



## Por que algumas empresas iniciantes preferem a cooperação à competição

Diante do desafio de comercialização de sua droga contra a AIDS, a Trimeris Inc., uma pequena empresa de biotecnologia sediada em Durham, na Carolina do Norte, decidiu não contratar vendedores e não despejar dinheiro em campanhas de marketing. Em vez disso, associou-se a Hoffman-La Roche Inc., a gigante da indústria farmacêutica suíça. Em 1999, a pequena Trimeris e a colossal Roche fecharam um acordo pelo qual a última empregaria seu potencial de produção e de marketing a favor do Fuzeon, a nova droga da Trimeris, em troca de uma parte dos lucros. Em janeiro, as duas empresas anunciaram que ampliariam sua parceria.

[David Hsu](#), professor de administração da Wharton, especializado em estudos de empreendedorismo, observa que este tipo de acordo tornou-se comum na indústria farmacêutica. Pequenas empresas de biotecnologia, como a Trimeris, inovam, criando drogas e vacinas promissoras, enquanto as grandes companhias do setor, como a Roche, procuram associar-se a elas, emprestando seu prestígio a empresas promissoras.

Em um ensaio intitulado *When does start-up innovation spur the gale of creative destruction* (Quando a inovação de empresas iniciantes aceleram a destruição criativa), Hsu diz que este tipo de cooperação desmente a idéia popular da inovação tecnológica. De acordo com o conceito tradicional, as empresas iniciantes introduziriam discretamente novos produtos no mercado e roubariam as vendas das líderes de plantão. Em consequência disso, as empresas inovadoras crescem, enquanto as mais antigas entram em processo de estagnação, chegando mesmo a encolher. Esse é sem dúvida alguma o caso, por exemplo, das fabricantes de discos rígidos e do varejo online.

Às vezes, porém, o mercado opera de forma mais benigna, permitindo que novos participantes, como a Trimeris, coopere com organizações já estabelecidas, como a Roche. De repente, o ímpeto criador já não parece tão destrutivo.

Por que as empresas iniciantes resolvem optar pela cooperação em vez de optarem pela competição? Esse foi o questionamento que impeliu Hsu, em parceria com Joshua Gans, da Universidade de Melbourne, na Austrália, e Scott Stern, da Northwestern University, a escrever o ensaio já mencionado e publicado pelo *RAND Journal of Economics*. Os pesquisadores constataram que a possibilidade de cooperação destas empresas com empresas estabelecidas dependia de três fatores: 1) grau de força dos direitos sobre propriedade intelectual das iniciantes; 2) existência ou não de relações com intermediários, tais como capitalistas de risco; e 3) exigência ou não por parte da grande indústria de investimentos vultosos em áreas como fabricação e distribuição. Os autores respaldaram suas conclusões em estudos feitos com 118 empresas iniciantes de tecnologia.

“Em ambientes econômicos tais como os da indústria biotecnológica — onde as patentes têm ação relativamente eficaz na proteção [dos direitos sobre a propriedade intelectual], as empresas se vêem obrigadas a arcar com custos de investimentos relativos altos, e onde sempre há intermediários para facilitar as transações —, as empresas iniciantes e inovadoras costumam obter retornos por suas inovações por meio do mercado de idéias, onde atuam como fornecedoras originais de ‘tecnologia’, e não como meras concorrentes de um espectro indiferenciado de empresas focadas na inovação”, observam os autores. “Em contrapartida, quando os custos de investimentos para a empresa recém-chegada ao mercado são relativamente baixos e a inovação tecnológica não é protegida por patentes, como no caso da indústria de disco rígido, essa abertura tende a impedir o

florescimento do mercado de idéias. Neste tipo de ambiente, as empresas iniciantes geralmente optam por comercializar suas inovações no cenário de concorrência próprio do mercado de produtos.

Os direitos sobre propriedade intelectual tomam muitas formas, sendo a patente a mais óbvia delas. Ela confere ao seu proprietário o direito exclusivo de comercialização de um invento por um período de tempo específico. “Empresas com pelo menos uma patente de projeto costumam colaborar duas vezes mais do que aquelas que não possuem patente alguma”, escrevem os autores.

As patentes protegem as empresas iniciantes, impedindo que empresas já estabelecidas roubem suas invenções. Isso, por sua vez, lhes dá maior alavancagem na hora de negociar. “Em ambiente de cooperação, a negociação da venda de uma idéia envolve necessariamente o risco da divulgação, minando assim a posição de barganha da empresa iniciante e reduzindo a disposição da empresa estabelecida em pagar pela idéia”, explicam os pesquisadores. “Cada vez mais, a força dos direitos sobre a propriedade intelectual reduz a ameaça de expropriação em um e outro caso, aumentando desta forma os retornos absolutos esperados pela empresa iniciante.” As negociações conduzem com freqüência a relações de cooperação, tais como *joint ventures* e até mesmo aquisições.

