

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

**O PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO DE
ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS PARA
APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL NA
INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DO ESTADO DE SÃO PAULO**

Valmir Corbacho

São Paulo

2008

Valmir Corbacho

**O PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO DE
ESTABELECIMENTO DE PARCERIAS PARA
APRENDIZAGEM INTERORGANIZACIONAL NA
INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DO ESTADO DE SÃO PAULO**

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

Orientador: Prof. Dr. Walter Bataglia

São Paulo

2008

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Professor Dr. Manassés Claudino Fonteles

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação

Professora Dr^a Sandra Maria Dotto Stump

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Professor Dr. Moisés Ari Zilber

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de
Empresas**

Professora Dr^a Darcy Mitiko Mori Hanashiro

Dedico este trabalho aos meus amados e queridos pais, Valter e Josefa Serafim Corbacho, por serem pessoas maravilhosas e terem formado filhos com muito amor, carinho e dedicação ao longo de suas vidas e a minha amada esposa, Gabriela Batista de Lima Corbacho, por ser o presente recebido de Deus.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela alegria da vida e por despertar em mim a inquietude pela busca do conhecimento.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Walter Bataglia, que me orientou neste estudo de modo seguro, com tranqüilidade, paciência, sabedoria e compreensão nos momentos difíceis pelos quais passei. Além de ser uma pessoa que transmite uma paz de espírito sem precedentes.

Ao Prof. Dr. Moisés Ari Zilber, pelos ensinamentos em sala de aula, observações e sugestões, tanto na fase dos créditos como na banca examinadora, que contribuíram para o aprimoramento deste estudo.

À Prof^a Dr^a Andréa Paula Segatto Mendes, pelas observações, sugestões, revisão e conselhos na banca examinadora para o aprimoramento deste estudo.

À Prof^a Dr^a Sheila Grecco, por sua leitura cuidadosa e sugestões apresentadas neste trabalho final.

Aos meus amigos Marcos Carvalho Carneiro da Silva e Antonio Carlos Pereira, por entenderem e me apoiarem nos momentos difíceis e saberem o quanto esta etapa da minha vida é importante para a realização pessoal.

Aos meus colegas e amigos de trabalho, Fabio Muller, Flavia Lima Rocha, Irineu Aparecido Ferreira, José Eduardo G. F. da Silva, Luiz Adamo, Luiz Gustavo Simões e Rogério Cunha, por entenderem o quanto esta etapa representa em minha vida. Obrigado pelo apoio e compreensão. Estou certo de que, de alguma forma, retribuirei com dedicação e ajuda a todos.

Ao Fundo Mackenzie de Pesquisa (Mack-Pesquisa), por incentivar a pesquisa científica.

Aos profissionais que participaram deste estudo, com sua pronta disponibilidade em fornecer as informações para a realização da pesquisa.

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que, de um modo ou de outro, contribuíram para a realização deste trabalho e que me incentivaram.

*“Se eu vi mais longe, foi por estar de pé sobre ombros de gigantes.”
“O que sabemos é uma gota; o que ignoramos é um oceano.”
“A gravidade explica os movimentos dos planetas, mas não pode explicar quem colocou os planetas em movimento. Deus governa todas as coisas e sabe tudo que é ou que pode ser feito.”*

(Isaac Newton)

“CONFIE SEMPRE
Não percas a tua fé entre as sombras do mundo. Ainda que os teus pés estejam sangrando, segue para a frente, erguendo-a por luz celeste, acima de ti mesmo. Crê e trabalha. Esforça-te no bem e espera com paciência. Tudo passa e tudo se renova na terra, mas o que vem do céu permanecerá. De todos os infelizes os mais desditosos são os que perderam a confiança em Deus e em si mesmo, porque o maior infortúnio é sofrer a privação da fé e prosseguir vivendo. Eleva, pois, o teu olhar e caminha. Luta e serve. Aprende e adianta-te. Brilha a alvorada além da noite. Hoje, é possível que a tempestade te amarfanhe o coração e te atormente o ideal, aguilhoando-te com a aflição ou ameaçando-te com a morte. Não te esqueças, porém, de que amanhã será outro dia.”

(Francisco Cândido Xavier)

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	JUSTIFICATIVA, PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA	4
2.1	Justificativa	4
2.1.1	Fontes de Estudos Acadêmicos	5
2.1.2	Fontes de Informação Qualitativas sobre o Setor – As Entidades Patronais	6
2.1.3	Fontes de Informação Estatísticas sobre o Setor	7
2.2	Problema de Pesquisa	7
2.3	Objetivos da Pesquisa	8
2.4	Delimitações	8
2.5	Modelo do Processo Decisório Estratégico em Redes de Parcerias Colaborativas	9
3.	REFERENCIAL TEÓRICO	10
3.1	A Decisão Estratégica Organizacional	10
3.1.1	Racionalidade Limitada	10
3.1.2	Fases do Processo Decisório	12
3.1.3	Política, Poder e Conflito	19
3.2	Redes de Parcerias Colaborativas	24
3.2.1	Colaboração Interorganizacional e o <i>locus</i> da Inovação	33
3.2.2	Conceitos Básicos sobre a Análise de Redes Sociais	37
4.	O SETOR FARMACÊUTICO	40
4.1	O Setor Farmacêutico no Mundo	40
4.2	O Setor Farmacêutico no Brasil	45
5.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
5.1	O Método de Pesquisa	51
5.2	Definição da População e Escolha das Empresas	56
5.2.1	Definição da População	57
5.2.2	Definição das Empresas	57
5.3	Estratégias de Coleta de Dados	58
5.4	Estratégias de Análise de Dados	60
6.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	64
6.1	Estudo de Caso Empresa A – Aliança Oportunista para a Comercialização e Distribuição de Produto	66
6.1.1	Processo Decisório Estudado e os Participantes do Processo Decisório	68

6.1.2	Descrição do Processo Decisório	70
6.1.3	Caracterização do Processo Decisório.....	72
6.1.4	Amarração das Categorias de Análise com os Objetivos Específicos	74
6.2	Estudo de Caso Empresa B – Aliança Oportunista para a Comercialização e a Distribuição de Produto.....	78
6.2.1	Processo Decisório Estudado e os Participantes do Processo Decisório.....	80
6.2.2	Descrição do Processo Decisório	82
6.2.3	Caracterização do Processo Decisório.....	84
6.2.4	Amarração das Categorias de Análise com os Objetivos Específicos	87
6.3	Estudo de Caso Empresa C – Aliança Multiorganizacional entre Empresas para Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos com Inovação e Rapidez	91
6.3.1	Processo Decisório Estudado e os Participantes do Processo Decisório.....	93
6.3.2	Descrição do Processo Decisório	95
6.3.3	Caracterização do Processo Decisório.....	98
6.3.4	Amarração das Categorias de Análise com os Objetivos Específicos	100
6.4	Análise de Casos Cruzados.....	104
6.4.1	Dinamismo Ambiental e Alianças Estratégicas	106
6.4.2	Planejamento Estratégico, Estrutura e Processo Decisório Estratégico	109
6.4.3	Busca de Alternativas nas Parcerias Colaborativas.....	114
6.4.4	A Política no Processo Decisório do Estabelecimento de Parcerias Colaborativas.....	119
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	122
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125
	APÊNDICE	134
	APÊNDICE 1 – Estrutura do Protocolo do Estudo de Caso.....	135
	APÊNDICE 2 – Cadeia de Evidências para a Entrevista Inicial.....	136
	APÊNDICE 3 – Cadeia de Evidências para Processo Decisório Escolhido - Estudo de Caso	139
	APÊNDICE 4 – Roteiro de Entrevista Inicial	142
	APÊNDICE 5 – Roteiro da Entrevista com gestores do processo decisório escolhido.....	143
	APÊNDICE 6 – Análise de Conteúdo do Caso A	145
	APÊNDICE 7 – Análise de Conteúdo do Caso B	154
	APÊNDICE 8 – Análise de Conteúdo do Caso C	165
	ANEXOS.....	172
	ANEXO 1: Cadeia Produtiva Farmacêutica – Exportações & Importações.....	173

ANEXO 2: Exportações e Importações de Medicamentos	174
ANEXO 3: Importação e Exportação de Farmoquímicos	175
ANEXO 4: Dez Principais Produtos Importados	176
ANEXO 5: Dez Principais Produtos Exportados	177
ANEXO 6: Relação das Maiores Empresas do Setor Farmacêutico (São Paulo)	178
ANEXO 7: Nível de Emprego na Indústria Farmacêutica.....	179
ANEXO 8: Vendas do Mercado Farmacêutico Brasileiro.....	180
ANEXO 9: Crescimento Percentual das Vendas no Mercado Farmacêutico do Brasil	181
ANEXO 10: Vendas no Mercado Farmacêutico Brasileiro por Mês	182
ANEXO 11: Vendas Nominais versus Unidades Vendidas no Mercado Farmacêutico Brasileiro	183

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: MERCADO GLOBAL DE MEDICAMENTOS POR REGIÃO – 2007.....	44
TABELA 2: IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS COMPONENTES DA AMOSTRA ESTUDADA	64
TABELA 3: CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES	65
TABELA 4: INFORMAÇÕES GERAIS DA EMPRESA A	67
TABELA 5: INFORMAÇÕES GERAIS DA EMPRESA B	79
TABELA 6: INFORMAÇÕES GERAIS DA EMPRESA C	92

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: DESCRIÇÃO DAS ROTINAS PRINCIPAIS DO MODELO DE MINTZBERG (1976)	13
QUADRO 2: DESCRIÇÃO DAS ROTINAS DE SUPORTE DO MODELO DE MINTZBERG (1976)	15
QUADRO 3: DESCRIÇÃO DOS FATORES DINÂMICOS DO MODELO DE MINTZBERG (1976)	16
QUADRO 4: DESCRIÇÃO DAS TÁTICAS DE AVALIAÇÃO, NUTT (1998).....	18
QUADRO 5: TÁTICAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS.....	23
QUADRO 6: EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA NO BRASIL	46
QUADRO 7: TÁTICAS DO ESTUDO DE CASO PARA QUATRO TESTES DE PROJETO.....	53
QUADRO 8: DEZ PRINCÍPIOS E PRÁTICAS ORIENTADORES DA ANÁLISE QUALITATIVA.....	61
QUADRO 9: PROCESSOS DECISÓRIOS ESTRATÉGICOS ESTUDADOS	65
QUADRO 10: ROTEIRO DE APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS.....	66
QUADRO 11: DINAMISMO AMBIENTAL NOS CASOS ESTUDADOS	107
QUADRO 12: TÁTICAS DE FORMULAÇÃO INICIAL PARA O OBJETIVO.....	110
QUADRO 13: ÁREAS INTERNAS ENVOLVIDAS NO PROCESSO DECISÓRIO	112
QUADRO 14: PASSOS IDENTIFICADOS NAS PRINCIPAIS ROTINAS DO PROCESSO DECISÓRIO ...	113
QUADRO 15: DURAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO PARA OS CASOS ESTUDADOS	114
QUADRO 16: BUSCA DE ALTERNATIVAS NAS REDES COLABORATIVAS	116
QUADRO 17: AFINIDADE NA FORMAÇÃO DE PARCERIAS COLABORATIVAS	118
QUADRO 18: TÁTICAS POLÍTICAS.....	120
QUADRO 19: FASES DO PROCESSO DE CONFLITO.....	121

