

Gestão Estratégica na União Química
Strategic Management at União Química
Gestión Estratégica en União Química

Recebido: 16/06/2021 | Revisado: 19/06/2021 | Aceito: 09/08/2021 | Publicado: 26/08/2021

Pedro Ferraz de Andrade Augusto Santos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7601-4626>

Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

E-mail: pedroferrazandrade@gmail.com

Samir Lótfi Vaz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0330-9233>

Fundação Dom Cabral, Brasil

E-mail: samir@fdc.org.br

Carlos Eduardo Bonato

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1842-4368>

Fundação Dom Cabral, Brasil

E-mail: cebonato@gmail.com

Athos Carlos Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3253-4309>

ACS Empresarial/ Fundação Dom Cabral, Brasil

E-mail: athos@acsempresarial.com

Resumo

Este Caso de Ensino foca no histórico recente da União Química Farmacêutica Nacional, empresa que atua no mercado farmacêutico brasileiro, nos segmentos de saúde humana e animal. A União Química passou por um momento importante em 2008, marcado por elevados gastos com a construção de um novo parque industrial e pela cisão societária com a Biolab, com a qual compartilhava recursos no desenvolvimento de produtos de grande valor agregado. A recuperação veio após a adoção de uma gestão econômico-financeira rigorosa e motivou o desenvolvimento de

um plano estratégico com foco no longo prazo e a adoção de metas desafiadoras de crescimento. Em 2016, a empresa se vê diante de novas oportunidades de atuação e mira em um desempenho ainda superior. A dinâmica do Caso de Ensino União Química busca o aprofundamento da análise e aplicação dos aspectos essenciais de formulação e implementação de estratégias nas organizações. Sendo assim, pretende-se desenvolver o pensamento estratégico dos participantes, estimulando sua capacidade de resolver problemas a partir da análise de opções e capacidade de tomada de decisões. O caso explora as mudanças ocorridas no ambiente da organização e deve prover bases para discussões em sala sobre temas e questões de disciplinas correlatas à Gestão Estratégicas e ao Desenvolvimento de Parcerias, assim como eventuais *trade-offs* destas práticas. Como dilema central, são desenvolvidas questões relacionadas ao resgate da capacidade de atuação no desenvolvimento de produtos com maior valor agregado, qualidade perdida desde a cisão com a Biolab.

Palavras-chave: Setor Farmacêutico; Gestão Estratégica; Formulação de Estratégias.

Abstract

This case focuses on the recent history of União Química Farmacêutica Nacional, which operates in the Brazilian pharmaceutical market in human and animal health segments. The company went through an important moment in 2008, marked by high spending on the construction of a new industrial park and by the split with Biolab, with which it shared important resources. The recovery came after the adoption of strict financial and economic management motivated by the development of a strategic plan focused on the long term, as well as by the adoption of challenging growth targets. In 2016, the company faces new opportunities for operations and aim for even greater results. This case seeks to stimulate application of the essential aspects of design and implementation of strategies in organizations. It intends to develop strategic thinking of the participants, stimulate their ability to solve problems from the analysis of options and their capacity of decision-making, based on a real case applied in the Brazilian pharmaceutical sector. The case explores the changes that have occurred in the organization's environment and in the developer's bases for the area on themes and issues related to Strategic Management and Partnership Development, as well as possible trade-offs of these practices. As a central dilemma, they are issues related to the

rescue of the capacity to act in the development of products with greater added value, quality lost since a split with a Biolab.

Keywords: Pharmaceutical Industry; Strategic Management; Strategy Formulation.