Não foram apenas as pequenas empresas de biotecnologia que se renderam ao modelo cooperativo de inovação, observa o professor Hsu em uma entrevista. A Merck & Co., uma gigante da indústria farmacêutica sediada em Whitehouse Station, New Jersey, fez da parceria um ponto fundamental de sua estratégia de introdução de novas drogas no mercado. Dois de seus principais produtos — o Fosamax, um remédio para osteoporose, e o Cozaar/Hyzaar, para hipertensão — foram encampados pela empresa via contratos de licenciamento.

É claro que toda negociação, assim como o casamento, exige um parceiro, e achar o parceiro certo é a única coisa que pode impedir a felicidade de acabar em divórcio. De modo geral, porém, as empresas iniciantes não se acham bem preparadas para encontrar o parceiro ideal. Como costumam ser pequenas, têm, por isso mesmo, poucas opções. Precisam de alguém que as complete, intermediários como capitalistas de risco, advogados e contadores.

Os intermediários, via de regra, especializam-se em indústrias específicas, e trabalham a maior parte do tempo com empresas de biotecnologia ou de tecnologia da informação. Conseqüentemente, têm um profundo conhecimento dos players desta indústria; sabem se estão em busca de parceiros e se é possível negociar com eles. De igual modo, responsabilizam-se pelo valor da inovação da empresa iniciante e pela competência de seus fundadores. Hsu e seus colegas pesquisadores constataram que as empresas iniciantes que trabalham com intermediários inclinam-se mais pela cooperação do que pela competição.

Por fim, os autores constataram que as empresas iniciantes provavelmente estarão menos propensas a cooperar se para se prepararem para competir tiverem de investir grandes somas de dinheiro. “À medida que os custos já incorridos aumentam em decorrência da entrada da empresa iniciante no mercado de produtos, os ganhos oriundos da cooperação entre iniciantes e empresas estabelecidas também aumentam, portanto é bastante provável que as empresas iniciantes renunciem à concorrência”, ressaltam os autores.

No caso da indústria automobilística, por exemplo, sabe-se o quanto a construção de uma fábrica de automóveis é um empreendimento caro e trabalhoso. O proprietário tem de investir centenas de milhões de dólares antes de produzir o primeiro carro. Se uma empresa iniciante desenvolve um motor, o melhor que tem a fazer é licenciar essa tecnologia junto a uma montadora estabelecida, em vez de tentar construir sua própria fábrica a partir do zero. A indústria farmacêutica comporta-se

de modo muito semelhante. Introduzir um novo remédio no mercado é um processo que demora cerca de dez anos, exige a dedicação de centenas de cientistas e demanda a realização de testes de segurança e de eficácia que consomem anos. No momento em que as autoridades federais consideram o novo remédio seguro e eficaz, o fabricante precisa de uma infinidade de vendedores e de um orçamento polpudo para atingir os médicos e seus pacientes.

Tudo isso significa que as empresas já estabelecidas levam grande vantagem na fabricação e comercialização de remédios, embora seu desempenho no tocante à fabricação de novos produtos seja sofrível, pelo menos foi o que se viu na última década. As empresas iniciantes de biotecnologia, tais como a Trimeris, têm se mostrado mais inventivas na concepção de novas drogas e técnicas. A tendência predominante ultimamente entre as iniciantes tem sido a de licenciar suas invenções junto a fabricantes já estabelecidos, como a Roche. "A probabilidade de cooperação é muito maior na área de biotecnologia", afirmam os pesquisadores.

O que significa tudo isso para um empreendedor — dono de uma empresa —, ou para um gerente de uma grande empresa já estabelecida? O ideal seria que todas estas coisas ajudassem na escolha do caminho a seguir: cooperação ou competição. Duas das maiores e mais conhecidas empresas de biotecnologia — Amgen e Genentech, ambas situadas na Califórnia — associaram-se desde cedo a empresas já estabelecidas. Contudo, investiram os ganhos resultantes destas parcerias na plena integração com estas empresas farmacêuticas.

"Nem todos os retornos das empresas de biotecnologia são decorrentes de parcerias", explica Hsu. "Não estamos afirmando que essa seria a melhor solução de todas. As estratégias de comercialização variam. O que estamos dizendo é que esse tem sido o comportamento mais usual, pelos fatores já mencionados."

[Para trás ao Artigo](#)