma indústria, dado que refere-se aos segmentos de mercado, tipos de produtos e região geográfica em que deseja atuar, a proposta deste projeto é estudar as questões acima a partir de um setor específico. O setor escolhido é o setor farmacêutico brasileiro, segmento saúde humana.

3.2.1 Setor Farmacêutico Brasileiro

O setor farmacêutico brasileiro segmento saúde humana, neste estudo, é definido como o conjunto de empresas que tem como atividade o desenvolvimento e/ou produção de produtos farmoquímicos, de medicamentos (alopáticos, homeopáticos e fitoterápicos) e de soluções parentais. Nesta definição estão incluídos, desde empresas dedicadas à pesquisa de novos princípios ativos, inclusive a partir de biotecnologia, fabricantes nacionais de pequeno, médio e grande porte, até os grandes fabricantes de medicamentos multinacionais.

O setor farmacêutico brasileiro, segmento saúde humana, foi escolhido considerando a relevância do setor na economia brasileira, que em 2008 registrou vendas totais de R\$ 31 bilhões (fonte: GRUPEMEF²), e suas características particulares quanto à ocorrência recente de mudanças no ambiente competitivo, exógenas às empresas

Dentre as mudanças no ambiente competitivo destacam-se as de ordem regulatória, como o reconhecimento de patentes (a aprovação da lei de propriedade intelectual em 1997), a autorização para fabricação de genéricos (Lei no. 9.787/1999), e a implementação de uma política industrial específica para o desenvolvimento do setor (PTICE, em 2004), com a implementação de programas de financiamento e incentivo à modernização e a pesquisa e desenvolvimento. Tais mudanças podem ter estimulado alterações no posicionamento estratégico das empresas, pois permitiram a ampliação do seu escopo de atuação, ao permitir a introdução de medicamentos genéricos e também estimularam a modernização dos processos de pesquisa, a expansão de plantas industriais e o desenvolvimento de pesquisa, possibilitando a penetração em novos mercados e a introdução de novos produtos..

Ressalta-se ainda os estudos científicos desenvolvidos recentemente no Brasil por Pinho e Silva (2000), Cohen (2004) e Dias (2005) que identificaram a existência de grupos estratégicos no setor.

² GRUPEMEF – Grupo dos Profissionais Executivos do Mercado Farmacêutico

3.2.1.1 Características do Setor Farmacêutico

Pelas características inerentes à produção de medicamentos, pode-se identificar quatro estágios da cadeia farmacêutica, conforme Pinto (2004):

- “(1) P&D de novos princípios ativos ou fármacos;
- (2) produção em escala dos fármacos;
- (3) produção de medicamentos, fase em que os fármacos são misturados com seus adjuvantes e embalados, e
- (4) introdução dos medicamentos no mercado”. (p. 4)

Para os dois primeiros estágios são necessários pesados investimentos em pesquisa e desenvolvimento e testes clínicos de novos produtos e em ativos industriais para sua produção em escala. Para execução dos 3º e 4º estágios, há a necessidade de interação da indústria com os segmentos de embalagens, equipamentos especializados, *marketing* e distribuição.

Os medicamentos são comercializados de acordo com a sua classe terapêutica e podem ser classificados basicamente em três tipos: os de referência, também chamados de marca, os similares e os genéricos. Os medicamentos de referência são aqueles que quando introduzidos no mercado representaram uma novidade, do ponto de vista químico ou por pertencerem a uma nova classe terapêutica, e possuem uma marca específica. Os medicamentos similares trazem a marca do seu fabricante e são comercializados como medicamentos que são substitutos quase-perfeitos de outros medicamentos de marcas já comercializados. Os medicamentos genéricos são iguais ou compatíveis a medicamentos de marca, em quantidade de princípio ativo, concentração, forma farmacêutica, modo de administração e qualidade e são produzidos após a expiração ou renúncia da patente e de direitos de exclusividade dos medicamentos que lhe servem como referência. Eles são comercializados pela denominação genérica do fármaco e não possuem marca própria (ROSENBERG, DERENGOWSKI E D’AVIA, 2008).

Considerando ainda as exigências regulatórias e médicas quanto a indicação de uso dos medicamentos, estes ainda podem ser classificados como: 1) éticos, cuja venda exige prescrição médica, ou MIP ou OTC³, cuja venda pode ser feita sem que se tenha uma prescrição médica; 2) de uso crônico (contínuo) ou agudo e; 3) com venda no varejo ou para hospitais e unidades prestadoras de serviços de saúde.

Conforme Gadelha, Quental e Fialho (2003), a competição na indústria farmacêutica se baseia preponderantemente na diferenciação de produto, apoiada em investimento

³ MIP = Medicamento Isento de Prescrição ; OTC = “Over the Count”

continuado e de grande porte em atividades de P&D e de Marketing, sendo que as empresas líderes do setor destinam entre 10% a 20% de seu faturamento em atividades de P&D e quase 40% em atividade de marketing.

As atividades de P&D envolvem investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, além da realização de diversas fases de teste clínicos e pré-clínicos que requerem capacitação técnica e uma estrutura adequada à sua execução. As atividades de *marketing* destinam-se ao estabelecimento da identidade das marcas e divulgação da ação terapêutica dos medicamentos e envolvem desde mobilização de mídia voltada ao consumidor final, no caso de medicamentos MIP, até a montagem de uma ampla rede de propagandistas destinada a divulgar o seu produto junto a profissionais de medicina, no caso de medicamentos éticos.

Cabe comentar ainda que para o segmento de produtos genéricos, a competição deixa de se dar via diferenciação de produtos e passa a ser via preços e custos de produtos, com foco em escala de produção e rede de distribuição.

Com relação ao ambiente competitivo do setor, observa-se, a ocorrência recente de mudanças, exógenas às empresas, tanto no contexto global como no nacional. Durante os últimos 25 anos, o setor farmacêutico mundial vem passando por profundas mudanças em: 1) tecnologia, com o desenvolvimento da biotecnologia e da revolução da biologia molecular; 2) na demanda, afetada por políticas de contenção de custos pelos principais consumidores (os planos de saúde e sistemas governamentais de saúde) e, 3) nas instituições em especial na legislação sobre direitos de propriedade (McKELVY; ORSENIGO; PAMMOLLI, 2004; MALERBA, 2004).

No Brasil, além das mudanças tecnológicas que estão ocorrendo mundialmente, esta indústria também vem sendo influenciada, particularmente desde o final da década de 90, por mudanças relevantes no seu marco regulatório. Estas mudanças ocorreram notadamente pela aprovação da Lei de Propriedade Intelectual (1997), da Lei dos Genéricos (1999) e a implementação de uma política industrial específica para o desenvolvimento do setor (PTICE, em 2004), com a implementação de programas de financiamento e incentivo à modernização e a pesquisa e desenvolvimento.

Tais mudanças estão resultando em um aumento do escopo de atuação desta indústria. Dentre as principais mudanças destacamos a oportunidade da produção de medicamentos genéricos, cujo menor custo de produção (sem custo de licenciamento de patentes), permitiu a prática de preço mais acessível ampliando o mercado de medicamentos no país; e o

surgimento de empresas dedicadas ao desenvolvimento de pesquisa e novos produtos com base na biotecnologia, fronteira mais avançada de expansão desta indústria no mundo.

3.2.2 Seleção das Empresas para o Estudo

O setor farmacêutico no Brasil se caracteriza pela restrita disponibilidade de dados publicados sobre as empresas, os quais usualmente se restringem a informações que compreendem apenas às maiores *players* do setor⁴. Não há inclusive a disponibilização de informação recente do número total de fabricantes de medicamentos para saúde humana, por entidades do setor ou mesmo pelo IBGE. Dirigentes do setor estimam um universo de 250 empresas atuantes na atualidade no Brasil

Diante do exposto e considerando que se busca abranger o maior número empresas atuantes na indústria farmacêutica no Brasil, de forma a identificar a diversidade de posicionamentos estratégicos adotados, se optou por uma amostra por conveniência. A opção neste estudo foi contatar as empresas do setor que eram associadas à FEBRAFARMA – Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica, órgão máximo de representação da indústria farmacêutica no Brasil (cujas atividades foram encerradas em 29/08/2009), ao Sindusfarma, Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos de São Paulo, Sindifar – Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos – RS e, Alanac – Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais, as quais formam um grupo de 179 empresas, atuantes na produção de medicamentos e soluções parentais. Adicionalmente, foram contatadas as empresas associadas à Fundação Biominas a qual reúne um grupo de 14 empresas dedicadas ao desenvolvimento de medicamentos no campo da saúde humana, a partir da biotecnologia.

3.2.2.1 Tamanho da Amostra

Para avaliação da suficiência do número de casos da amostra para este estudo, partiu-se da regra descrita por Chin e Newsted (1999) a qual determina que se deve seguir a regra de 10 casos por preditor, considerando-se duas possibilidades: o bloco com maior número de indicadores formativos (a maior equação de medição), ou a variável dependente com o maior número de variáveis independentes a impactando (a maior equação estrutural). Como não temos variáveis latentes com indicadores formativos, a regra adotada compreende a segunda

⁴ O IMS Health, instituto de pesquisa de mercado que acompanha o setor, monitorava em 2007, as vendas de apenas 36 empresas no Brasil, as quais eram responsáveis por aproximadamente 70% do faturamento do setor.

possibilidade. Temos dois indicadores para a variável dependente Grupos Estratégicos e, portanto, deveríamos ter no mínimo 20 casos na amostra.

Análise de poder realizada a partir do *software* GPower 3.1 demonstra, porém que o tamanho de amostra mínimo para estimação do modelo deste estudo, considerando um nível de poder estatístico⁵ de 0,80, deve ser conforme na Tabela 2 abaixo demonstrado por tamanho do efeito, ou seja pelo índice do grau de desvio da hipótese nula, conforme defino por Cohen (1977). Para cada tamanho de efeito está determinado o R^2 que será detectado como significativo.

Tabela 2 – Tamanho da amostra

Tamanho do Efeito	Test T	Correlação	Regressão Múltipla (R^2 desvio do zero)		Tamanho da Amostra
Pequeno	0,2 desvios padrões	$r = 0,1$	$f^2 = 0,02$	$R^2 = 0,0196$	485
Médio	0,5 desvios padrões	$r = 0,3$	$f^2 = 0,15$	$R^2 = 0,1304$	68
Grande	0,8 desvios padrões	$r = 0,5$	$f^2 = 0,35$	$R^2 = 0,2593$	31

Fonte: elaborado pela autora

3.2.3 População Alvo da Pesquisa

Assim, população alvo dessa pesquisa, que compreende, conforme Hair *et al.* (2006) o conjunto completo de elementos relevantes de pesquisa, é constituída pelos gestores que participam da gestão estratégica das empresas do setor farmacêutico escolhidas para o estudo. Com o objetivo de envolver apenas indivíduos que tenham uma visão consolidada da empresa e que estejam envolvidos diretamente na sua gestão estratégica, restringiu-se para efeito de constituir a população alvo, os gestores de níveis hierárquicos um, dois e três, conforme demonstrado no quadro 3, com experiência mínima no setor de 3 anos e na empresa onde trabalham atualmente, de 1 ano.

Quadro 2 – População alvo da pesquisa

População Alvo	Descrição
Elemento	Gestores de nível hierárquico 1, 2 e 3, que estejam envolvidos diretamente na gestão estratégica das empresas escolhidas
Alcance	Nacional
Período	2o. Semestre 2009

Fonte: adaptado de Hair *et al.* (2006, p. 240)

⁵ Probabilidade de rejeitar H_0 quando ela não é verdadeira

3.3 Estratégias de Coleta de Dados e Tipos de Dados

3.3.1 A Abordagem das Organizações e os Níveis de Análise de Dados

Para cada organização escolhida para ser estudada foi identificado o gerente geral, ou um administrador de alto nível hierárquico o qual foi o contato inicial na organização, via telefone. Foi então enviada uma mensagem eletrônica convidando a empresa a participar da pesquisa. Esta mensagem descrevia as linhas gerais do tema da pesquisa, e a natureza dos recursos solicitados, os quais neste caso referem-se à disponibilidade de um gestor dos níveis um, dois e três para resposta do questionário. Foi também, por este instrumento, disponibilizado o *link* para acesso ao questionário e assegurada a confidencialidade dos dados levantados, por carta, anexada ao email, em papel timbrado da Universidade Mackenzie, assinada pela pesquisadora e seu orientador (Apêndice B).

Realizou-se também um contato telefônico com o informante da empresa, o respondente do questionário, com o objetivo de dirimir as eventuais dúvidas sobre os objetivos da pesquisa e sobre o questionário enviado.

Nesta fase de abordagem das empresas do setor, buscamos e obtivemos o apoio das organizações setoriais Sindifar, Sindusfarma, Alanac e Fundação Biominas, para o desenvolvimento da pesquisa, as quais foram listadas na carta enviada para as empresas.

Foram utilizados como instrumento de coleta de dados, os questionários enviados por meio eletrônico pela pesquisadora, os quais levantaram dados sobre o posicionamento estratégico das empresas, a percepção dos seus administradores sobre as características do seu ambiente organizacional e da sua posição em competências organizacionais. A técnica de administração de questionários auto-administrados apresenta a vantagem de viabilizar a coleta relativamente rápida e conveniente de dados de um grande número de respondentes.

A pesquisa foi realizada utilizando três níveis de análise de dados: o posicionamento estratégico, o ambiente organizacional e as competências organizacionais.

Quadro 3 – Níveis de análise

Níveis de Análise	Tipo de Dados	Técnica de Coleta
Posicionamento Estratégico	Escopo dos negócios e comprometimento de recursos da empresa	. Questionário
Ambiente Competitivo	Dimensões do ambiente organizacional quanto à sua munificência, instabilidade, complexidade, hostilidade e controlabilidade	. Questionário
Competências Organizacionais	Competências organizacionais, vantagem competitiva, sustentabilidade e versatilidade, vinculadas a estas competências	. Questionário

3.3.2 Conceituações e Operacionalizações

Destaca-se a seguir os fundamentos teóricos da conceituação e operacionalização dos construtos estudados nesta pesquisa e abordados na seção 2. Nos casos em que foram utilizados trabalhos anteriores, estes são citados.

3.3.2.1 Grupos Estratégicos

Com base em Ansoff (1965), Porter (1985) e Cool (1985), Cool e Schendel (1987) postulam que o nível relevante de ação estratégica de negócios para definição do posicionamento estratégico das firmas e conseqüentemente dos grupos estratégicos consiste minimamente de dois conjuntos de atividades: (1) aquelas relativas ao escopo do negócio da firma e (2) aquelas relativas ao comprometimento de recursos da firma para execução da estratégia, ambos estabelecidos com a intenção de alcançar vantagem competitiva. A combinação distintiva de escopo e comprometimento de recursos define a estratégia de negócios para um dado segmento de mercado e suporta a busca pela vantagem competitiva. Com base nestes dois componentes da estratégia, Cool e Schendel (1987) propõem uma definição operacional do conceito de grupo estratégico, a qual será utilizada neste estudo: “um conjunto de firmas competindo em uma indústria com base em combinações similares de escopo e comprometimento de recursos” (p. 1106).

O construto grupo estratégico foi conceituado e operacionalizado por Cool e Schendel (1987) para o setor farmacêutico, considerando o trabalho prévio desenvolvido por Cool (1985), no qual foram descritas as características da indústria farmacêutica americana, com foco nos seus tipos de produtos, segmentos de mercado (atacado/varejo e classes terapêuticas) e em sua estratégia competitiva.

Para as dimensões escopo de negócios e comprometimento de recursos foram utilizados oito indicadores: (1) abrangência de segmentos de mercado focados; (2) tipo de produto, (3) região geográfica, (4) intensidade de investimentos em pesquisa e desenvolvimento de produtos, (5) intensidade em que introduz produtos inovadores no mercado, (6) volume de gastos realizados em promoção, (7) volume de gastos na distribuição direta de produtos e (8) tamanho do negócio.

Neste estudo, foram utilizadas as variáveis e indicadores propostos por Cool e Schendel (1987) e a adaptação do instrumento proposto por estes autores para as características da indústria brasileira foi baseada na literatura sobre o setor farmacêutico

nacional e mais especificamente nos trabalhos científicos realizados no Brasil sobre grupos estratégicos no setor farmacêutico (PINHO; SILVA, 2000; COHEN, 2004; DIAS, 2005), os quais utilizaram um conjunto de variáveis semelhante ao proposto por Cool e Schendel (1987).

As variáveis selecionadas para operacionalização do construto grupos estratégicos são:

- **variáveis de escopo de negócios:** as decisões estratégicas quanto ao escopo de negócios adotado pela firma são representadas pelos indicadores: abrangência de segmentos de mercado em que a empresa atua, medida pelo grau de concentração das vendas em diferentes categorias terapêuticas [CATTERAP]⁶ e pelo percentual de vendas direcionado à vendas em farmácias versus direcionados às unidades prestadoras de serviços de saúde [HOSPFARMA]; o tipo de produto selecionado para oferecer aos mercados em que compete, medida pela participação nas vendas totais da firma dos medicamentos vendidos sem prescrição médica [PRODOTC], de marca ou referência [PRODMARCA], genéricos [PRODGENER] e de uso crônico [PRODCRON]; região geográfica em que atua, medida pela participação em suas vendas das exportações [MERCEXT].
- **Variáveis de Comprometimento de Recursos:** as medidas de comprometimento de recursos são baseadas na análise dos requerimentos chave para o estabelecimento de vantagem competitiva no setor farmacêutico. Cool e Schendel (1987) e Gadelha, Quental e Fialho (2003) apontam que a competição na indústria farmacêutica se baseia preponderantemente na diferenciação de produto, tanto via inovação apoiada em investimentos contínuos em P&D, como via ações de marketing, promoção e propaganda. Os indicadores selecionados para mensuração do comprometimento de recursos das firmas são: **investimentos de Recursos em P&D**, medida pela proporção de gastos em P&D em relação às vendas totais da firma [GASP&D], pela sua quantidade de patentes solicitadas nos últimos 10 anos [QPATENTES] e pela proporção das vendas representadas pelos novos produtos lançados nos últimos 24 meses [NOVOSPROD]; **gastos realizados em promoção/propaganda e na forma de distribuição dos medicamentos**, medida pela proporção dos gastos em relação às vendas na promoção de medicamentos junto a profissionais de medicina [PROMOMEDICOS], a proporção dos gastos na propaganda de produtos direcionados ao consumidor final [PUBLICONSUM] e na distribuição direta de medicamentos

⁶ Os nomes dos indicadores utilizados para medição das variáveis exógenas do modelo são apresentados entre []

[DISTRDIRETA], e **tamanho**, o qual influencia a habilidade da firma em alocar diferentes montantes de recursos, medida pelo número de empregados da firma [#EMPREG].

3.3.2.2 Competências Organizacionais

O construto competência organizacional foi conceituado e operacionalizado com base no trabalho de Mills *et al.* (2002). Assim as competências organizacionais chave para a implementação das diferentes estratégias competitivas no setor farmacêutico no Brasil foram entendidas como atividades funcionais constituídas de processos organizacionais e rotinas formadas a partir da integração de recursos e capacidades de que a firma dispõe ou desenvolveu.

A metodologia para identificação das competências organizacionais será baseada em Mills *et al.* (2002) e Javidan (1998).

Para serem consideradas competências organizacionais, as atividades funcionais devem se caracterizar por serem difíceis de imitar, replicáveis e capazes de gerar vantagem competitiva para a empresa, ou seja, capazes de influenciar custos e vendas da organização e dar a esta habilidade para afastar ameaças ou aproveitar oportunidades competitivas.

Para mensuração da percepção dos gestores sobre os atributos caracterizadores de competências organizacionais, foram usadas as variáveis e indicadores desenvolvidos por Mills *et al.* (2002):

- **a vantagem competitiva** foi medida considerando o efeito das competências sobre custos e vendas [EFCUSVEN]; efeito das competências sobre a habilidade de afastar ameaças [HABAMEA] e efeito das competências sobre a habilidade de capitalizar oportunidades [HABOPORT].
- **a sustentabilidade** foi mensurada considerando o nível de desempenho das competências na organização frente seus concorrentes [NICONCORR]; facilidade dos concorrente em reconhecerem as competências da firma [CONCRECONH]; tempo necessário para um concorrente imitar as competências da firma [TEMPIMIT]; nível de depreciação das competências, sem que ocorram investimentos na sua manutenção/desenvolvimento [INVDEPREC] e disponibilidade de substitutos [SUBSTIT]. Dois indicadores propostos por Mills *et al.* (2002), em que grau os concorrentes já possuem determinada competência e qual o custo para um concorrente, em proporção ao

seu faturamento, de imitar uma dada competência, não foram incluídos na mensuração desta variável por indicação de todos os especialistas consultados, os quais consideraram que os empresários do setor teriam dificuldade em responder esta questão satisfatoriamente, dado que para respostas a estas questões seria necessário que estes tivessem um conhecimento mais preciso das competências organizacionais dos concorrentes.

- **a versatilidade** foi mensurada considerando se a competência pode ser aplicada ou transferida para outra área ou produto da empresa [TRANSFAREA] ou se pode ser transferida para outro tipo de negócio [TRANSFNEG].

3.3.2.3 Ambiente Organizacional

A operacionalização do construto ambiente organizacional neste estudo foi baseada no trabalho desenvolvido por Sutcliffe e Huber (1998), o qual buscou descrever os diferentes aspectos do ambiente organizacional de acordo com a percepção dos executivos das firmas. Para tanto foram consideradas como variáveis para caracterização do ambiente organizacional as cinco dimensões ambientais e os indicadores utilizados originalmente por estes autores:

- **a instabilidade percebida** reflete o grau pelo qual os gestores reportam o ambiente como instável. A instabilidade foi acessada por cinco indicadores relativos à variação da demanda no setor [DEMEST], à necessidade de mudança freqüente no modo de produção [MUDANÇAPROD] ou na tecnologia utilizada pela firma [MUDANÇATECN], a alterações no comportamento dos fornecedores [MUDANÇAFORN] e à flutuação do volume de vendas no setor [FLUTVENDAS].
- **a munificência percebida** reflete o grau pelo qual os executivos reportam a disponibilidade de recursos no seu ambiente como crescente (ou declinante) indicando a extensão pela qual o ambiente suporta um crescimento sustentável para a organização e seus competidores na mesma indústria. A munificência foi mensurada por seis indicadores relativos à percepção quanto o crescimento das vendas [CRESVEND] e da demanda no setor [CRESDEM], quanto ao favorecimento à oportunidades de investimentos em geral [INVOPORTUN], em máquinas e novas plantas [INVPLAN], na expansão dos escopo de produtos [EXPESCOPO] e, quanto à percepção da tendência de comportamento do valor dos ativos [VALORATIV].

- **a complexidade percebida** reflete o grau pelo qual os executivos vêem o seu ambiente como complexo. A complexidade foi acessada por 4 indicadores, relativos à percepção do ambiente pelo executivo da firma como complexo [AMBCOMPLEX], à dificuldade deste de entendimento do ambiente competitivo [DIFICENTEND], e à variedade de organizações [DIFERORG] e de produtos [DIFERPROD] com que a firma interage.
- **a hostilidade percebida** foi definida como a extensão pela qual os executivos caracterizam seu ambiente como hostil, e foi mensurada originalmente por quatro indicadores por Stuecliff e Huber (1998). Para este estudo, utilizaremos três medidas: a percepção do administrador se as situações de mercado são positivas à sua firma [SITPOSIT], se são favoráveis à ela [OPORTFAV] e se trazem mais perspectivas de ganho ou perda para a firma [SITGANHO]. Um quarto indicador, relativo ao surgimento de oportunidades favoráveis à firma nas diferentes situações de mercado, não será utilizado, considerando a opinião dos especialistas consultados no processo de validação do questionário⁷, os quais não perceberam diferença entre a questão relativa às oportunidades favoráveis entre diferentes situações de mercado e a questão se as situações de mercado são percebidas como favoráveis à empresa.
- **a controlabilidade percebida** reflete a extensão pela qual os executivos caracterizam o seu ambiente como controlável ou incontrolável e foi acessada por quatro indicadores relativos ao acesso da firma a recursos necessários para resolver a maior parte das situações (oportunidades e ameaças) enfrentadas pela firma [ACESSREC], à sua capacidade de controlar [SITCONTRL] e administrar [SITADM] as situações impostas pelo mercado e às limitações que os demais atores/parceiros de mercado podem impor às soluções adotadas pela firma [LIMITPARC].

Na Figura 6 está representada no modelo de pesquisa a operacionalização dos construtos estudados, conforme foi detalhado nesta seção.