Resumen

Este caso se centra en la historia reciente de União Química Farmacêutica Nacional, que opera en el mercado farmacéutico brasileño en los segmentos de salud humana y animal. La empresa pasó por un momento importante en el año 2008, marcado por elevado gastos en la construcción de un nuevo parque industrial y la escisión corporativa con Biolab, con el que compartía recursos. La recuperación ocurrió después de la adopción de una estricta gestión financiera y económica motivada por el desarrollo de un plan estratégico centrado en el largo plazo y la adopción de objetivos de crecimiento desafiantes. En 2016, la empresa ve a nuevas oportunidades para las operaciones y objetivos de rendimiento aún mayor. Este caso busca promover la aplicación de los aspectos esenciales del diseño e implementación de estrategias en las organizaciones. Se tiene la intención de desarrollar el pensamiento estratégico de los participantes, estimulando su capacidad de resolución de problemas a partir del análisis de las opciones y la capacidad de toma de decisiones, basado en un caso real aplicado en el sector farmacéutico brasileño. El caso explora los cambios que se han producido en el entorno de la organización y en las bases del desarrollador para el área en temas y asuntos relacionados con la Gestión Estratégica y el Desarrollo de Alianzas, así como las posibles compensaciones de estas prácticas. Como dilema central, son cuestiones relacionadas con la recuperación de la capacidad de actuar en el desarrollo de productos con mayor valor añadido, calidad perdida desde una escisión con un Biolab.

Palabras clave: Industria Farmacéutica; Gestión estratégica; Formulación de estrategia.

Introdução

A história da União Química Farmacêutica Nacional SA tem sua origem em 1936, com a fundação do Laboratório Prata, posteriormente adquirido por João Marques de Paulo, em 1971. Seu filho mais velho, Fernando, entrou na empresa aos 16 anos, ao

optar por transferir seus estudos para o turno da noite para ajudar o pai durante o dia, e, aos 19, já assumia o cargo de presidência, que ocupa até os dias atuais. Prevendo um crescimento futuro e novas possibilidades de atuação, Fernando propôs, ainda na década de 1980, a mudança da razão social da empresa, de Laboratório Prata, para União Química e Farmacêutica Nacional.

A União Química tem como atividade principal a fabricação, manipulação, comercialização e distribuição de produtos farmacêuticos para uso humano e veterinário, de produtos biológicos para controle de pragas, de produtos cosméticos, dietéticos e de higiene pessoal. Possui cinco plantas fabris, localizadas em Embu-Guaçu/SP, Pouso Alegre/MG, Taboão da Serra/SP e duas em Brasília/DF, além de um centro de distribuição e uma indústria gráfica em Taboão da Serra/SP. Há escritórios nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro.

Em 2016, a empresa completa 80 anos, com meta de alcançar R\$ 1 bilhão de faturamento. Para este fim, a União Química estuda maneiras de resgatar suas competências no desenvolvimento de drogas com maior valor agregado, produtos que representam melhores condições comerciais. Contudo, dadas as oportunidades disponíveis no mercado, quais seriam as mais adequadas para o alcance da meta pretendida?

Descrição do Caso

Após um período de retração durante as décadas de 1970 e 1990, a indústria farmacêutica brasileira passou por uma retomada na década de 2000. Mudanças no ambiente institucional nas últimas duas décadas, entre elas a abertura comercial iniciada em 1989, a aprovação da Lei de Patentes em 1996 e, em 1999, da Lei do Medicamento Genérico, induziram uma reorientação das estratégias tecnológicas da indústria farmacêutica nacional, em direção à intensificação do esforço de pesquisa e desenvolvimento no país. Ao final da década de 1990, construiu-se no país uma nova estrutura regulatória e de políticas públicas para a indústria farmacêutica. O movimento, iniciado com a criação da Anvisa em 1999, ganhou força ao longo dos anos 2000, com destaque para instituição das Boas Práticas de Fabricação (BPF), prerrogativa para a produção e comercialização de medicamentos. No geral, observa-se que a pressão

regulatória constitui um aspecto importante da indústria farmacêutica. É uma indústria altamente regulada, desde a compra da matéria prima, produção, até o transporte para o cliente final.

Ao longo desse mesmo período, a União Química passou por diversas transformações, por meio de aquisições de outras empresas, marcas e linhas de produtos, as quais, aliadas a parcerias estabelecidas no Brasil e no Exterior, lhe permitiram ocupar uma posição de destaque no mercado nacional e abrir novas frentes no mercado internacional, sempre focada na excelência e qualidade dos produtos ofertados.