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: MODELO DO PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO EM REDES DE PARCERIAS	9
FIGURA 2: MODELO GERAL DO PROCESSO DECISÓRIO, MINTZBERG (1976).....	16
FIGURA 3: RELAÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA	43
FIGURA 4: DESENHO DE PESQUISA DESTA DISSERTAÇÃO	50
FIGURA 5: MÉTODO DE ESTUDO DE CASO	52
FIGURA 6: TELA PRINCIPAL DO <i>SOFTWARE</i> QSR XSIGHT VERSÃO: 2.0.75.0 SP2.....	63
FIGURA 7: MAPEAMENTO CATEGORIA FASES DO PROCESSO DECISÓRIO – CASO A.....	75
FIGURA 8: MAPEAMENTO CATEGORIA ALIANÇAS ESTRATÉGICAS – CASO A.....	76
FIGURA 9: MAPEAMENTO CATEGORIA FATORES QUE INFLUENCIAM PARCERIAS COLABORATIVAS – CASO A.....	77
FIGURA 10: MAPEAMENTO DA CATEGORIA “FASES DO PROCESSO DECISÓRIO” – CASO B.....	88
FIGURA 11: MAPEAMENTO DA CATEGORIA “ALIANÇAS ESTRATÉGICAS” – CASO B	89
FIGURA 12: MAPEAMENTO DA CATEGORIA DE FATORES QUE INFLUENCIAM AS PARCERIAS COLABORATIVAS – CASO B	90
FIGURA 13: MAPEAMENTO CATEGORIA “FASES DO PROCESSO DECISÓRIO” – CASO C.....	101
FIGURA 14: MAPEAMENTO CATEGORIA “ALIANÇAS ESTRATÉGICAS” – CASO C	102
FIGURA 15: MAPEAMENTO DA CATEGORIA “FATORES QUE INFLUENCIAM PARCERIAS COLABORATIVAS” – CASO C	103
FIGURA 16: ESTRUTURAÇÃO DE IDÉIAS POR MEIO DE MAPA MENTAL	105

RESUMO

Esta dissertação busca estudar e investigar como é o processo decisório estratégico para estabelecimento de parcerias interorganizacionais na indústria farmacêutica do Estado de São Paulo. O setor é um objeto de pesquisa privilegiado para o tema em razão da necessidade de altos investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), da natureza dinâmica do ambiente, da complexidade e forma de distribuição do conhecimento e da não-cumulatividade tecnológica. Tais características inerentes ao setor farmacêutico possibilitam um maior relacionamento colaborativo dessas empresas, especialmente para o desenvolvimento de novos produtos. A perspectiva de redes colaborativas amplia a visão estritamente racional e competitiva das corporações. Nesta dissertação, parte-se do pressuposto de que as capacidades organizacionais já não estão mais contidas nas empresas. As redes e arranjos fazem parte das organizações, mas avançam além de suas fronteiras. Com isso, surge uma abordagem diferente para a teoria das organizações, que procura entender como se dá essa nova configuração do ambiente organizacional.

A pesquisa foi realizada com base na estratégia de estudo de casos múltiplos. Foram selecionadas três companhias nacionais com sede no estado de São Paulo que estabeleceram parcerias colaborativas para a pesquisa, desenvolvimento, comercialização e distribuição de medicamentos. O objetivo final foi estudar decisões que envolvessem o estabelecimento de parcerias para se verificar as características do processo decisório estratégico em redes de parcerias estratégicas colaborativas.

Conclui-se que o processo decisório para o estabelecimento dessas parcerias colaborativas é caracterizado pelo uso de práticas que minimizam a racionalidade limitada em função dos altos investimentos necessários para pesquisa e desenvolvimento, além de ser um alto risco para o sucesso das empresas participantes da rede colaborativa. Outro fator que deve ser destacado, as parcerias colaborativas são em função da criação de recursos para investimentos em pesquisa e desenvolvimento sendo suportada por redes interorganizacionais que tem o objetivo de manter o posicionamento de mercado das empresas enquanto os esforços inovativos são gerados para a introdução de novos medicamentos no setor.

Palavras-chave: Processo decisório estratégico, alianças estratégicas, redes interorganizacionais, parcerias colaborativas, redes sociais.

ABSTRACT

This thesis attempts to study and to examine the new ways of relationship based on interorganizational models in the pharmaceutical industry in the State of São Paulo. This segment is a privileged object of study for this purpose due to its needs of high investments in research and development, the dynamic nature of its environment, the complexity and the way it disseminates the knowledge, as well as its no accumulative technology.

These features and idiosyncrasies of the pharmaceutical segment allow a wider collaborative relationship, mainly in order to develop new products. The possibility of creating collaborative nets amplifies the vision strictly rational and competitive of these companies. This work supports that these organizational abilities do not belong anymore to these firms. The nets and the arrangements are part of the organizations, but they go too far the boundaries. Therefore, it emerges a new approach for the theory of the organizations. It means an approximation that understands how the new configuration of the organizational environment is.

The aim of this work is to verify how the decision's process occurs in the organizations that developed strategic partnerships in the pharmaceutical industry. Thus, it analyses three firms located in the State of São Paulo. To answer this question, the essay selected the cases in which the technology and the dynamic environmental are examples of high complexity. Due to this reason, we applied the methodology of multiple cases.

We selected three national firms that established collaborative partnership to the research, development, commercialization and medicaments' distribution under the patent of international companies. The final objective is to investigate the circumstances that involve the company's decision when it decides to enter in partnership with other, the intrinsic risks and the benefits, such as the release of an innovative medicine, the technological improvements and the conquest of a new niche of market.

We conclude that the decisory process to establish the collaborative partnership is marked by the use of practices that minimize the limited rationality due to the high investments needed to the research and development, besides that it is a high risk to the companies to succeed in this partnership. Another point that must be highlighted: the collaborative partnership, due to the creation of resources to investments in research and development, was supported by interorganizational networks that have the objective of maintaining the market position while innovative efforts were engendered to introduce new medicaments in the sector.

Keywords: Strategic process of decision, strategic alliances, interorganizational networks, collaborative partnership, social networks.

1. INTRODUÇÃO

O que se pretende com este trabalho de pesquisa é estudar e investigar as novas formas de relacionamento em redes interorganizacionais e verificar como é o processo decisório estratégico para estabelecimento de parcerias colaborativas nas organizações que atuam por meio dessas novas formas de configuração. O foco do estudo está nas organizações como parte de redes de relacionamento, nas quais são estabelecidas parcerias e alianças de umas com as outras.

O setor farmacêutico identifica-se como um horizonte a ser explorado em razão das características deste setor: necessidade de altos investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), natureza dinâmica do ambiente, complexidade e distribuição do conhecimento e a não-cumulatividade tecnológica. Tais características têm levado à construção de relacionamentos colaborativos (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996), como, por exemplo, para o desenvolvimento de novos produtos.

A perspectiva de redes de parcerias estratégicas colaborativas amplia a visão estritamente racional e competitiva inerente às relações interorganizacionais. As redes e arranjos fazem parte das organizações, embora avancem além de suas fronteiras, sendo quase impossível reproduzi-las em outras organizações. Dessa forma, essas relações interorganizacionais obtêm vantagens competitivas por meio de capital social representado pela rede de relações (GRANOVETTER, 1983).

Com isso, surge uma abordagem diferente para a análise organizacional, a qual procura entender como essa nova configuração do ambiente organizacional se comporta. O presente estudo tem como interesse verificar como ocorre o processo decisório estratégico nas organizações pertencentes a redes de parcerias estratégicas colaborativas.

O ambiente organizacional é visto como uma rede de conexões e de contatos, na qual os atores sociais se relacionam constantemente com os outros que compõem o ambiente (NOHRIA, 1992). A abordagem de redes é uma forma, mesmo que aproximada, de examinar as organizações não como átomos isolados e independentes uns dos outros, mas como um conjunto submetido a um contexto que, além do aspecto econômico, envolve também o conteúdo histórico, político, cultural e social e, por esse motivo, apresenta motivações de várias naturezas. Ainda, percebe-se que os motivos econômicos não são suficientes para justificar a formação, o desenvolvimento e, até mesmo, o rompimento de redes interorganizacionais, uma vez que não é possível ficar distante da realidade e observar apenas

um aspecto (GRANOVETTER, 1983). Este trabalho tem o foco nas redes interorganizacionais, por meio das parcerias estratégicas que tentam ampliar a visão tradicional da Economia Neoclássica, dentro de uma visão de formas híbridas da Economia dos Custos de Transação. A Teoria dos Custos de Transação possui a assertiva básica de que mercados e hierarquias são instrumentos alternativos para complementar um conjunto de transações e são freqüentemente chamados de mecanismos de governança (WILLIAMSON, 1975). De modo geral, as formas de governança de mercado dependem dos preços, da competição e dos contratos para manterem todas as partes interessadas em uma dada transação informada, sobre os seus direitos e responsabilidades (WILLIAMSON, 1975).

Por outro lado, as formas hierárquicas de governança reúnem as partes para uma transação sob o controle direto de terceiros, em que se tem a figura de uma autoridade dominante que controla e estabelece o relacionamento entre as partes. Essa autoridade mantém todas as partes envolvidas numa transação, informando a todos sobre os seus direitos e deveres. Ainda, essa autoridade tem o direito de resolver diretamente qualquer conflito que possa surgir numa transação (BARNEY; HESTERLY, 1996).

Para Barney e Hesterly (1996), a teoria dos custos de transação é suportada por dois pressupostos básicos em relação aos atores econômicos que estão engajados em transações: a racionalidade limitada e o oportunismo.

A racionalidade limitada determina que aqueles que estão envolvidos nas transações econômicas são intencionalmente racionais, mas de forma limitada. Por isso, contratos complexos acabam sofrendo incertezas. Os atores econômicos não conseguem prever todos os resultados possíveis das relações de troca e não conseguem prever questões contratuais que consigam mitigar as eventualidades e incertezas. O oportunismo é o ponto de partida para os pressupostos comportamentais, sendo que as economias tradicionais consideram que os atores econômicos se comportam de forma isenta, já a teoria dos custos de transação leva em conta a possibilidade da busca do interesse próprio (WILLIAMSON, 1975). Além da racionalidade limitada e do oportunismo, as incertezas do mercado e a necessidade de investimentos específicos na transação devem ser consideradas (BARNEY; HESTERLY, 1996).

Sem a consideração da incerteza, a racionalidade limitada não é relevante, isto quer dizer que se as partes de uma transação pudessem, de alguma forma, antecipar como uma transação poderia evoluir no tempo, problemas que ocorrem durante os relacionamentos seriam eliminados e o processo seria simples (BARNEY; HESTERLY, 1996).

Outro fator que afeta as transações econômicas é o nível de investimento. As mudanças de tecnologia, nas políticas e procedimentos operacionais, necessidade de aprendizagem dos

funcionários, estilo informal de trabalho e práticas de negócios requerem investimentos consideráveis que nem sempre retornam na forma de lucros para as transações econômicas entre as redes de parcerias (BARNEY; HESTERLY, 1996).

Por outro lado, se a preocupação dos atores econômicos for a minimização dos efeitos da racionalidade limitada e do oportunismo em suas transações, pode-se escolher entre outras formas de governança. Uma alternativa são as redes interorganizacionais, que constituem uma nova visão de relacionamento ao tentar minimizar os custos de transação. Para se estudar essas novas formas de transações, o ponto de partida será o pressuposto de que os processos decisórios estratégicos e os relacionamentos interorganizacionais são fenômenos de importância e que influenciam o desenvolvimento e o desempenho das organizações.

Transações econômicas nas quais são requisitadas adaptações em relação a distúrbios (incertezas e necessidade de investimentos) e que não são predominantemente autônomas nem bilaterais requerem essa mistura de dois tipos de governança - procedimento denominado por Williamson (1985a) como “modo híbrido”.

Para Williamson (1985a) as formas híbridas são estruturas de governança com propriedades distintas de mercados e hierarquias, por serem especializadas em lidar com a dependência bilateral, mas sem ir tão longe como a integração vertical. Dessa forma, quando comparada com o mercado, a forma híbrida sacrifica incentivos em favor de uma coordenação superior entre as partes. E quando comparada com a hierarquia, sacrifica a cooperatividade em favor de maior intensidade de incentivos (WILLIAMSON, 1985a).

De outra forma, equivaleria a dizer que o modo híbrido está em um intervalo intermediário ao redor da especificidade de ativos, não tão próximo ao caso de hierarquia nem tão próximo ao caso dos mercados puros. Já em relação à coordenação propriamente, as formas híbridas necessariamente envolverão algumas formas de planejamento e de decisões administrativas, tanto dentro das firmas como entre as firmas. Elas desenvolverão características específicas para manter relações de longo prazo entre as partes do arranjo, enquanto garantem uma coordenação eficiente e participações aceitáveis de lucros gerados (WILLIAMSON, 1985a).