⁷ Mais detalhes deste procedimento na seção 3.3.3 - Questionários

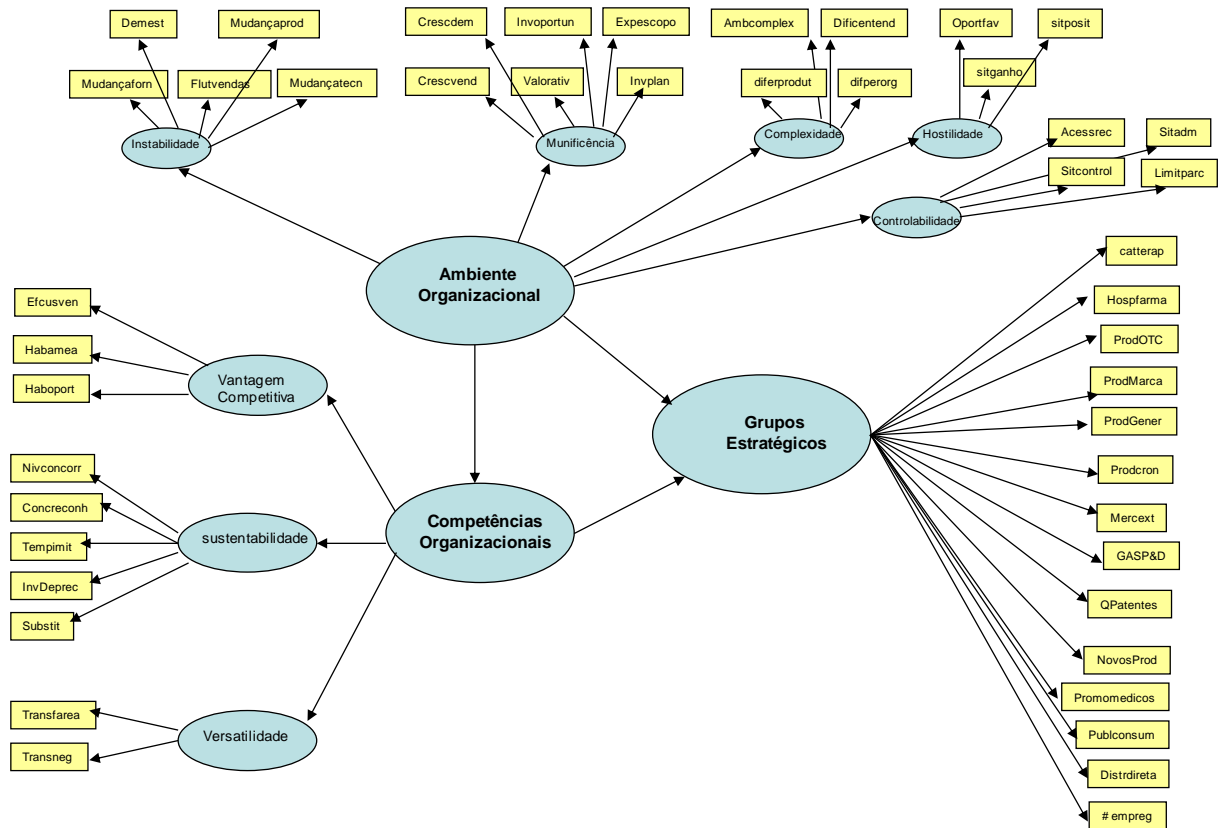


Figura 6 – Modelo de Pesquisa – Operacionalização dos Construtos Teóricos

3.3.3 Questionários

A matriz de amarração entre os construtos, variáveis, indicadores e questionário encontra-se no Apêndice A. O questionário que foi enviado pela pesquisadora para os gestores das empresas selecionadas para participação nesta pesquisa encontra-se no apêndice C. É seu objetivo específico levantar dados sobre o posicionamento estratégico das empresas e a percepção dos seus administradores da sua posição em competências organizacionais e das características do ambiente organizacional.

O questionário é dividido em 4 blocos: caracterização do respondente; caracterização do escopo de negócios e do comprometimento de recursos da empresa; identificação das competências organizacionais e percepção das características do ambiente organizacional. O primeiro módulo, caracterização do respondente, visa levantar dados gerais sobre o respondente. O segundo módulo caracteriza o posicionamento estratégico da empresa. O terceiro módulo, competências organizacionais, visa levantar a posição das empresas, considerando um conjunto de competências organizacionais relativas ao setor farmacêutico e; o quinto e último módulo a percepção dos seus administradores sobre as características do ambiente organizacional.

Visando facilitar o controle das respostas e garantir a ausência de dados faltantes, foi solicitado aos informantes das empresas que respondessem o questionário em meio eletrônico (*link*: <http://www.ambientecompetitivo.com.br> ; login: ambiente, senha: competitivo), cujas respostas foram armazenadas em bancos de dados em *Excel*.

Cabe ressaltar que a adequação das questões que compõem cada módulo do questionário empregado nesta pesquisa, bem como das alternativas intervalares de respostas oferecidas foram submetidos à avaliação de três especialistas no setor, um dirigente de uma associação de empresas do setor e dois executivos, um atuante em empresa multinacional de grande porte e outro em empresa nacional de médio porte, em entrevistas conduzidas pela pesquisadora. As contribuições destes especialistas para cada módulo do questionário são mencionadas nas três seções a seguir.

3.3.3.1 Questionário – Módulo sobre Escopo de Negócios e Comprometimento de Recursos

No trabalho original de Cool e Schendel (1987) os dados relativos aos indicadores de escopo de negócios e comprometimento de recursos foram coletados de fontes secundárias de dados. Porém, levando-se em conta a viabilidade desta pesquisa, a qual envolve uma população majoritariamente constituída por empresas de capital fechado, com pouca disponibilidade de dados publicados, se optou por coletar estas informações diretamente das empresas⁸. Desta forma, foi desenvolvido um questionário, com base na literatura sobre o setor farmacêutico nacional e internacional, oferecendo alternativas intervalares de escolha para os respondentes (escala Likert com 7 pontos), para coleta dos dados referentes às variáveis escopo de negócios e comprometimento de recursos.

As alternativas intervalares de resposta para as questões relativas aos indicadores das variáveis de escopo de negócios e comprometimento de recursos foram validadas pelos especialistas consultados, sendo que, na opinião dos entrevistados as alternativas propostas para resposta de cada questão deste bloco são adequadas à realidade das empresas brasileiras e evidenciam as diferentes posições adotadas pelas empresas em cada indicador.

⁸ Cabe mencionar que um dos indicadores utilizados no estudo, o relativo à quantidade de patentes solicitadas pelas firmas, nos últimos 24 meses (construto grupos estratégicos) teve seus dados coletados diretamente no site do INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

3.3.3.2 Questionário – Módulo sobre Competências Organizacionais

O questionário utilizado para coleta dos dados relativos às competências organizacionais das empresas foi desenvolvido por Bataglia (2006), com base na metodologia para identificação de competências organizacionais proposta por Mills *et al.* (2002) e Javidan (1998).

Em um primeiro passo foram identificadas as principais competências organizacionais necessárias à atuação das firmas no setor farmacêutico brasileiro, considerando os diferentes tipos de posicionamentos estratégicos possivelmente adotados.

De forma a garantir homogeneidade na avaliação das competências organizacionais por cada empresa participante da pesquisa, foi oferecido a elas para avaliação, um conjunto previamente identificado de doze competências organizacionais relevantes para empresas que atuam no setor farmacêutico, cuja identificação foi realizada a partir da revisão de literatura sobre o setor farmacêutico nacional e internacional e de entrevistas com especialistas no setor, citadas acima.

Uma vez discriminadas as competências com os especialistas, procurou-se identificar, a partir da avaliação dos gestores das organizações estudadas, as competências existentes nas organizações ou em desenvolvimento, sua importância, as que geram vantagem competitiva, as sustentáveis e as replicáveis/versáteis, ou seja, que são passíveis de utilização em outras áreas, produtos e setores em que a organização atue ou pretenda atuar.

Foi então solicitado aos respondentes que informassem, utilizando uma escala Likert de 7 pontos, a sua opinião para cada indicador selecionado, considerando o conjunto de competências organizacionais proposto.

Tanto o conjunto de competências proposto, a adequação das questões para identificação das competências desenvolvidas por Bataglia (2006) e as alternativas de resposta considerando uma escala Likert, foram validados como um instrumento adequado de medição das variáveis pelos especialistas consultados.

Cabe comentar que do instrumento original desenvolvido por Bataglia (2006), duas questões, relativas à percepção dos executivos se, e em que grau, os concorrentes já possuíam as competências listadas e a quanto custaria para os concorrentes imitarem as competências já desenvolvidas por sua própria empresa, foram retiradas do questionário por indicação dos especialistas consultados. Conforme comentado na descrição das variáveis os especialistas consideraram que os empresários do setor teriam dificuldade em responder esta questão

satisfatoriamente, dado que para respostas a estas questões seria necessário que estes tivessem um conhecimento mais preciso das competências organizacionais dos concorrentes.

3.3.3.3 Questionário – Módulo sobre Ambiente Organizacional

Este módulo do questionário reproduziu as questões e a escala Likert de 7 pontos desenvolvida e aplicada por Sutcliffe e Huber (1998).

Este módulo do instrumento de coleta também foi submetido à avaliação dos especialistas, que o validaram como um instrumento adequado para coleta dos dados referentes à percepção dos executivos quanto às características do seu ambiente organizacional.

Foram mantidas todas as questões originalmente propostas por estes autores, exceto por uma questão, relativa ao surgimento de oportunidades favoráveis à firma nas diferentes situações de mercado, dado que na opinião dos especialistas consultados, ela não se diferenciava dos outros indicadores já incluídos para mensuração desta variável.

3.3.4 Validade do Instrumento de Pesquisa

Sekaran (2000) e Venkatraman e Grant (1986) destacam que a qualidade do desenho de pesquisas sociais está relacionada à validade e confiabilidade do instrumento de coleta de dados e estas referem-se à relação crucial entre um conceito e seus indicadores.

Conforme Hair, Babin, Money e Samouel (2006), a validade está relacionada com a precisão com que o construto estudado é medido e a confiabilidade está relacionada à coerência das descobertas da pesquisa.

Destaca-se a seguir as estratégias adotadas nesta pesquisa buscando garantir maior validade e confiabilidade.

Venkatraman e Grant (1986) e Cooper e Schindler (2003) destacam cinco componentes para avaliar a validade e confiabilidade de um estudo: a validade de conteúdo, a validade de construto, a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante.

A validade de conteúdo se refere à extensão pela qual a mensuração empírica reflete um domínio específico de conteúdo. Para garantir maior validade de conteúdo neste estudo, é apresentada no anexo A a matriz de amarração, a qual relaciona quais variáveis e indicadores estão sendo usados para a mensuração de cada construto teórico, bem como as questões que foram utilizadas para coleta dos dados. Adicionalmente, foi utilizado, sempre que possível de

conceituações, operacionalizações e escalas já desenvolvidas para estes construtos em trabalhos anteriores.

A validade de construto se refere ao estabelecimento de medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sendo estudados. Como estratégia para promover a validade de construto do instrumento de coleta, o questionário utilizado para coleta das informações (anexo C), conforme já comentado na seção 3.3.3, foi submetido à avaliação de um especialista do setor e de dois executivos com o objetivo de validar sua adequação quanto ao conteúdo das questões e das alternativas de resposta e também sua viabilidade como instrumento de coleta de dados. Esta avaliação contribuiu também para a validade de conteúdo do estudo. Adicionalmente, foram realizados dois pré-testes, com a aplicação do questionário pessoalmente pela pesquisadora, em duas empresas de perfis diversos (um laboratório nacional de grande porte, com diversificada produção e uma pequena empresa de biotecnologia, com faturamento concentrado em um produto), como forma de avaliar o adequado entendimento das questões pelos entrevistados.

Conforme Hair, Anderson, Tatham e Black (2007) a confiabilidade composta e a variância média extraída (AVE) são indicadas para a avaliação da confiabilidade da escala múltipla de medição de construtos de um modelo de equações estruturais, método estatístico que será empregado para testar a hipótese deste estudo, conforme detalhado na seção a seguir. Na definição destes autores, a confiabilidade composta “é uma medida da consistência interna dos indicadores do construto, descrevendo o grau em que eles ‘indicam’ o construto latente em comum.” (p. 489). A AVE é uma medida complementar do valor da confiabilidade do construto e “reflete a quantia geral de variância nos indicadores explicada pelo construto latente” (p. 490). Valores maiores de variância extraída acontecem quando os indicadores são verdadeiramente representativos do construto latente.

A validade convergente é relativa ao grau em que diferentes medidas do mesmo conceito são correlacionadas, e foi medida pela comparação cruzada das cargas fatoriais dos indicadores, considerando sua relevância na variável latente que mede e nas demais variáveis latentes do modelo. Indicadores com cargas altas ($>0,7$) em suas variáveis latentes e cargas baixas nas demais variáveis latentes (*cross-load*) indicam validade convergente (CHIN, 1998). Adicionalmente se todos os indicadores têm carga significativa ao nível de pelo menos 5%, considera-se que há validade convergente (BIDO; GODOY; FERREIRA; KENSKI; SCARTEZINI, 2008).

A validade discriminante se refere à extensão pela qual um conceito difere de outros conceitos e foi verificada neste estudo considerando o critério sugerido por Fornell e Larcker

(1981) e Chin (1998, p. 321), comparando-se a correlação entre os diferentes construtos (variáveis latentes) com a raiz quadrada da AVE de cada um deles. Quando há validade discriminante, os indicadores de um construto têm maior poder de explicação para aquele construto do que para qualquer outro construto do modelo. Desta forma, a expectativa é de que a correlação entre os indicadores de um construto e os demais seja sempre menor do que a sua AVE, a qual reflete a quantia geral de variância nos indicadores explicada pelo construto latente e, portanto representa a relação de um construto e seus indicadores.

3.4 Estratégias para Análise de Dados

Nesta seção são apresentadas as hipóteses estatísticas associadas à hipótese de pesquisa e as técnicas estatísticas escolhidas para testá-las.

3.4.1 Hipóteses e Técnicas Estatísticas

A hipótese a ser testada neste estudo, conforme apresentado na seção de Introdução, é a de que o conjunto de competências organizacionais da firma e as condições do seu ambiente organizacional influenciam simultaneamente o seu posicionamento estratégico em dimensões estratégicas específicas, formando grupos estratégicos no setor farmacêutico, segmento de saúde humana.

Considerando o objetivo geral estabelecido para este trabalho, qual seja, contribuir para o entendimento da relação entre o ambiente organizacional e as competências organizacionais das firmas com o posicionamento estratégico adotado por elas, mensurando a intensidade destas relações a partir de um modelo que considera a influência simultânea destes dois fatores e admite a correlação entre ambiente e competências, a modelagem de equações estruturais (MEE) foi escolhida para o teste da hipótese acima.

Conforme Hair *et al.* (2007), a MEE pode ser distinguida por duas características: a estimação de múltiplas e inter-relacionadas relações de dependência e a habilidade de representar conceitos não observados nessas relações. A MEE estima uma série de equações de regressão múltipla separadas, mas interdependentes, simultaneamente, pela especificação do modelo estrutural, ou o conjunto de uma ou mais relações de dependência conectando os construtos hipotetizados do modelo de pesquisa. A MEE também tem a habilidade de incorporar variáveis latentes, ou seja, um conceito teorizado e não observado que pode apenas ser aproximado por variáveis observáveis ou mensuráveis.

Considerando as características da MEE acima, ela se mostra uma técnica adequada para o teste da hipótese desta pesquisa, a qual compreende a análise simultânea da relação entre múltiplas variáveis latentes (construtos grupos estratégicos, competências organizacionais e ambiente organizacional), sendo que a relação entre os diferentes construtos são direcionadas a partir de uma fundamentação teórica evidenciada no modelo estrutural apresentado na figura 5, inserida no início da seção 3.

Cabe ainda abordar a questão de indicação de causalidade entre as variáveis do modelo proposto, a qual, conforme definido por Hair *et al.* (2007), requer que exista um grau de correlação entre duas variáveis, de forma que uma variável ocorra antes da outra, ou seja, que uma variável seja claramente o resultado da outra, e não existam outras causas razoáveis para o resultado.

Ressalta-se que não se pretende, com a utilização da MEE como técnica para o teste da hipótese levantada neste estudo, identificar uma relação de causalidade entre as variáveis que formam o modelo estrutural, mas sim medir a influência, a força das relações presumidas entre variáveis do modelo estrutural, a partir do arcabouço conceitual apresentado neste trabalho.

Isto porque, conforme Denis e Legerski (2006) para que um modelo possa ser considerado de natureza causal, este deve atender a dois pressupostos. O primeiro pressuposto é o de que a direcionalidade de causa e efeito deve ser pensada hipoteticamente sem que métodos empíricos sejam usados para testá-las, ou seja, é fácil deduzir a direcionalidade da relação entre as variáveis idade e QI (coeficiente de inteligência), na qual é virtualmente impossível haver circunstâncias nas quais o QI determina a idade cronológica das pessoas. No entanto a relação de variáveis como a auto-estima e a relação entre mãe e filho na infância necessariamente devem ter a sua direcionalidade presumida por argumentos teóricos, suportados por resultados de pesquisas anteriores e, portanto podendo ser falseadas por novas descobertas. O segundo pressuposto é a suposição de que o sistema de variáveis que compõem o modelo devem efetivamente constituir uma realidade fechada, no sentido de que todas as variáveis causais devem ser identificadas.

Assim, considerando a complexidade das relações que envolvem as diferentes influências sobre a formação de estratégias nas empresas, as quais não podemos reproduzir em um experimento no qual tenhamos controle de todas variáveis, não é realista supor que o modelo proposto para esta pesquisa atenda aos pressupostos acima. Esta argumentação é corroborada por Shadish, Cook e Campbell (2002), que afirmam que as relações causais dizem respeito a controles metodológicos e não estatísticos sobre as variáveis de um estudo.

Pilati e Laros (2007), ainda trazem a argumentação de Bullock, Harlow e Mulaik (1994) para os quais, se há correlação por natureza entre os dados, nenhum método estatístico pode alterar esse delineamento e concluem que em estudos que utilizam MEE, a direção dos coeficientes de determinação estabelecidos pela perspectiva teórica do pesquisador, não significam que as relações impostas indiquem relação causal entre variáveis, mas sim uma relação preditiva ou de determinação. E é este o entendimento que temos do modelo estrutural proposto, no qual estão estabelecidas as relações entre os construtos competências organizacionais, ambiente organizacional e grupos estratégicos.

3.4.1.1 Método de Estimação dos Coeficientes

Conforme Zwicker, Souza e Bido (2008) há mais de um método de estimação dos coeficientes de mensuração e estruturais dos modelos. A técnica mais tradicional e utilizada é a da matriz de covariância (MEEBC). Por esta técnica, inicialmente é gerada uma matriz de covariância prevista com base nos parâmetros impostos pelo modelo. Em seguida por um processo iterativo, os *softwares* que realizam este tipo de análise estimam os valores para todos os parâmetros do modelo de forma a minimizar as diferenças entre a matriz de covariâncias prevista pelo modelo e a matriz de covariâncias observada. A MEEBC fornece também medidas de ajuste geral do modelo que é obtida a partir das diferenças existentes entre a matriz de covariâncias observada e a matriz que pode ser predita a partir do modelo proposto. Por meio dessa medida, é possível avaliar se o modelo tem ou não ajuste aos dados empíricos.

Mas a MEEBC é um método de estimação que tem algumas exigências que podem restringir sua aplicação, como o tamanho da amostra (mínimo recomendado de 200 casos) e a normalidade multivariada das variáveis observadas (considerando a utilização do procedimento mais comum para estimação dos parâmetros do modelo, a máxima verossimilhança). Adicionalmente, para identificação dos parâmetros, idealmente o modelo deve ter de 3 a 4 indicadores por construto, é necessário impor restrições aos parâmetros e três problemas podem ocorrer: às vezes o modelo não converge, soluções impróprias e indeterminância fatorial (ZWICKER; SOUZA; BIDO, 2008; FORNELL; BOOLSTEIN, 1982).

Conforme Wetzels, Odekerken-Schroder e Oppen (2009), as restrições impostas pelo MEEBC podem ser evitadas ou minimizadas com o uso da MEEPLS, também é conhecida como MEE baseada em componentes. A MEEPLS é um método de estimação baseado no

estudo de um sistema de relações lineares entre variáveis latentes que é resolvido por partes (combinações de construtos teóricos e medidas), uma de cada vez, pelo uso de regressões interdependentes. O diagrama como um todo é repartido em blocos e uma estimativa inicial da variável latente é estabelecida de modo que os escores tenham variância unitária. A estimação pela MEEPLS gera automaticamente os valores para os escores fatoriais das variáveis latentes.

Devido às suas características, a MEEPLS é o método mais adequado para ser usada em estudos cujo modelo contém grande quantidade de indicadores, que inclua construtos formativos no arcabouço conceitual, cujos dados não satisfaçam o pressuposto da normalidade multivariada e devido às suas semelhanças com a análise de componentes principais, evita os problemas inerentes à estimação de variância negativa (WETZELS; ODEKERKEN-SCHRODER; OPPEN, 2009; LOHMÖLLER, 1988). Adicionalmente, ao contrário da MEEBC para a qual recomenda-se no mínimo uma amostra da ordem de 200 casos, a MEEPLS admite tamanho de amostras menores, que conforme Chin (1998) deve seguir a regra de 10 casos por preditor, considerando-se o bloco com maior número de indicadores (a maior equação de medição), ou a variável dependente com o maior número de variáveis independentes a impactando (a maior equação estrutural), sendo o mínimo recomendado entre 30 a 100 casos, conforme Zwicker, Souza e Bido (2008).

No Quadro 4, elaborado por Zwicker, Souza e Bido (2008), estão apresentadas as principais diferenças entre os dois métodos de estimação dos modelos em MEE.

Considerando as características descritas acima, e o objetivo exploratório e não confirmatório deste estudo, optou-se por utilizar a MEEPLS como método de estimação dos coeficientes de mensuração e estruturais do modelo de pesquisa deste estudo, ressalvando-se que a MEEPLS carece de uma medida global de ajuste do modelo aos dados empíricos, como o disponível na MEEBC. Dessa maneira, embora seja possível determinar em que grau as variáveis dependentes no modelo são previstas pelas variáveis independentes, não é possível avaliar se os dados obtidos corroboram ou não as suposições teóricas descritas no modelo (ZWICKER; SOUZA; BIDO, 2008).

Quadro 4 - Diferenças entre a MEEPLS e MEEBC

CRITÉRIO	MEEPLS (soft modeling)	MEEBC (hard modeling)
Objetivo	Predição	Explicação: modelos causais, teste de teoria
Abordagem	Baseado na variância	Baseado na covariância
Precisão	Consistente conforme o tamanho da amostra (<i>consistency</i>) e a quantidade de indicadores aumentam (<i>consistency at large</i>)	Ótimo para grandes amostras
Variáveis Latentes (VL)	As VL são combinações lineares dos indicadores, os escores fatoriais são estimados explicitamente	Indeterminância fatorial: diversos modelos podem reproduzir a matriz de covariâncias
Modelo de Mensuração	Pode haver indicadores formativos ou reflexivos	Apenas indicadores reflexivos. Para modelar VL com indicadores formativos usa-se a abordagem MIMIC (múltiplos indicadores e múltiplas causas). (a)
Requisitos quanto à Teoria	Mais flexível, contexto mais exploratório	Fortemente dependente da teoria
Distribuição dos Dados	Não há suposições, por isso se diz que é <i>soft</i> .	Dependendo do método de estimação, as variáveis deveriam apresentar distribuição normal multivariada
Tamanho da Amostra	Análise do poder estatístico com a porção do modelo que possui o maior número de preditores ou 10 vezes o maior número de preditores (indicadores formativos ou setas estruturais chegando na VL, o que for maior). Sendo o mínimo recomendado de 30 a 100 casos.	Idealmente baseado na análise do poder estatístico, sendo o mínimo recomendado da ordem de 200 casos
Identificação (estimação única dos parâmetros)	Para modelo recursivos é sempre identificado	Depende do modelo e deve ter pelo menos de 3 a 4 indicadores por VL. Necessário impor restrições aos parâmetros. Três problemas: às vezes o modelo não converge, soluções impróprias e indeterminância fatorial
Significância dos Parâmetros	Estimada por métodos não-paramétricos, por exemplo, <i>bootstrap</i> .	Geralmente, estimada por métodos paramétricos, mas <i>bootstrap</i> é uma opção
Complexidade	Capaz de lidar com alta complexidade (100 construtos e 1000 indicadores)	Complexidade de média a modelara (menos de 100 indicadores)
Inclusão de restrições do modelo (b)	Mesmo que não haja seta entre as VL, é suposto que elas tenham correlação entre si (não se usa setas bidirecionais na MEEPLS). Não é possível impor restrições aos parâmetros do modelo, por exemplo, forçando que a correlação entre duas VL seja igual a 1 no teste de validade discriminante.	Se não haver setas entre as VL (uni ou bidirecionais), é suposto que a correlação entre elas seja zero (restrição implícita). É possível impor restrições em qualquer parâmetro do modelo, por exemplo: parâmetro = valor fixo; parâmetro 1 = parâmetro 2; parâmetro 1 dos grupo 1 = parâmetro 1 do grupo 2; ou maior do que; ou menor do que, e outras menos usadas como restrições de proporcionalidade e de não-linearidade (KLINE, 2005, p. 102)

Fonte: Zwicker, Souza e Bido (2008), p. 4

Notas: (a) Mackenzie, Podsakoff e Jarvis (2005) apresentam esse tipo de modelo.

(b) Essas características são próprias dos softwares disponíveis e não do método

3.4.2 Procedimento para Teste das Hipóteses Estatísticas

Nesta seção são descritos os passos seguidos para a realização do tratamento dos dados coletados e para aplicação das técnicas estatísticas utilizadas neste estudo.