Ao final dos anos 2000, a empresa colocou em prática um Plano de Investimentos para garantir estrutura adequada visando atender o crescimento da demanda do setor farmacêutico e as necessidades da sociedade brasileira. Tais aportes relacionaram-se não apenas ao desenvolvimento e aprimoramento de medicamentos, mas também à adoção de novos equipamentos e tecnologias em processos produtivos, à realização de obras de infraestrutura e à aquisição de marcas e empresas que vieram somar ao seu portfólio e fortalecer ainda mais sua presença no mercado.

Ocorre que um imprevisto balançou as estruturas da empresa. No ano de 2008, a União Química perdeu um de seus principais negócios, a Biolab, que pertence a membros da família controladora e que é voltada para atuação em medicamentos “de marca”. Esses produtos são vendidos com prescrição médica e possuem maior valor agregado, mas exigem pesados investimentos em marketing e P&D.

“A Biolab já era um negócio dedicado exclusivamente a um ambiente de negócio de prescrição. Tem maior valor agregado, melhores condições comerciais. Então eles apartaram isso da União Química.” (Ronaldo Valentini, então CFO da União Química).

Considerando que União Química havia realizado diversos investimentos que também incluíam a construção de um novo parque industrial em Brasília de grande escala, a cisão societária com a Biolab trouxe dificuldades, que, aliadas à crise de crédito do mercado financeiro nacional, exigiram uma nova postura gerencial da empresa para possibilitar a conclusão do empreendimento.

Era um período complicado para a indústria farmacêutica nacional. Diversos laboratórios menores foram obrigados a fechar as portas devido a crescentes pressões regulatórias e exigências por certificações por parte das agências competentes. Somente sobreviveram aqueles laboratórios capacitados para cumprir com as exigências da Anvisa e do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Mesmo diante de tais desafios, a nova postura de gestão adotada pela empresa permitiu que a construção do novo parque industrial fosse finalizada, ainda que grande parte de sua capacidade produtiva permanecesse ociosa dado que havia sido dimensionada para atender também à demanda gerada pela Biolab. Apesar da receita crescente em 2008 e 2009 e EBITDA positivo nesses anos, a União Química registrou prejuízo de R\$ 38 mi e R\$ 5 mi, respectivamente.

Em 2009, a Diretoria Administrativa Financeira da companhia e iniciou um trabalho de reorganização da área na empresa. Com a cisão, a União Química herdou a maior parte dos ativos do Grupo, mas também herdou as dívidas e a carteira de produtos de menor valor agregado. Essa crise foi superada graças à adoção de um plano emergencial de corte de custos aliado a uma estrita política de gestão financeira.

“(...) com a fábrica praticamente pronta, aí começamos a nos desentender. Separou a gestão. (...) Mas eu comecei a concluir a fábrica e comecei a fechar todas as torneiras, a tomar todas as providências de gestão.” (Fernando, Presidente da União Química).

O ano seguinte foi marcado pelo desenvolvimento do projeto de implantação do SAP, software de gestão empresarial e inteligência de negócios, que permite otimizar processos, minimizar riscos e aumentar a confiabilidade das informações que formam a base de dados da empresa. Nesse ano, observou-se um cenário mais otimista, com a consolidação de uma estrutura de custos mais enxuta, sem que houvesse comprometimento com a qualidade. Os investimentos realizados começaram a gerar frutos, e a empresa alcançou um lucro líquido de R\$ 20 mi e um incremento de 16,6% na receita bruta.

A Volta por Cima

Superada a crise, a União Química obteve resultados expressivos a partir de 2011, indicando o êxito de sua estratégia de desenvolvimento. Esse ano foi marcado por uma série de fatores que contribuíram positivamente para o desenvolvimento da empresa e para sua consolidação no mercado farmacêutico humano e veterinário.

A empresa continuou direcionando investimentos à modernização e desenvolvimento tecnológico, atendendo às normas nacionais e internacionais de produção de medicamentos e qualidade. A Receita Bruta em 2011, no montante de R\$ 474,1 mi, foi superior em 10% se comparado ao ano anterior. Foram intensificados os projetos de novos produtos através de parcerias estratégicas e investimentos em inovação na ordem de R\$ 70 milhões. Se por um lado os bons resultados foram influenciados pela curva ascendente do mercado farmacêutico nacional impulsionado pelo aumento de renda da população brasileira, por outro, também foram frutos diretos do modelo de gestão estratégica adotado pela empresa.