Exposto isto, a pesquisa tem o propósito de analisar como ocorre o processo decisório estratégico em redes de parcerias colaborativas (caracterizadas pela forma híbrida de governança) no setor farmacêutico do Estado de São Paulo.

2. JUSTIFICATIVA, PROBLEMA E OBJETIVOS DA PESQUISA

Este capítulo tem a finalidade de justificar a importância deste trabalho, estabelecer o problema e identificar o objetivo geral e os específicos da pesquisa.

2.1 Justificativa

A teoria de redes organizacionais por si só já desperta um interesse muito grande. Esse dado, aliado ao fato de que existem poucas pesquisas realizadas no Brasil sobre o tema, (CUNHA; CARRIERI, 2003) motivou a realização deste trabalho.

Não obstante a isso, o processo decisório estratégico nas organizações é outro fator que chama a atenção e leva à curiosidade de se saber se ele sofre alterações em firmas com forma híbrida de governança.

Segundo Granovetter (2007), as relações sociais entre as empresas são mais importantes do que as autoridades dentro das empresas, isso para manter a ordem da vida econômica do que supõe a linha de pensamento dos mercados e hierarquias.

Essa proposição de Granovetter (2007) leva a um argumento equilibrado e simétrico, chamando a atenção sobre o poder nas relações de mercado e as conexões sociais dentro das empresas.

Dessa forma, a decisão estratégica por meio dos processos decisórios tem o seu papel no posicionamento das empresas no mercado, além de ser a própria atividade do gestor. A questão levantada é saber se o processo decisório em firmas pertencentes a arranjos híbridos ocorre de forma diferente da encontrada em estruturas de governança hierárquica.

Esta pesquisa se justifica na medida em que auxilia a compreensão de como os processos decisórios estratégicos ocorrem em firmas com estrutura de governança híbrida, de forma a se poder melhor orientar os executivos envolvidos.

A seleção do setor farmacêutico no desenvolvimento desta pesquisa se deveu a diversos trabalhos acadêmicos (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996, 2005; POWELL, 1987, 1998; PISANO, 1989, 1991; POWELL; BRANTLEY, 1992) que encontraram uma incidência significativa de alianças e parcerias estratégicas no setor, principalmente por suas empresas estarem estabelecidas sobre o pilar do conhecimento e terem sofrido ampla transição paradigmática. De acordo com Powell, Koput e Owen-Smith (1996), com o desenvolvimento da engenharia genética nos anos 80, ficou claro que as

competências necessárias não seriam desenvolvidas em uma única empresa. Os processos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) precisam criar novos produtos, baseados em conhecimentos que podem estar localizados nas universidades, institutos de pesquisas, nos fornecedores, clientes e em outros atores da rede de parcerias. Os laboratórios farmacêuticos estabelecidos têm encontrado dificuldade em desenvolver e conduzir internamente pesquisas que acompanhem as constantes inovações e descobertas. Nesse cenário, várias formas de alianças e parcerias estratégicas foram estabelecidas, a partir da década de 80, entre os participantes da indústria farmacêutica, acordos de pesquisa, investimentos minoritários, licenciamento e diversos tipos de parcerias colaborativas para suprir a falta de capacidade interna e de recursos (PISANO, 1989, 1991; POWELL; BRANTLEY, 1992).

Essas características tornam o setor um alvo interessante e importante para estudo, já que conhecê-las e entendê-las é relevante tanto para a gestão das empresas do setor quanto para o estabelecimento de políticas públicas. Em especial a indústria de biotecnologia é alvo da política industrial do governo brasileiro, tornando ainda mais relevante tal conhecimento.

Tendo como base a fundamentação teórica em processos decisórios estratégicos e redes interorganizacionais, este estudo tem o foco no setor farmacêutico no Brasil. Foram selecionadas empresas dentro deste setor no Estado de São Paulo para estudo. Para esta pesquisa foram consultadas várias fontes de informação sobre o setor, divididas em: estudos acadêmicos, fontes setoriais e estatísticas. A seguir, descreve-se um breve panorama dessas fontes.

2.1.1 Fontes de Estudos Acadêmicos

Dentro dos estudos acadêmicos nacionais, quatro grupos merecem destaque pela publicação de textos relevantes para o entendimento dos diversos aspectos do setor farmacêutico brasileiro: Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP), FIOCRUZ-RJ; Universidade Federal do Rio de Janeiro; Universidade Estadual de Campinas: no Núcleo de Estudos de Políticas Públicas - Instituto de Economia e Universidade Estadual de Campinas: Departamento de Política Científica e Tecnológica - Instituto de Geociências. Os estudos acadêmicos produzidos por pesquisadores desses grupos abordam, prioritariamente, a estrutura produtiva, a competitividade do setor, a regulação de mercado e a legislação no setor farmacêutico.

Os aspectos da inovação, pesquisa e desenvolvimento são apontados, nesses estudos, sempre como um ponto de fragilidade do setor.

Agora, considerando os estudos acadêmicos internacionais, pode-se destacar a página eletrônica do *European Innovation Monitoring System* - EIMS (www.ec.europa.eu), que oferece estudos acadêmicos e avaliações sobre novas tecnologias e políticas de inovação em diferentes áreas da economia européia. Já na página eletrônica do *European Pharmaceutical Regulation & Innovation Systems* - EPRIS (www.epris.it), artigos mais específicos e aprofundados referentes às questões de inovação e P&D na indústria farmacêutica são encontrados. Além disso, caminhos de acesso a outros importantes centros de informação técnica estão disponíveis, como, por exemplo, no *Centre for Research on Innovation and Internationalization Processes* - CESPRI (www.cespri.uni-bocconi.it).

2.1.2 Fontes de Informação Qualitativas sobre o Setor – As Entidades Patronais

Dentro do setor, no Brasil, existem estudos setoriais muito importantes que estão disponíveis na página eletrônica do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio – MDIC (www.mdic.gov.br).

Na Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa (www.anvisa.com.br), encontram-se as informações mais recentes sobre a legislação do setor farmacêutico brasileiro. As leis podem ser consultadas na íntegra, mas, em alguns casos, as dúvidas podem ser esclarecidas em textos organizados, didaticamente, por meio de perguntas e respostas.

A Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica - FEBRAFARMA (www.febrafarma.com.br) disponibiliza dados estatísticos sobre o mercado farmacêutico com citação das fontes, informa sobre eventos relativos ao setor, destaca as notícias atuais e traz artigos sobre a indústria farmacêutica.

Além das fontes acima citadas, outras instituições trazem informações sobre o setor: Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos no Estado de São Paulo - SINDUSFARMA (www.sindusfarma.org.br), Associação Brasileira das Indústrias Químicas - ABIQUIM (www.abiquim.org.br) e Associação Brasileira da Indústria Farmoquímica - ABIQUIF (www.abiquif.org.br).

Entre todas as fontes de informação qualitativas sobre o setor, a Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais – ALANAC (www.alanac.org.br) foi a entidade usada

para a definição das empresas, ajudando a identificar as empresas que possuem processos decisórios estratégicos locais.

2.1.3 Fontes de Informação Estatísticas sobre o Setor

Dentro das fontes nacionais, para as estatísticas referentes ao comércio interno, o Grupo dos Profissionais Executivos do Mercado Farmacêutico (GRUPEMEF) é a fonte primária citada pelas associações e sindicatos do setor (www.grupemef.com.br). O grupo é formado por profissionais de 95 empresas: 60 de laboratórios que representam 82% do faturamento do setor e 35 de empresas prestadoras de serviços para a indústria farmacêutica.

Os dados fornecidos não são estimativas, mas uma compilação das informações enviadas pelas empresas para vendas em farmácias e hospitais.

Os dados de comércio exterior citados pelas associações e sindicatos têm como fontes primárias o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e a Secretaria de Comércio Exterior (SECEX).

Em relação às fontes internacionais, os dados do IMS *Health* (www.imshealth.com) são estimativas elaboradas a partir de dados fornecidos pelos distribuidores de medicamentos. Trata-se de uma fonte de dados fortemente reconhecida mundialmente, que apresenta informações e análises comparativas do setor em diferentes países.

Representada pelas indústrias líderes do mercado, a *Pharmaceutical Research and Manufacturers of America* - PhRMA (www.phrma.org) analisa os dados estatísticos da indústria farmacêutica internacional sob a ótica empresarial. Os aspectos referentes à legislação de cada país, que causam efeitos no comércio das indústrias farmacêuticas, também são discutidos.

2.2 Problema de Pesquisa

A presente pesquisa tem como tema central o processo decisório estratégico em redes de parcerias colaborativas entre organizações. Face ao exposto, formula-se o seguinte problema de pesquisa para esta dissertação:

Como é o processo decisório estratégico para o estabelecimento de parcerias colaborativas no setor farmacêutico no Estado de São Paulo?

As questões diretrizes da pesquisa são:

- **QUESTÃO 1** - É possível identificar fatores comuns, passos, princípios, a respeito da forma como as empresas tomam a decisão para operar em redes de parcerias colaborativas?
- **QUESTÃO 2** – As fases do Processo Decisório, propostas por Simon (1965) e Mintzberg (1976), são adotadas pelas empresas do setor quando operam em redes de parcerias colaborativas?
- **QUESTÃO 3** – Como política, poder e conflito afetam a estrutura dos processos decisórios estratégicos em redes de parcerias colaborativas?

2.3 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral da pesquisa foi identificar como os decisores conduzem o processo decisório estratégico em redes de parcerias colaborativas. Para chegar a esse objetivo geral, são formulados os seguintes objetivos específicos:

- Estudar as etapas do processo decisório estratégico na busca de parcerias colaborativas.
- Analisar as relações existentes entre o processo decisório estratégico e a formação de parcerias colaborativas.
- Estudar os fatores que influenciam a formação de parcerias colaborativas no setor.

2.4 Delimitações

Embora as limitações cognitivas dos decisores interfiram no processo decisório estratégico e também configurem limitadores para o caso de redes de parcerias colaborativas, não é objetivo deste trabalho aprofundar esse tema.

2.5 Modelo do Processo Decisório Estratégico em Redes de Parcerias Colaborativas

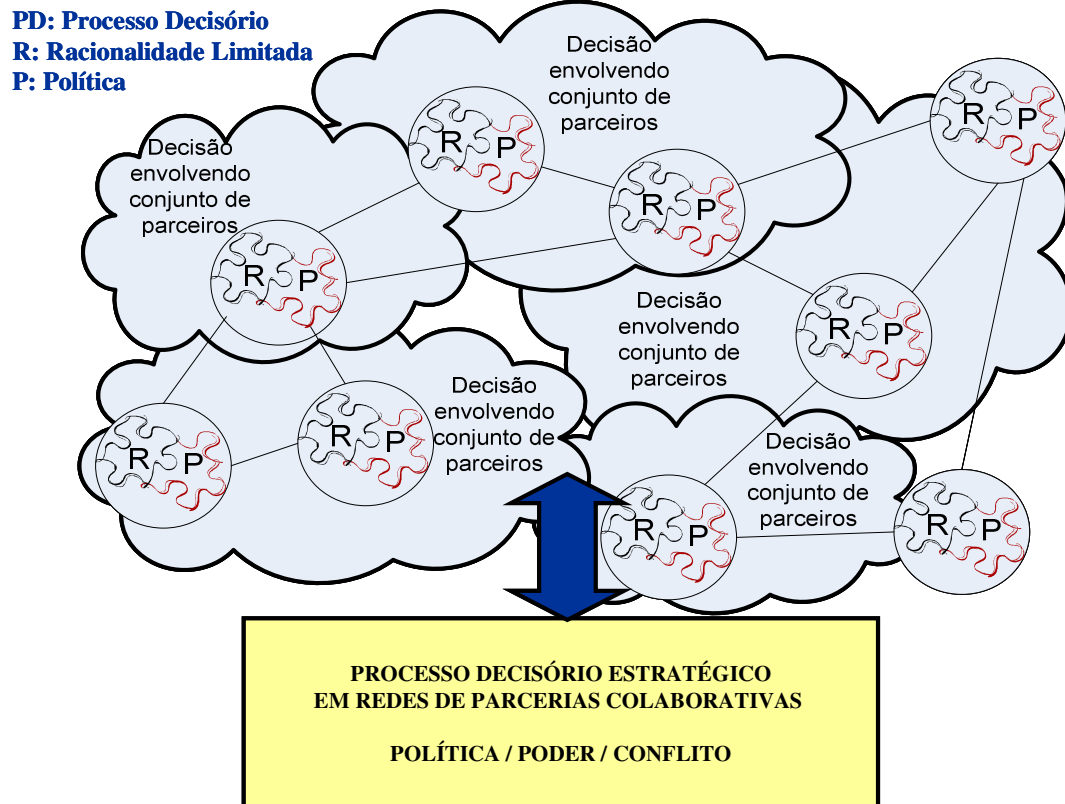


FIGURA 1: Modelo do Processo Decisório Estratégico em Redes de Parcerias
 FONTE: Elaborado pelo autor

As decisões estratégicas que envolvem vários atores da rede de parcerias colaborativas são representadas pelas “nuvens”. A formação inicial dessas “nuvens” parte de um ator central da rede de parceria colaborativa para sustentar: penetração em um novo mercado, competição por meio de tecnologia e pesquisa e desenvolvimento, introdução de um novo produto com inovação e rapidez ou aumento do poder de competitividade (BARNEY; HESTERLY, 1996).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são apresentados as teorias e os estudos relevantes para a realização da pesquisa. O propósito é buscar aprofundar os conhecimentos sobre processos decisórios estratégicos e redes interorganizacionais.