1º Passo – Exame da natureza das variáveis em estudo

Objetivo: Traçar o perfil das empresas e dos respondentes da pesquisa a partir da análise dos dados de demográficos das respostas (número de empregados e nível hierárquico dos respondentes) e a identificação de valores faltantes e discrepantes ou *outliers*. Fez-se também a verificação da normalidade das distribuições.

Método: Avaliação dos dados demográficos e identificação dos *outliers*, sendo que foram considerados como dados discrepantes os indicadores que apresentaram valores acima de 3 desvios-padrão. A normalidade das distribuições dos indicadores foi avaliada mediante a observação das médias, variâncias, coeficientes de assimetria e curtose (ver Apêndice C), além da utilização das estatísticas de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk nos testes de hipótese de normalidade para cada variável analisada. Para valor $p < 0,05$ para ambas as estatísticas, rejeita-se a hipótese que a distribuição estudada é normal a um nível de significância de 5%.

2º. Passo – Verificação dos Pressupostos da Análise Fatorial de Componentes (empregada na redução de dados – próximo passo)

Objetivo: Avaliar as correlações entre as variáveis observadas, considerando que “Se o instrumento for uma escala de itens múltiplos, então, para que seja confiável, os escores (classificações) para as perguntas individuais (itens) que compreendem a escala deverão ser correlacionados.” (HAIR *et al.*, 2005, p.198)

Método: Avaliar a significância geral da matriz de correlação com o teste de Bartlett (menor que 0,05) e a medida de Adequação da Amostra (KMO), a qual deve ser superior a 0,50 para ser considerada aceitável.

3º Passo – Redução de dados relativos às respostas de competências

Objetivo: Reduzir o número de variáveis observadas a fatores que as representem, sem perda significativa do seu poder explanatório

Método: Análise de fatores com posterior rotação oblíqua do tipo Direct Oblimin, obtidos com o uso do *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

4º. Passo – Avaliação da Confiabilidade das Escalas

Objetivo: Avaliar a confiabilidade das escalas de itens múltiplos utilizadas para mensuração dos construtos latentes que compõem o modelo deste estudo

Método: Análise dos índices da Confiabilidade Composta (1) e da Variância Média Extraída (AVE) (2), calculados diretamente pelo software SmarPLS 2.0 M3 (RINGLE; WENDE; WILL, 2005) para as variáveis de primeira ordem e calculados manualmente para as variáveis de segunda e terceira ordem, conforme as fórmulas abaixo:

$$(1) \quad Conf = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)} \quad \text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$$

$$(2) \quad AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

λ = cargas fatoriais padronizadas

Foram considerados aceitáveis valores maiores que 0,70 para a Confiabilidade Composta “apesar de este não ser um padrão absoluto em valores abaixo de 0,70 serem considerados aceitáveis se a pesquisa é de natureza exploratória (HAIR *et al.*, 2007, p. 489). Para AVE, conforme Hair *et al.* (2007) e Chin (1998), as orientações sugerem valores maiores que 0,50 para um construto.

5º. Passo – Verificação da Validade Convergente e Discriminante das Escalas

Objetivo: verificar se as escalas múltiplas utilizadas para mensuração dos construtos e para cálculo do modelo estrutural apresentam validade discriminante e convergente.

Método: Calcular a matriz de correlações entre as variáveis latentes do modelo, e compará-la com a raiz quadrada da AVE. Para a variável latente com indicadores reflexivos, se a raiz quadrada da sua AVE é maior que a sua correlação com as demais variáveis latentes, quer dizer que há validade discriminante (FORNELL; LARCKER, 1998; CHIN, 1998).

Para a validade convergente, avaliar as cargas fatoriais dos indicadores em uma comparação cruzada da sua relevância na variável latente que mede e nas demais variáveis latentes do modelo. Considerando o caráter exploratório desta pesquisa, indicadores com cargas altas em suas variáveis latentes e baixas nas demais variáveis latentes (*cross-load*) serão considerados como indicando validade convergente (CHIN, 1998). Adicionalmente se todos os indicadores têm carga significativa ao nível de pelo menos 5%, considerou-se que há validade convergente (BIDO; GODOY; FERREIRA; KENSKI; SCARTEZINI, 2008).

6º. Passo – Estimação do Modelo utilizando o *software* SmartPLS 2.0 M3

Objetivo: Calcular os coeficientes do modelo que medem as relações entre as variáveis latentes que compõem o modelo estrutural

Método: Para estimação do modelo por meio da MEEPLS foi usado o *software* SmartPLS 2.0.M3 (RINGLE; WENDE; WILL,2005). A modelagem no *software* SmartPLS foi feita “arrastando” os elementos (círculos, retângulos e setas) para a área de trabalho e para as variáveis latentes (VL) de 2ª ordem, os indicadores das VL de 1ª ordem são reutilizados como indicadores reflexivos das VL de ordem superior. O algoritmo de estimação foi então executado e os resultados estão apresentados nas seções 4.1 e 4.3 deste trabalho. A figura do modelo no SmartPLS também se encontra nas seções indicadas.

A significância dos parâmetros do modelo foram estimadas por meio de *bootstrap* com 1000 repetições.

3.4.3 Análise Qualitativa dos Resultados

A análise dos resultados quanto à medição dos construtos e das relações especificadas para o modelo, demandou a compreensão do contexto empresarial e competitivo do setor. O acesso a este conhecimento exigiu a inclusão de uma etapa adicional de coleta de informações, com base na metodologia qualitativa.

Conforme Flick (2004), a utilização de métodos qualitativos complementares, como a realização de entrevistas, podem auxiliar a compreensão dos resultados obtidos com a aplicação de técnicas quantitativas, sendo que as duas técnicas podem ser utilizadas, dentre outros objetivos, para a validação mútua das descobertas de ambas as abordagens.

O instrumento de pesquisa qualitativa utilizado foi a entrevista focalizada, na qual existe um tema ou foco de interesse predeterminado que orienta a conversação e atua como parâmetro na seleção dos entrevistados (GODOI; MATTOS, 2006).

Foi então estruturado um roteiro para a condução das entrevistas realizadas que compreendeu os itens da matriz de amarração desta pesquisa (Apêndice A), focando a discussão nos construtos teóricos modelados quantitativamente.

Considerando a especificidade do tema, buscou-se selecionar interlocutores com grande conhecimento do setor farmacêutico brasileiro, tanto pela sua experiência profissional, como pela ampla visão do contexto setorial, competitivo e institucional. A partir destes

critérios foram selecionados dirigentes de duas das principais associações empresariais do setor farmacêutico brasileiro.

As entrevistas foram gravadas e transcritas por profissionais

A análise das informações coletadas foi realizada utilizando-se a técnica da análise de conteúdo, empregando-se a categorização, com a intenção de inferir conhecimentos relativos aos construtos estudados dentro do contexto do setor farmacêutico brasileiro, segmento saúde humana. As variáveis de primeira e segunda ordem do modelo de equações estruturais desta pesquisa foram consideradas categorias, que orientaram a análise do texto das transcrições das entrevistas.

A interpretação dos dados coletados foi feita utilizando-se da tática da análise cruzada dos dados das entrevistas, a partir dos indicadores de interesse, verificando se compartilhavam de semelhanças ou divergências. A partir das evidências identificadas buscou-se explicar a percepção dos executivos do setor quanto aos construtos estudados correspondentes a:

- . Construto ambiente organizacional: a avaliação da percepção dos executivos do setor quanto às dimensões caracterizadoras do ambiente organizacional
- . Construto competências organizacionais: identificação das competências relevantes para o setor como sustentáveis, versáteis e geradoras de vantagem competitiva
- . Construto grupos estratégicos: identificação das principais variáveis que representam opções estratégicas relevantes para posicionamento estratégico no setor farmacêutico brasileiro, saúde humana.

4. RESULTADOS

No capítulo anterior foram apresentados os procedimentos usados para a condução da pesquisa e neste apresenta-se a análise dos dados coletados pela pesquisa de campo, que foi feita em duas partes.

Na primeira parte, foi realizada a análise quantitativa dos dados, a qual compreendeu três estágios. No primeiro estágio foi traçado o perfil das empresas e dos respondentes da pesquisa e a identificação de valores discrepantes ou *outliers*, cuja análise foi efetuada a partir dos valores originais dos dados coletados, dado que todos estão em uma mesma escala (alternativas de resposta de 1 a 7). Nesse sentido, foram considerados como dados discrepantes os escores que apresentaram valores acima de 3 desvios-padrão. Neste estágio também foi avaliada a normalidade da distribuição das variáveis.

No segundo estágio foram avaliadas a confiabilidade e validade das escalas utilizadas para mensuração dos construtos relacionados no modelo. E, no terceiro estágio são analisadas relações estruturais entre os construtos do modelo e que testam a hipótese levantada por este estudo.

Na segunda parte foi realizada a etapa qualitativa da análise dos resultados, a partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com especialistas no setor.

4.1. Análise Quantitativa dos Dados

A pesquisa de campo transcorreu no período de julho a outubro de 2009 e a amostra foi composta por 55 respondentes. Este tamanho de amostra pode ser considerado representativo dentro do universo estimado de 193 empresas mapeadas (28,5%).

Uma amostra de 55 casos é capaz de detectar efeitos entre os tamanhos médio e grande, conforme demonstrado na Tabela 1 da seção 3.2.3.1.

Procedendo a análise de sensibilidade no *software* GPower 3.1, considerando o número de respondentes, temos para o modelo do estudo, com dois preditores, que o tamanho de amostra compreendendo 55 casos será capaz de detectar como significativo qualquer R^2 superior a 15,66%, mantendo-se o poder estatístico em 0,80, conforme demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 – Análise de Sensibilidade do Tamanho da Amostra

Número de Casos	Regressão Múltipla (R ² desvio do zero)	
	55	f ² = 0,186

Fonte: a autora com base nos cálculos do *software* GPower

A distribuição dos respondentes por cargo ou e por tamanho das empresas está sumarizada no Quadro 6. Como se observa a maioria dos respondentes na amostra (89%) ocupa cargos de alta-gerência. É importante ressaltar que todos os respondentes têm experiência no setor de no mínimo 3 anos, sendo que em média os respondentes têm 13,2 anos de experiência e 90% estão nas empresas onde trabalham há mais de 3 anos. Tal resultado indica que os respondentes possuem visão ampla em relação às estratégias adotadas em suas empresas.

A amostra também se mostra equilibrada quanto ao tamanho⁹ das empresas participantes, pelo critério de número de empregados. Ressalta-se que 67% das empresas respondentes são de pequeno e médio porte, refletindo a conformação do setor, que apesar de ter seu faturamento concentrado nas grandes empresas (as 50 empresas representavam 75% das vendas no varejo em 2008¹⁰), é formado majoritariamente por pequenas e médias empresas. Esta é uma característica rara nos estudos desenvolvidos sobre o setor no Brasil, dada a ausência de dados publicados por estas empresas.

Quadro 6 – Distribuição dos respondentes por cargo e por tamanho das empresas

	No. Empresas	%
Cargo		
Sócio Proprietário	6	11%
Diretor / Gerente	43	78%
Coordenador/Técnico	6	11%
Tamanho	55	100%
Grande	18	33%
Média	22	40%
Pequena	15	27%

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

⁹ Seguindo o critério adotado pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Média Empresa

¹⁰ Conforme dados da Febrafarma

4.1.1 Análise das Variáveis em Estudo

A análise dos *outliers* revelou apenas seis casos com valores levemente acima dos três desvios padrão. Quatro deles são relativos às questões de ambiente (1; 1; 2 e 3) e dois deles relativos às questões de competências, construto ameaças competitivas (1 e 1). Considerando o volume de dados envolvendo as questões acima, que totalizam 165 e 660 respectivamente, optou-se pela manutenção dos respondentes na amostra (a amostra total compreende 8.580 dados).

Não houve ocorrência de dados faltantes.

A seguir avaliamos a normalidade das distribuições dos indicadores, apresentando para cada variável as estatísticas de média, desvio-padrão, variância, os coeficientes de assimetria, além da estatística de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. Os indicadores estão demonstrados no Apêndice D e estão agrupados considerando os construtos Grupos Estratégicos, Ambiente e Competências, sendo este último subdividido nas dimensões Vantagem Competitiva, Sustentabilidade e Versatilidade.

Todas as variáveis apresentaram distribuição não-normal a um nível de significância de 5% em pelo menos um dos testes. Assim sendo, foi rejeitada a hipótese nula de normalidade das variáveis.

Considerando que os procedimentos estatísticos utilizados neste estudo, ou seja, a análise fatorial exploratória e a estimação dos coeficientes do modelo via MEEPLS, não fazem exigências *a priori* quanto a normalidade da distribuição das variáveis utilizadas, foi possível continuar a pesquisa (HAIR *et al.*, 2007; ZWICKER; SOUZA; BIDO, 2008). Cabe ressaltar que para o teste da significância dos parâmetros do modelo calculado via MEEPLS foi estimada pelo método não-paramétrico *bootstrap*.

4.1.2 Redução dos Dados Relativos ao Construto Competências

Antes de analisarmos as relações expressas no modelo com foco na avaliação da questão problema desta pesquisa, e da validação da medição de cada construto que compõe o modelo, procedemos o tratamento dos dados coletados referentes às competências organizacionais.

Para esta pesquisa as questões relativas ao construto competências foram elaboradas de forma que o respondente indicasse o posicionamento da sua empresa considerando um conjunto de doze competências específicas do setor farmacêutico, discriminadas e definidas

no Quadro 7 abaixo, as quais foram levantadas a partir de análise da literatura sobre o setor e nas entrevistas realizadas com três especialistas no setor, conforme mencionado na seção 3.3.3.

Quadro 7 – Competências do setor farmacêutico selecionadas para o questionário do construto competências organizacionais

	Competência
1	Produção em escala competitiva - processamento de volumes em escala que permita o alcance de custos competitivos de produção
2	Promoção de medicamentos s/ prescrição - processo de divulgação dos produtos junto ao consumidor final utilizando de programa de publicidade/propaganda direcionado a este público, em TV, revistas ou via patrocínio de eventos ou personalidades
3	Promoção de medicamentos c/ prescrição - processo de divulgação dos produtos junto profissionais de medicina, com o estabelecimento de equipe de propagandistas e ações de patrocínio direcionadas a este público
4	Distribuição Direta de Medicamentos - estabelecimento de equipe e processo de comercialização e logística para venda direta de medicamentos, sem a intermediação de distribuidores atacadistas
5	Gestão de Parceria com Distribuidores - estabelecimento de parcerias com distribuidores atacadistas, visando alcance de escala competitiva na comercialização e logística de distribuição e ações de promoção conjunta dos produtos dos seus produtos
6	Gestão de Marca - integração de processos de marketing e desenvolvimento de produtos, com foco no estabelecimento da identidade da(s) marca(s) dos produtos da empresa junto ao cliente- varejo
7	Gestão de programa de investimentos em P&D - manutenção de departamento de P&D, com equipe própria de profissionais qualificados, com metas estabelecidas para desenvolvimento de novos produtos
8	Desenvolvimento de parceiras para P&D - estabelecimento de parceiras em cooperação para desenvolvimento tecnológico com instituições que são fontes externas de tecnologia
9	Capacitação para introdução de produtos inovadores - capacidade de realização de estudos clínicos e elaboração de dossiês técnicos regulatórios, necessários à colocação de novos medicamentos no mercado
10	Gestão de Propriedade Intelectual - capacidade de avaliação e implementação de mecanismos de proteção da propriedade intelectual de ativos/produtos inovadores desenvolvidos ou em desenvolvimento pela empresa, inclusive com manutenção de pessoal especializado
11	Farmacovigilância - estabelecimento de um conjunto de métodos e técnicas que tem por objetivo a identificação e a avaliação dos efeitos colaterais do uso dos medicamentos lançados pela empresa, observados após a sua introdução no mercado
12	Obtenção de fundos para investimentos - estabelecimento de relacionamento com entidades de fomento e órgãos de financiamento que viabilize o acesso da organização aos recursos necessários ao financiamento dos seus investimentos em expansão e inovação, em condições de repagamento compatíveis

Fonte: elaborado pela autora com base no questionário da pesquisa

Assim para cada questão a resposta de cada empresa é composta de um conjunto de doze indicações que representam o seu posicionamento nas competências discriminadas, quando ao item questionado.

Buscando preservar a visão do posicionamento conjunto nas diferentes competências de cada empresa e também facilitar o estudo sem perda significativa de informações, dado o elevado número de indicadores para este construto, optou-se por reduzir as respostas relativas a cada uma das doze competências a fatores que resumissem a posição conjunta de cada empresa para cada questão.

Para obtenção das soluções fatoriais foi utilizado o método de componentes principais, dado que nosso objetivo foi determinar o número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância nos dados para utilização posterior na estimação dos modelos de mensuração e estrutural deste estudo (HAIR *et al*, 2007).

Análise de fatores com posterior rotação oblíqua do tipo Direct Oblimin, obtidos com o uso do *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) foi feita inicialmente sem rotação dos eixos e, posteriormente, com rotação oblíqua Direct Oblimin, a qual avalia todas as possibilidades de correlação entre os fatores, característica desejável para a utilização posterior dos escores fatoriais no MEEPLS. A apuração dos fatores seguiu o seguinte conjunto de regras de decisão, determinado com base nas sugestões de Kim e Mueller (1978) e Hair *et al.* (2007). Primeiro, pelo menos três variáveis são requeridas para determinar um fator, as quais devem apresentar cargas fatoriais acima de 0,45 (Kim e Mueller sugerem 0,30). Apenas três, dentre os 20 fatores apurados foram formados por duas variáveis, e foram mantidos no conjunto de indicadores das competências, dado que apresentaram nível de confiabilidade satisfatório (alfa de Cronbach $> 0,60$) e contribuíram para explicar no mínimo 15% da variância total explicada da solução fatorial encontrada. Segundo, considerou-se como entrada para o procedimento da análise de fatores auto-valores ou (engenvales) com valores iguais ou maiores que um. E terceiro, variáveis com cumunalidades abaixo de 0,50 ou seja, cuja variância é explicada em menos de 50% pelo fator foram excluídas da solução final fatorial.

Na Tabela 3 estão resumidos os fatores identificados para cada um dos indicadores que definem as três dimensões do construto competências. O resultado da análise fatorial para cada variável e a interpretação dos fatores está no Apêndice E.

Tabela 3 – Solução fatorial para variáveis observadas do construto competências organizacionais

Variável	Fator	Alfa de Cronbach	Competências Agrupadas
Efeito em Custos e Vendas	Inovação	0,90	7 / 8 / 9
Afastar ameaças competitivas	Inovação	0,87	7 / 8 / 9
	Operações	0,70	1 / 3 / 4 / 11
Capitalizar oportunidades competitivas	P&D	0,82	7 / 8 / 12
	Prod/Distrib	0,61	1 / 4
	Relacionamento c/ médicos	0,61	3 / 11
Nível comparado aos concorrentes	P&D	0,84	7 / 8 / 12
	Prod/Distrib	0,73	1 / 2 / 4 / 5
Concorrentes podem Identificar as competências	Inovação	0,95	7 / 8 / 9
	Marketing	0,71	3 / 5 / 6
Tempo necessário para um concorrente imitar as competências	Prod/Distrib	0,82	1 / 2 / 4 / 5
	Inovação	0,84	7 / 8 / 9
Tempo de Depreciação das Competências	Marketing	0,83	2 / 3 / 4 / 5
	Inovação	0,73	9 / 10 / 12
Substituição das competências por outros recursos	Inovação	0,84	7 / 8 / 9 / 10
	Marketing	0,75	2 / 3 / 4 / 5
Tranferência da competência para outras áreas	Inovação	0,95	7 / 8 / 9 / 10
	Prod/Promoção	0,70	1 / 2
Tranferência da competência para outros negócios	Inovação	0,95	7 / 8 / 9 / 10
	Prod/Promoção	0,76	1 / 2 / 3

4.1.3 Validação dos Construtos

As escalas de medição utilizadas neste estudo, construídas a partir da coleta da percepção dos executivos das empresas sobre os indicadores definidos pela teoria estão sendo, pela primeira vez, testadas estatisticamente em um trabalho acadêmico no Brasil. As medidas de ambiente organizacional e grupos estratégicos já foram empregadas em estudos quantitativos realizados no exterior e a escala para competências apenas foi empregada até o momento em estudos qualitativos.

Considerando a natureza exploratória deste estudo, tentou-se alcançar parcimônia na descrição dos construtos estudados, reconhecendo que esta abordagem pode implicar em uma redução da sua acurácia. Conforme Weick (1979) e Blalock (1982) que argumentaram que a generabilidade, acurácia e simplicidade não podem ser alcançadas simultaneamente.

Assim, adotando uma abordagem exploratória, procedeu-se o teste das escalas buscando alcançar níveis satisfatórios de confiabilidade e validade para cada construto, seguindo os critérios para avaliação da confiabilidade e validade apresentados na seção 3.4.2, nos passos 4 e 5. As cargas fatoriais dos indicadores de cada construto foram estimadas diretamente pelo *software* SmartPLS.

Com o objetivo de alcançar níveis de confiabilidade e validade satisfatórios, indicadores com cargas fatoriais abaixo de 0,45 foram consideradas baixas e excluídas da análise, em um critério mais rigoroso do que o proposto por Kim e Mueller (1998) que indicam a eliminação de variáveis inferiores a 0,30. Ainda visando garantir a validade convergente das escalas de mensuração dos construtos, foram descartadas as variáveis cuja carga fatorial não apresentou significância estatística ao menos no nível de 5%.

A partir dos resultados obtidos nas etapas exploratórias iniciais de validação das medidas dos construtos foi proposto o modelo apresentado na Figura 6, o qual foi estimado pelo método *Partial Least Squares*.

Na Tabela 4 estão demonstrados os indicadores de confiabilidade dos construtos do modelo, bem como as cargas fatoriais dos indicadores de cada variável. Os indicadores destacados em amarelo referem-se às variáveis do modelo estrutural. Para as variáveis de segunda ordem, a validade e a confiabilidade foram calculadas com os coeficientes que as conectam aos seus fatores de primeira ordem.

É importante comentar que os sinais negativos das cargas fatoriais dos indicadores das variáveis de primeira ordem refletem a inserção de variáveis inversas, de forma a obtermos o maior número possível de coeficientes do modelo de mensuração das VL de segunda ordem e do modelo estrutural positivos para facilitar a interpretação dos resultados. A legenda da Tabela 4 identifica o significado das variáveis, como foram inseridas no modelo.

Dos 56 indicadores originais, restaram 15 após os procedimentos de retirada dos indicadores com cargas inferiores a 0,45 e daqueles que não alcançaram significância estatística.

Os indicadores que medem as variáveis instabilidade e munificência do construto ambiente organizacional e o coeficiente que relaciona versatilidade com competências organizacionais não apresentaram a significância estatística mínima a 5% e também foram retirados das escalas.

Todas as variáveis que permaneceram no modelo apresentaram AVE acima de 0,50 e confiabilidade composta acima de 0,70, portanto apresentando um nível adequado de

confiabilidade. E, como todas as cargas fatoriais são altamente significantes, Sig < 0,001 (sendo DIFICENTED com Sig < 0,01) assume-se que há validade convergente.

Tabela 4 – Indicadores de confiabilidade dos construtos

Variáveis	Indicadores	Cargas Fatoriais	AVE	Confiabilidade Composta
Ambiente Organizaional	Complexidade	0,75	0,68	0,86
	Hostilidade	0,89		
	Controlabilidade	0,83		
Complexidade	DIFICENTEND	-0,58	0,57	0,72
	DIFERPROD	-0,90		
Hostilidade	SITPOSIT	-0,71	0,74	0,89
	OPORTFAV	-0,95		
	SITGANHO	-0,91		
Controlabilidade	ACESSREC	-0,74	0,66	0,85
	SITCONTROL	-0,87		
	SITADM	-0,82		
Competências Organizacionais	Vantagem Competitiva	0,97	0,86	0,90
	Sustentabilidade	0,88		
Vantagem Competitiva	EFCUSVEN (-)	-0,92	0,86	0,95
	HABAMEA (-)	-0,96		
	HABOPORT (-)	-0,90		
Sustentabilidade	NICONCORR (-)	-0,85	0,73	0,84
	TEMPIMIT (-)	-0,86		
Grupos Estratégicos	GASP&D (-)	-0,86	0,67	0,80
	NOVOSPROD (-)	-0,77		

Legenda: DIFICENTED – o ambiente da minha empresa é difícil de entender, DIFERPROD – a minha empresa produz grande quantidade de produtos, SIPOSIT – a maioria das situações de mercado são positivas para minha empresa, OPORTFAV – as situações de mercado representam oportunidades favoráveis para minha empresa, SITGANHO – a expectativa é de que as situações de mercado tragam ganho para minha empresa, ACESSREC - minha empresa tem acesso a recursos para resolver a maior parte das situações, SITCONTROL – a maior parte das situações de mercado podem se controladas pela empresa, SITADM – a empresa administra a maioria das situações ao invés de ser administrada por elas, EFCUSVEN (-) – pouco efeito em custos e vendas, HABAMEA – (-) pouca habilidade de afastar ameaças, HABOPORT (-) – pouca habilidade de capitalizar oportunidades, NICONCORR (-) – nível de desempenho das competências menor em relação ao concorrente, TEMPIMIT (-) – pouco tempo para um concorrente imitar as competências, GASP&D (-) – proporção pequena do faturamento em gastos com P&D, NOVOSPROD (-) – proporção pequena do faturamento com lançamento de novos produtos

A análise da Tabela 5 corrobora que há validade convergente para as VL de primeira ordem do modelo, na medida em que indica cargas altas dos indicadores em suas VL. Há também validade discriminante, conforme Chin (1998), dado que os indicadores apresentam cargas altas (> 0,70) em suas VL e cargas baixas nas demais. As exceções a esta regra são a VL complexidade, que apresenta um indicador com carga abaixo de 0,70, mas ainda assim

superiores aos demais e as variáveis que compõem o construto competências, vantagem competitiva e sustentabilidade, que apresentam cargas cruzadas próximo ao limite de 0,70.