Foi nesse momento que a União Química iniciou a elaboração de um Plano Estratégico, denominado “Projeto 20-16”, que tinha como principal objetivo definir as bases e propostas para o crescimento sustentável da empresa para os próximos cinco anos. A denominação “20-16” faz referência direta ao estabelecimento da meta de crescimento de 20% ao ano no faturamento bruto da empresa com EBITDA de 20% até 2016. Esse foi um programa inédito para a União Química, abrangendo todas as unidades de negócios, unidades fabris, áreas administrativas e de suporte e a própria Liderança.

Seguindo as diretrizes do “Projeto 20-16”, as fábricas passaram por várias transformações estruturais, logísticas e de processos em busca de maior produtividade. Uma das principais motivações para o projeto estava na necessidade de se ter um maior direcionamento estratégico para os negócios da empresa, cuja visão permanecia ainda muito restrita à figura do presidente Fernando.

“Não havia um norte claro para os negócios aqui da empresa. Uma preocupação muito em volumes. [...] Não havia clareza, não havia como cobrar resultados, não havia comprometimento das áreas” (Ronaldo Valentini, então CFO da União Química).

Assim, iniciou-se um processo de realização de um diagnóstico abrangente, seguido do estabelecimento de objetivos e metas estratégicas, posteriormente desdobrados por área. Reuniões periódicas de acompanhamento de resultados foram instauradas, ocasiões em que se passou a discutir os resultados passados e vislumbrar novas oportunidades futuras. Estabeleceu-se, como um dos principais focos estratégicos, ampliar a expansão da atuação da empresa no território nacional – até 2011, a União Química atuava fortemente apenas nos mercados do sudeste e sul do Brasil.

Foram identificados ainda segmentos e especialidades da área farmacêutica com maior rentabilidade e oportunidades relacionadas ao reposicionamento de produtos já existentes no portfólio no segmento de saúde humana. Para o curto prazo, deu-se prioridade ao desenvolvimento do mercado de alimentos funcionais (ex: suplementos, vitamínicos etc.) e produtos correlatos, que possuem prazos mais curtos de aprovação junto à Anvisa, ao mesmo tempo em que se iniciava o desenvolvimento de outros produtos de maior valor agregado para o terceiro ou quarto ano do Planejamento.

As especificidades dos segmentos de atuação da empresa exigiram o desenho de estratégias específicas para cada um. Na Área Hospitalar, por exemplo, devido ao alto poder de barganha dos hospitais, que acabam por forçar a redução de margens nas vendas, passou-se a priorizar a manutenção de altos níveis de serviço, ao menor custo possível, o que foi possível graças ao potencial de produção oferecido pelo novo parque industrial em Brasília. A análise de mercado conduzida mostrava ainda que, desde 2007, os concorrentes haviam reduzido o foco de atuação no segmento hospitalar, o que se mostrou como uma excelente via para a alavancagem do crescimento da empresa naquele momento.

Para a área de medicamentos de prescrição, onde a competição por preços tende a ser menos significativa, o foco do trabalho passou a ser a conquista da liderança de mercado dos produtos, o que exigiu a concentração de maiores esforços de marketing e de exploração do mercado, principalmente daqueles com patentes a vencer. No segmento de Grandes Animais, da divisão veterinária, a proximidade com o cliente foi vista como fundamental. Aqui, estabeleceu-se como diretriz assegurar a conscientização de fazendeiros e empresários rurais quanto à importância dos benefícios trazidos pelos produtos da empresa no resultado operacional de seus empreendimentos.