3.1 A Decisão Estratégica Organizacional

Fundamentado em Mintzberg (1976), este trabalho parte do pressuposto de que uma decisão é um comprometimento específico para a ação, a qual usualmente envolve o comprometimento de recursos, e que o processo decisório é o conjunto de ações e fatores dinâmicos que começa com a identificação de um estímulo inicial para a ação e termina com o comprometimento para com ela.

A decisão é estratégica por ser considerada importante em termos das ações tomadas, dos recursos comprometidos ou dos precedentes estabelecidos. Além disso, seu processo decisório estratégico não é estruturado, ou seja, é novo, incerto, não ocorreu anteriormente e para ele não existe um conjunto explícito e predeterminado de respostas ordenadas na organização (MINTZBERG, 1976; EISENHARDT, 1992).

O interesse maior deste trabalho é pesquisar de forma empírica o processo decisório estratégico nas redes interorganizacionais, a fim de verificar como ocorre esse processo em redes de parcerias estratégicas no setor da indústria farmacêutica de São Paulo. Dessa forma, este trabalho centra seu pilar de sustentação teórica na teoria administrativa sobre a tomada de decisão estratégica, que possui, segundo Eisenhardt e Bourgeois (1992), dois paradigmas centrais: a racionalidade limitada e a política organizacional.

Nas seções seguintes, apresenta-se uma síntese da literatura sobre a racionalidade limitada e a política organizacional.

3.1.1 Racionalidade Limitada

Segundo Simon (1978) e Tribe (1973), o modelo racional de escolha pressupõe que o comportamento humano é calculado e instrumental, em outras palavras, ele possui algum propósito definido. Segundo Eisenhardt e Bourgeois (1992) essa pressuposição de que o comportamento humano, calculado e instrumental é aceito no modelo de ação racional, no

qual os atores em uma determinada situação de escolha possuem objetivos predeterminados que estabelecem o valor das conseqüências possíveis da ação. A busca de informações apropriadas e o desenvolvimento de um conjunto de alternativas para a ação é o principal caminho identificado pelos atores na otimização de seus objetivos. Esse modelo ficou conhecido como o modelo de decisão sinóptico ou abrangente (ANDERSON, 1983; NUTT, 1976, 1984).

De acordo com Simon (1965), uma decisão pode ser chamada objetivamente racional se representa, de fato, o comportamento correto para maximizar certos valores numa dada situação. É subjetivamente racional se maximiza a realização com referência ao conhecimento real do assunto. É conscientemente racional na medida em que o ajustamento dos meios aos fins visados constitui um processo consciente. É deliberadamente racional na medida em que a adequação dos meios aos fins tenha sido deliberadamente provocada pelo indivíduo. Por fim, uma decisão é organizativamente racional se for orientada no sentido dos objetivos da organização; é pessoalmente racional se visar aos objetivos do indivíduo.

De acordo com Kalberg (1980), na busca por reconstruir num nível conceitual puro a visão da multiplicidade do processo de racionalização descrito na teoria weberiana, nela é possível identificar quatro tipos de racionalidade: a prática – que sugere uma atuação baseada em interesses particulares de cada indivíduo, que desenvolve uma capacidade de lidar com as dificuldades do dia-a-dia e com elas aprender; a teórica – que envolve um entendimento da realidade pela construção de conceitos abstratos, ao contrário da observação das ações, sendo-lhe característica a confrontação do já conhecido com outras experiências; a substantiva, que surge na manifestação da capacidade do homem sustentar suas ações pela percepção do que lhe é mais valioso, a partir não só de cálculos objetivos, mas também de experiências do passado, do presente ou de valores potenciais; e a formal – que se associa ao cálculo e à resolução de problemas por meio de ações fundamentadas em padrões racionais de meio e fim e em regras, leis e regulamentos com caráter universal.

Dentre esses tipos, pode-se destacar a racionalidade formal, que, por suas características, se associa ao conceito de organização burocrática. Esta é planejada e operada como máquina cujo modo de funcionamento pode oferecer as bases para um funcionamento eficaz (MORGAN, 1996). Essa concepção pressupõe que, se os indivíduos decidirem racionalmente, as decisões dos grupos nas organizações serão igualmente racionais (MILLER; HICKSON; WILSON, 1996). Por outro lado, algumas técnicas que Weber (1992) atribuiu à administração burocrática, como precisão, clareza, constância, rapidez, redução de custos, dentre outras, mostram a dimensão racional, sob o ponto de vista instrumental, que teria esse

tipo de gestão. Nessa linha, Croizer (1981) esclarece que a teoria racionalista da administração científica se sustenta no modelo mecanicista do comportamento humano, que via os membros da organização não como seres humanos, mas como engrenagens de uma máquina. A teoria clássica da administração identifica na organização capacidade absoluta de maximização de utilidades. Essa concepção de racionalidade pressupõe habilidade intelectual e possibilidade de absorver informações que as pessoas não possuem (SIMON, 1965). De acordo com March e Simon (1981), o comportamento real não atinge a racionalidade plena em pelo menos três aspectos: na imperfeição e incompletude de informações e de conhecimento sobre o total de variáveis e conseqüências da situação em que se requer a ação; nas dificuldades relacionadas à previsão de conseqüências, que, mesmo que pudessem ser integralmente descritas, a sua antecipação dificilmente produziria o mesmo impacto sobre as emoções do que no caso de sua efetiva ocorrência; e na impossibilidade de consideração de todas as possíveis alternativas de escolha, até mesmo por conta de limitações de ordem física e biológica.

Diversos autores como Simon (1957), March e Simon (1958), Lindblom (1959) e Cyert e March (1963) questionaram os pressupostos cognitivos sobre o ator econômico clássico do modelo racional, como a noção de maximização do valor e a consistência do comportamento humano. Esse debate estimulou o surgimento de estudos que evidenciaram limitações cognitivas do modelo racional. Apresentam-se a seguir as principais acomodações do modelo racional para tomada de decisões.

3.1.2 Fases do Processo Decisório

As fases da tomada de decisão foram estudadas em muitos trabalhos, um dos mais importantes foi pesquisado por Dewey (1993), identificando cinco fases sequenciais para o pensamento reflexivo: sugestão, em que a mente se volta para uma possível solução; intelectualização, em que ocorre a formulação da dificuldade sentida na forma de elaboração de um problema ou questão; desenvolvimento de hipóteses alternativas; elaboração mental das alternativas e teste das alternativas e escolha.

Após os estudos de Dewey, surgiu o modelo de três fases proposto por Simon (1965). Essas fases são: inteligência, em que se identifica o problema ou a questão; desenho, em que se buscam informações e se desenvolvem as alternativas de solução; e escolha, em que se determina a melhor alternativa.

Em seguida, Mintzberg (1976) propõe um modelo genérico composto por três fases para o processo decisório estratégico. As fases foram identificadas como: identificação, desenvolvimento e seleção.

Essas fases correspondem intimamente ao modelo de Simon (1965). Entretanto, é destacado no modelo de Mintzberg (1976) a característica de que não existe uma relação seqüencial simples entre as fases e que dentro de cada fase, as atividades do processo decisório são classificadas em rotinas.

Na fase de identificação ocorrem as rotinas de reconhecimento e diagnóstico. Na fase de desenvolvimento, as de busca e projeto. Na fase de seleção, as rotinas de pré-seleção, avaliação-escolha e autorização. Tais rotinas foram designadas como principais e estão mencionadas no Quadro 1.

QUADRO 1: Descrição das rotinas principais do modelo de Mintzberg (1976)

Fase do Processo Decisório	Rotinas Principais	Descrição (continua)
Identificação	Reconhecimento	Oportunidades, problemas e crises são reconhecidos nesta rotina. A necessidade de uma decisão é identificada por meio da diferença entre a informação sobre determinada situação e algum padrão esperado. Pounds (1969) achou que o padrão, usualmente utilizado, é baseado em: tendências passadas e projetadas; padrões existentes em outras organizações comparáveis; expectativas e modelos teóricos. Oportunidades parecem estar associadas a um estímulo único, embora este possa permanecer dormente na mente do indivíduo até que este esteja pronto para a ação. Crises, usualmente, apresentam-se de forma súbita e inequívoca. Problemas, tipicamente, requerem múltiplos estímulos. A amplitude de um estímulo depende de diversos fatores: a capacidade de influência de sua fonte; o interesse do decisor; o benefício percebido na ação; a incerteza associada ao estímulo e a percepção da probabilidade de sucesso da decisão.
	Diagnóstico	Usualmente, a situação não vem formulada para o decisor. Ele é defrontado por uma matriz de dados parcialmente ordenada e por uma situação incerta. Cabe a ele organizar as informações existentes e desenvolver novos canais de informações para esclarecer e definir os tópicos. A rotina de diagnóstico pode ser formal, ou seja, explícita (são exemplos: grupos de trabalho, consultoria, força tarefa e outros) ou informal.

Fase do Processo Decisório	Rotinas Principais	Descrição (conclusão)
Desenvolvimento	Busca	<p>Rotina utilizada para buscar soluções <i>ready-made</i>, ou seja, totalmente desenvolvidas no ambiente externo à organização durante o processo decisório.</p> <p>Foram isolados por Mintzberg (1976) quatro tipos de comportamento de busca: busca em memória, quando se busca a solução na memória da organização, por meio das pessoas ou documentos; busca passiva, quando o decisor aguarda passivamente que uma solução o alcance; busca por geradores, quando se ativam “geradores de busca” para produzir alternativas, como deixando que fornecedores saibam que a empresa está procurando por certo equipamento e busca ativa, quando se buscam alternativas diretamente.</p>
	Projeto	<p>Rotina utilizada para desenvolver soluções customizadas (<i>custom-made</i>), ou seja, concebidas especialmente para a decisão. Esta rotina é também utilizada para modificar soluções <i>ready-made</i>, adaptando-as a situações particulares (soluções modificadas).</p> <p>O projeto de soluções customizadas é iterativo e complexo. O estudo de Mintzberg e colegas gerou evidências de que somente uma solução customizada é totalmente desenvolvida pelas organizações no processo decisório. Diferentemente, mais de uma solução <i>ready-made</i> são, usualmente, desenvolvidas para efeito de comparação final. O número de soluções neste caso dependeria dos fatores tempo e custo de desenvolvimento.</p>
Seleção	Pré-Seleção	<p>Rotina, usualmente utilizada para eliminar o que é inviável quando o processo de busca gera mais soluções <i>ready-made</i> do que seria possível avaliar. Tipicamente, essas rotinas ocorrem nos próprios ciclos de busca.</p>
	Avaliação-Escolha	<p>A rotina de avaliação aparece em três modos: julgamento de valor, quando um indivíduo utiliza sua intuição para escolher sem justificar suas razões; barganha, quando as partes envolvidas na decisão chegam a um consenso, e análise, quando ocorre avaliação factual.</p>
	Autorização	<p>A rotina de autorização ocorre quando os atores envolvidos no processo de avaliação não possuem a autoridade necessária para comprometer a organização em um dado curso de ação. A autorização pode ocorrer em níveis hierárquicos superiores ou mesmo fora da organização, por atores do ambiente que detêm o poder de bloquear a decisão.</p>

FONTE: Bataglia e Yamane (2004, p. 58-59)

Além dessas rotinas principais, demonstradas no Quadro 1, existem rotinas de suporte (controle, comunicação e política) que podem ocorrer a partir de qualquer rotina principal. O Quadro 2 descreve os detalhes dessas rotinas de suporte.