Tabela 5 – Cargas cruzadas para avaliação da validade convergente e discriminante

	Complexidade	Controlabilidade	Hostilidade	Vantagem Competitiva	Sustentabilidade	Grupos Estratégicos
DIFICENTEND	-0,58	0,23	0,28	-0,04	-0,06	0,10
DIFERPROD	-0,90	0,45	0,56	-0,28	-0,29	-0,21
ACESSREC	0,46	-0,74	-0,44	0,27	0,29	0,39
SITCONTROL	0,36	-0,87	-0,48	0,21	0,25	0,35
SITADM	0,33	-0,82	-0,36	0,29	0,18	0,33
SITPOSIT	0,37	-0,34	-0,71	0,08	0,23	0,09
OOPORTFAV	0,56	-0,51	-0,95	0,28	0,37	0,18
SITGANHO	0,57	-0,50	-0,91	0,33	0,36	0,22
EFCUSVEN	-0,27	0,39	0,28	-0,92	-0,68	-0,55
HABAMEA	-0,27	0,31	0,33	-0,96	-0,67	-0,50
HABOPORT	-0,16	0,16	0,17	-0,90	-0,70	-0,43
NICONCORR	-0,16	0,31	0,40	-0,60	-0,85	-0,31
TEMPIMIT	-0,29	0,19	0,25	-0,65	-0,86	-0,38
GASP&D	0,05	0,27	0,05	-0,58	-0,46	-0,87
NOVOSPROD	-0,30	0,47	0,30	-0,26	-0,17	-0,77

Investigando a validade discriminante também pelo critério de Fornell e Larcker (1998), verificamos que há validade discriminante para todas as variáveis do modelo, incluindo as exceções comentadas acima. Isto porque a raiz quadrada da AVE de cada VL, dispostas em negrito na diagonal da matriz de correlação é maior que as correlações entre as demais variáveis latentes, conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6 – Correlação de Pearson entre as variáveis latentes

	Complexidade	Controlabilidade	Grupos Estratégicos	Hostilidade	Sustentabilidade	Vantagem Competitiva
Complexidade	0,76					
Controlabilidade	-0,47	0,81				
Grupos Estratégicos	0,13	-0,44	0,82			
Hostilidade	-0,59	0,53	-0,20	0,86		
Sustentabilidade	0,27	-0,29	0,41	-0,38	0,85	
Vantagem Competitiva	0,25	-0,31	0,53	-0,28	0,73	0,93

	Ambiente Organizacional	Competências Organizacionais
Ambiente Organizacional	0,82	
Competências Organizacionais	-0,39	0,93

4.1.4 Análise do Modelo de Mensuração

A figura 7, abaixo apresenta o modelo de pesquisa em forma gráfica, após a etapa de validação dos construtos.

Iniciando a análise do modelo pelo construto ambiente organizacional, observamos que as dimensões relevantes para caracterização do ambiente do setor farmacêutico brasileiro

são apenas três, complexidade, hostilidade e controlabilidade. Os sinais dos coeficientes indicam que na percepção dos executivos do setor, o ambiente não é complexo, mas é hostil e pouco controlável, ou seja, ele apresenta a empresa situações na maior parte das vezes desfavoráveis e de difícil controle, que podem trazer perspectivas de perda.

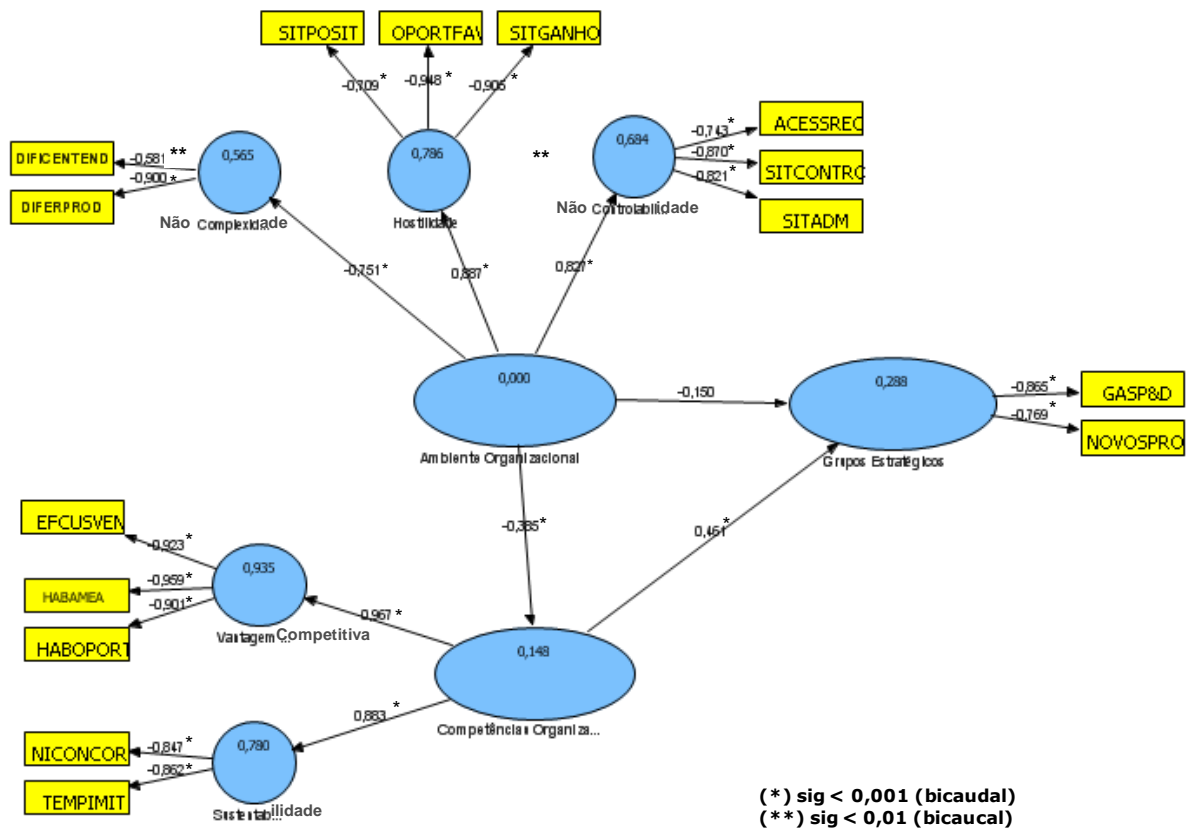


Figura 7 – Modelo de Mensuração

Nota: Figura apenas para ilustrar como o resultado é apresentado pelo software SamtPLS 2.0M3 (RINGLE; WENDE; WILL, 2005). Todos os coeficientes estão na forma padronizada e são altamente significantes (Sig < 0,001), com exceção do coeficiente entre Ambiente Organizacional e Grupos Estratégicos. A significância foi estimada por meio de bootstrap com N = 55 e 1.000 repetições.

Com relação à não complexidade do setor, ela estaria relacionada à pequena variedade de produtos fabricados pelas empresas, concentradas em poucas categorias terapêuticas e à capacidade dos seus gestores de entender o seu ambiente competitivo.

Os indicadores das dimensões instabilidade e munificência não se mostraram relevantes (significantes a pelo menos 5%) para a caracterização do ambiente organizacional do setor farmacêutico brasileiro e foram retirados do modelo.

A análise do construto competências organizacionais valida a conceituação de Mills *et al.* (2002) quanto ao aspecto de que para gerar vantagem competitiva, uma competência deve ter efeitos sobre os custos e vendas das empresas e proporcionar habilidade a empresa de

afastar ameaças e capitalizar oportunidades competitivas. O modelo indica que quanto maior a força das competências em relação a estes indicadores, maior a vantagem competitiva que elas geram.

Em relação à variável sustentabilidade, dos cinco indicadores originais propostos para a sua medição, no modelo desta pesquisa, apenas dois foram significantes. O primeiro refere-se ao alcance de um nível de desempenho das competências superior aos concorrentes e o outro está relacionado ao tempo necessário para a sua imitação, sendo que quanto maior o nível de desempenho, em relação aos concorrentes, e maior o tempo para que uma competência seja imitada maior a sua sustentabilidade.

Os fatores que apresentaram cargas significantes para as variáveis de competências são todos relacionados à inovação e à competências de P&D e o modelo indica que na percepção dos executivos do setor, são estas competências as mais sustentáveis e relevantes para gerar vantagem competitiva para as empresas.

Para o construto grupos estratégicos, o modelo demonstra que são apenas duas variáveis que representam hoje no Brasil as opções relevantes de posicionamento estratégico no setor. A primeira variável está relacionada aos gastos das empresas em P&D e a outra refere-se à participação no faturamento das empresas, dos produtos novos lançados nos dois últimos anos. Ou seja, elas indicam que a decisão estratégica em quanto investir em P&D e se a empresa adotará uma postura agressiva de constantemente lançar novos produtos no mercado, são os direcionadores estratégicos mais significativos para diferenciação do posicionamento estratégico das empresas.

4.2 Análise Qualitativa do Modelo de Mensuração

Nesta etapa foi conduzida a análise qualitativa do modelo de mensuração desta pesquisa, como uma segunda estratégia de validação dos seus resultados, a qual consistiu na coleta de informações sobre os construtos estudados, junto a especialistas do setor de forma a complementar a avaliação dos resultados apontados pelo modelo de mensuração, verificando a sua coerência com o contexto organizacional e competitivo do setor farmacêutico brasileiro, saúde humana.

Conforme apresentado na seção metodologia da pesquisa, foram convidados dirigentes que possuem posição de liderança em duas das principais instituições representativas das empresas do setor para uma entrevista para coleta das informações.

Os critérios de seleção dos entrevistados foram a sua experiência no setor, tanto como profissional da indústria, como na posição de liderança setorial, e a representatividade das instituições que dirigem, as quais serão identificadas como Associação A e Associação B.

A Associação A tem mais de 70 anos de existência e conta com 108 grupos empresariais associados. O dirigente entrevistado atua no setor farmacêutico há 48 anos, dos quais, 16 ligados diretamente à instituição.

A Associação B tem mais de 25 anos de constituição e conta com 34 associados do segmento saúde humana. O dirigente entrevistado tem experiência de 31 anos no setor, e atua como dirigente desta instituição há 5 anos.

A entrevista foi conduzida orientada por um roteiro desenvolvido a partir da matriz de amarração desta pesquisa, explorando a avaliação dos entrevistados sobre os indicadores dos construtos estudados, dentro do contexto do setor farmacêutico brasileiro, saúde humana.

As entrevistas foram gravadas e seu conteúdo transcrito e analisado seguir. Seu conteúdo foi analisado a partir das categorias representadas pelas VL indicadoras de cada construto estudado.

4.2.1 Análise Qualitativa dos Resultados para a Variável Ambiente Organizacional

Iniciando a análise a partir do construto ambiente, na opinião dos entrevistados, a principal influência sobre o ambiente competitivo do setor é a forte regulação a que este é submetido, a partir das normas e fiscalização impostas pelo Ministério da Saúde e por sua agência reguladora e fiscalizadora, a ANVISA¹¹. Quanto a este aspecto há a percepção de ocorrência de mudanças freqüentes, muitas vezes em nível de detalhes das normas e procedimentos que as empresas do setor devem seguir, as quais impactam diretamente suas condições operacionais, sem que tenham sido previamente discutidas com o setor. Este aspecto contribui para a percepção de um ambiente pouco controlável, onde as empresas são submetidas a mudanças que são inesperadamente implantadas pelo órgão regulador e até hostil, na medida em que não traz situações favoráveis com perspectivas de ganho.

Conforme o dirigente da Associação B

“[a regulação] muda muito. Por exemplo, a [norma] de boas práticas [de fabricação] desde 2003 é a mesma. Mas, os detalhes mudam demais. [surge] Agora esse processo; você tem que fazer tais e tais registros, tem que fazer isso, tem que fazer aquilo [...] E aí, você fica correndo atrás para poder se adequar.”

¹¹ Agência Nacional de Vigilância Sanitária

E é esta mesma regulação que contribui para que a instabilidade não seja uma dimensão percebida pelos executivos do setor. Isto porque, três das cinco questões utilizadas para mensuração deste construto são relativas a mudança de comportamento de fornecedores, mudanças frequentes de tecnologia e de processos produtivos, as quais segundo os entrevistados, quase não ocorrem.

Com relação a mudanças frequentes nos processos produtivos ou na tecnologia utilizada, há uma dificuldade de ordem regulatória para que isto ocorra. Para manter o certificado de boas práticas de fabricação, necessário a manutenção das suas operações, uma empresa no setor tem que informar previamente a ANVISA¹² sempre que fizer alterações nos seus processos produtivos, na tecnologia utilizada e até quando muda seus fornecedores, estabelecidos como padrão e informados quando do registro dos produtos. Esta exigência torna as ações neste sentido lentas e dependentes da análise do quadro burocrático do órgão fiscalizador, desestimulando-as.

“Então, isso [a obrigatoriedade de informar as alterações à Vigilância Sanitária] torna muito difícil mudar a tecnologia e o processo produtivo. A ANVISA acaba engessando esse processo.” (DIRIGENTE ASSOCIAÇÃO B)

E finalmente considerando a munificência do ambiente, o dirigente da Associação A, não entende esta dimensão como relevante no setor, dado que, expectativas de crescimento de demanda e de vendas e, atreladas a elas, de oportunidades de investimento na expansão de plantas industriais, não fazem sentido para o setor, considerando a característica de consumo inelástico do seu produto.

“O mercado de medicamentos, em uma estrutura estabilizada, é inelástico. Então o crescimento vegetativo não leva a um aumento proporcional de consumo, ele é inelástico, é muito estável. [...] ele poderia ser elástico, no caso brasileiro, se você tivesse [maior] acesso a ele” (DIRIGENTE ASSOCIAÇÃO A)

E, na sua opinião, os programas governamentais de distribuição de medicamentos é quem têm o potencial de ampliar o acesso ao consumo de medicamentos e, de fato, trazer perspectivas de aumento de demanda. Ele ressalta, porém, que o principal programa federal implantado atualmente, o “Farmácia Popular”, ainda é muito restrito, cobrindo basicamente o tratamento de duas doenças, a hipertensão e a diabetes, estimando que este fato, aliado ao pouco acesso à assistência médica, colaborem para que cerca de 50% da população brasileira não consuma todo o medicamento que necessita.

¹² Agência Nacional de Vigilância Sanitária

4.2.2 Análise Qualitativa dos Resultados para a Variável Competências Organizacionais

Para os especialistas do setor, o conceito de competências é claramente identificado com o alcance de um desempenho diferenciado. O dirigente da Associação B ressalta, no entanto, que ele ainda não é suficientemente compreendido com relação ao seu desenvolvimento e gestão dentro da organização.

Você hoje não tem um enfoque em gestão de competência materializado de forma... Como é que se gere competência? Como é que a empresa gere aquela...? Desenvolve e faz a gestão da competência de forma a incorporar essa competência na sua cultura, no seu conhecimento, e não perdê-la ao longo do caminho? (DIRIGENTE ASSOCIAÇÃO B)

Esta seria a principal razão porque a grande parte dos indicadores das variáveis sustentabilidade e versatilidade não se mostraram relevantes nos resultados apresentados e predominassem na definição deste construto os indicadores relativos à geração de vantagem competitiva. A gestão das competências, implícita na avaliação da sua sustentabilidade e da sua possível transferência para outras áreas ou negócios, não seria assim, uma prática compreendida e desenvolvida pelas empresas do setor.

Outro resultado relevante para este construto foi a predominância de competências relacionadas à inovação, compreendendo desde a gestão de programas de P&D, incluindo a realização de parcerias para este fim, até a colocação de novos produtos no mercado. Este resultado refletiria, segundo os dirigentes entrevistados o fato de que o discurso da inovação está permeado na sociedade, e especialmente no setor farmacêutico, incluído como um dos pilares da política industrial do governo.

“A Fiergs lá no Sul tem o discurso de inovação como o seu principal discurso hoje. A Fiesp está, também, muito forte no discurso de inovação. O MCT é o discurso de inovação em foco. O Ministério da Saúde é o discurso de inovação. Então, a sociedade está permeada no discurso de inovação” (DIRIGENTE ASSOCIAÇÃO B)

E a capacidade em realizar pesquisa e desenvolver novos produtos é vista pelos executivos do setor como o grande diferencial competitivo, que permitiria o alcance de um desempenho superior da empresa no mercado.

4.2.3 Análise Qualitativa dos Resultados para a Variável Grupos Estratégicos

Com relação às variáveis relevantes para definição do posicionamento estratégico das empresas do setor, três foram destacadas como mais relevantes pelos entrevistados. Duas delas foram coincidentes com as variáveis identificadas pelo modelo de mensuração validado pela metodologia quantitativa, o investimento P&D e o lançamento de novos produtos. A terceira variável ressaltada nas entrevistas foi o tipo de produto fabricado.

Iniciando a análise pelas duas variáveis coincidentes, conforme o dirigente da Associação A, o medicamento genérico ao entrar no mercado substituiu, tomou parte das vendas dos similares.

Assim o dirigente da Associação B observa que a postura competitiva das empresas teve que mudar para garantir a sua permanência no mercado.

“Uma coisa que mudou muito de 1998 [para cá], tanto nas empresas nacionais como multinacionais foi o lançamento de novos produtos [...] porque uma empresa, na verdade, para ela sobreviver no mercado farmacêutico [após o advento dos genéricos], ela tem que lançar, no mínimo, muito bem lançado, dois produtos por ano”

O esforço de lançamento de novos produtos impulsionou os investimentos em P&D, outra variável relevante, com a ressalva de ambos os entrevistados de que estes investimentos ainda estão basicamente restritos à inovação incremental, que exige um montante de investimento menor, um menor prazo para conclusão, resulta na melhoria de um medicamento já conhecido no mercado, e portanto, de mais fácil colocação e é menos exposta ao risco de não se alcançar resultados.

O produto já é formulado, já é conhecido e se pode fazer uma pesquisa incremental, uma tecnologia incremental, que até dá patentes. O máximo que o pessoal enxerga aqui no Brasil é isso aqui” (DIRIGENTE ASSOCIAÇÃO A).

Ambos os dirigentes contrapõe esta informação ao resultado identificado quanto à relevância percebida pelos gestores das empresas com relação às competências de P&D. Eles ponderam que ainda para grande parte dos executivos, as competências de P&D estão relacionadas à capacitação da empresa em lançar novos produtos, mas não necessariamente inovadores. Em parte esta condição deve-se à falta de cultura no setor voltada efetivamente à inovação.

“pesquisa e desenvolvimento aqui no Brasil, eu acho que você vai entender, que nós estamos em um estágio muito inicial. As empresas no Brasil são operacionais de produção, venda e distribuição. Poucas são as empresas que tiveram algum,

colocaram algum eixo voltado para a investigação preliminar, seja na descoberta de um novo fármaco, seja na elaboração de uma nova fórmula farmacêutica, uma revisão da sua tecnologia. [...] E aliás, não são muitas empresas que têm uma unidade de pesquisa separada da operação. Então, o pessoal entende de fazer alguma atividade de pesquisa, porém utilizando o próprio pessoal operacional para tal” (DIRIGENTE ASSOCIAÇÃO A)

De forma divergente do modelo quantitativo, os dirigentes ainda apontaram como variável relevante no posicionamento estratégico das empresas o tipo de produto fabricado. Ponderaram que dentre as diferentes opções estratégicas representadas pelos produtos MIP (de marca sem prescrição), similares ou de marca com prescrição e genéricos, as oportunidades de desenvolvimento estão fortemente restritas para a opção de produção de produtos genéricos.

“Na realidade, genérico é uma *commodity* e como toda *commodity*, tem que ter tratamento de *commodity*. *Commodity* só tem mercado, se tiver preço, mas com uma qualidade. Se a gente não tiver volume e não tiver variedade desses genéricos, mais do que um. Você tem que chegar nos pontos da distribuição e ter uma linha completa, uma linha aceitável, como tudo.” (DIRIGENTE ASSOCIAÇÃO A)

“O mercado de genéricos está dominado por quatro laboratórios que foram, desde o início, acreditando. Na verdade não acredito que seja estratégia de grande parte das empresas, entrar [agora] no genérico.” (DIRIGENTE ASSOCIAÇÃO B)

Permanecem como opções viáveis para desenvolvimento os produtos de marca ou similares com prescrição e os produtos MIP, sendo que para o dirigente da Associação A, a opção pelo produto MIP, mostra-se viável para a maioria das empresas apenas com uma abordagem regional, incluindo aí a opção de linhas de produtos fitoterápicos, dado o elevado custo em publicidade ao consumidor, que este tipo de produto requer para operações em âmbito nacional.

Mesmo considerando a ausência no modelo da variável tipo de produto, observamos que as informações coletadas junto a especialistas corroboram em grande parte os resultados obtidos na etapa quantitativa anterior, de forma que aceitamos como válido o modelo de mensuração e prosseguimos então para a análise do modelo estrutural.

4.3 Avaliação do Modelo Estrutural

Em relação ao modelo estrutural, representado da Figura 8 observa-se que as relações entre competências e grupos estratégicos e competências e ambiente organizacional se mostraram altamente significantes (Sig. < 0,001), porém a relação entre ambiente organizacional e grupos estratégicos não atingiu significância estatística.

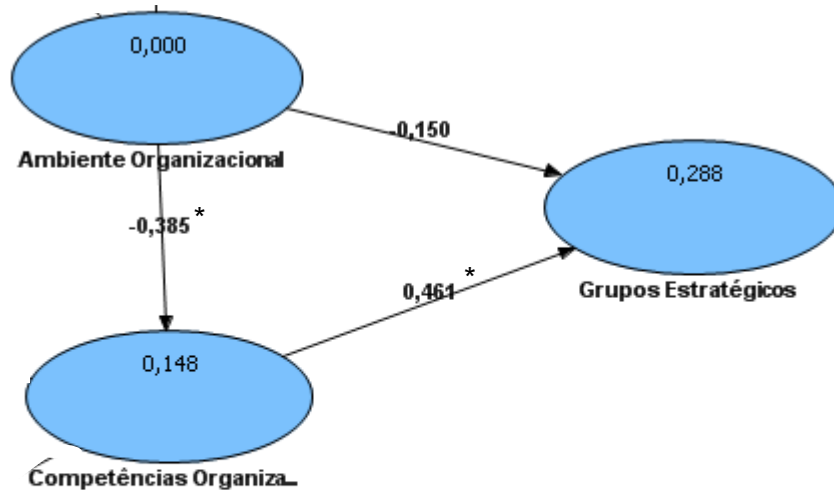


Figura 8 – Modelo Estrutural

Legenda: (*) coeficientes significantes a 0,1%

Nota: Figura apenas para ilustrar como o resultado é apresentado pelo software SamtPLS 2.0M3 (RINGLE; WENDE; WILL, 2005). Todos os coeficientes estão na forma padronizada e são altamente significantes (Sig < 0,001), com exceção do coeficiente entre Ambiente Organizacional e Grupos Estratégicos. A significância foi estimada por meio de bootstrap com N = 55 e 1.000 repetições.

Este resultado confirma a hipótese 1 levantada para este estudo, na qual estabeleceu-se que há uma relação importante, significativa, entre o conjunto de competências organizacionais da firma e o seu posicionamento estratégico em dimensões estratégicas específicas formando grupos estratégicos no setor farmacêutico brasileiro saúde humana.

Há também sustentação para a hipótese 3, demonstrando que há relação relevante de influência entre as competências organizacionais e as características percebidas do ambiente organizacional.

A hipótese 2 inicialmente não foi confirmada, dado que no modelo estrutural, onde são consideradas simultaneamente as influências do ambiente e das competências organizacionais, esta relação não se mostrou significativa ao nível de 5%.

A relevância da relação entre ambiente e competências, no entanto, nos levou a investigar se a influência do ambiente no posicionamento estratégico das empresas não estaria sendo mediada pela variável competências.

Segundo Baron e Kenny (1986), uma variável é dita mediadora quando ela é relevante para a relação entre duas variáveis. Ela explica como e porque os efeitos de uma variável preditora e uma dependente ocorrem.

Este efeito pode ser verificado se uma relação significativa entre duas variáveis quando consideradas isoladamente (c) deixa de existir se uma variável mediadora é introduzida, sendo que a relação entre a variável mediadora e as outras duas variáveis (a) e (b) é sempre significativa, conforme ilustrado na Figura 9.