Em 2012, foram intensificados os projetos de novos produtos através de parcerias estratégicas com outros três grandes grupos farmacêuticos nacionais – ACHÉ, EMS e HIPERMARCAS – para a formação da Bionovis, empresa dedicada exclusivamente ao desenvolvimento de fármacos biológicos com foco em anticorpos monoclonais. A União Química identificou a necessidade fundamental de unir esforços com outros players para conquistar o mercado de biotecnologia, onde acredita-se estar o futuro da área farmacêutica. Com um crescimento mais acelerado do que a média do setor farmacêutico, espera-se que em 2016 os produtos biotecnológicos representem cerca de 21% das vendas totais. A criação da Bionovis coloca o Brasil como um representante de peso no mercado global de biomedicamentos.

A União Química também deu início ao trabalho de reestruturação do segmento de Saúde Animal, com a entrada de um novo Diretor. Na unidade de Grandes Animais, foram contratados propagandistas com vínculo CLT, em substituição do modelo de representantes pessoa jurídica, com vistas a garantir um maior controle sobre o trabalho realizado, maior dedicação do pessoal em contato com os consumidores e maior exploração do portfólio de produtos.

“É importante que ele (o propagandista) tenha habilidade interpessoal e de vender uma mensagem boa e em um segundo, que é o tempo que o médico dá (...) tem que ir com uma carga de produtos, que você fale deles, que seja de interesse daquele médico, daquela especialidade.” (Ronaldo Valentini, então CFO da União Química).

Ademais, foi feito um trabalho de revisão do portfólio com eliminação de produtos que não ofereciam margens satisfatórias, a exemplo do que ocorreu na divisão de Saúde Humana. Com relação à unidade de Pequenos Animais, que lida com produtos *pet*, o desempenho recente é atribuído a um bom momento de mercado, no qual mudanças socioculturais trazem boas oportunidades de crescimento. O Brasil é o país com a segunda maior população de animais de estimação do mundo, estimada em 40 milhões de pequenos animais. A preocupação com a saúde dos animais de companhia, que passaram a ser considerados “membros da família”, torna-se uma oportunidade de investimento para a indústria veterinária.

O lançamento da Divisão Genom Ginecologia e Obstetrícia também ocorreu em 2012. Esse novo segmento de atuação abre espaço para a participação da União Química em um mercado que fatura aproximadamente R\$ 3,2 bilhões por ano. A receita nesse ano foi superior em 21% se comparado ao ano anterior, enquanto o Lucro Líquido apurado ficou em R\$ 31,7 mi, com crescimento menor, de 11%. Isso se deve à decisão da empresa em investir fortemente em testes de bioequivalência e ensaios clínicos, buscando fortalecer importantes áreas para os desafios e o crescimento esperado para o futuro. Atrelado a esta decisão, a União Química melhorou sua política de benefícios e incentivos aos seus colaboradores, o que também contribuiu para elevar o nível de despesas operacionais. O impacto das mudanças mencionadas no Lucro Líquido foi parcialmente compensado pela redução das despesas financeiras, resultado da reestruturação de dívidas através de seu alongamento com a emissão de debêntures.

Já em 2013, a empresa ingressou em um novo segmento de mercado ao adquirir a Bthek Biotecnologia, focada no desenvolvimento de produtos biológicos capazes de controlar a proliferação de mosquitos vetores. A Bthek tem desenvolvido pesquisas em parceria com a Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia e o Instituto de Pesquisa Tecnológica, fazendo com que a União Química passe a produzir inseticidas biológicos em escala industrial.

A União Química conseguiu aumentar sua capacidade produtiva em 18%, efetuou 34 lançamentos, dentre novos produtos e novas apresentações, que corresponderam a 10,8% do total do faturamento da empresa. O crescimento foi de 23% em relação ao ano anterior, registrando receita bruta de R\$ 702 milhões. Este crescimento veio acompanhado de um incremento de 34% no lucro líquido da empresa. Trata-se de um resultado financeiro superior ao próprio crescimento registrado pelo mercado farmacêutico no período, que ficou em torno de 16%, e ultrapassa, inclusive, a meta estabelecida pelo planejamento estratégico da União Química, registrado no Projeto 20-16.