QUADRO 2: Descrição das rotinas de suporte do modelo de Mintzberg (1976)

Rotinas de Suporte	Sub-rotinas	Descrição
Controle	Planejamento da decisão	Rotina utilizada para planejamento do processo decisório. São exemplos de atividades desta rotina: o estabelecimento de limites e restrições no espaço da decisão; determinação de esboços de cronogramas, estratégias de solução e recursos necessários para o desenvolvimento da solução e outros.
	Chaveamento de rotina	Nesta rotina os atores direcionam sua atenção para o planejamento do próximo passo no processo decisório.
Comunicação	Exploração	Envolve a busca ampla de informações gerais sobre a questão ou problema e a revisão das informações que atingem os decisores sem serem solicitadas.
	Investigação	Envolve a pesquisa e a busca de informações focadas em questões específicas.
	Disseminação	Corresponde às atividades de disseminação de informações sobre o progresso da decisão para os envolvidos ou interessados.
Política	Persuasão	Disseminação de informações sobre a solução durante as fases de desenvolvimento e no início da seleção com objetivo de diminuir resistências.
	Cooptação	Envolvimento dos dissidentes através de sua participação na fase de desenvolvimento, visando diminuir resistências.

FONTE: Bataglia e Yamane (2004, p. 60)

As rotinas de suporte do modelo podem aparecer em qualquer ordem no processo decisório, podendo repetir-se. Assim, os passos do processo decisório podem se alternar, ramificar, gerar ciclos e reciclar. Os fatores que auxiliam a explicar as mudanças de uma rotina para outra são designados fatores dinâmicos. Os principais fatores identificados por Mintzberg (1976) foram: interrupções, atrasos de cronograma, atrasos de realimentação, sincronizações, ciclos de compreensão e reciclagem por falhas. O Quadro 3 descreve esses fatores dinâmicos.

QUADRO 3: Descrição dos fatores dinâmicos do modelo de Mintzberg (1976)

Fatores Dinâmicos	Descrição
Interrupções	Restrições inesperadas que causam a parada do processo decisório. São exemplos os impasses políticos e o surgimento de novas opções inesperadas que estimulam novas atividades de desenvolvimento ou seleção.
Atrasos de cronograma	Fatoração de decisões complexas em passos administráveis. Dessa forma, os gerentes podem introduzir atrasos que permitam o atendimento das múltiplas tarefas em que estejam envolvidos.
Atrasos de realimentação	Durante o atraso de realimentação, os atores aguardam os resultados de ações anteriores.
Sincronização	Gerentes podem propositalmente adiantar ou atrasar o processo decisório, visando obter vantagem de circunstâncias especiais, esperar melhores condições, sincronizar suas ações com outra atividade, gerar surpresa ou ganhar tempo.
Ciclos de compreensão	Em decisões complexas, os atores podem reciclar rotinas já ocorridas no processo decisório buscando maior compreensão sobre aspectos específicos.
Reciclagens por falha	O processo decisório pode ser bloqueado por conta da ausência de soluções aceitáveis. Nesse caso, os atores podem voltar a ciclos anteriores, alterando critérios para desenvolver novas alternativas.

FONTE: Bataglia e Yamane (2004, p. 60)

Por meio das rotinas e fatores dinâmicos apresentados abaixo, Mintzberg (1976) desenvolveu o Modelo Geral do Processo Decisório Estratégico, apresentado na Figura 2. A linha principal através do centro do modelo mostra as duas rotinas mínimas de um processo decisório: reconhecimento da situação e avaliação-escolha.

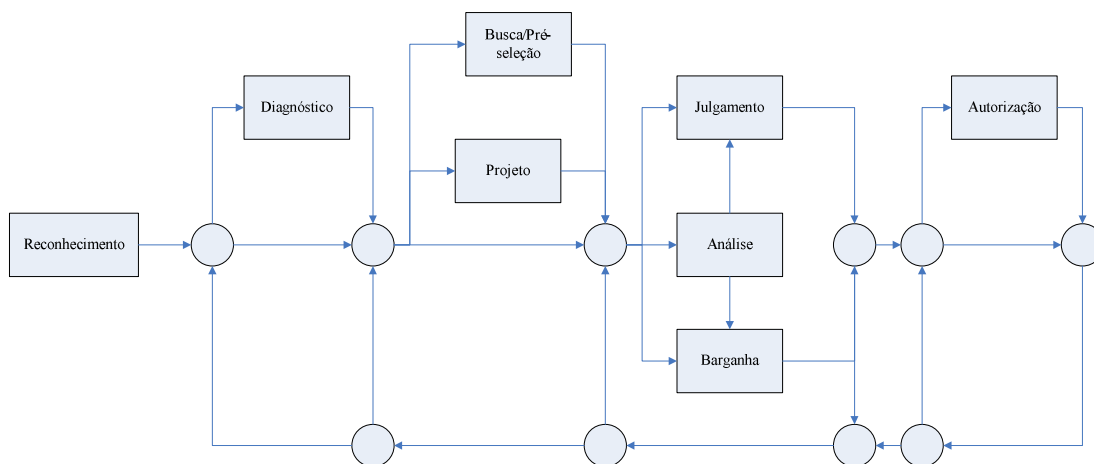


FIGURA 2: Modelo Geral do Processo Decisório, Mintzberg (1976)

FONTE: Adaptado pelo autor de Bataglia e Yamane (2004, p. 61)

Mintzberg (1976) enfatiza que os processos decisórios podem ser classificados de acordo com a configuração do fluxo de rotinas por meio do modelo acima. A configuração do fluxo dos processos parece depender do tipo da solução, dos fatores dinâmicos envolvidos e do tipo da decisão.

De outra forma, Hickson et al. (1986) visualizaram que a linearidade do processo decisório é variável, dependendo do grau de reciclagem e da configuração do fluxo, da complexidade e do grau de política da decisão.

Os estudos realizados por Nutt (1992) identificam a utilização de táticas para a formulação inicial do processo decisório, essas táticas estão divididas em quatro: idéia, em que os atores utilizam idéias existentes e buscam situações nas quais essas possam ser aplicadas; problema, em que os atores identificam algum tipo de problema e passam a analisá-lo para entender suas características; meta, em que um objetivo ou tática é estabelecido pelos atores, indicando fins desejados ou alvos a serem alcançados; e reenquadramento, em que direções são estabelecidas pela demonstração da necessidade e viabilidade da ação.

Fundamentando ainda mais os estudos, Nutt (1984) estudou a fase de desenvolvimento e encontrou seis táticas utilizadas pelos decisores para sua formulação: idéia, em que os passos da fase de desenvolvimento são guiados pela apreciação e promoção de uma idéia que já havia chamado a atenção dos atores anteriormente; modelo simples, quando os atores “importam” a prática individual de outra organização, por visita ou coleta de dados, e a adaptam para ser aplicada na organização; modelo composto, quando as práticas de diversas organizações são “importadas” e compostas em um modelo adaptado para aplicação na organização; busca simples, quando, após a compreensão e especificação do problema, as necessidades estabelecidas são utilizadas para buscar soluções que são avaliadas, escolhendo-se a melhor; busca composta, quando são utilizados ciclos de busca com o objetivo de aprimorar o entendimento da questão, utilizando-se, a cada novo ciclo, o conhecimento adquirido para especializar a especificação do problema e desenvolver novas buscas; e, projeto, em que o desenvolvimento é direcionado para soluções customizadas ou modificadas.

Nutt (1998), em seu estudo sobre táticas de avaliação, pode diferenciar as escolhas baseadas em julgamento de valor, identificadas por Mintzberg (1976), pela apresentação ou não de justificativa pelo decisor. Para escolhas que apresentaram justificativas foram classificadas como “subjetivas”, e as sem justificativas foram classificadas como “julgamento”. Essas táticas que foram identificadas estão apresentadas no Quadro 4.

QUADRO 4: Descrição das táticas de avaliação, Nutt (1998)

Táticas de Avaliação	Abordagem	Descrição
Analítica	Quantitativa baseada em dados	Escolha baseada em conclusões derivadas da manipulação de dados.
	Quantitativa baseada em piloto	Escolha baseada em conclusões derivadas da manipulação de dados extraídos de testes de campo.
	Quantitativa baseada em simulação	Escolha baseada em conclusões obtidas da manipulação de dados gerados por simulações e previsões.
Barganha	Qualitativa baseada em dados	Escolha baseada em conclusões derivadas da consideração de características de desempenho e da priorização de alternativas em grupo.
Subjetiva	Qualitativa baseada em análise de valor	Escolha baseada em conclusões derivadas do julgamento de valor sobre o significado de dados do desempenho.
	Opinião do patrocinador	Escolha baseada na citação pelo patrocinador de fatos que suportam uma alternativa particular.
	Opinião do especialista	Escolha baseada em fatos providos por especialista, que suportam uma alternativa particular.
	Opinião do usuário	Escolha baseada na percepção do usuário sobre o mérito das alternativas.
Julgamento	Opinião do patrocinador	O patrocinador faz uma escolha sem qualquer justificativa.

FONTE: Bataglia e Yamane (2004, p. 62)

Segundo Nutt (1998), a complexidade de uma decisão leva em consideração três fatores: a quantidade de alternativas presentes, a quantidade de critérios a serem utilizados e a dificuldade percebida. Para a dificuldade percebida, pode-se dividir em dois componentes: político e processual. O componente político refere-se à oposição frente a uma decisão e o componente processual refere-se ao desconhecimento dos caminhos que levam a uma decisão.

Combinando esses dois componentes, a dificuldade percebida pode ser representada por quatro graus de decisões: decisões “entendidas” – que não contêm dificuldades políticas ou processuais e são as menos complexas; decisões “complicadas” – que aumentam em complexidade por não terem uma abordagem definida; decisões “desencorajadas” – forças

precisam agir para fazerem oposição às mudanças que uma decisão pode provocar; decisões “bloqueadas” – exigem a construção de alternativas com argumentos convincentes, uma vez que a abordagem ainda não foi definida e existe um grau elevado de oposição. Este último grau de dificuldade percebida leva os líderes a tomarem decisões usando o “julgamento”. Isto sendo verdade, o “julgamento” é uma consequência da complexidade, não uma forma desejável de se avaliar alternativas para se tomar uma decisão (NUTT, 1998, p. 1150).

3.1.3 Política, Poder e Conflito

Os aspectos da limitação humana e limitação organizacional fazem com que o “ótimo” seja substituído pelo “satisfatório” (SIMON, 1978). Nesse caminho, Simon (1978) estabeleceu um paralelo entre o chamado homem econômico e o administrativo: enquanto o homem econômico maximiza seus esforços e seleciona a melhor alternativa entre as que lhe são apresentadas, o homem administrativo busca um curso de ação satisfatório ou razoável, tendo como pano de fundo as questões políticas, de poder e de conflito.