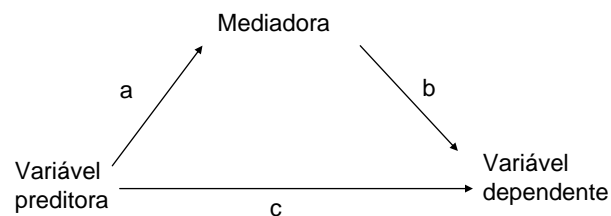


Figura 9 – Representação do Efeito de Mediação de uma variável

Fonte: Baron e Kenny, 1986

Para avaliar esta questão outros três modelos foram estimados, o primeiro isolando a relação entre ambiente e grupos estratégicos, o segundo apenas com a relação entre competências e grupos estratégicos e o terceiro isolando a relação entre competências e ambiente, sempre mantendo os mesmo indicadores para as variáveis de primeira e segunda ordem.

Conforme demonstrado na Tabela 7, no primeiro modelo foi verificado que a relação isolada entre ambiente e grupos estratégicos (equivalente ao passo c da figura acima) é significativa quando estes dois construtos são avaliados sem as competências. Nos modelos 2 e 3, verifica-se que a relação entre competências e as outras duas variáveis (passos a e b) permanece com elevada significância, mesmo quando consideradas isoladamente.

Tabela 7 – Coeficientes de regressão padronizados

	Ambiente → GE	Competências → GE	Competências → Ambiente
Modelo 1	-0,418*	-	-
Modelo 2	-	0,556*	-
Modelo 3	-	-	-0,384*

(*) Sig < 0,001

Estes resultados comparados ao modelo original onde a relação entre ambiente e grupos estratégicos não é significativa, mostra, conforme Baron e Kenny (1986) o efeito mediador de competências na relação entre o posicionamento estratégico das empresas e a sua percepção do ambiente organizacional.

Cabe ressaltar ainda que os construtos ambiente e competências organizacionais explicaram praticamente 29% da variância em grupos estratégicos

4.4 Interpretação dos Resultados

Neste estudo, o objetivo geral proposto era o de mensurar a intensidade das relações entre os construtos ambiente organizacional, competências organizacionais e grupos estratégicos a partir de um modelo que considera a influência simultânea destes dois fatores e admite a correlação entre ambiente e competências. Para tal foram estabelecidos três objetivos específicos entendidos aqui como etapas para se atingir o objetivo geral e é com base nestes objetivos e nas hipóteses que se organiza a discussão a seguir.

Os três objetivos específicos estabelecidos para este estudo propunham a operacionalização dos construtos competências organizacionais, ambiente organizacional e grupos estratégicos, identificando as opções estratégicas relevantes para o posicionamento das empresas no setor farmacêutico brasileiro.

A operacionalização destes construtos foi feita com base em escalas já desenvolvidas, porém ainda não testadas para o setor farmacêutico brasileiro e demonstrou-se válida, tanto pelo critério de análise quantitativo como qualitativo, os quais apresentaram grande nível de convergência quanto a relevância das variáveis utilizadas para medi-los.

Em relação ao construto competências organizacionais, aquelas relacionadas à inovação, ou seja, gestão de programas de P&D, desenvolvimento de parcerias para P&D e capacitação para introdução de produtos inovadores no mercado se destacaram na percepção dos executivos do setor como as mais relevantes para geração de vantagem competitiva para as empresas e foram estas também as identificadas como as mais sustentáveis. Ou seja, estas competências são consideradas como as que têm maior efeito em custos e vendas, as que mais capacitam a empresa a afastar ameaças e capitalizar oportunidades competitivas, aquelas cujo desempenho comparativo aos concorrentes é mais relevante e as mais difíceis de imitar.

Em relação ao construto ambiente organizacional, os executivos do setor farmacêutico brasileiro percebem o seu ambiente competitivo como hostil e pouco controlável, ou seja, um

ambiente onde as situações de mercado que surgem são de difícil controle e em geral mais desfavoráveis do que favoráveis para as empresas.

E dentre as opções estratégicas relevantes para o posicionamento estratégico das empresas do setor convergiram pelos dois métodos de validação, o montante de gastos em P&D e a proporção do faturamento relacionada ao lançamento de novos produtos.

Cabe uma ressalva no caso do construto grupos estratégicos, em relação a identificação, na análise qualitativa, da variável tipo de produto, como também essencial a identificação do posicionamento estratégico das empresas, indicando que em estudos futuros, um aprofundamento na investigação das variáveis deste construto para o setor farmacêutico brasileiro, e uma revisão do instrumento de coleta das informações pode ser indicada.

Considerando a análise das relações entre os construtos do modelo as hipóteses 1 e 3 levantadas nesta dissertação foram confirmadas. Em relação a hipótese 2, a relação direta entre ambiente e grupos estratégicos não se mostrou relevantes em um modelo, conforme o proposto neste estudo, onde são analisadas simultaneamente as relações entre grupos estratégicos, ambiente e competências.

O modelo ainda permitiu a identificação de que a relação entre ambiente organizacional e grupos estratégicos é mediada pelas competências, confirmando a hipótese levantada por Henderson e Mitchell (1997) e Ocasio (1997) de que as características intrínsecas da firma influenciam na formação da percepção do ambiente competitivo pelos seus administradores.

A análise dos coeficientes que expressam estas relações indica que:

- Quanto melhor posicionada nas competências em P&D, no sentido de que estas estão gerando vantagem competitiva e são sustentáveis, a empresa tenderá a investir mais em P&D e ser mais agressiva e bem sucedida no lançamento de novos produtos, já que a parcela de faturamento com estes produtos será maior.
- Quanto melhor posicionada nas competências em P&D, no sentido já mencionado acima, menor será a percepção de hostilidade e não controlabilidade do ambiente e mais complexo este será considerado. Ou seja, a percepção de um ambiente que oferece oportunidades mais favoráveis do que desfavoráveis, e uma maior capacidade de controle das situações a que a empresa está exposta no mercado. O ambiente, porém, torna-se mais complexo, mais difícil de entender.
- E, considerando o papel mediador das competências, na análise ente ambiente e posicionamento estratégico, a empresa que percebe seu ambiente como oferecendo situações mais favoráveis que desfavoráveis, tenderá a ser mais agressiva no

investimento em P&D e no lançamento de novos produtos, mesmo que em contrapartida o desafios de colocar novos produtos no mercado o tornem mais complexo.

Cabe ressaltar ainda que os construtos ambiente e competências organizacionais explicaram praticamente 29% da variância em grupos estratégicos, índice que, apesar de significativo demonstra que além das influências percebidas pelas escolas de estratégia estruturalista e visão baseada em recursos, há outras influências relevantes sobre o posicionamento estratégico das empresas em dimensões estratégicas específicas, formando grupos estratégicos.

5 CONCLUSÃO

A literatura de estratégia tem fornecido debates entre as duas correntes de pensamento em estratégia, a da escola estruturalista apoiada no paradigma da OI, pressupõe que as escolhas estratégicas devem ser orientadas a partir da avaliação do ambiente competitivo da firma e a visão baseada em recursos, pelo qual as diferentes opções estratégicas seguidas por grupos de empresas em um determinado mercado estão relacionadas à atratividade que uma determinada estratégia possui considerando a posição individual de cada empresa em recursos e competências.

Henderson e Mitchell (1997) argumentam que o pouco consenso no debate expresso na literatura sobre estratégia abordando a questão se as competências organizacionais ou o ambiente são mais importantes na formação das estratégias das firmas decorreria tanto do fato de que ambos são importantes, como da possível interação recíproca entre estes construtos e estratégia e desempenho, caracterizando-os fundamentalmente como endógenos.

Neste estudo nos propusemos a contribuir para o avanço das discussões sobre o tema, tanto no nível teórico como metodológico e para o refinamento da operacionalização e mensuração desses construtos.

5.1 Contribuição para Teoria

A primeira contribuição teórica é relativa à confirmação empírica da hipótese de que tanto competências quanto ambiente são fatores influentes na formação da estratégia, corroborando a argumentação de Henderson e Mitchell (1997), Cool e Schendel (1988), Lima (1998) e Teixeira e Lacerda (2005).

A segunda contribuição teórica foi a identificação do caráter mediador das competências organizacionais, na relação entre a percepção do ambiente e estratégia. A relevância deste resultado está em colaborar para a compreensão de como se dá a relação recíproca e contínua de influência entre ambiente e competências, corroborando a argumentação de Ocasio (1997) de que as características intrínsecas da firma influenciam na formação da percepção do ambiente competitivo pelos seus administradores.

E a terceira contribuição teórica foi a de que a influência conjunta de ambiente e competências explicaram 29% da variância do construto grupos estratégicos. Apesar de relevante este percentual revela que pode haver outros fatores que influenciem as empresas na

escolha do seu posicionamento estratégico em dimensões estratégicas específicas, formando grupos estratégicos no setor farmacêutico brasileiro. Cabe ressaltar ainda que também há a possibilidade de que a medição dos próprios construtos competências e ambiente precise ser expandida, ou seja, estes construtos podem estar sendo representados de forma incompleta, devido à falta de indicadores mais expressivos do ambiente e das competências no caso brasileiro.

5.2 Contribuição Metodológica

Este estudo trouxe como contribuição metodológica a validação dos construtos ambiente organizacional, grupos estratégicos e competências organizacionais, operacionalizados a partir de dados que refletem a percepção dos executivos das firmas no ambiente organizacional do setor farmacêutico brasileiro. Tal aproximação visou incorporar a abordagem cognitiva ao estudo, a qual foi destacada por Henderson e Mitchell (1997) como a base para o questionamento do ambiente como uma variável exógena e para a compreensão da influência recíproca do ambiente e das competências sobre a estratégia.

Cabe destacar que não foram encontrados estudos que já tenham validado a escala de mensuração do construto competências organizacionais, a partir de uma metodologia quantitativa, sendo esta uma contribuição significativa para a maior compreensão e aprofundamento das discussões em como medir este construto.

5.3 Contribuição para a Gestão

Além das contribuições teóricas e metodológicas, este estudo também traz algumas contribuições para a gestão das empresas do setor farmacêutico brasileiro.

A primeira contribuição a ser destacada é a identificação das competências organizacionais relevantes para o setor farmacêutico brasileiro, de acordo com a revisão da literatura e a percepção dos seus gestores. Este estudo revelou que na percepção dos executivos, as competências relativas à inovação são consideradas as mais relevantes para a geração de vantagem competitiva para as empresas do setor.

Ressalta-se ainda que o estudo indicou que a percepção dos executivos quanto à gestão das competências organizacionais da sua empresa ainda pode ser parcial. O conceito de competências estaria muito ligado a alcance de um desempenho superior e menos relacionado à gestão, desenvolvimento e preservação destes importantes recursos das firmas. Dimensões

como sustentabilidade e versatilidade se mostraram ainda pouco significativas para a amostra estudada.

A segunda contribuição deste estudo foi a evidência das principais variáveis estratégicas que se configuram nas opções estratégicas atualmente relevantes para o setor, na percepção dos executivos das empresas. Considerando as duas variáveis do modelo as diferentes opções estratégicas adotadas pelas empresas serão referentes ao montante investido em P&D e à sua capacidade em lançar com sucesso novos produtos no mercado. A análise qualitativa revelou também que dentre as opções de produtos, as escolhas devem se concentrar em produtos de marca e em produtos MIP, estes últimos possivelmente mais restritos ao atendimento de mercados regionais, ou de nichos, como os fitoterápicos.

A terceira contribuição para a gestão das empresas é a de que a posição das empresas considerando o seu conjunto de competências é relevante para a sua percepção do ambiente competitivo. E quanto mais a empresa desenvolver competências consideradas relevantes para o alcance de uma posição de vantagem competitiva, mais a percepção deste ambiente será favorável, em termos de oportunidades e expectativas de ganho.

Esta perspectiva traz um alerta para os gestores, quanto à relevância da identificação, gestão e desenvolvimento das competências organizacionais das suas empresas, e a influência que estas podem ter na sua percepção do ambiente, ampliando em muito a compreensão da sua posição competitiva.

5.4 Limitações do estudo

Sem prejuízo às contribuições fornecidas pelo estudo para o avanço das pesquisas no campo da estratégia, é importante ressaltar que a validação dos construtos estudados foi limitada pelas restrições impostas pelo tamanho da amostra e pela utilização da metodologia qualitativa.

O tamanho da amostra deste estudo foi limitado pelo restrito número de empresas atuantes no setor no Brasil e, ainda, pela necessidade de estabelecer como critério de participação na pesquisa que os respondentes ocupassem cargos de média gerência ou níveis hierárquicos mais elevados, os quais se caracterizam pela exigüidade de tempo e nem sempre estão disponíveis para responderem às pesquisas acadêmicas.

Assim, apesar de representativa, considerando a população total de empresas estimada para o setor (28,5%), a amostra de 55 casos para o modelo do estudo, com dois preditores, é

capaz de detectar como significativa apenas variâncias nos construtos (R^2) superiores a 15,66%, mantendo-se o poder estatístico em 0,80.

Outra limitação deste estudo é relativa à utilização da metodologia qualitativa como parte do processo de validação dos construtos estudados. O risco envolvido na análise dos dados, a qual exige habilidades e conhecimentos do próprio pesquisador, pode enviesar os dados (BATAGLIA, 2002).

5.5 Sugestões para estudos futuros

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a reprodução deste estudo com uma nova amostra de forma a validar o modelo proposto, o qual foi desenvolvido a partir de uma abordagem exploratória.

Neste estudo, devido à restrita disponibilidade de informações sobre as empresas do setor farmacêutico, constituído em grande parte por empresas de capital fechado, não foi possível incluir no modelo estudado a variável desempenho. Desta forma, em um passo adiante na direção da compreensão dos fatores que influenciam a formação das estratégias das empresas, recomenda-se, em estudos futuros, a inclusão da variável desempenho no modelo, complementando o conjunto de variáveis, que conforme Henderson e Mitchell (1997), em múltiplos níveis de análise, se influenciam mutuamente.

Um último resultado que merece a continuidade da investigação científica é a avaliação das outras variáveis que influenciam o posicionamento das empresas em dimensões estratégicas específicas, e até a extensão das medidas dos já estudados, ambiente e competências, considerando o desenvolvimento de novos indicadores. Os resultados deste estudo indicam que uma parcela representativa da variância do construto grupos estratégicos é explicada por fatores que não foram considerados neste modelo. Ainda neste sentido a abordagem cognitiva sugerida por Reger e Huff (1993), Peteraf e Shanley, (1997) e Fiegenbaum e Thomas (1995) poderia ser investigada como uma alternativa para uma explicação complementar dos fatores que levam as empresas a se posicionarem em grupos estratégicos.

REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H.E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall, 1979
- AMIT, R.; SHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, 14: 33-36. 1993.
- ANSOFF, R. L. **Corporate strategy**. McGraw-Hill, New York, 1965
- BARBOSA, A; MENDES, R; SENNES, R. Avaliação da política industrial, tecnológica e de comércio exterior para o setor farmacêutico. **Estudos Febrafarma 14**. Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica, 2007. Disponível em: <<http://www.febrafarma.org.br>>. Acesso em 30/04/2008
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3ª. Ed. Lisboa/Portugal: Edições 70 Ltd, 2007
- BARNEY, J. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, vol 32, 10: 1231-1341. 1986
- BARNEY, J.B; HOSKISSON, R.E. Strategic groups: untested assertion and research proposals. **Managerial and Decisions Economics**, v. 11, n. 3, p. 197-198, 1990
- BARON, R M.; KENNY, D.A. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.51, n.6, p.1173-1182, 1986.
- BASTOS, V. Inovação farmacêutica: padrão setorial e perspectivas para o caso brasileiro. **BNDES Setorial** no. 22, 22, 271-296. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>> Acesso em 03/05/2008
- _____. Laboratórios farmacêuticos oficiais e Doenças negligenciadas: perspectivas de política pública. **Revista do BNDES**, v. 13, n. 25. BNDES Setorial no. 19. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>> Acesso em 03/05/2008
- BATAGLIA, W.. O processo decisório de investimento estratégico em tecnologia da informação: um estudo na agroindústria do Estado de São Paulo. **Dissertação de Mestrado**. São Paulo: FEA-USP, 2002.
- _____. As competências organizacionais de resolução de conflitos e o consenso no processo decisório estratégico em ambientes organizacionais instáveis, complexos e não munificentes: um estudo no segmento de telefonia fixa. **Tese** (Doutorado em Administração de Empresas) – **Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2006
- BIDO, D.S; GODOY, A.S.; FERREIRA, J.F.; KENSKI, J.M.; SCARTEZINI, V.N. **Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira**. In: XXXII ENCONTRO DE ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Rio de Janeiro. Anais Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento_edicao=9> Acesso em 25/10/2009
- BLALOCK, H.M.Jr. **Conceptualization and Measurement in the Social Sciences**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1982
- BORGNER, W; THOMAS, H; MCGEE, J. A longitudinal study of competitive positions and entry paths of European firms in the U.S. pharmaceutical market. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 85 -107, 1991

BOURGEOIS, J.L.III Strategy and environment; a conceptual integration. **The academy of Management Review**, n.5, p. 25-39, jan. 1980

BULLOCK, H. E.; HARLOW, L.L.; MULAİK, S.A. Causation issues in structural equation modeling research. **Structural Equation Modeling**, v. I(3), p. 253-267

CAPANEMA, L.X.L. A indústria farmacêutica brasileira e a atuação do BNDES. **BNDES Setorial**, n. 23, p. 193-216, Rio de Janeiro, mar. 2006. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>> Acesso em 15/11/2008

CAVES, R.M.; PORTER, M. From entru barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. **Quarterly Journal of Economics**, n. 91, p. 241-262, 1977

CHIN, W. W. The Partial Least Squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Ed.) **Modern Methods for business research**. USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1998, p. 295-336.

_____ ; NEWSTED, P. R. Structural Equation Modeling Analysis with Small Sample Using Partial Least Squares. In HOYLE, R. H. (Org.) **Statistical Strategies for Small Sample Research**. California: Sage Publications, Inc., p. 307-341, 1999

COASE, R.H. The nature of the firm (1937). In WILLIAMSON, Oliver; WINTER, Sidney G.(ed) **The nature of the firm: Origins, evolution, and development**. Oxford: Oxford University Press, 1993.

COHEN, F.D. O advento dos genéricos e seu impacto nas estratégias competitivas da indústria farmacêutica brasileira. **Dissertação** (Mestrado em Administração de Empresas) – **Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 2004

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. Revised Edition. New York: Academic Press, Inc., 1977.

COOL, K. Strategic group formation and strategic group shifts: a longitudinal analysis of the US pharmaceutical industry, 1963-1982. **PhD. Dissertation, Purdue University**, 1985

_____ ; SCHENDEL, D. Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963 – 1982. **Management Science**, v.33, 9, p. 1102 – 1124, 1987

_____. Performance Differences among strategic group members. **Strategic Management Journal** v. 9, 3. p. 207 – 222, 1988

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração** (7ª. Ed). Porto Alegre, Bookman, 2003

CORIAT, B; MALERBA, F; MONOBBIO, F. The international performance of European sectorial systems. IN: MALERBA, F. **Sectorial systems of innovation: Concepts, Issues and Analyses of Six Major Sectors in Europe**. Cambridge University Press. 2004

DAY, G. **Strategic market planning**, West Publishing Co. St Paul, 1984

DENIS, D; LEGERSKI, J. Casual modeling and the origins of path analysis. **Theory & Science**, v.7, 2006. Disponível em <<http://theoryandscience.icaap.org/content/vol7.1/denis.html>>. Acesso em 02/09/2009

DESS, G.G; BEARD, D. Dimensions of organizational task environment. *Administrative Science Quarterly*, 29, p.52-73, 1984.

_____ ; DAVIS, P.S. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy of Management Journal**, n. 27. p. 467-488, 1984

DIAS, A.C.M. Posicionamento Competitivo Dentro dos Grupos Estratégicos da Indústria Farmacêutica Brasileira. **Dissertação** (Mestrado em Administração de Empresas) – **Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 2005

_____ ; SILVA, J.F. **Posicionamento competitivo dentro dos grupos estratégicos da indústria farmacêutica brasileira**. In: III ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2006, Rio de Janeiro. Anais Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento_edicao=9>. Acesso em 23/02/2009

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, 35: 1504-1511. 1989.

DILL, W Environment as an influence on managerial autonomy. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, p. 409-443, 1958

DUCAN, R.B. Multiple decision-making structures in adapting to environmental uncertainty. **Human Relations**, v. 26 p. 273-291, 1973

DUTTON J; JACKSON, S. Categorizing strategic issues: links to organizational action. **Academy of Management Review**, v. 12, p. 76-90, 1987

FARIA, L.H; BRANDÃO, M; SILVA, V.G. **Uma contribuição ao estudo da mensuração da performance através de suas componentes de variância: introduzindo a variável explanatória grupo estratégico**. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2005, Brasília. Anais...Brasília, 2005. CD-ROM

FERREIRA, M.A; ABRANTES, L.A; PEREZ, R. Investigação de grupos estratégicos na indústria de laticínios por meio da abordagem multivariada. **Revista de Administração Mackenzie**, v.9, n.2, p. 152-172, São Paulo, 2008

FIEGENBAUM, A.; THOMAS, H. Strategic groups as reference groups: theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy. **Strategic Management Journal**, v. 16, n.6 p. 461-476, 1995

FLEURY, A.C; FLEURY M.T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª. ed. Ed.Atlas, São Paulo, 2004

_____ ; SILVA, S; BATAGLIA, W. Gestão de competências para a produção industrial de serviço. In: SBRAGIA, R; GALINA, S. (Ed.). **Gestão da inovação no setor de telecomunicações**. São Paulo: PGT/USP, 2004

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004

FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F. L. Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. **Journal of Marketing Research**, v.19, n.4, p.440-452, nov./1982.

_____ ; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v.18, p.39-50, fev. 1981.

GADELHA, C.A.; QUENTAL, C.; FIALHO B.C. Saúde e inovação: uma abordagem sistêmica das indústrias da saúde. **Cadernos de Saúde Pública**. V. 19, n. 1, p. 47-59. Rio de Janeiro, 2003

GODOI, C.K.; MATTOS, P.L.C.L. Entrevista qualitativa; instrumento de pesquisa e evento diálogo. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006

GONZALES, R.B. Perfil dos grupos estratégicos bancários no Brasil. **Dissertação** (Mestrado em Administração de Empresas) – **Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2005

HAIR Jr., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5ª Ed., Upper Porto Alegre: Bookman, 2007

HAMBRICK, D. C., An Empirical Typology of Mature Industrial-Product Environments. **Academy of Management Journal**, v.26 n.2 p.213-230, 1983a.

HATTEN, K.J; HATTEN, M.L. Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. **Strategic Management Journal**, vol 8, p. 329-342, 1987

HENDERSON, R.; MITCHELL, W. The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance. **Strategic Management Journal**, v.18, summer special issue, p. 5-14, 1997

HILL, C. W. L., Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. **Academy of Management Review**, v.13 n.3 p.401-412, 1988.