Já em 2014, a União Química figurou na lista das 150 Melhores Empresas em Práticas de Gestão de Pessoas, que mapeou, entre as melhores empresas do Brasil, os programas que estão sendo executados em prol dos colaboradores. Contudo, apesar dos grandes avanços conquistados até meados de 2014, o faturamento ainda estava consideravelmente distante da meta estabelecida em R\$ 1 bilhão para 2016. Quais

outras estratégias poderiam ser utilizadas para garantir um crescimento que viabilizasse esse número?

A Apresentação do Dilema

Recentemente, observa-se uma explosão da demanda por medicamentos e outros produtos de saúde no território brasileiro, resultado do aumento do poder aquisitivo e da melhoria da distribuição de renda, combinados com os processos de transição epidemiológica e demográfica, que impulsionam o bom desempenho do setor nos últimos anos.

O ano de 2015 revelou o início de uma grande oportunidade de crescimento para a União Química. Foi oferecida à empresa possibilidade de parceria com a multinacional Novartis para operar sua fábrica em Taboão da Serra, São Paulo. Fernando Marques, presidente da empresa, acredita que União Química foi escolhida dentre as 200 empresas concorrentes graças a suas rigorosas políticas de qualidade.

A parceria, contudo, requer que a empresa compre o complexo industrial da Novartis no Brasil, o que exigiria vultuosos investimentos no curto prazo. Ao mesmo tempo, isso permitiria a ampliação da capacidade produtiva da União Química e contribuiria para o alcance das arrojadas metas de crescimento do Plano 20-16. Além disso, as pressões por parte da ANVISA continuam fortes e geram insatisfação de algumas multinacionais quanto a produção no Brasil. Apesar de representar uma insegurança para alguns *players*, esse fator pode abrir portas para a atuação da União Química nesse novo mercado de terceirização da produção das grandes farmacêuticas multinacionais que operam no país.

O desafio agora seria fomentar as novas oportunidades de crescimento e recuperar as capacidades perdidas com a cisão com a Biolab, principalmente aquelas relacionadas à comercialização de produtos sob prescrição médica, de maior valor agregado. É chegada a hora de realizar um novo exercício de planejamento estratégico: peso no mercado global de biomedicamentos.

“Precisamos sentar e colocar tudo no papel. Será que as novas frente que estamos abrindo estão em linha com nossa intenção estratégica? Estamos conseguindo aproveitar o bom momento do mercado?” (Fernando, Presidente

da União Química).

De fato, a parceria com a Novartis representa uma oportunidade para que a União Química consolide sua estratégia de crescimento, recuperando suas competências e possibilitando o alcance de um faturamento na casa dos R\$ 1 bilhão até 2016. Não obstante, seria esse o momento de fazer um compromisso financeiro tão relevante? Estaria a União Química preparada para resgatar essas competências, do ponto de vista logístico e estratégico? Quais seriam as possíveis implicações relacionadas com a Biolab e seus executivos? E os *trade-offs* dessa parceria? Das oportunidades disponíveis no mercado, a Novartis representa a opção mais aderente ao Planejamento Estratégico da empresa?

Fontes dos Dados

Como base de dados para a confecção deste Caso de Ensino, foram utilizadas fontes primárias e secundárias. As fontes primárias são relacionadas as entrevistas semiestruturadas que foram desenvolvidas com executivos e consultores da União Química, a saber, (i) Fernando Marques (Presidente); (ii) Ronaldo Valentini (CFO); e (iii) Carlos Bonato (Consultor de Gestão Estratégica). Já em relação as fontes secundárias, foram analisadas informações públicas da organização, como as dispostas no site institucional e em outros veículos de mídias, conforme será exposto na cessão das Referências.

Objetivo do Caso

Este caso objetiva estimular nos alunos a reflexão estratégica estimulando sua capacidade de resolver problemas a partir da análise de opções e capacidade de tomada de decisões. Devido a sua abrangência, pode ser trabalhado em diversos momentos em disciplinas que tratem de temas relacionados à Gestão Estratégica. Especificamente, propõe-se que seja aplicado durante as unidades que tratam de formulação e implementação de estratégias, criação e desenvolvimento de parcerias, análise de *trade-offs* e processos formais de planejamento.