O modelo de racionalidade limitada é uma forma de explicar os pressupostos cognitivos sobre os indivíduos, a forma como ele aprende e interage com o meio externo e suas reações são conduzidas por meio desses pressupostos. Enquanto o modelo político é uma forma de reagir aos pressupostos sociais sobre os grupos de interação (EISENHARDT; BOURGEOIS, 1992).

A perspectiva do modelo político admite que as organizações são, de fato, alianças de pessoas com interesses distintos, nem sempre dispostas a colaborar no total ou em parte para um objetivo comum. Dessa forma, enquanto alguns objetivos podem ser compartilhados, outros podem estabelecer conflitos. Os objetivos conflitantes ocorrem de visões diversas sobre o presente e o futuro, vieses estabelecidos pelas posições distintas nas organizações e confronto de ambições e interesses (DEAN; SHARFMAN, 1992; EISENHARDT; BOURGEOIS, 1989).

Para Dean e Sharfman (1992) e Eisenhardt e Bourgeois (1989), as organizações não são empreendimentos interligados e racionais que buscam um objetivo comum. O conceito político as trata como relacionamento de pessoas independentes, com interesses divergentes, as quais podem se associar ao redor de oportunidades individuais e não coletivas.

Neste trabalho assume-se que o poder é a habilidade para fazer com que outros se comportem ou ajam de acordo com as preferências de outrem e que permite aplicar sanções em caso contrário (ARENDETT, 1970). A dependência é a chave para o poder.

Em relação ao poder, French e Raven (1959) apresentaram cinco fontes em seu estudo: coercitivo, de recompensa, legítimo, de competência e de referência. O poder coercitivo pode ser identificado como dependente do medo. Na organização, o poder coercitivo pode ser exercido pela ameaça da demissão, do rebaixamento ou da suspensão, ou ainda por práticas não muito ortodoxas como o assédio moral, visando à inferiorização do indivíduo perante o nível hierárquico superior e em relação a toda a organização. O poder de recompensa caracteriza-se pela concordância, alinhamento e aproximação do subordinado frente a seu superior na organização, mediante a promessa de benefícios positivos. O poder legítimo depende da hierarquia formal da organização. O poder de competência é a influência exercida como resultado da especialização, habilidade especial ou conhecimento. O poder de referência depende da identificação do submisso com o detentor do poder. Essa identificação se dá por admiração ou desejo de agradar e alinhar-se com o objetivo do detentor do poder.

O comportamento político dentro das organizações é visto por Eisenhardt e Bourgeois (1989) e Pettigrew (1973) sob diversas abordagens. A primeira delas está relacionada com atividades que levam ao uso do poder visando a objetivos próprios. Na visão de Dean e Sharfman (1993) e Pettigrew (1973), a segunda envolve táticas de informação, isto é: manipulação e controle de canais importantes de informação. A terceira vincula-se às táticas de uso do tempo e ao oportunismo para construir uma base de poder para as idéias (QUINN, 1980).

Vários estudos foram realizados sobre táticas políticas. Podem-se ressaltar os estudos de Mintzberg (1976) e Pettigrew (1973). Como exemplo, a seguir, apresentam-se algumas das táticas descritas por Bataglia e Yamane (2004, p. 65):

- Persuasão – uso de fatos e dados para fazer uma apresentação lógica ou racional de idéias.
- Amizade – uso de adulação, criação de boa vontade, agir de forma humilde e ser amigável antes de fazer um pedido.
- Coalizão – conseguir o apoio de outras pessoas na organização para dar respaldo ao pedido.
- Cooptação – envolver os atores-chave na decisão para reduzir resistências futuras.
- Barganha – decisão em grupo por consenso quando existem interesses próprios.

- Asserção – uso de uma abordagem direta e forte, tal como a exigência de concordância com pedidos, a repetição de lembretes, mandar indivíduos fazerem o que lhes é pedido e indicar que regras exigem obediência.
- Criação de senso de urgência – uso de fatos e dados para criar no grupo senso de importância do momento vivido.
- Salvaguarda – evadir-se de situações que possam refletir desfavoravelmente.
- Autoridade superior – obter apoio de níveis mais altos na organização para dar respaldo a pedidos.
- Sanções – uso de recompensas e punições derivadas da organização, como impedir ou prometer um aumento de salário, ameaçar uma avaliação de desempenho insatisfatória ou reter uma promoção.

Por meio das táticas políticas, nota-se que há pontos de contato entre essas e as bases do poder, mas não se pode simplesmente reduzir uma a outra. As táticas políticas exigem em várias oportunidades a negociação e é necessário que exista a concessão de ambas as partes para atingir o consenso.

Existem alguns fatores individuais e organizacionais que influenciam no comportamento político (BIBERMAN, 1985). Para os fatores pessoais, podem ser identificados alguns traços de personalidade, entre eles: o alto controle, o controle interno e a necessidade de poder dos indivíduos dentro das organizações, os quais criam maior probabilidade das pessoas engajarem-se em comportamento político. Já para os fatores organizacionais, aumentam a probabilidade de a política ser evidenciada por meio de: distribuição de recursos, oportunidades de promoção, baixa confiabilidade, ambigüidade, falta de clareza do sistema de avaliação, tomada de decisão democrática, pressão para alto desempenho e a busca incessante pela otimização (PFEFFER; MOORE, 1980; HILL; MAHONEY, 1978).

Os estudos realizados por Dean e Sharfman (1993) identificam a relação entre o comportamento político e a racionalidade na tomada de decisão estratégica, concluindo que essas são duas dimensões independentes do processo decisório. Tal fato leva à possibilidade de classificação das decisões, com relação à sua natureza racional e política, em quatro tipos: alta racionalidade para alta política, alta racionalidade para baixa política, baixa racionalidade para alta política e baixa racionalidade para baixa política.

Dentro das organizações, os conflitos vividos são definidos por Thomas (1992) como processos percebidos por ambas as partes envolvidas nas quais existam incompatibilidades ou pontos de oposição. Existem basicamente três visões a respeito dos conflitos em organizações. A primeira refere-se à visão tradicional, que trata o conflito como necessariamente ruim e prejudicial à organização, decorrente de comunicação deficiente, de falta de abertura entre os membros da organização. O segundo ponto de vista é o da escola de relações humanas e considera o conflito natural e inevitável, com potencial de ser uma força positiva para o desempenho do grupo. Por último, a terceira e mais atual é a visão interacionista que estimula o conflito, com base no fato de que um grupo harmonioso e tranqüilo tende a tornar-se estático. Esta escola distingue dois tipos de conflito: os funcionais e os disfuncionais. Os conflitos funcionais são construtivos, isto é, levam ao alcance das metas e a melhores desempenhos, enquanto que os conflitos disfuncionais são destrutivos e prejudiciais ao resultado geral.

Eisenhardt e Bourgeois (1992) analisaram o conflito entre executivos e perceberam que sob atenção apropriada, ele não impõe dificuldades ao processo decisório. Robbins (1974) descreve algumas fases no processo de conflito:

Estágio I – Oposição ou Incompatibilidade Potencial – Essencialmente devem existir condições que favoreçam o conflito, entre elas: dificuldades na comunicação, problemas estruturais, como estilos de liderança e variáveis pessoais.

Estágio II – Cognição e Personalização – Existe a percepção das condições substanciais para o conflito e o envolvimento pessoal dos sujeitos.

Estágio III – Intenções – São decisões de agir de determinada forma. Existem duas dimensões que devem ser consideradas na análise das intenções: cooperatividade (o grau em que uma parte tenta satisfazer os interesses da outra) e assertividade (o grau em que cada parte busca satisfazer os seus próprios interesses).

Estágio IV – Comportamento – São ações de comportamentos conflitantes, geralmente tentativas abertas para implementar as intenções de cada parte.

Estágio V – Resultados – O relacionamento direto entre ação e reação entre as partes conflitantes gera resultados. Tais resultados podem ser funcionais ou não conforme explicitado acima.

Por fim, Robbins (1974) ressalta as técnicas de resolução de conflito apresentadas no Quadro 5.

QUADRO 5: Técnicas de Resolução de Conflitos

Técnicas de Resolução de Conflitos
Solução de problema – reunião entre as partes envolvidas com o propósito de resolver o conflito por meio de discussão aberta.
Metas superordenadas – criação de uma meta partilhada que não possa ser atingida sem a cooperação de cada parte.
Expansão de recursos – Quando o conflito se dá por escassez de recursos, a expansão desses recursos pode gerar uma solução do tipo ganha-ganha.
Evitação – Retirada ou suspensão do conflito.
Suavização – Amenizar diferenças, enfatizando interesses comuns.
Compromisso – Cada parte do conflito desiste de algo de valor.
Comando autoritário – A autoridade formal resolve o problema e comunica a decisão.
Alteração da variável humana – Treinamento para alterar atitudes e comportamentos que geram conflito.
Alteração de variáveis estruturais – Mudança da estrutura organizacional e dos padrões de interação das partes conflitantes.
FONTE: Bataglia e Yamane (2004, p. 66)

Nesta dissertação, levando-se em consideração uma síntese dos conceitos expostos acima, define-se “decisão” como um comprometimento específico para a ação, geralmente

comprometimento de recursos, e o processo de decisão como um conjunto de ações e fatores dinâmicos que começa com a identificação de um estímulo para a ação e que termina com um comprometimento específico para a ação (MINTZBERG et al., 1976).

A racionalidade é compreendida como a busca de informações necessárias para formar uma opinião sobre as várias alternativas e usar informações para a escolha final (DEAN; SHARFMAN, 1993).

Táticas políticas são comportamentos políticos dos envolvidos no processo decisório que têm o objetivo de conduzir as posições distintas e de confronto entre os participantes, que exigem a negociação (DEAN; SHARFMAN, 1992; EISENHARDT; BOURGEOIS, 1989).

3.2 Redes de Parcerias Colaborativas

Segundo Mintzberg (1998), a cooperação interorganizacional aparece na administração estratégica vestida de diversas formas, por meio de palavras e expressões. Para este autor, as palavras-chave são: colaboração, cooperação e, por fim e a mais importante, parceria, que é a ênfase deste trabalho.

Para Mintzberg (1998), “parceria” é o termo aplicado a uma associação de duas ou mais entidades e/ou pessoas que acordam sobre combinar seu trabalho, propriedades, habilidades, de forma separada ou em conjunto, com o propósito de se ocuparem de negócios e da divisão dos lucros e das perdas entre eles. Para essa definição, o termo “negócio” representa qualquer tipo de comércio, ocupação ou profissão. Os grupos que se formam por meio de tais associações são chamados de parceiros e ao acordo entre duas ou mais entidades e/ou pessoas para formar uma parceria dá-se o nome de contrato de parceria.

Alianças estratégicas são formas de organização usadas pelas empresas para posicionarem-se de maneira competitiva. São arranjos entre empresas que se relacionam e se permitem experimentar o ganho de vantagem competitiva sustentável (KOGUT, 1988). Quando se analisa a existência de uma parceria, o objetivo comum é a característica dessa associação, compartilhando lucros e prejuízos (MINTZBERG, 1998).

Para a posição competitiva, Kogut (1988) menciona que a formação de alianças estratégicas traz benefícios para ambos os lados, pois cada lado usufrui o ativo que tem deficiência internamente, possuindo a mútua colaboração.

A idéia de redes e estratégias coletivas pressupõe a existência de acordos entre os participantes. Segundo Mintzberg (1998), ela é dividida em dois grandes grupos,

denominados de empreendimentos conjuntos e acordos cooperativos. Os empreendimentos conjuntos são alianças estratégicas nas quais os parceiros assumem posições acionárias em negócios que são criados. Já para acordos cooperativos, referem-se a formas não acionárias de cooperação, como, por exemplo: contratos de longo prazo, licenciamento, franquia, entre outros (MINTZBERG, 1998).

Dessa forma, a aliança estratégica é um relacionamento cooperativo de longo prazo entre empresas para benefício mútuo. Esse tipo de relacionamento tomou forma com a rápida transformação tecnológica na qual as empresas não conseguem adquirir toda a experiência e eficiência necessária para se manterem no mercado. A incerteza motiva a busca pela cooperação. Apesar da enorme propensão ao fracasso, a redução de custo e de risco, o acesso à tecnologia e ao *know how* faz com que as empresas busquem cada vez mais as alianças estratégicas como fonte de vantagem competitiva (KOGUT, 1988).