HUNT, M. **Competition in the major home appliance industry, 1960-1970**, Ph. D dissertation, Harvard University, 1972

JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31 n. 1 p.60-71. Elsevier Science Ltd, 1998

JACKSON, S.E; DUTTON, J.E. Discerning threats and opportunities. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, p. 370-388, 1988

KALAF, E.; BOMTEMPO, J.V. **Grupos estratégicos, competição baseada em recursos e a operacionalização da estratégia**. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2000, Florianópolis. Anais...Florianópolis, 2000. CD-ROM

KEATS, B.W.; HITT, M.A. A casual model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics and performance. **Academy of management Journal**, v. 31, p. 570-598, 1988

KECK, S.L. Top management team structure: differential effects by environmental context. **Organization Science**, v.8, p 143-156, 1997

KIM, J-O; MUELLER, C.W. **Factor Analysis: Statistical Methods and Practical Issues**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1978

LEVINE, D.; STEPHAN, D.; KREHBIEL, T.C.; BERENSON, M.L. **Estatística – teoria e aplicações usando o Microsoft® Excel em português**. 3ª. ed. LTC Editora, Rio de Janeiro, 2005

LIMA, E.P. **A Elaboração de Estratégias em Ambientes Complexos e Dinâmicos** In: XXII ENCONTRO DE ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1998, Foz de Iguaçu Anais Foz de Iguaçu, 1998. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento_edicao=9> Acesso em 15/07/2009

- LOHMÖLLER, J.B. **Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares**. Heidelberg: Physica-Verlag, 1989
- MALERBA, F. **Sectorial systems of innovation: Concepts, Issues and Analyses of Six Major Sectors in Europe**. Cambridge University Press. 2004
- MASCARENHAS, P. (Coord.) **Parque nacional de empresas de biotecnologia**. Fundação Biominas., Belo Horizonte: 2001
- MATIAS, A. B.; LOPES, F. Jr. **Administração Financeira nas Empresas de Pequeno Porte**. Barueri-SP: Editora Manole, 2002
- McGEE, J.; THOMAS, H. Strategic groups: theory, research and taxonomy. **Strategic Management Journal**, p. 418-438, march-april, 1986
- _____ ; PRUETT, M. Strategic groups and the analysis of Market Structure and Industry Dynamics. **British Journal of Management**, v. 6, . 257-270, 1995
- McKELVY, M; ORSENIGO, L; PAMMOLLI, F. Pharmaceuticals analysis through the lens of a sectorial innovation system. IN: MALERBA, F. **Sectorial systems of innovation: Concepts, Issues and Analyses of Six Major Sectors in Europe**. Cambridge University Press. 2004
- MILLER, A., DESS, G.G., Assessing Porter's (1980) Model in Terms of Its Generalizability, Accuracy and Simplicity. **Journal of Management Studies**, v.30, n.4, p.553-585, Jul, 1993.
- MILLER, D. Toward a New Contingency Approach: The Search for Organizational Gestalts. **Journal of Management Studies**, v.18, n.1, p.1-26, 1981.
- MILLS, J; PLATTS, F; BOURNE, M. RICHARD, H. **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge: Cambridge university Press, 2002
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, p. 937-948, 1978
- _____. **The Structuring of Organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979
- _____. **Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework**. Advances in Strategic Management, JAI Press Greenwich -CT, v.5, p.1-67, 1988.
- _____ ; QUINN, J.B., **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**, 3rd ed., New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- NELSON, R., WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge : Harvard University Press, 1982.
- OCASIO, W. Towards an attention-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.18, summer special issue, p. 187-206, 1997
- OSTER, S. Intraindustry structure and the ease of strategic change. **Review of Economics and Statistics**. p. 376-383, 1982
- PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959
- PETERAF, M; SHANLEY, M. Getting to know you: a theory of strategic group identity. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 165 – 186, 1997
- PILATI, R; LAROS, J.A. Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. **Psicologia e Pesquisa**, v.23 p. 205-216, 2007
- PINHO, A.F.A.; SILVA, J.F. Estudo sobre a competitividade da indústria farmacêutica brasileira à luz da tipologia de Porter. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD,

- 2000, Florianópolis. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento_edicao=9>. Acesso em 03/11/2008
- PINTO, M. **Relatório Setorial Final**. FINEP, 2004 Disponível em: <http://www.finep.gov.br/PortalDPP/Relatorio_Setorial_Final>. Acesso em 03/05/2008
- PISANO, G. Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development. **Strategic Management Journal**. Winter Special Issue 15. p. 85-100 1994
- PORTER, M. The structure within industries and companies' performance. **Review of Economics and Statistics**, n. 61, p. 214-227, 1979
- _____. **Estratégia Competitiva**. 1980. Rio de Janeiro: Campus, 1986, 18º ed.
- _____. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985. Tradução para o Português: **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, may-jun, 1990
- REGER, R; HUFF, A. Strategic groups: a cognitive perspective. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 103 – 123, 1983
- RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. **SmartPLS 2.0 M3 (beta)**. Germany: University of Hamburg, 2005. Disponível em: <<http://www.smartpls.de>>. Acesso em: 09/09/2009.
- ROSENBERG, G; DERENGOWSKI, M.G.; D'AVILA, L.A. O segmento de medicamentos genéricos no Brasil. In: ANTUNES, A.S.; MAGALHÃES, J.L. (Org.) **Oportunidades em Medicamentos Genéricos**. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 2008, p. 83-116
- SEKARAN, U. **Research Methods for Business: a skill-building approach**. 3rd Ed. New York, John Wiley & Sons, Inc., 2000.
- SHADISH, W.R.; COOK, T.D.; CAMPBELL, D.T. **Experimental and Quasi-experimental design for generalized causal inference**. Boston, Houghton Mifflin Company, 2002
- SHARFMAN, M. P.; DEAN JR., J. W. Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach. **Journal of Management**, Dec., 17, 4, p.681. 1991.
- SILVA, J.F. **Alianças estratégicas e Competição: um modelo de predição**. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2001, Campinas. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento_edicao=9>. Acesso em 23/02/2009
- _____; OLIVEIRA, C.A. Grupos estratégicos e a visão *Resource-Based*: uma aplicação de sistemas *neuro-fuzzy*. . In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2005, Brasília. Anais...Brasília, 2005. CD-ROM
- SILVA, T. Análise multivariada da Variância (MANOVA) – notas para a disciplina de análise estatística III. Universidade de Coimbra, 2003. Disponível em: <<https://woc.uc.pt/fpce/getFile.do?tipo=2&id=1644>>. Acesso em 06/12/2008
- SINCAMESP. **História da Indústria Farmacêutica no Brasil**. Disponível em <<http://www.sincamesp.com.br>>. Acesso em 03/05/2008

- STARBUCK, W.H. Organization and their environments. IN MARVIN D. D. (ed.) **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand MacNally, p.1069-1123, 1976
- SUTCLIFFE, K; HUBER, G. Firm environment as determinants of executive perceptions of the environment. **Strategic Management Journal**, v.19, p. 793-807, 1998
- TEECE, D; PISANO, G; SHUEN,A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management Journal**, 18:7, 509-533, 1997
- TEIXEIRA, R; LACERDA, D.P. A Complementaridade das Abordagens à Estratégia e o Ciclo de Vida das Competências. IV ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2005, Recife. Anais Recife, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento_edição=9> Acesso em 14/07/2009
- THOMAS, H; VENKATRAMAN, N. Research on strategic groups: progress and prognosis. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 6, p. 537-555, 1988
- THOMAS J. B.; CLARK, S.M.; GIOIA, D.A. Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, actions and outcomes. **Academy of Management Journal**, v. 36, p. 239-270, 1993
- THOMPSON, J. **Organizations in Action**. New York; McGraw Hill, 1967
- VENKATRAMAN, N.; GRANT, J.H. Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal. **The Academy of Management Review**. V. 11, n.1, p. 71-87, 1986
- WEICK, K.E. **The Social Psychology of Organizing**. 2a. ed., Reading, MA: Addison-Wesley, 1979
- WERNEFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, n. 5, p.171-180. 1984.
- WETZELS, M.; ODERKERKEN-SCHRÖDER, G.; OPPEN, C. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. **MIS Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 177-195, 2009
- WINTER, S. G. Four Rs of profitability: Rents, Resources, routines, and replication. In: Montgomery, C. A. **Resource-based and evolutionary theories of the firm**. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers. 1995.
- WRIGHT, P. A refinement of Porter's Strategies. **Strategic Management Journal**, v.8 p.93-101, 1987.
- ZWICKER, R; SOUZA, C.A.; BIDO, D.S. **Uma revisão do modelo do grau de informatização de empresas** In: XXXII ENCONTRO DE ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Rio de Janeiro. Anais Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento_edição=9> Acesso em 02/11/2008

APÊNDICE A - Matriz de Amarração

<p>Problema de pesquisa: Qual a influência das competências organizacionais e do ambiente na formação dos grupos estratégicos no setor farmacêutico brasileiro, segmento de saúde humana?</p>
<p>Objetivo geral: Contribuir para o entendimento da relação entre o ambiente competitivo e as competências organizacionais das firmas com o posicionamento estratégico adotado por elas, mensurando a intensidade destas relações a partir de um modelo que considera a influência simultânea destes dois fatores e admite a correlação entre ambiente e competências.</p>
<p>Objetivos Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterizar a posição em competências organizacionais das empresas que atuam no setor farmacêutico brasileiro, segmento saúde humana. 2. Caracterizar as dimensões ambientais atuais, do setor farmacêutico brasileiro, segmento saúde humana. 3. Identificar as opções estratégicas relevantes para o posicionamento das empresas no setor farmacêutico brasileiro, segmento saúde humana

Construtos	Variáveis	Indicadores	Questionário
1. Competências organizacionais - Javidan (1998), Mills, Platts, Bourne e Richards (2002)	1.1. Vantagem Competitiva	1.1.1. Tem efeito sobre custos e vendas da organização 1.1.2. Dá a organização habilidade de afastar ameaças ou aproveitar oportunidades competitivas	1.1.1.1. Qual o efeito de cada competência sobre os custos e as vendas da organização? 1.1.2.1. Qual o efeito de cada competência sobre a habilidade organizacional de afastar ameaças competitivas? 1.1.2.2. Qual o efeito de cada competência sobre a habilidade organizacional de capitalizar oportunidades competitivas?
	1.2. Sustentabilidade	1.2.1. É rara. Nenhum ou poucos concorrentes a possuem 1.2.2. Os concorrentes conseguem reconhecê-la, e até imitá-la 1.2.3. É sustentável no médio/longo prazo 1.2.4. Não pode ser substituída por outra competência	1.1.1.1. Qual o nível de desempenho destas competências na organização quando comparadas aos concorrentes? 1.2.2.1. Quão facilmente os concorrentes podem reconhecer as competências? 1.2.2.2. Quanto tempo demoraria para um concorrente imitar estas competências 1.2.3.1. Sem investimentos de tempo e dinheiro, em quanto tempo o valor das competências deprecia? 1.2.4.1. A vantagem inerente a cada competência pode ser substituída por outro recurso ou competência?
	1.3. Versatilidade	1.3.1 Pode ser aplicada ou transferida dentro da empresa para outras área/produtos/serviços ou atividades	1.3.1.1 Pode ser aplicada ou transferida dentro da empresa para outras área/produtos/serviços ou atividades 1.3.1.2 Pode ser aplicada ou transferida para outros tipos de negócio fora da empresa?

Construtos	Variáveis	Indicadores	Questionário
2. Grupos estratégicos - Cool e Schendel (1987)	2.1. Escopo de negócios na indústria farmacêutica no Brasil – saúde humana	2.1.1. A abrangência de segmentos que são focados 2.1.2. O tipo de produto em que compete 2.1.3. A região geográfica em que atua	2.1.1.1 Qual a participação nas vendas das três principais categorias terapêuticas produzidas na empresa? 2.1.1.2 Qual a participação nas vendas dos produtos direcionados a venda em farmácias? 2.1.2.1. Qual a participação nas vendas dos produtos OTC? 2.1.2.2. Qual a participação nas vendas dos medicamentos de marca ou referência? 2.1.2.3. Qual a participação nas vendas de medicamentos genéricos? 2.1.2.4. Qual a participação nas vendas de medicamentos similares? 2.1.2.5. Qual a participação nas vendas de medicamentos de uso crônico? 2.1.3.1. Qual a participação nas vendas ao mercado externo?
	2.2. Comprometimento de recursos em P&D e Marketing, áreas funcionais chave para o alcance da vantagem competitiva na indústria farmacêutica no Brasil – saúde humana	2.2.1. Intensidade de investimentos de recursos em atividades de pesquisa e desenvolvimento de produtos 2.2.2. Intensidade em que introduz produtos inovadores 2.2.3. Gastos realizados em promoção e propaganda 2.2.4. Intensidade de investimentos na distribuição direta dos produtos 2.2.5. Tamanho - Intensidade de investimento no negócio	2.2.1.1. Qual a proporção dos gastos em P&D em relação às vendas? 2.2.1.2. Qual a quantidade de patentes solicitadas nos últimos 10 anos? 2.2.2.1. Qual a proporção entre o número de lançamentos de medicamentos com novos princípios ativos em relação ao total de novos produtos lançados? 2.2.3.1. Qual a proporção dos gastos com promoção de medicamentos junto a profissionais de medicina, em relação às vendas? 2.2.3.2. Qual a proporção dos gastos com propaganda de medicamentos destinada ao consumidor, em relação às vendas? 2.2.4.1. Qual a proporção das vendas distribuídas diretamente para drogarias ou redes de drogarias? 2.2.5.1. Qual o número de empregados da empresa?

Construtos	Variáveis	Indicadores	Questionário
3. Ambiente Organizacional – Sutcliffe e Huber (1998)	3.1. Instabilidade	3.1.1. Estabilidade de demanda 3.1.2. Estabilidade na produção 3.1.3. Estabilidade do comportamento de fornecedores 3.1.4. Estabilidade das vendas 3.1.5. Estabilidade tecnológica	Quão fortemente você concorda ou discorda com as seguintes afirmações: - A demanda de clientes é relativamente estável no meu setor - Minha empresa deve freqüentemente mudar seus processos produtivos para ser competitiva - O comportamento dos meus fornecedores (incluindo materiais, equipamentos e força de trabalho) muda pouco de ano para ano - O volume de vendas no setor flutua muito pouco de ano para ano - Minha empresa muda freqüentemente de tecnologia para manter-se competitiva
	3.2. Munificência	3.2.1. Crescimento da demanda 3.2.2. Oportunidades favoráveis de Investimento 3.2.3. Oportunidades favoráveis para expansão de escopo 3.2.4. Crescimento das vendas 3.2.5. Declínio o valor dos ativos 3.2.6. Crescimento dos investimentos em ativos	- A demanda por seus produtos e/ou serviços estava crescendo em 2008 - Em 2008 as oportunidades de investimentos estavam favorecidas no setor de atuação da minha empresa - As oportunidades de expansão do conjunto de produtos e/ou serviços da minha empresa estava extremamente limitada em 2008 - O valor total dos ativos das empresas do setor estavam declinando em 2008 e devem continuar declinando nos próximos anos. - As vendas estavam crescentes no meu setor em 2008 - Os investimentos em máquinas e novas plantas estavam crescendo em 2008
	3.3. Complexidade	3.3.1. Ambiente complexo 3.3.2. Ambiente organizacional difícil de entender 3.3.3. Interação com diferentes organizações na produção e distribuição 3.3.4. Produção de diferentes produtos	- Minha empresa enfrenta um ambiente de mercado complexo - O ambiente competitivo da minha empresa é difícil de entender - Minha empresa interage com grande número de diferentes organizações, tanto na produção como na distribuição dos produtos - Minha empresa produz grande variedade de produtos
	3.4. Hostilidade	3.4.1. Situação de mercado positiva 3.4.2. Situações de mercado são oportunidades favoráveis 3.4.3. Há mais perdas do que ganho nas relações com o mercado.	- A maioria das situações de mercado são positivas para a minha empresa - As situações de mercado que a firma encontra representam oportunidades favoráveis. - A expectativa é de que as condições de mercado tragam ganho para a empresa

	<p>3.5. Controlabilidade</p>	<p>3.5.1. Disponibilidade de recursos para resolução de problemas gerados pelo ambiente</p> <p>3.5.2. Controle das situações de mercado</p> <p>3.5.3. A firma gerencia suas relações com o mercado</p> <p>3.5.4. As soluções da firma são limitadas pelos demais atores do mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa tem disponibilidade/acesso a recursos para resolver a maior parte das situações (ameaças ou oportunidades) que o mercado lhe impõe - A maior parte das situações de mercado podem ser controladas pela empresa - A empresa administra a maioria das situações ao invés de ser administrada por elas - As soluções da firma são limitadas pelos demais atores do mercado (fornecedores, clientes, concorrentes)
--	-------------------------------------	--	---

APÊNDICE B – Carta enviada às empresas do setor farmacêutico saúde humana, convidando seus administradores a participar da entrevista

Prezado (a) Senhor (a),

Temos a honra de convidá-lo a participar de uma pesquisa científica realizada com vistas à conclusão de minha **dissertação de mestrado em Administração de Empresas, pela Universidade Presbiteriana Mackenzie**.

O objetivo desta **pesquisa científica** é compreender a relação entre as características do ambiente competitivo e as habilidades organizacionais das empresas, buscando tanto avançar a teoria de administração no que se refere ao entendimento desta relação, quanto gerar maior conhecimento sobre o seu papel na gestão estratégica das empresas.

Busca-se identificar a relação entre os grupos de empresas com características similares e o perfil do ambiente competitivo em que estão inseridas no setor farmacêutico brasileiro, segmento de saúde humana. O estudo abrange as empresas que atuam na produção de medicamentos, soluções parentais, kits para diagnósticos e empresas de biotecnologia.

Para tanto, selecionamos aleatoriamente um conjunto de empresas no Brasil para participar da **pesquisa**, e a sua empresa foi uma das escolhidas. Como esse é um procedimento estatístico, sua participação é muito importante para nós.

A pesquisa poderá ser respondida pelo principal Executivo da empresa, por algum executivo que se reporte a ele ou por quem este designar. O questionário está disponível em <http://www.ambientecompetitivo.com.br> (login: ambiente, senha: competitivo). Alternativamente, a pesquisa pode ser respondida via fone em horário previamente agendado. Nesse caso, favor contatar a pesquisadora Iara Ferreira no fone mencionado abaixo.

Em retribuição à sua participação, sua empresa poderá optar por receber gratuitamente o relatório com os resultados consolidados desta pesquisa, bastando para isso indicar seu interesse no próprio questionário.

É importante destacar que todas as informações prestadas serão utilizadas de maneira totalmente sigilosa, segundo a ética envolvida em **pesquisas científicas**. Os dados serão analisados de forma agregada e serão utilizados única e **exclusivamente para fins científicos**. Em nenhum relatório ou

documento serão divulgados quaisquer dados individuais das organizações participantes ou a identificação dos respondentes.

Vale destacar que este trabalho faz parte de um programa de pesquisa mais amplo do Núcleo de Estudos em Competitividade (NEC) da Universidade Presbiteriana Mackenzie (<http://dgp.cnpq.br/buscaoperacional/detalhegrupo.jsp?grupo=05146026J5A1U2>), vinculado à rede nacional de pesquisa do CNPq, para apoiar o desenvolvimento do setor farmacêutico brasileiro via criação de conhecimento e de metodologias de gestão especializadas, considerando a sua importância estratégica e os esforços que vêm sendo realizados para sua promoção pela nação brasileira via a política industrial e de ciência e tecnologia.

Qualquer dúvida, por favor, entre em contato. Abaixo se encontram os fones e e-mails disponíveis, além do *curriculum vitae* dos pesquisadores pertencentes à rede nacional de pesquisa do CNPq responsáveis por esta pesquisa.

Contamos com a sua colaboração!

Atenciosamente,

Iara Ferreira

Mestranda em Administração de Empresas
Núcleo de Estudos em Competitividade (NEC)
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Universidade Presbiteriana Mackenzie
(<http://lattes.cnpq.br/5433623470856572>)
11-9183-7265

Prof. Dr. Walter Bataglia

Professor Pesquisador Orientador
Núcleo de Estudos em Competitividade (NEC)
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Universidade Presbiteriana Mackenzie
(<http://lattes.cnpq.br/1501003319291177>)
11-2114-8248

Apoio:



APÊNDICE C - Questionário Utilizado na Pesquisa de Campo

Caro respondente,

Este questionário possui três blocos de questões, que visam coletar informações sobre o escopo de negócios e as competências organizacionais da empresa e a sua percepção quanto ao ambiente competitivo em que está inserida.

Todas as informações prestadas neste questionário serão utilizadas de maneira totalmente sigilosa, segundo a ética envolvida em **pesquisas científicas**. Os dados serão analisados de forma agregada e serão utilizados única e **exclusivamente para fins científicos**. Em nenhum relatório ou documento serão divulgados quaisquer dados individuais ou parciais das organizações participantes ou a identificação dos respondentes.

EMPRESA: _____

Caracterização do Respondente

1. Cargo: _____
2. Cargo do Superior imediato: _____
3. Tempo na organização: _____
4. Tempo no setor: _____

Bloco I. Caracterização do Escopo de Negócios da Empresa

Escolha uma resposta dentre as alternativas 1 a 7.

1. Quanto representa (%) a parcela somada de faturamento das três principais classes terapêuticas produzidas na empresa, nas vendas totais em 2008?

Para responder esta questão, considere as classes terapêuticas definidas pela ATC (Anatomical Therapeutic Chemical Code)

Classes Terapêuticas		
Aparelho Digestivo e Metabolismo	Preparados Hormonias (exceto Horm. Sexuais)	Sistema Nervoso Central
Sangue e Órgãos Formadores de Sangue	Anti-infecciosos em geral	Parasitologia
Sistema Cardiovascular	Soluções Hospitalares	Aparelho Respiratório
Dermatológicos	Antineoplásicos e Imunomoduladores	Órgãos dos Sentidos
Sistema Genitourinário e Hormônios Sexuais	Sistema Músculo-Esquelético	Agentes Diagnósticos
Diversos (Alergênicos, Nutrientes e Outros Agentes Terapêuticos)		

1	2	3	4	5	6	7
maior que 70%	de 70% a 50%	de 49% a 40%	de 39% a 30%	de 29% a 20%	de 19% a 10%	menor que 10%

2. Quanto representa (%) o faturamento com produtos direcionados a Hospitais e Unidades Prestadoras de Serviços de Saúde, nas vendas totais da empresa em 2008?

1	2	3	4	5	6	7
maior que 70%	de 70% a 50%	de 49% a 40%	de 39% a 30%	de 29% a 20%	de 19% a 10%	menor que 10%

3. Quanto representa (%) o faturamento com produtos MIP – Medicamentos Isentos de Prescrição, nas vendas totais da empresa em 2008?

1	2	3	4	5	6	7
maior que 70%	de 70% a 50%	de 49% a 40%	de 39% a 30%	de 29% a 20%	de 19% a 10%	menor que 10%

4. Quanto representa (%) o faturamento com medicamentos de marca ou referência, nas vendas totais da empresa em 2008?

1	2	3	4	5	6	7
maior que 70%	de 70% a 50%	de 49% a 40%	de 39% a 30%	de 29% a 20%	de 19% a 10%	menor que 10%

5. Quanto representa (%) o faturamento com medicamentos Genéricos, nas vendas totais da empresa em 2008?

1	2	3	4	5	6	7
maior que 70%	de 70% a 50%	de 49% a 40%	de 39% a 30%	de 29% a 20%	de 19% a 10%	menor que 10%

6. Quanto representa (%) o faturamento com medicamentos de uso crônico (de uso contínuo), nas vendas totais da empresa em 2008?

1	2	3	4	5	6	7
maior que 70%	de 70% a 50%	de 49% a 40%	de 39% a 30%	de 29% a 20%	de 19% a 10%	menor que 10%

7. Qual a participação nas vendas totais da empresa em 2008, das exportações?

1	2	3	4	5	6	7
maior que 70%	de 70% a 50%	de 49% a 40%	de 39% a 30%	de 29% a 20%	de 19% a 10%	menor que 10%

8. Qual a proporção dos gastos totais anuais em P&D, em relação às vendas totais da empresa em 2008?

1	2	3	4	5	6	7
maior que 10%	de 8,0% a 10,0%	de 7,9% a 6,0%	de 5,9% a 4,0%	de 3,9% a 2,0%	de 1,9% a 1%	menor que 1%

9. Qual a proporção do faturamento com produtos novos lançados e nos últimos 24 meses (2007 e 2008) em relação ao faturamento total da empresa em 2008?

1	2	3	4	5	6	7
maior que 50%	de 50% a 40%	de 39% a 30%	de 29% a 20%	de 19% a 10%	de 9% a 5%	menor que 5%

10. Qual a proporção dos gastos destinados a promoção de medicamentos junto a profissionais de medicina em relação às vendas totais da empresa em 2008 (incluindo despesas com equipe de propagandistas e patrocínio de eventos e outras iniciativas direcionadas para este público)?

1	2	3	4	5	6	7
maior que 40%	de 40% a 30%	de 29% a 20%	de 19% a 15%	de 14% a 10%	de 9% a 5%	menor que 5%

11. Qual a proporção dos gastos destinados a publicidade/propaganda de medicamentos ou do nome da empresa ao consumidor final em relação às vendas totais da empresa em 2008 (incluindo publicidade em TV, revistas e outras mídias e patrocínio a eventos abertos ao público em geral)?

1	2	3	4	5	6	7
maior que 40%	de 40% a 30%	de 29% a 20%	de 19% a 15%	de 14% a 10%	de 9% a 5%	menor que 5%

12. Qual a proporção dos gastos totais em distribuição direta de medicamentos (sem o uso de distribuidoras atacadistas) em relação às vendas totais da empresa em 2008?

1	2	3	4	5	6	7
maior que 40%	de 40% a 30%	de 29% a 20%	de 19% a 15%	de 14% a 10%	de 9% a 5%	menor que 5%

13. Qual o número atual de empregados da empresa?

1	2	3	4	5	6	7
maior que 500	de 400 a 499	de 300 a 399	de 200 a 299	de 100 a 199	de 50 a 99	menor que 50

14. Qual a quantidade de patentes solicitadas nos últimos 10 anos?

1	2	3	4	5	6	7
mais que 100	51 a 100	21 a 50	11 a 20	6 a 10	1 a 5	0

Obs.: as repostas para esta questão foram obtidas através de fonte secundária de dados, o site do INPI, e classificadas dentre as sete alternativas acima disponibilizadas

Escolha sua resposta em uma escala de 1 a 7 para cada competência, segundo o grau de concordância com a legenda.

2. Qual o efeito de cada competência sobre a habilidade organizacional de afastar ameaças competitivas?

Competência	Altamente Negativo		Sem Efeito			Altamente Positivo	
	1	2	3	4	5	6	7
1 Produção em escala competitiva							
2 Promoção de medicamentos s/ prescrição							
3 Promoção de medicamentos c/ prescrição							
4 Distribuição Direta de Medicamentos							
5 Gestão de Parceria com Distribuidores							
6 Gestão de Marca							
7 Gestão de programa de investimentos em P&D							
8 Desenvolvimento de parceiras para P&D							
9 Capacitação para introdução de produtos inovadores							
10 Gestão de Propriedade Intelectual							
11 Farmacovigilância							
12 Obtenção de fundos para investimentos							

3. Qual o efeito de cada competência sobre a habilidade organizacional de capitalizar oportunidades competitivas?

Competência	Altamente Negativo		Sem Efeito			Altamente Positivo	
	1	2	3	4	5	6	7
1 Produção em escala competitiva							
2 Promoção de medicamentos s/ prescrição							
3 Promoção de medicamentos c/ prescrição							
4 Distribuição Direta de Medicamentos							
5 Gestão de Parceria com Distribuidores							
6 Gestão de Marca							
7 Gestão de programa de investimentos em P&D							
8 Desenvolvimento de parceiras para P&D							
9 Capacitação para introdução de produtos inovadores							
10 Gestão de Propriedade Intelectual							
11 Farmacovigilância							
12 Obtenção de fundos para investimentos							

Escolha sua resposta em uma escala de 1 a 7 para cada competência, segundo o grau de concordância com a legenda.