Questões Sugeridas para Ensino e Aprendizagem

O caso finaliza com Fernando, o presidente da União Química, na iminência de tomar uma decisão referente à formação da parceria com a Novartis. Por um lado, essa parceria exigirá grandes investimentos e a empresa conta com uma experiência negativa no passado recente, quando foi forçada a interromper momentaneamente a construção do parque industrial de Brasília, sendo levada a um forte período de crise. Por outro lado, essa parceria pode render bons frutos, possibilitando o alcance dos objetivos traçados pela organização.

Sugere-se que os alunos sejam levados a ponderar as vantagens e desvantagens da formação da parceria, ou que sejam divididos em grupos “contra” e “a favor” da decisão e levados a defender seu ponto de vista.

Vantagens incluem, dentre outros fatores:

1. A terceirização seria nova via de crescimento para as metas ambiciosas traçadas para 2020, ao mesmo tempo que evitaria a necessidade de altos investimentos em marketing e P&D.
2. A empresa sempre prezou pela qualidade dos processos e redução de custos, cultura que pode ser benéfica no sistema de terceirização, que já conta com margens reduzidas.
3. Outras multinacionais que temem a pressão regulatória no país podem ser atraídas pelo modelo e, sabendo da expertise da União Química, a acionem para conduzir o processo em solo nacional.
4. Há grande capacidade de produção disponível incremento da produção, após a cisão com a Biolab.
5. A empresa encontra-se bem estruturada após o período de reorganização interna pelo qual passou nos últimos anos e seria capaz de lidar com um novo segmento de atuação.

Desvantagens incluem, dentre outros fatores:

1. Perda do foco de investimentos em setores promissores, como o de medicamentos biológicos e pequenos animais.
2. Investimentos que poderiam ser utilizados em P&D e marketing para o desenvolvimento de medicamentos de prescrição com margem mais alta e para o fortalecimento da marca, seriam desviados para a aquisição da fábrica da Novartis.
3. A parceria pode prejudicar as alianças já formadas com outras empresas nacionais, principalmente aquelas envolvidas na operação da Bionovis.

Outras questões podem incluir:

1. Quais estratégias podem ser traçadas pela União Química para alcançar a meta estipulada (para além da parceria com a Novartis)?
2. Quais são as principais oportunidades e ameaças do ambiente geral (macroambiente) no qual a União Química está inserida?
3. Considerando análises sobre a demanda (desejos dos clientes) e concorrência, identifique os fatores-chave de sucesso para atuação no setor farmacêutico.
4. Identifique quais são as principais forças e fraquezas da União Química e elabore uma análise SWOT aplicada no contexto da empresa.
5. Determine o posicionamento da empresa e os atributos que compõe sua proposta de valor, gerando satisfação no mercado / clientes.
6. Quais fatores foram críticos para os bons resultados da empresa nos anos recentes?
7. Elabore objetivos estratégicos que a União Química deverá perseguir em seu novo ciclo de planejamento, considerando as diferentes perspectivas do Mapa Estratégico (BSC).
8. Quais os aprendizados e desafios enfrentados pela empresa ao introduzir um modelo de gestão estratégica orientado para resultados?
9. Em um cenário de parceria com a Novartis, quais eventuais conflitos poderiam surgir com a Biolab?

Revisão de Literatura e Análise

Logo no início, apresenta-se a figura do presidente Fernando, que, apesar de sempre possuir uma visão clara do negócio, tinha dificuldades em transmiti-la para o restante da organização, fazendo com que todos se sentissem perdidos. O período de crescimento que ocorreu nos anos que antecederam o primeiro exercício de planejamento estratégico fez com que se proliferassem iniciativas pouco sinérgicas entre si, o que levava a gastos ineficientes e dispêndio de esforços desnecessários.

Com a casa em ordem, esse problema não ocorreu mais, mesmo diante da diversificação e do crescimento no número de unidades de negócio. Ao longo do texto, fica claro que a UQ adota uma estrutura divisional por produtos, adequada para empresas com várias linhas de produtos, permitindo um enfoque claro para cada categoria individual de produto e uma maior orientação para o cliente final (WRIGHT, 2007).