As alianças criam sustentação para a aprendizagem organizacional, o que possibilita o acesso às habilidades e competências dos parceiros (KOGUT, 1988).

Um fator importante para o sucesso de uma aliança estratégica é a relação histórica dos parceiros que influencia no processo da cooperação, já que um passado de boas relações promove condições seguras e estáveis no processo de troca de informação, *know how* e tecnologia (KOGUT, 1989).

Kogut (1988) demonstra três motivos básicos para a formação de alianças estratégicas, sendo eles: os altos custos de transação, a posição competitiva e o poder do mercado e, por último, a busca pelo conhecimento e pela aprendizagem.

Custo de transação refere-se ao gasto incorrido para escrever e se fazer cumprir contratos, discutir e negociar termos contratuais e reivindicações contingenciais, que desviam-se de tipos de investimentos e aumentam a dependência em uma relação ou que são efetuados para estabilizar um relacionamento e para administrar uma transação (KOGUT, 1988).

A busca pelo conhecimento e pela aprendizagem transforma a aliança estratégica em um canal de via dupla, no qual os benefícios da troca de conhecimento e de aprendizagem se consolidam com o crescimento na posição de mercado (KOGUT, 1988).

Para Mintzberg (1998), as alianças estratégicas assumem vários tipos no mercado e são usadas por empresas de acordo com o momento e a oportunidade. Esse autor cita vários tipos. Entre eles destacam-se:

- Alianças Multiorganizacionais de Serviços ou Consórcios: uma entidade é criada por organizações, em geral de um mesmo setor industrial, com o objetivo de preencher uma necessidade comum.
- Alianças Oportunistas: é a obtenção de algum tipo de vantagem competitiva imediata, usualmente de curta duração, pela formação ou ampliação de um negócio.
- Alianças de Parceria com envolvimento de Fornecedores, Consumidores e Colaboradores: são considerados parceiros da organização todos os fornecedores, seus funcionários (colaboradores) e os clientes, fazendo parte os *stakeholders*.

Barney e Hesterly (1996) relacionam algumas principais razões para a formação de alianças estratégicas entre empresas e essas razões sustentam a permanência das alianças no mercado que atuam, entre elas:

- Penetração em um novo mercado: um exemplo deste tipo de aliança está entre empresas de continentes ou mercados distintos.
- Competição por meio de tecnologia e pesquisa e desenvolvimento: a aliança viabiliza investimentos que requerem elevadas somas de capital, que tornam o investimento individual inviável.
- Introdução de um novo produto com inovação e rapidez: segundo a visão schumpeteriana comentada por Richardson (1972), uma empresa quando introduz um novo produto no mercado, e sendo esta a primeira a fazer isto, desfruta de uma posição dominante e passa a receber lucros extraordinários. Para este caso, a aliança visa à redução de tempo entre o desenvolvimento e o lançamento no mercado do novo produto.
- Aumento do poder de competitividade: a aliança permite a geração de volumes ou capacidades de produção para atender ao mercado, não permitindo, dessa forma, que os concorrentes aumentem sua participação.

De acordo com Powell (1987), nos mercados as organizações formais alocam recursos por meio da barganha de custos. O que significa a alocação de recursos mediante relações de autoridade. Existe uma falha quando olhamos para as relações de mercado como métodos formais de atuação. Em muitos casos, o processo exige muitos relacionamentos informais para manterem um relacionamento de cooperativismo.

Essas mudanças citadas por Powell (1987) tentam remodelar as firmas em modelos otimizados para ajudá-las a sobreviver em competições intensificadas por negócios e contratos. Em outros aspectos dessa tendência, firmas procuram se tornar mais competitivas e flexíveis por meio da reorganização da natureza de produção, em muitos casos no desenvolvimento de métodos inteiramente novos. Tais firmas estão respondendo ao alto custo da mão-de-obra não pela eliminação de empregos, mas pela amarração de uma parte dos empregados importantes para operação por meio de benefícios diretos e indiretos em troca do alto comprometimento. Seria como manter as funções de alta capacidade de intelecto e criatividade e buscar formas externas de disponibilizar os recursos de mão-de-obra mais operacionais e comuns.

Em alguns casos, grandes firmas se juntam para criar “parcerias estratégicas globais” que movem as bases de competições para um novo nível, de firmas versus firmas de agrupamentos transacionais de rivalidade para colaboradores.

O artigo de Powell (1987) intitulado “Arranjos Organizacionais Híbridos: nova forma ou evolução transacional?” descreve a diversidade dessas formas híbridas. Muitas vezes explicadas por suas proliferações e especulações de que essas formas terão vida curta ou representarão soluções duradouras para os problemas da produção organizacional em uma era de preferências de consumidores diversa, mudança tecnológica e rígida competição internacional. O autor usa como exemplos: as indústrias da construção, publicação e tecido. A distinção entre o trabalho baseado na criação e organização formal é apenas o caminho diferente pelo qual o trabalho é organizado. Trabalhos de criação tendem a ser baseados em projetos enquanto em organizações burocráticas um produto move-se por meio de uma série de departamentos nos quais diferentes atividades são executadas. No trabalho baseado em criação, cada produto é único, processos não são rotineiros e o processo de trabalho depende de um considerável grau de intuição e experimentação.

Para o caso da construção civil, a relação entre o contratante principal e seus subcontratados são estáveis e contínuos durante longos anos e raramente estabelecidos buscando cotações de menores preços, prazos e qualidade. Este tipo de semi-oficial integração resulta em *quase-firm*. Outro exemplo citado é o importante desenvolvimento da indústria de publicação de livros, o que estabelece um relacionamento com linhas de impressão pequenas dentro de um grande negócio de publicações domésticas. Debaixo desse arranjo, editores bem-sucedidos desfrutam liberdade em relação à pressão corporativa. Essas formas híbridas de organização permitem a um editor contar com o seu próprio julgamento e investir em publicações que apostem serem rentáveis e não mais depender de grandes corporações. Dessa

forma, grandes corporações editoriais buscam por meio de pequenas linhas de impressão manter o capital necessário para investir em grandes autores e publicações mais renomadas. Essa forma híbrida de organização forma um “colchão” de capital para fomentar publicações acadêmicas em que o retorno de imagem e de investimentos é mais seguro. Por fim, o caso de tecidos da indústria têxtil da Alemanha centrado na associação de especialistas, cada qual trocando experiência e flexibilidade em cada fase ou tipo de produção. Essa promissora indústria de criação emprega um refinado sistema de produção o qual liga pequenas e médias firmas com um amplo alcance de arranjos institucionais. Estes arranjos institucionais produzem melhor do que a indústria como um todo. Powell (1987) comenta que muitos produtores de tecidos são altamente especializados e quanto mais especializados, tornam-se mais dependentes do sucesso de outras firmas produtoras de complementos.

Powell (1987) ilustra as organizações em modelos híbridos em parceria estratégica na indústria de alta tecnologia. Entre os exemplos citados, um dos mais interessantes é a indústria de aviação comercial. Os três maiores concorrentes globais: Boeing, McDonnell Douglas e Airbus constroem suas aeronaves por meio de complexas *joint ventures* com muitas firmas de várias nacionalidades. Boeing e Rolls Royce juntaram-se para a produção do Boeing 757, e muito da construção do Boeing 767 é feita por meio de *joint ventures* no Japão e na Itália. A Airbus, que é um consórcio de quatro nações Européias, suportada em parte utilizando-se de empréstimos oriundos dos governos europeus e subsídios das empresas participantes do consórcio, possibilita a troca de ativos e investimentos na fabricação dos modelos de aeronaves.

Mais genericamente, existem amplas evidências de vários tipos de acordos inter-firmas, tais como colaborações e parcerias, que têm crescido com extremo dinamismo em algumas indústrias e com rápido ajuste. Firms estão procurando combinar suas forças e superar suas fraquezas por meio da colaboração, o que é muito mais amplo e profundo do que *joint ventures* e licenciamento de tecnologia, que eram usadas no passado.

No passado, grandes companhias obtinham experiência ou produtos que não podiam desenvolver com recursos próprios por meio de aquisições de outras companhias com as capacidades necessárias. Fusões e aquisições em campos de alta tecnologia não desapareceram, mas os registros mostram que estão empobrecendo (POWELL, 1987). Em um outro caminho, acordos de colaboração envolvem uma vasta variedade de concorrentes. A união de pequenas firmas com comprometimento empresarial, experiência em tecnologia inovadora e larga escala corporativa representa um exemplo de sucesso de arranjos colaborativos. Um exemplo desses arranjos colaborativos são as companhias de

telecomunicações como AT&T, em aliança com a Olivetti e Philips, no desenvolvimento de pesquisas.

Powell (1987) enfatiza a dissolução das formas rígidas e verticais de produção. A integração vertical foi um sucesso de estratégia em uma era em que o passo das mudanças tecnológicas era relativamente lento quando os processos de produção eram bem entendidos e padronizados e quando a produção rodava em alta escala de produtos similares. Mas a desvantagem da integração vertical de larga escala tornou-se preocupante quando o passo das mudanças tecnológicas ficou mais veloz. Ciclos de vida de produtos menores e mercados tornando-se mais especializados fizeram com que as firmas respondessem a novas pressões. Dessa forma, surgiram limitações das unidades de trabalho, a necessidade de contratos externos e de negócios colaborativos com fornecedores e distribuidores se fizeram necessários.

A 3M é um bom exemplo de uma estratégia de crescimento (POWELL, 1987). A organização fez esforços contínuos para manter as unidades pequenas, com a visão de mantê-las ágeis e flexíveis. Os 52 mil empregados da 3M nos Estados Unidos são divididos em 37 divisões e 9 subsidiárias. Das 91 plantas de manufatura, apenas 5 empregam mais de 1000 pessoas e as demais têm em média 270 pessoas. Muito do sucesso recente da 3M está atribuído à estratégia de “multiplicação pelas divisões”. Outra forma de as grandes firmas crescerem de forma enxuta é o uso de subcontratados e empregados temporários. Pode-se ter certeza que nem o uso de empregados por parte do tempo nem os subcontratados são novas formas de manter recursos nas organizações, mas esses métodos como meios de complementação de recursos têm crescido em importância. Entretanto, não se pode afirmar que essa tendência é meramente uma reação às dificuldades econômicas do período ou parte fundamental das mudanças na organização do trabalho.

Este exemplo e outros citados por Powell (1987) mostram a tendência a um movimento de descentralização dos negócios, redução das burocracias corporativas, crescimento de pequenas unidades de negócios e desenvolvimento de extensas redes de relacionamentos. Segundo o autor, as transformações do ambiente econômico são um fator crucial como parte integrante dessa proliferação de organizações híbridas. Ainda os fatores organizacionais que são mais relevantes na proliferação dos modelos híbridos incluem: a melhor adaptabilidade às mudanças de mercados, os limites das organizações de larga escala, os incentivos associados com firmas pequenas, o fato de fontes de conhecimentos serem alocadas mais difusamente e atenderem às necessidades para o acesso rápido desse conhecimento.

Integração vertical e produção em massa representaram uma vitória, alcançada por meio da propaganda e da comercialização de preços sobre a qualidade de produtos. Em anos mais recentes, tem havido uma mudança aparente do gosto do consumidor em favor da diversidade, assim como da customização (POWELL, 1987). Não está claro o que tem liderado o aparente crescimento da diversidade no gosto dos consumidores, este pode simplesmente refletir uma saturação de bens de consumo em massa ou pode ser um sinal de que mercados de massa e produção em massa estão associados com baixo padrão de vida e que os consumidores querem ter seus desejos expandidos. Mas qualquer que sejam as causas, por meio das mais flexíveis formas de produção, elas enfatizam a inovação. Esses novos requisitos têm liderado a decomposição das firmas integradas em escala e o crescimento de organizações especializadas e menores constitui o chamado modelo híbrido. Mesmo a indústria automobilística, símbolo da produção em massa, está se movendo para a produção mais especializada e enfatizando a flexibilidade e a inovação.