4 Qual o nível de desempenho destas competências na organização quando comparadas aos concorrentes?

Competência	Muito Abaixo da Média do Setor		Na Média do Setor			Liderança Inquestionável	
	1	2	3	4	5	6	7
1 Produção em escala competitiva							
2 Promoção de medicamentos s/ prescrição							
3 Promoção de medicamentos c/ prescrição							
4 Distribuição Direta de Medicamentos							
5 Gestão de Parceria com Distribuidores							
6 Gestão de Marca							
7 Gestão de programa de investimentos em P&D							
8 Desenvolvimento de parceiras para P&D							
9 Capacitação para introdução de produtos inovadores							
10 Gestão de Propriedade Intelectual							
11 Farmacovigilância							
12 Obtenção de fundos para investimentos							

5 Os concorrentes podem identificar que a sua empresa possui as competências abaixo?

Competência	Facilmente		Só se estiverem investigando			Muito Difícil	
	1	2	3	4	5	6	7
1 Produção em escala competitiva							
2 Promoção de medicamentos s/ prescrição							
3 Promoção de medicamentos c/ prescrição							
4 Distribuição Direta de Medicamentos							
5 Gestão de Parceria com Distribuidores							
6 Gestão de Marca							
7 Gestão de programa de investimentos em P&D							
8 Desenvolvimento de parceiras para P&D							
9 Capacitação para introdução de produtos inovadores							
10 Gestão de Propriedade Intelectual							
11 Farmacovigilância							
12 Obtenção de fundos para investimentos							

Escolha sua resposta em uma escala de 1 a 7 para cada competência, segundo o grau de concordância com a legenda.

6 Quanto tempo para um concorrente imitar estas competências?

Competência	Menos de 1 mês		6-24 meses			Mais de 6 anos	
	1	2	3	4	5	6	7
1 Produção em escala competitiva							
2 Promoção de medicamentos s/ prescrição							
3 Promoção de medicamentos c/ prescrição							
4 Distribuição Direta de Medicamentos							
5 Gestão de Parceria com Distribuidores							
6 Gestão de Marca							
7 Gestão de programa de investimentos em P&D							
8 Desenvolvimento de parceiras para P&D							
9 Capacitação para introdução de produtos inovadores							
10 Gestão de Propriedade Intelectual							
11 Farmacovigilância							
12 Obtenção de fundos para investimentos							

7 Sem investimentos de tempo e dinheiro, em quanto tempo o valor das competências deprecia?

Competência	Menos de 5% ao ano		15 - 30% ao ano			Mais de 50% ao ano	
	1	2	3	4	5	6	7
1 Produção em escala competitiva							
2 Promoção de medicamentos s/ prescrição							
3 Promoção de medicamentos c/ prescrição							
4 Distribuição Direta de Medicamentos							
5 Gestão de Parceria com Distribuidores							
6 Gestão de Marca							
7 Gestão de programa de investimentos em P&D							
8 Desenvolvimento de parceiras para P&D							
9 Capacitação para introdução de produtos inovadores							
10 Gestão de Propriedade Intelectual							
11 Farmacovigilância							
12 Obtenção de fundos para investimentos							

Escolha sua resposta em uma escala de 1 a 7 para cada competência, segundo o grau de concordância com a legenda.

8 A vantagem inerente a cada competência pode ser substituída por outro recurso ou competência?

	Competência	Em grande parte		Parcialmente			De forma alguma	
		1	2	3	4	5	6	7
1	Produção em escala competitiva							
2	Promoção de medicamentos s/ prescrição							
3	Promoção de medicamentos c/ prescrição							
4	Distribuição Direta de Medicamentos							
5	Gestão de Parceria com Distribuidores							
6	Gestão de Marca							
7	Gestão de programa de investimentos em P&D							
8	Desenvolvimento de parceiras para P&D							
9	Capacitação para introdução de produtos inovadores							
10	Gestão de Propriedade Intelectual							
11	Farmacovigilância							
12	Obtenção de fundos para investimentos							

9 Em que grau as competências podem ser aplicadas e/ou transferidas dentro da empresa a outras áreas/produtos/serviços/setores?

	Competência	Em grande parte		Parcialmente			De forma alguma	
		1	2	3	4	5	6	7
1	Produção em escala competitiva							
2	Promoção de medicamentos s/ prescrição							
3	Promoção de medicamentos c/ prescrição							
4	Distribuição Direta de Medicamentos							
5	Gestão de Parceria com Distribuidores							
6	Gestão de Marca							
7	Gestão de programa de investimentos em P&D							
8	Desenvolvimento de parceiras para P&D							
9	Capacitação para introdução de produtos inovadores							
10	Gestão de Propriedade Intelectual							
11	Farmacovigilância							
12	Obtenção de fundos para investimentos							

Escolha sua resposta em uma escala de 1 a 7 para cada competência, segundo o grau de concordância com a legenda.

10. Em que grau as competências podem ser aplicadas e ou transferidas para outros tipos de negócios fora da empresa (novas atividades desenvolvidas pelo grupo a partir de outras empresas)?

	Competência	Em grande parte		Parcialmente			De forma alguma	
		1	2	3	4	5	6	7
1	Produção em escala competitiva							
2	Promoção de medicamentos s/ prescrição							
3	Promoção de medicamentos c/ prescrição							
4	Distribuição Direta de Medicamentos							
5	Gestão de Parceria com Distribuidores							
6	Gestão de Marca							
7	Gestão de programa de investimentos em P&D							
8	Desenvolvimento de parceiras para P&D							
9	Capacitação para introdução de produtos inovadores							
10	Gestão de Propriedade Intelectual							
11	Farmacovigilância							
12	Obtenção de fundos para investimentos							

Bloco III – Caracterização do Ambiente Organizacional

Considerando as condições de mercado de 2008, responda quão fortemente você concorda ou discorda das seguintes afirmações.

Escolha sua resposta em uma escala de 1 a 7

	Afirmação	Discordo totalmente		Não concordo, Nem discordo			Concordo Totalmente	
		1	2	3	4	5	6	7
1	A demanda de clientes é relativamente estável no meu setor de atividade							
2	Minha empresa deve frequentemente mudar seus processos produtivos para ser competitiva							
3	O comportamento dos meus fornecedores (incluindo materiais, equipamentos e força de trabalho) muda pouco de ano para ano							
4	O volume de vendas no setor flutua muito pouco de ano para ano							
5	Minha empresa muda frequentemente de tecnologia para manter-se competitiva							
6	A demanda por seus produtos e/ou serviços estava crescendo em 2008							
7	Em 2008 as oportunidades de investimentos estavam favorecidas no setor de atuação da minha empresa							
8	As oportunidades de expansão do conjunto de produtos e/ou serviços da minha empresa estava extremamente limitada em 2008							
9	O valor total dos ativos das empresas do setor estavam declinando em 2008 e devem continuar declinando nos próximos anos							
10	As vendas estavam crescentes no meu setor em 2008							
11	Os investimentos em máquinas e novas plantas estavam crescendo em 2008							
12	Minha empresa enfrenta um ambiente de mercado complexo							
13	O ambiente competitivo da minha empresa é difícil de entender							
14	Minha empresa interage com grande número de diferentes organizações, tanto na produção como na distribuição dos produtos							
15	Minha empresa produz grande variedade de produtos							
16	A maioria das situações são positivas para a minha empresa							
17	As situações que a firma encontra representam oportunidades favoráveis para minha empresa							
18	A expectativa é de que as condições de mercado tragam ganho para a empresa							
19	A empresa tem disponibilidade/acesso a recursos para resolver a maior parte das situações (ameaças ou oportunidades) que o mercado lhe impõe							
20	A maior parte das situações de mercado podem ser controladas pela empresa							
21	A empresa administra a maioria das situações ao invés de ser administrada por elas							
22	As soluções da firma são limitadas pelos demais atores do mercado (fornecedores, clientes, concorrentes)							

APÊNDICE D – Indicadores da Normalidade das Distribuições das Variáveis Observadas

Variáveis do Construto Grupos Estratégicos

	Mean	Std. Deviation	Variance	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Skewness	Std. Error of Skewness
CATTERAP	2,22	1,69	2,84	1,48	0,634	1,50	0,322
HOSPFARMA	5,18	2,15	4,63	-0,56	0,634	-0,92	0,322
PRODOTC	4,29	2,53	6,40	-1,71	0,634	-0,22	0,322
PRODMARCA	2,89	2,56	6,54	-1,05	0,634	0,91	0,322
PRODGERNER	6,38	1,47	2,17	5,85	0,634	-2,54	0,322
PRODCORN	5,45	1,90	3,62	0,00	0,634	-1,11	0,322
MERCXTER	6,64	1,06	1,13	16,58	0,634	-3,85	0,322
GASP&d	4,82	1,93	3,71	-0,33	0,634	-0,80	0,322
PARTLANÇ	6,11	1,12	1,25	0,03	0,634	-1,05	0,322
PROMOMEDICOS	5,45	1,39	1,92	-0,62	0,634	-0,53	0,322
PUBLICONSUM	5,95	1,24	1,53	1,60	0,634	-1,41	0,322
DISTRIDIRETA	5,89	1,38	1,91	2,11	0,634	-1,41	0,322
#EMPREG	3,73	2,29	5,24	-1,55	0,634	0,00	0,322
QPATENTES	5,56	1,88	3,55	0,43	0,634	-1,30	0,322

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CATTERAP	0,274	55	3,2E-11	0,742	55	1,8E-08
HOSPFARMA	0,237	55	2,9E-08	0,789	55	1,9E-07
PRODOTC	0,223	55	2,9E-07	0,802	55	3,8E-07
PRODMARCA	0,327	55	2,7E-16	0,673	55	8,4E-10
PRODGERNER	0,463	55	8,1E-34	0,487	55	1,4E-12
PRODCORN	0,249	55	3,6E-09	0,788	55	1,8E-07
MERCXTER	0,471	55	5,1E-35	0,399	55	1,2E-13
GASP&d	0,210	55	2,1E-06	0,869	55	2,4E-05
PARTLANÇ	0,297	55	3,0E-13	0,775	55	8,9E-08
PROMOMEDICOS	0,177	55	1,8E-04	0,887	55	8,8E-05
PUBLICONSUM	0,281	55	7,7E-12	0,786	55	1,6E-07
DISTRIDIRETA	0,261	55	3,8E-10	0,783	55	1,4E-07
#EMPREG	0,211	55	2,0E-06	0,852	55	7,7E-06
QPATENTES	0,301	55	1,2E-13	0,750	55	2,5E-08

Teste de Kolmogorov-Smirnova - Lilliefors Significance Correction

Variáveis do Construto Ambiente

	Mean	Std. Deviation	Variance	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Skewness	Std. Error of Skewness
DEMEST	4,60	1,81	3,28	-1,09	0,634	-0,48	0,322
MUDANÇAPROD	3,27	1,53	2,35	-0,60	0,634	0,58	0,322
MUDANÇAFORN	4,51	1,50	2,26	-0,98	0,634	-0,29	0,322
FLUTVENDAS	4,22	1,78	3,17	-1,35	0,634	0,25	0,322
MUDANÇATECN	3,47	1,53	2,33	-0,67	0,634	0,70	0,322
CRESEM	5,85	1,03	1,05	3,35	0,634	-1,51	0,322
INVOPORTUN	5,04	1,82	3,30	0,19	0,634	-1,14	0,322
EXPESCOPO	3,04	1,54	2,37	0,21	0,634	0,89	0,322
VALORATIV	1,98	0,97	0,94	2,01	0,634	1,29	0,322
CRESVEND	5,82	1,16	1,34	4,60	0,634	-1,65	0,322
INVPLAN	5,20	1,18	1,39	-0,35	0,634	-0,33	0,322
AMBCOMPLEX	5,73	1,51	2,28	0,38	0,634	-1,16	0,322
DIFICENTEND	4,47	1,83	3,37	-1,24	0,634	-0,29	0,322
DIFERORG	4,91	1,74	3,01	0,01	0,634	-1,05	0,322
DIFERPROD	4,35	1,86	3,45	-1,28	0,634	-0,21	0,322
SITPOSIT	3,96	1,41	2,00	-0,06	0,634	0,11	0,322
OPORTFAV	4,55	1,20	1,44	-0,10	0,634	-0,04	0,322
SITGANHO	4,85	1,27	1,61	0,02	0,634	-0,62	0,322
ACESSREC	4,51	1,39	1,92	-0,40	0,634	-0,39	0,322
SITCONTROL	3,73	1,50	2,24	-0,93	0,634	0,21	0,322
SITADM	4,65	1,27	1,60	-0,62	0,634	0,07	0,322
LIMTPARC	4,02	1,16	1,35	1,03	0,634	0,33	0,322

Testes de Normalidade - Indicadores de Ambiente Organizacional						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
DEMEST	0,235	55	4,4E-08	0,882	55	6,0E-05
MUDANÇAPROD	0,197	55	1,4E-05	0,908	55	4,9E-04
MUDANÇAFORN	0,167	55	5,8E-04	0,910	55	5,9E-04
FLUTVENDAS	0,189	55	3,8E-05	0,884	55	7,5E-05
MUDANÇATECN	0,240	55	1,8E-08	0,865	55	1,9E-05
CRESEM	0,320	55	1,5E-15	0,796	55	2,7E-07
INVOPORTUN	0,302	55	8,5E-14	0,806	55	4,7E-07
EXPESCOPO	0,222	55	3,3E-07	0,889	55	1,1E-04
VALORATIV	0,293	55	7,1E-13	0,799	55	3,2E-07
CRESVEND	0,253	55	1,7E-09	0,811	55	6,1E-07
INVPLAN	0,206	55	3,8E-06	0,913	55	7,3E-04
AMBCOMPLEX	0,244	55	8,3E-09	0,798	55	3,1E-07
DIFICENTEND	0,179	55	1,4E-04	0,904	55	3,4E-04
DIFERORG	0,281	55	8,5E-12	0,824	55	1,3E-06
DIFERPROD	0,183	55	8,4E-05	0,901	55	2,7E-04
SITPOSIT	0,183	55	8,6E-05	0,944	55	1,3E-02
OPORTFAV	0,166	55	6,2E-04	0,934	55	4,9E-03
SITGANHO	0,200	55	8,8E-06	0,906	55	4,0E-04
ACESSREC	0,150	55	3,5E-03	0,933	55	4,5E-03
SITCONTROL	0,196	55	1,7E-05	0,931	55	3,7E-03
SITADM	0,207	55	3,5E-06	0,929	55	3,0E-03
LIMTPARC	0,270	55	7,4E-11	0,900	55	2,6E-04

Teste de Kolmogorov-Smirnova - Lilliefors Significance Correction

Variáveis do Construto Competências Organizacionais – Vantagem Competitiva

	Mean	Std. Deviation	Variance	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Skewness	Std. Error of Skewness
CVPROD	5,75	1,48	2,19	0,54	0,634	-1,21	0,322
CVPUBLI	4,89	1,47	2,17	-0,45	0,634	-0,06	0,322
CVPROMO	4,98	1,75	3,06	-0,13	0,634	-0,79	0,322
CVDISTRIB	4,58	1,64	2,69	-0,22	0,634	-0,49	0,322
CVGESTDIST	5,47	1,17	1,37	-0,72	0,634	-0,44	0,322
CVGESTMARCA	5,64	1,22	1,50	0,34	0,634	-0,90	0,322
CVGESTP&d	5,11	1,54	2,36	-0,72	0,634	-0,44	0,322
CVGESTPARC	5,16	1,46	2,14	-0,56	0,634	-0,44	0,322
CVPRODINOV	5,16	1,44	2,07	-0,47	0,634	-0,53	0,322
CVPINTELEC	4,95	1,52	2,31	-0,44	0,634	-0,43	0,322
CVFARMACO	5,09	1,49	2,23	0,38	0,634	-0,71	0,322
CVFUNDOSINV	4,82	1,53	2,34	-0,56	0,634	-0,36	0,322
AMPROD	5,73	1,41	1,98	1,82	0,634	-1,40	0,322
AMPUBLI	4,56	1,81	3,29	-0,75	0,634	-0,22	0,322
AMPROMO	5,13	1,76	3,11	-0,01	0,634	-0,81	0,322
AMDISTRIB	4,80	1,52	2,31	0,34	0,634	-0,70	0,322
AMGESTDIST	5,49	1,32	1,74	-0,32	0,634	-0,69	0,322
AMGESTMARCA	5,75	1,00	1,01	-0,76	0,634	-0,49	0,322
AMGESTP&d	5,27	1,27	1,61	-0,60	0,634	-0,37	0,322
AMGESTPARC	5,31	1,17	1,37	-0,03	0,634	-0,42	0,322
AMPRODINOV	5,35	1,42	2,01	0,36	0,634	-0,73	0,322
AMPINTELEC	5,36	1,21	1,46	-0,16	0,634	-0,36	0,322
AMFARMACO	4,98	1,53	2,35	0,06	0,634	-0,48	0,322
AMFUNDOSINV	5,02	1,56	2,43	-0,37	0,634	-0,49	0,322
OPPROD	5,71	1,54	2,36	1,06	0,634	-1,30	0,322
OPPUBLI	5,02	1,63	2,65	-0,89	0,634	-0,35	0,322
OPPROMO	5,29	1,64	2,69	0,64	0,634	-0,98	0,322
OPDISTRIB	4,93	1,43	2,03	0,02	0,634	-0,51	0,322
OPGESTDIST	5,60	1,15	1,32	-0,72	0,634	-0,45	0,322
OPGESTMARCA	5,80	1,18	1,39	-0,15	0,634	-0,80	0,322
OPGESTP&d	5,38	1,33	1,76	-0,18	0,634	-0,70	0,322
OPGESTPARC	5,40	1,26	1,58	0,40	0,634	-0,87	0,322
OPPRODINOV	5,45	1,40	1,96	0,16	0,634	-0,92	0,322
OPPINTELEC	5,18	1,20	1,45	-0,08	0,634	-0,50	0,322
OPFARMACO	4,98	1,47	2,17	0,48	0,634	-0,62	0,322
OPFUNDOSINV	5,36	1,32	1,75	0,36	0,634	-0,86	0,322

Testes de Normalidade - Indicadores de Vantagem Competitiva - Competências						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CVPROD	0,277	55	1,7E-11	0,794	55	2,4E-07
CVPUBLI	0,200	55	9,1E-06	0,904	55	3,5E-04
CVPROMO	0,229	55	1,1E-07	0,883	55	6,6E-05
CVDISTRIB	0,182	55	9,3E-05	0,927	55	2,6E-03
CVGESTDIST	0,238	55	2,6E-08	0,892	55	1,3E-04
CVGESTMARCA	0,271	55	5,4E-11	0,865	55	1,8E-05
CVGESTP&d	0,155	55	2,0E-03	0,907	55	4,3E-04
CVGESTPARC	0,165	55	7,6E-04	0,909	55	5,0E-04
CVPRODINOV	0,174	55	2,5E-04	0,911	55	6,1E-04
CVPINTELEC	0,169	55	4,7E-04	0,928	55	2,7E-03
CVFARMACO	0,203	55	5,9E-06	0,904	55	3,3E-04
CVFUNDOSINV	0,162	55	9,9E-04	0,936	55	5,5E-03
AMPROD	0,268	55	1,1E-10	0,815	55	7,8E-07
AMPUBLI	0,149	55	3,7E-03	0,919	55	1,2E-03
AMPROMO	0,180	55	1,2E-04	0,875	55	3,6E-05
AMDISTRIB	0,167	55	5,9E-04	0,911	55	6,1E-04
AMGESTDIST	0,232	55	6,7E-08	0,887	55	8,9E-05
AMGESTMARCA	0,273	55	4,2E-11	0,848	55	6,1E-06
AMGESTP&d	0,208	55	3,0E-06	0,911	55	6,2E-04
AMGESTPARC	0,177	55	1,7E-04	0,917	55	1,0E-03
AMPRODINOV	0,187	55	5,2E-05	0,894	55	1,6E-04
AMPINTELEC	0,182	55	9,7E-05	0,908	55	5,0E-04
AMFARMACO	0,134	55	1,6E-02	0,913	55	7,5E-04
AMFUNDOSINV	0,150	55	3,5E-03	0,921	55	1,5E-03
OPPROD	0,266	55	1,6E-10	0,802	55	3,8E-07
OPPUBLI	0,218	55	6,7E-07	0,894	55	1,6E-04
OPPROMO	0,194	55	1,9E-05	0,860	55	1,3E-05
OPDISTRIB	0,193	55	2,3E-05	0,930	55	3,4E-03
OPGESTDIST	0,218	55	6,4E-07	0,888	55	9,8E-05
OPGESTMARCA	0,222	55	3,5E-07	0,853	55	8,2E-06
OPGESTP&d	0,261	55	3,9E-10	0,880	55	5,5E-05
OPGESTPARC	0,265	55	1,8E-10	0,877	55	4,3E-05
OPPRODINOV	0,270	55	7,4E-11	0,861	55	1,4E-05
OPPINTELEC	0,204	55	5,5E-06	0,915	55	8,7E-04
OPFARMACO	0,178	55	1,7E-04	0,914	55	8,0E-04
OPFUNDOSINV	0,248	55	4,3E-09	0,877	55	4,3E-05

Teste de Kolmogorov-Smirnova - Lilliefors Significance Correction

Variáveis do Construto Competências Organizacionais – Sustentabilidade

	Mean	Std. Deviation	Variance	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Skewness	Std. Error of Skewness
CONPROD	4,55	1,61	2,59	-0,70	0,634	-0,10	0,322
CONPUBLI	3,51	1,95	3,81	-1,16	0,634	0,27	0,322
CONOPROMO	4,00	1,87	3,48	-0,97	0,634	-0,28	0,322
CONDISTRIB	3,95	1,69	2,87	-0,55	0,634	-0,17	0,322
CONGESTDIST	4,78	1,64	2,69	-0,23	0,634	-0,60	0,322
CONGESTMARCA	4,64	1,39	1,94	-0,23	0,634	-0,34	0,322
CONGESTP&d	4,29	1,52	2,32	-1,06	0,634	0,04	0,322
CONGESTPARC	4,27	1,53	2,35	-1,01	0,634	0,06	0,322
CONPRODINOV	4,35	1,57	2,45	-1,24	0,634	-0,09	0,322
CONPINTELEC	4,27	1,38	1,91	-0,82	0,634	-0,03	0,322
CONFARMACO	4,51	1,46	2,14	-0,05	0,634	-0,44	0,322
CONFUNDOSINV	3,82	1,60	2,56	-0,57	0,634	0,25	0,322
INPROD	3,56	1,60	2,55	-0,25	0,634	0,33	0,322
INPUBLI	3,60	1,84	3,39	-0,77	0,634	0,12	0,322
INPROMO	3,42	1,81	3,29	-0,61	0,634	0,45	0,322
INDISTRIB	3,64	1,66	2,75	-0,13	0,634	0,21	0,322
INGESTDIST	3,71	1,85	3,43	-0,90	0,634	0,12	0,322
INGESTMARCA	3,40	1,73	2,99	-0,69	0,634	0,31	0,322
INGESTP&d	3,84	1,60	2,55	-0,68	0,634	-0,15	0,322
INGESTPARC	3,93	1,62	2,62	-0,55	0,634	-0,15	0,322
INPRODINOV	3,91	1,61	2,60	-0,70	0,634	-0,23	0,322
INPINTELEC	4,22	1,51	2,29	-0,43	0,634	-0,32	0,322
INFARMACO	3,82	1,68	2,82	-0,68	0,634	0,03	0,322
INFUNDOSINV	4,02	1,64	2,69	-0,58	0,634	-0,21	0,322
IMPROD	4,55	1,36	1,85	-0,21	0,634	-0,26	0,322
IMPUBLI	3,35	1,64	2,68	-0,22	0,634	0,60	0,322
IMPROMO	3,85	1,51	2,28	-0,77	0,634	-0,35	0,322
IMDISTRIB	3,56	1,61	2,58	-0,69	0,634	0,34	0,322
IMGESTDIST	3,87	1,44	2,08	-0,45	0,634	-0,04	0,322
IMGESTMARCA	4,55	1,36	1,85	-0,25	0,634	-0,03	0,322
IMGESTP&d	4,45	1,37	1,88	-0,87	0,634	0,19	0,322
IMGESTPARC	4,45	1,25	1,55	-0,35	0,634	0,32	0,322
IMPRODINOV	4,95	1,25	1,57	-0,60	0,634	-0,19	0,322
IMPINTELEC	4,16	1,17	1,36	-0,21	0,634	0,47	0,322
IMFARMACO	3,82	1,12	1,26	1,25	0,634	0,37	0,322
IMFUNDOSINV	3,58	1,12	1,25	0,28	0,634	-0,17	0,322
DEPPROD	4,91	1,38	1,90	-0,02	0,634	-0,32	0,322
DEPPUBLI	3,96	1,94	3,78	-0,99	0,634	0,08	0,322
DEPPROMO	4,31	1,99	3,96	-1,22	0,634	-0,12	0,322
DEPDISTRIB	4,25	1,83	3,34	-0,96	0,634	-0,11	0,322
DEPGESTDIST	4,00	1,81	3,26	-0,87	0,634	0,08	0,322
DEPGESTMARCA	4,36	1,57	2,46	-0,42	0,634	-0,13	0,322
DEPGESTP&d	4,00	1,44	2,07	-0,56	0,634	0,15	0,322
DEPGESTPARC	4,04	1,43	2,04	-0,48	0,634	0,09	0,322
DEPPRODINOV	3,87	1,48	2,19	-0,33	0,634	-0,17	0,322
DEPPINTELEC	4,15	1,42	2,02	-0,67	0,634	0,14	0,322
DEPFARMACO	4,07	1,48	2,18	-0,38	0,634	0,01	0,322
DEPFUNDOSINV	4,00	1,56	2,44	-0,76	0,634	0,21	0,322
SUBPROD	4,85	1,75	3,05	0,10	0,634	-0,92	0,322
SUBPUBLI	4,40	2,01	4,02	-1,19	0,634	-0,32	0,322
SUBPROMO	4,49	1,91	3,66	-0,84	0,634	-0,58	0,322
SUBDISTRIB	3,87	1,87	3,48	-1,00	0,634	0,02	0,322
SUBGESTDIST	4,25	1,66	2,75	-0,40	0,634	-0,22	0,322
SUBGESTMARCA	5,02	1,78	3,17	-0,21	0,634	-0,89	0,322
SUBGESTP&d	4,67	1,52	2,30	-0,65	0,634	-0,18	0,322
SUBGESTPARC	4,80	1,41	1,98	-0,17	0,634	-0,38	0,322
SUBPRODINOV	5,35	1,17	1,38	0,20	0,634	-0,58	0,322
SUBPINTELEC	5,00	1,39	1,93	-0,65	0,634	-0,39	0,322
SUBFARMACO	4,75	1,47	2,16	0,53	0,634	-0,63	0,322
SUBFUNDOSINV	4,49	1,49	2,22	-0,04	0,634	-0,38	0,322