Com a cisão com a Biolab, foi possível concentrar a expertise na fabricação de medicamentos genéricos e sem marca. Nesse segmento de mercado, os fatores críticos de sucesso envolvem a priorização de ganhos de escala e enxugamento da estrutura de custos. Assim, percebe-se que a empresa busca, principalmente, liderança em custos (PORTER, 1990), investindo na construção de instalações em escala, controle rigoroso de custos de produção e despesas gerais, minimização de despesas de vendas, P&D e funções assessorias, e simplificação dos processos de produção e venda (HITT *et al.*, 2008), como constatado ao longo do caso. A União Química apostou na expansão para todo o território brasileiro, racionalizou seu portfólio de produtos e investiu em uma análise minuciosa dos gastos administrativos, o que foi facilitado pela aquisição de um sistema informacional mais poderoso.

Olhando para dentro da organização, houve uma postura de valorização de pessoas, culminando no reconhecimento dentre as melhores empresas de práticas de pessoas. Esse tipo de ação é essencial na busca pelo alinhamento estratégico de todos em torno de objetivos comuns, principalmente em situações de crise, como a experimentada pela empresa.

As pressões regulatórias foram contornadas por meio de um esforço contínuo de busca pela qualidade dos processos. Qualidade esta que acabou reconhecida no

momento da definição da parceria com a Novartis, para a terceirização. A terceirização se mostra uma alternativa vantajosa para a empresa como nova fonte de receitas, já que seu modelo de negócios se encontra bem alinhado com as necessidades que esse tipo de atividade requer. Como as margens são reduzidas, estando apenas a cargo da operação de chão-de-fábrica, a competência de realizar as tarefas com baixos custos a torna uma opção atrativa (HITT *et al.*, 2008).

Analisando as dimensões do BSC, vemos claramente uma estratégia financeira de aumento de rentabilidade por meio da redução de custos e expansão dos mercados de atuação. Na dimensão cliente/mercado, o foco em preço e qualidade. Processos internos, temos gestão da qualidade e gestão de processos regulatórios bem fortes. Em aprendizagem e crescimento, investimentos em sistemas informacionais, alinhamento da equipe e valorização das pessoas. (KAPLAN & NORTON, 1997).

Olhando para o mercado externo, há boas expectativas de retorno para o médio/longo prazo no que tange a comercialização de biomedicamentos. Esse novo segmento de mercado parece consolidar uma nova tendência, que visa, principalmente, atender a um novo perfil epidemiológico que se consolida no país. A formação de alianças e a aquisição de novas empresas tornaram-se formas de adquirir novas expertises sem a necessidade de se gastar demasiadamente com atividades de P&D para desenvolver novos produtos para esse mercado (HITT *et al.*, 2008).

Com a perda da Biolab, também perdeu-se competências relacionadas a medicamentos de prescrição. A empresa deve contemplar investimentos nessa área, caso queira se estabelecer nesse segmento. Os resultados financeiros da UQ melhoraram de forma perceptível nos últimos anos. Os prejuízos iniciais já rendem frutos e a empresa já pode começar a pensar em realizar novo pacote de gastos voltado para uma nova fase de crescimento.

Referências

GOMES, R et al. O novo cenário de concorrência na indústria farmacêutica brasileira. **BNDES Setorial**, 39, p. 97-134, mar. 2014.

HITT, M.A., IRELAND R.D., HOSKISSON R.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pinoneira Thomson Learning, 2008.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

VALOR ECONÔMICO. (2014). **Brasileiras investem em inovação e se aproximam de multinacionais**. Obtido no URL:

<http://www.valor.com.br/empresas/3490734/brasileiras-investem-em-inovacao-e-se-aproximam-de-multinacionais>

VALOR ECONÔMICO. (2015). **União Química prevê faturamento de R\$ 1 bi em 2015**. São Paulo, 24 mar. 2015. Obtido no URL:

<http://www.valor.com.br/empresas/3971154/uniao-quimica-preve-faturamento-de-r-1-bi-em-2015>

WRIGHT, P. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.