Testes de Normalidade - Indicadores de Sustentabilidade - Competências						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CONPROD	0,139	55	0,010	0,936	55	0,006
CONPUBLI	0,162	55	0,001	0,911	55	0,001
CONOPROMO	0,173	55	0,000	0,916	55	0,001
CONDISTRIB	0,167	55	0,001	0,937	55	0,007
CONGESTDIST	0,171	55	0,000	0,922	55	0,002
CONGESTMARCA	0,149	55	0,004	0,940	55	0,008
CONGESTP&d	0,170	55	0,000	0,923	55	0,002
CONGESTPARC	0,134	55	0,015	0,926	55	0,002
CONPRODINOV	0,164	55	0,001	0,907	55	0,000
CONPINTELEC	0,142	55	0,008	0,932	55	0,004
CONFARMACO	0,164	55	0,001	0,939	55	0,008
CONFUNDOSINV	0,132	55	0,018	0,946	55	0,016
INPROD	0,192	55	0,000	0,931	55	0,004
INPUBLI	0,186	55	0,000	0,913	55	0,001
INPROMO	0,165	55	0,001	0,912	55	0,001
INDISTRIB	0,195	55	0,000	0,911	55	0,001
INGESTDIST	0,126	55	0,029	0,933	55	0,004
INGESTMARCA	0,155	55	0,002	0,928	55	0,003
INGESTP&d	0,195	55	0,000	0,938	55	0,007
INGESTPARC	0,209	55	0,000	0,934	55	0,005
INPRODINOV	0,213	55	0,000	0,929	55	0,003
INPINTELEC	0,170	55	0,000	0,939	55	0,008
INFARMACO	0,166	55	0,001	0,938	55	0,007
INFUNDOSINV	0,205	55	0,000	0,933	55	0,004
IMPROD	0,213	55	0,000	0,936	55	0,006
IMPUBLI	0,238	55	0,000	0,913	55	0,001
IMPROMO	0,158	55	0,002	0,922	55	0,002
IMDISTRIB	0,183	55	0,000	0,924	55	0,002
IMGESTDIST	0,183	55	0,000	0,939	55	0,007
IMGESTMARCA	0,147	55	0,005	0,941	55	0,010
IMGESTP&d	0,193	55	0,000	0,927	55	0,002
IMGESTPARC	0,206	55	0,000	0,928	55	0,003
IMPRODINOV	0,172	55	0,000	0,932	55	0,004
IMPINTELEC	0,192	55	0,000	0,916	55	0,001
IMFARMACO	0,199	55	0,000	0,908	55	0,000
IMFUNDOSINV	0,192	55	0,000	0,914	55	0,001
DEPPROD	0,145	55	0,005	0,933	55	0,004
DEPPUBLI	0,144	55	0,006	0,917	55	0,001
DEPPROMO	0,145	55	0,006	0,914	55	0,001
DEPDISTRIB	0,117	55	0,057	0,935	55	0,005
DEPGESTDIST	0,110	55	0,093	0,939	55	0,008
DEPGESTMARCA	0,172	55	0,000	0,941	55	0,010
DEPGESTP&d	0,156	55	0,002	0,943	55	0,011
DEPGESTPARC	0,150	55	0,003	0,945	55	0,014
DEPPRODINOV	0,189	55	0,000	0,944	55	0,013
DEPPINTELEC	0,159	55	0,001	0,929	55	0,003
DEPFARMACO	0,174	55	0,000	0,948	55	0,018
DEPFUNDOSINV	0,136	55	0,012	0,938	55	0,007
SUBPROD	0,206	55	0,000	0,876	55	0,000
SUBPUBLI	0,188	55	0,000	0,903	55	0,000
SUBPROMO	0,203	55	0,000	0,889	55	0,000
SUBDISTRIB	0,109	55	0,100	0,934	55	0,005
SUBGESTDIST	0,203	55	0,000	0,929	55	0,003
SUBGESTMARCA	0,219	55	0,000	0,867	55	0,000
SUBGESTP&d	0,162	55	0,001	0,939	55	0,008
SUBGESTPARC	0,149	55	0,004	0,939	55	0,008
SUBPRODINOV	0,184	55	0,000	0,910	55	0,001
SUBPINTELEC	0,219	55	0,000	0,909	55	0,001
SUBFARMACO	0,205	55	0,000	0,902	55	0,000
SUBFUNDOSINV	0,156	55	0,002	0,932	55	0,004

Teste de Kolmogorov-Smirnova - Lilliefors Significance Correction

Variáveis do Construto Competências Organizacionais – Versatilidade

	Mean	Std. Deviation	Variance	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Skewness	Std. Error of Skewness
TAPROD	4,00	1,94	3,78	-1,28	0,634	0,28	0,322
TAPUBLI	4,16	2,04	4,18	-1,33	0,634	0,10	0,322
TAPROMO	3,56	1,97	3,88	-1,06	0,634	0,52	0,322
TADISTRIB	4,15	2,00	3,98	-1,28	0,634	-0,06	0,322
TAGESTDIST	4,31	1,82	3,33	-1,04	0,634	-0,14	0,322
TAGESTMARCA	4,42	1,93	3,73	-1,28	0,634	-0,08	0,322
TAGESTP&d	4,42	1,63	2,66	-0,71	0,634	-0,16	0,322
TAGESTPARC	4,42	1,65	2,73	-0,81	0,634	-0,15	0,322
TAPRODINOV	4,31	1,73	3,00	-1,08	0,634	-0,05	0,322
TAPINTELEC	4,22	1,63	2,66	-0,67	0,634	0,03	0,322
TAFARMACO	3,87	1,68	2,82	-0,62	0,634	0,21	0,322
TAFUNDOSINV	5,05	1,53	2,35	0,00	0,634	-0,61	0,322
TNPROD	4,51	1,90	3,63	-1,20	0,634	-0,32	0,322
TNPUBLI	4,56	2,13	4,55	-1,21	0,634	-0,48	0,322
TNPROMO	3,98	2,07	4,28	-1,50	0,634	-0,03	0,322
TNDISTRIB	4,89	1,89	3,58	-0,30	0,634	-0,91	0,322
TNGESTDIST	4,98	1,80	3,24	-0,31	0,634	-0,84	0,322
TNGESTMARCA	5,22	1,67	2,80	-0,37	0,634	-0,92	0,322
TNGESTP&d	4,84	1,77	3,14	-0,41	0,634	-0,78	0,322
TNGESTPARC	4,78	1,72	2,95	-0,61	0,634	-0,60	0,322
TNPRODINOV	4,69	1,76	3,11	-1,08	0,634	-0,31	0,322
TNPINTELEC	4,80	1,68	2,83	-0,52	0,634	-0,57	0,322
TNFARMACO	4,13	1,80	3,22	-0,94	0,634	-0,26	0,322
TNFUNDOSINV	5,35	1,40	1,97	0,22	0,634	-0,73	0,322

Testes de Normalidade - Indicadores de Versatilidade - Competências						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TAPROD	0,187	55	4,9E-05	0,897	55	0,000
TAPUBLI	0,170	55	4,1E-04	0,901	55	0,000
TAPROMO	0,205	55	4,8E-06	0,882	55	0,000
TADISTRIB	0,169	55	4,5E-04	0,913	55	0,001
TAGESTDIST	0,168	55	4,9E-04	0,929	55	0,003
TAGESTMARCA	0,175	55	2,2E-04	0,909	55	0,001
TAGESTP&d	0,165	55	7,3E-04	0,938	55	0,007
TAGESTPARC	0,164	55	8,5E-04	0,936	55	0,006
TAPRODINOV	0,163	55	9,0E-04	0,932	55	0,004
TAPINTELEC	0,171	55	3,5E-04	0,939	55	0,008
TAFARMACO	0,161	55	1,2E-03	0,942	55	0,010
TAFUNDOSINV	0,168	55	5,3E-04	0,913	55	0,001
TNPROD	0,220	55	5,1E-07	0,896	55	0,000
TNPUBLI	0,204	55	5,0E-06	0,865	55	0,000
TNPROMO	0,195	55	1,9E-05	0,887	55	0,000
TNDISTRIB	0,267	55	1,4E-10	0,844	55	0,000
TNGESTDIST	0,278	55	1,5E-11	0,860	55	0,000
TNGESTMARCA	0,316	55	3,6E-15	0,824	55	0,000
TNGESTP&d	0,272	55	5,3E-11	0,868	55	0,000
TNGESTPARC	0,252	55	2,3E-09	0,892	55	0,000
TNPRODINOV	0,226	55	1,9E-07	0,905	55	0,000
TNPINTELEC	0,199	55	1,1E-05	0,906	55	0,000
TNFARMACO	0,141	55	8,1E-03	0,933	55	0,004
TNFUNDOSINV	0,207	55	3,5E-06	0,897	55	0,000

Teste de Kolmogorov-Smirnova - Lilliefors Significance Correction

APÊNDICE E – Soluções Fatoriais – Variáveis Observadas de Competências

Variável – Efeito em custos e vendas

Variável	Fator	Alfa de Cronbach	Competências Agrupadas
Efeito em Custos e Vendas	Inovação	0,90	7 / 8 / 9

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,709
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	109,489
	df	3
	Sig.	,000

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,513	83,756	83,756	2,513	83,756	83,756
2	0,346	11,550	95,306			
3	0,141	4,694	100,000			

Para esta variável foi identificado apenas um fator seguindo as regras de decisão acima mencionadas. Este fator agrupou as competências relativas à gestão de programa de P&D, à gestão de parceiras para P&D e à capacitação para introdução de produtos inovadores no mercado. Batizado de inovação, este fator indica que na percepção dos executivos do setor, as competências de maior efeito em custos e vendas são aquelas relativas a capacidade da empresa inovar, desde a condução de programas de P&D até a efetiva colocação do novo produto no mercado.

Variável – Habilidade de afastar ameaças

Variável	Fator	Alfa de Cronbach	Competências Agrupadas
Afastar ameaças competitivas	Inovação	0,87	7 / 8 / 9
	Operações	0,70	1 / 3 / 4 / 11

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,677
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	172,264
	df	21
	Sig.	,000

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation sums of squared loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	2,475	35,359	35,359	2,475	35,359	35,359	
2	2,213	31,618	66,977	2,213	31,618	66,977	
3	0,866	12,372	79,349				
4	0,549	7,849	87,198				
5	0,476	6,798	93,996				
6	0,340	4,862	98,858				
7	0,080	1,142	100,000				

Para esta variável foram identificados dois fatores. O primeiro agrupou novamente as competências 7, 8 e 9, indicando que a capacidade de inovação é percebida pelos empresários como a principal competência para afastar ameaças competitivas. O segundo fator identificado agrupou as competências 1, 3, 4 e 11, referentes à produção em escala, promoção de medicamento com prescrição, distribuição direta de medicamentos e farmacovigilância. Batizado de “operações” este fator indica que competências consolidadas nas atividades que envolvem todo o ciclo produtivo dos medicamentos, produção, promoção, distribuição e controle de eventuais efeitos colaterais através da farmacovigilância também são indicadores relevantes para afastar ameaças competitivas.

Variável - Capitalizar oportunidades competitivas

Variável	Fator	Alfa de Cronbach	Competências Agrupadas
Capitalizar oportunidades competitivas	P&D	0,82	7 / 8 / 12
	Prod/Distrib	0,61	1 / 4
	Relacionamento c/ médicos	0,61	3 / 11

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,583
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	169,284
	df	21
	Sig.	,000

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation sums of squared loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	2,410	34,434	34,434	2,410	34,434	34,434	2,322
2	1,775	25,360	59,795	1,775	25,360	59,795	1,570
3	1,033	14,756	74,551	1,033	14,756	74,551	1,653
4	0,691	9,875	84,426				
5	0,567	8,095	92,521				
6	0,481	6,865	99,385				
7	0,043	0,615	100,000				

Para esta variável foram identificados três fatores. O primeiro, como na variável anterior agrupa competências relativas à P&D, porém com a ausência da variável de capacitação para introdução de produtos inovadores e incluindo a variável obtenção de fundos para investimento. Interpretamos este fator como indicativo de que oportunidades competitivas são relacionadas ao esforço de desenvolvimento de pesquisa, o qual se caracteriza por ser de longo prazo e demandar volumes consideráveis de recursos para seu financiamento. Desta forma se destacaram a gestão de programas de P&D e parcerias para este fim, adicionando a variável relativa à obtenção de fundos para seu financiamento.

O segundo fator foi batizado por como produção e distribuição e reuniu as competências relativas à produção a custo competitivo e à distribuição direta de medicamentos, ou seja, em um segundo grau de importância, produzir a um custo competitivo e ser capaz de distribuir sua produção são competências que podem permitir a empresas aproveitar oportunidades competitivas que surjam no mercado.

O terceiro fator foi nomeado como relacionamento com médicos e reuniu as competências relativas a promoção de medicamentos que precisam ser prescritos e a farmacovigilância. Conforme destacado por Fernando Italiani, um experiente executivo do setor farmacêutico, em livro editado em 2006, a farmacovigilância vem exercendo uma importância crescente nas ações de marketing das empresas, na medida em que mostra a preocupação da empresa com a saúde do paciente e com a imagem da classe médica. Assim não basta a divulgação propriamente dita dos medicamentos junto à classe médica para que esta se sinta confortável em prescrevê-lo. Esta ação tem que ser acompanhada de um acompanhamento constante de efeitos colaterais, de forma a transmitir ao profissional de saúde a confiança necessária para a indicação do produto.

Variável – Nível da competência quando comparada aos concorrentes

Variável	Fator	Alfa de Cronbach	Competências Agrupadas
Nível comparado aos concorrentes	P&D	0,84	7 / 8 / 12
	Prod/Distrib	0,73	1 / 2 / 4 / 5

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,627
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	140,962
	df	21
	Sig.	,000

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation sums of squared loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	2,341	33,446	33,446	2,341	33,446	33,446	2,316
2	2,182	31,174	64,620	2,182	31,174	64,620	2,211
3	0,834	11,909	76,529				
4	0,708	10,120	86,648				
5	0,453	6,468	93,117				
6	0,352	5,026	98,143				
7	0,130	1,857	100,000				

Para esta variável foram identificados dois fatores, o primeiro relativo a P&D, agrupando da mesma forma que na variável relativa às oportunidades competitivas, as competências quanto a gestão de programa de P&D, desenvolvimento de parceiras e obtenção de fundos para investimentos. Em coerência com os resultados acima, que as destacam como importantes para afastar ameaças e capitalizar oportunidades competitivas, estas competências são apontadas como relevantes para acompanhamento frente a posição dos concorrentes.

O segundo fator agrupou as competências relacionadas à produção em escala competitiva, distribuição direta e via distribuidores terceirizados e promoção de medicamentos MIP. Tais competências, contemplam quase todo o ciclo produtivo, e portanto é coerente que sejam apontadas como relevantes para uma análise comparativa com o posicionamento dos concorrentes.

Variável - Concorrentes podem identificar as competências

Variável	Fator	Alfa de Cronbach	Competências Agrupadas
Concorrentes podem identificar as competências	Inovação	0,95	7 / 8 / 9
	Marketing	0,71	3 / 5 / 6

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,697
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	211,320
	df	15
	Sig.	,000

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation sums of squared loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	3,388	42,353	42,353	3,388	42,353	42,353	3,381
2	2,413	30,160	72,513	2,413	30,160	72,513	2,427
3	0,746	9,326	81,839				
4	0,612	7,653	89,492				
5	0,409	5,107	94,598				
6	0,238	2,970	97,569				
7	0,129	1,613	99,182				
8	0,065	0,818	100,000				

Também foram identificados dois fatores para esta variável. O primeiro, novamente relacionado a competências de P&D, na gestão de programas de P&D, parcerias para este fim e capacitação para introdução de produtos no mercado, destacando estas competências como difíceis de serem identificadas pelos concorrentes. Entendeu-se este resultado como coerente, dada a especificidade e a complexidade dos projetos de P&D desenvolvidos por cada empresa, dado que estes normalmente envolvem várias áreas.

O segundo fator, nomeado como marketing, reuniu as competências relativas à promoção de medicamentos com prescrição, a gestão de parcerias com distribuidores e a gestão de marca. Estas competências, apesar de mais expostas à concorrência também foram consideradas identificáveis, apenas se os concorrentes estivessem investigando, reforçando uma característica para a sua sustentabilidade.

Variável - Tempo necessário para um concorrente imitar as competências

Variável	Fator	Alfa de Cronbach	Competências Agrupadas
Tempo necessário para um concorrente imitar as competências	Prod/Distrib	0,82	1 / 2 / 4 / 5
	Inovação	0,84	7 / 8 / 9

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,655
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	180,010
	df	21
	Sig.	,000

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation sums of squared loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	2,994	42,779	42,779	2,994	42,779	42,779	2,744
2	1,962	28,022	70,801	1,962	28,022	70,801	2,409
3	0,666	9,514	80,315				
4	0,572	8,178	88,494				
5	0,398	5,687	94,181				
6	0,298	4,263	98,444				
7	0,109	1,556	100,000				

De forma diferente das variáveis vistas até agora, o primeiro fator identificado para esta variável não agrupou competências relativas à P&D, mas sim as relativas à produção, promoção de medicamentos MIP e distribuição. A análise das média das respostas para estas competências (3,83) as indica como as que demandam menos tempo para serem imitadas, exceto a produção em escala competitiva, dado que normalmente esta competência demanda execução de obras e encomenda de equipamentos.

O segundo fator identificado para esta variável agrupa competências de P&D: gestão de programa de P&D, desenvolvimento de parceiras para P&D e capacitação para introdução de produtos inovadores no mercado. Porém, ao contrário do primeiro fator, a análise da média das respostas da amostra (4,62), as indicam como as que levam mais tempo para serem imitadas. Uma explicação intuitiva para este resultado é a de que o estabelecimento de programas de P&D, de parcerias para P&D e a própria introdução de novos produtos no mercado, que demandam testes clínicos complexos e o atendimento de um grande número de procedimentos regulatórios constituem-se em projetos de complexo e demorado entendimento que compreendem a participação de várias áreas da empresa.

Variável – Tempo de depreciação das competências

Variável	Fator	Alfa de Cronbach	Competências Agrupadas
Tempo de Depreciação das Competências	Marketing	0,83	2 / 3 / 4 / 5
	Inovação	0,73	9 / 10 / 12

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,683
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	147,017
	df	21
	Sig.	,000

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation sums os squared loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	3,257	46,532	46,532	3,257	46,532	46,532	2,938
2	1,404	20,051	66,583	1,404	20,051	66,583	2,341
3	0,790	11,282	77,865				
4	0,654	9,345	87,210				
5	0,399	5,700	92,911				
6	0,300	4,290	97,201				
7	0,196	2,799	100,000				

Para esta variável novamente foram identificados dois fatores. O primeiro fator reúne as competências relativas à promoção e distribuição de medicamentos, indicando-as, na percepção dos respondentes da amostra, como as de maior exposição à depreciação, frente a não continuidade de investimentos na sua manutenção. O segundo fator, nomeado inovação, agrupa as competências capacitação para introdução de produtos inovadores, gestão da propriedade intelectual e obtenção de fundos para investimentos.

Variável – Substituição das competências por outros recursos

Variável	Fator	Alfa de Cronbach	Competências Agrupadas
Substituição das competências por outros recursos	Inovação	0,84	7 / 8 / 9 / 10
	Marketing	0,75	2 / 3 / 4 / 5

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,705
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	169,721
	df	28
	Sig.	,000

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation sums of squared loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	3,005	37,559	37,559	3,005	37,559	37,559	2,832
2	2,161	27,017	64,576	2,161	27,017	64,576	2,426
3	0,795	9,933	74,509				
4	0,616	7,697	82,206				
5	0,515	6,432	88,639				
6	0,457	5,707	94,345				
7	0,295	3,681	98,027				
8	0,158	1,973	100,000				

O primeiro fator identificado para esta variável agrupou as competências relacionadas a P&D incluindo a competência gestão de propriedade intelectual. Estas competências foram apontadas como as de mais difícil substituição por outros recursos. Considerando a especificidade dos projetos de P&D desenvolvidos pelas empresas, e a integração de diversas áreas que estes projetos exigem, entendemos como coerente este resultado.

O segundo fator agrupou as competências relativas à promoção e distribuição. As médias das respostas demonstram que estas competências também são difíceis de serem substituídas, porém em um nível menor de dificuldade do que as competências relativas a P&D. Particularmente a competência distribuição direta de medicamentos, teve a média das respostas situadas abaixo de 4 na escala, indicando possibilidade de substituição por outros recursos. Este resultado é coerente se considerarmos que majoritariamente no setor farmacêutico brasileiro, a distribuição de medicamentos é terceirizada (em 2008 84% das vendas do setor contaram com distribuição terceirizada dos medicamentos)

Variável - Transferência da competência para outras áreas

Variável	Fator	Alfa de Cronbach	Competências Agrupadas
Transferência da competência para outras áreas	Inovação	0,95	7 / 8 / 9 / 10
	Prod/Promoção	0,70	1 / 2

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,720
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	394,935
	df	15
	Sig.	,000

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation sums of squared loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative	
1	3,841	64,021	64,021	3,841	64,021	64,021	3,730
2	1,223	20,387	84,408	1,223	20,387	84,408	2,018
3	0,499	8,309	92,717				
4	0,328	5,466	98,183				
5	0,103	1,724	99,907				
6	0,006	0,093	100,000				

Variável - Transferência da competência para outros negócios

Variável	Fator	Alfa de Cronbach	Competências Agrupadas
Transferência da competência para outros negócios	Inovação	0,95	7 / 8 / 9 / 10
	Prod/Promoção	0,76	1 / 2 / 3

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,794
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	331,651
	df	21
	Sig.	,000

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation sums of squared loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	4,172	59,602	59,602	4,172	59,602	59,602	3,921
2	1,414	20,203	79,805	1,414	20,203	79,805	2,609
3	0,564	8,051	87,857				
4	0,420	6,001	93,857				
5	0,248	3,547	97,404				
6	0,154	2,204	99,608				
7	0,027	0,392	100,000				

Para cada uma das variáveis relativas à versatilidade das competências foram identificados dois fatores. O primeiro agrupou para as duas variáveis, as competências relativas a P&D, incluindo a gestão de propriedade intelectual, indicando que na percepção dos respondentes, as competências relativas a P&D são transferíveis. A média das respostas da amostra demonstra que esta característica é mais acentuada para o caso de transferência para outros negócios do que para outras áreas. Considerando que as competências listadas para resposta, representam conjuntos de atividades exercidos por um conjunto determinado de áreas da empresa, a possibilidade maior de transferência para outros negócios, como por exemplo, medicamentos veterinários, nos parece coerente.

O segundo fator refere-se a competências de produção com custos competitivos e promoção, sendo que para a variável transferência para outras áreas, apenas a promoção de medicamentos MIP, apresentou carga fatorial suficiente para permanecer no fator e na variável transferência para outros negócios, a competência promoção de medicamentos com prescrição também se mostrou relevante. A gestão da produção e a publicidade direta ao consumidor final constituem-se, intuitivamente, em competências com grande possibilidade de serem utilizadas em outras áreas ou negócios. A promoção de medicamentos com prescrição poderia ser transferida para um outro negócio, voltando ao exemplo dos medicamentos veterinários.

Cabe ressaltar, porém, que o desvio padrão das respostas referentes à variável transferência para outros negócios é o maior dentre todas as variáveis observadas de competências, havendo maior divergência entre a percepção dos respondentes.