As organizações hierarquizadas são definidas por vários níveis de supervisão e gerenciamento, elas estão localizadas em ambientes de grande pressão competitiva. Em contrapartida, em ambientes competitivos, como, por exemplo, as indústrias de semicondutores e biotecnologia, as organizações operam mais como clãs do que em modelo hierárquico. Ambientes com pressões ajustadas requerem que as firmas sejam responsivas ao mercado sob demanda. Firms integradas verticalmente podem executar muito bem produtos quando em produção em massa, rotinas restritas e com procedimentos bem especificados. Mas quando organizações são confrontadas por drásticas flutuações na demanda e mudanças imprevistas, as desvantagens da larga escala são expostas. As principais desvantagens das organizações em larga escala são: a capacidade de produção, a inércia às mudanças e a queda de comprometimento e satisfação dos funcionários (POWELL, 1987). A discussão dos limites das organizações hierarquizadas sugere que muitos fatores fazem com que ela seja resistente a mudanças e, muitas vezes, é mais eficiente à busca de modelos híbridos. Ainda grandes organizações demandam mais recursos para a tarefa de mudança. Assim quando há a união com firmas especialistas não há inércia em relação às mudanças para a adaptação às necessidades do mercado.

Segundo Powell (1987), em muitas indústrias o conhecimento de como fazer é fundamental e crítico para o sucesso. Com ciclos de vida de produtos curtos e competições intensificadas, o conhecimento e o acesso à informação são cruciais para o negócio. O *know how* muitas vezes envolve um tipo de conhecimento tácito que é difícil de codificar e não pode ser transmitido facilmente. Registros físicos não podem capturar o que há de intrínseco e

quais são as nuances de um processo de trabalho, ou seja, é muito difícil de comunicar a outras pessoas como o trabalho deve ser realizado. A característica tácita de certos conhecimentos tecnológicos sugere alta troca de custos, visto que é difícil para empregados e organizações movimentarem-se para outras linhas de atividades.

Formas organizacionais híbridas conseguem um rápido acesso a fontes de conhecimento localizadas fora delas, sem riscos, sem que as mudanças façam com que o conhecimento desapareça. Com suas redes de configuração e formas híbridas, elas podem processar informações em múltiplas direções. Elas geram redes de comunicação, que criam caminhos para diversificação, troca de conhecimento e inovação.

Powell (1987) faz algumas considerações fundamentais sobre os arranjos organizacionais híbridos, questionando se essas seriam formas transitórias ou novas formas de organizar a produção. Ele chama a atenção para o desenvolvimento da competição em novas bases, uma competição entre diferentes grupos de colaboradores (ou empresas que cooperam) em vez de uma competição entre empresas isoladas. Caso as formas híbridas sejam duráveis, elas tendem a se tornar instituições da mesma forma que as grandes corporações. O crescimento e o fortalecimento das redes de empresas durante a última década deram peso ao caráter institucional desse tipo de arranjo. Para o autor, as motivações estratégicas que levam à formação das redes interorganizacionais podem ser amplas e variadas. No entanto, uma fundamentação econômica que merece destaque é o fato de as configurações em redes ter demonstrado eficiente forma de governança e coordenação das relações econômicas. Os arranjos organizacionais híbridos tomam forma pela necessidade de eliminar incertezas, mudanças rápidas de tecnologias, de conhecimento e por formas eficientes de produção e diversificação, sem contar a inovação de produtos e serviços. Em um ambiente de alta transformação, os modelos híbridos tomam espaço e buscam as soluções para a desvantagem das organizações hierarquizadas, que têm um movimento muito lento para a mudança dos mercados e para as indústrias que atuam.

Em outro estudo realizado por Powell (1998) no setor de indústrias de biotecnologia e farmacêutica, o autor conclui que o local (*locus*) da inovação está nas redes de aprendizagem e não em organizações isoladas. A forma dinâmica dessas redes, segundo o autor, muda a ênfase das relações contratuais para os aspectos processuais. As abordagens sobre novas formas e redes apresentadas anteriormente possuem uma concepção predominantemente racional e econômica. Teorias como dependência de recursos, custos de transação e comportamento estratégico, ao negligenciarem a força do ambiente social e cultural, não visualizaram formas novas fora do contínuo mercado/hierarquia. Para o autor, muito mais do

que firmas que possuem visão - como veículos de processamento de informação, tomando decisões e buscando soluções - o coração da capacidade das organizações está baseado na descoberta e na criação de conhecimento. Este movimento tem sido observado nas últimas décadas e tem crescido rapidamente. A habilidade de aprender sobre novas oportunidades requer a participação de todos, assim uma vasta rede, uma ligação de firmas interorganizacionais se torna crítica para a difusão do aprendizado e do desenvolvimento de tecnologia. Essas conexões podem ser contratos de relacionamento formal, como em parcerias de pesquisa e desenvolvimento ou em *joint-venture* ou podem ser informais nas quais há o envolvimento de comunidades de tecnologia.

A colaboração interorganizacional tem crescido rapidamente em muitas indústrias, de forma mais evidenciada no campo da biotecnologia. Neste campo, há o surgimento das firmas virtuais, que enfatizam o relacionamento de cooperação, no qual duas ou mais organizações formam redes de informação e conhecimento. No campo das pesquisas, existem várias formas, mas se destacam duas principais: na transação e troca mútua de direitos e no relacionamento e nos mecanismos através dos quais caminham informações para toda a rede de colaboração. Outra forma de aproximação foca na capacidade relacional das organizações, como e quando organizações são capazes de combinar suas competências existentes com as habilidades de outras. Essas capacidades não são vistas como estáticas, mas emergentes e conseguidas ao longo do tempo de sua existência, ambos os relacionamentos desenvolvem o conceito de *exploration*, exploração mútua. Assim, o *locus* da inovação é encontrado em redes de aprendizado, muito mais do que em firmas que atuam individualmente. Como contratos são estruturados de forma relacional, conseguir que os direitos de propriedade intelectual estejam especificados claramente é muito crítico. A maioria dos contratos foca em detalhes transacionais dos riscos absorvidos pelas partes. Os aspectos contratuais de colaboração na indústria de biotecnologia e farmacêutica sugerem que os relacionamentos sejam abertos, muitas das declarações que estão contidas no contrato não são invocadas. Em resumo, o relacionamento aberto e baseado na honestidade de troca de informações é o que difere entre as firmas que conseguem se relacionar em rede e as que possuem dificuldade para isso. Firms que atuam em campos de intensidade tecnológica alta contam com um relacionamento de colaboração para acesso, pesquisa e aproveitamento de oportunidades tecnológicas emergentes (POWELL, 1998).

Este modelo de relacionamento, colaboração interfirmas, acelera o grau de inovação tecnológica. Em seus mais recentes estudos, Powell (1998) mostra que firmas que experimentam desse relacionamento colaborativo demonstram mais eficiência na aquisição de

conhecimento e o processo de aprendizado traz inovação para a rede de relacionamento. Para esse tipo de indústria, as redes colaborativas podem se tornar uma dimensão para a competição no mercado. Assim, por exemplo, uma companhia emergente em biotecnologia pode ter uma pesquisa concedida através de um Instituto Nacional de Saúde e em colaboração com uma Universidade, acordos de licença com outras Universidades, Institutos de Pesquisa sem fins lucrativos podem se tornar uma grande corporação da indústria farmacêutica. Essa visão de organizações e redes como veículos de produção e distribuição se tornam visivelmente grandes redes colaborativas nas quais o aprendizado tem livre trânsito sobre todos os nós de relacionamento.

Powell (1998) comenta que, no campo de biotecnologia, o desafio-chave para firmas pequenas e grandes corporações farmacêuticas globais está no aprendizado por meio da colaboração com outras partes externas nas quais há a necessidade de estas demonstrarem capacidade organizacional para fazerem parte da estrutura de redes; e este pode e deve ser o grande desafio do aprendizado colaborativo - distinguir quem pode e tem o perfil para participar. O desafio, então, está no desenvolvimento de rotinas para a cooperação que devem ser altamente distribuídas e aplicadas na tomada de decisões e permitir que as lições sejam transferidas de projeto para projeto. No campo de biotecnologia e farmacêutica, há uma extrema capacidade de troca de aprendizado de projetos para projetos. O autor declara que o aprendizado por meio de colaboração é uma função do acesso ao conhecimento e a posse de capacidades para a utilização e construção de cada conhecimento distribuído e troca em cada nó da rede de colaboração. A construção de rotinas regulares de contatos sem formalização permite a possibilidade de que participantes não só contribuam com idéias, como também tomem as lições aprendidas e passem a disseminá-las por meio de caminhos sem barreiras. Em campos de atuação dirigidos por inovação, as firmas estão engajadas na busca de aprendizado. Tal processo traz uma trilha paralela, uma envolvendo aprendizado por meio da colaboração e outro, no sentido de como colaborar. Todo esse processo reflete esforços para que a informação se torne mais amplamente difundida e que, dentro de uma reflexão e interpretação, torne-se mais consistente para o conhecimento.

3.2.1 Colaboração Interorganizacional e o *locus* da Inovação

Powell; Koput; Smith-Doerr (1996) em seu artigo “Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology” avaliou a ligação entre

o aprendizado organizacional versus as alianças em pesquisa e desenvolvimento e observou a taxa de crescimento dos relacionamentos. Esta análise foi direcionada em uma amostra retirada da indústria de biotecnologia entre os anos de 1990-1994.

Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) observaram que as redes colaborativas têm maior resultado em ambientes (indústrias) nos quais o conhecimento se desenvolve rapidamente, e a indústria de biotecnologia é um exemplo disso. Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) buscaram explorar e mapear a estrutura de redes que emerge na indústria e a forma das conexões criadas nesse relacionamento. Quando há um regime de rápido crescimento tecnológico, firmas isoladamente não possuem poder de reação, principalmente pela falta de capacidade interna para absorver e atingir esse sucesso.

A escolha pela rede de relacionamento e colaboração depende do risco versus o retorno para cada nó da rede, ainda a honestidade entre as partes é um diferencial no sentido do conhecimento ser adquirido e mantido por todos (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

Para organizações formais e burocráticas, essas são um veículo pobre para o aprendizado organizacional. As fontes de inovação não estão exclusivamente dentro das firmas e sim nas firmas, universidades, laboratórios de pesquisa, fornecedores e clientes. Dessa forma, o grau de aprendizado pelo qual as firmas aprendem sobre novas oportunidades é uma consequência da extensão de sua participação em cada atividade (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

Para Powell, Koput, Smith-Doerr (1996), o argumento final no campo de desenvolvimento de tecnologia com crescimento rápido, como o de biotecnologia, o *locus* da inovação é encontrado dentro das redes de relacionamento interorganizacional que sustentam uma fluidez e o envolvimento da comunidade. O aprendizado ocorre dentro do contexto do grupo na comunidade e pode requer diferentes tipos de organizações e práticas organizacionais para o acesso da comunidade.

Em seu artigo “A Economia do Conhecimento”, Powell e Snellman (2004) afirmam que a questão do desenvolvimento da globalização e a consequente internacionalização do mercado exigem que, cada vez mais, as firmas sejam flexíveis e preparadas para mudar a cada momento que for necessário. Somando-se a isso, o desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação e a corrente prática de gestão que contempla a busca por trabalhos integrados, seja em equipe ou em parceria com outras organizações. Nesse cenário, a flexibilização é vista como peça-chave. Nas últimas décadas, um grande número de estudiosos argumenta que o crescimento da economia em países desenvolvidos é fomentado

principalmente pela criação de tecnologias baseadas no conhecimento, na produção e na disseminação da informação (POWELL; SNELLMAN, 2004).

Para Powell e Snellman (2004), este conceito proporcionou o surgimento do que chamam de “A Economia do Conhecimento”. Esta é definida como a produção de bens e serviços baseados em atividades de conhecimento intensivo, sendo esses altamente voláteis. Em outras palavras, a economia que surge a partir desse conceito é direcionada pelo desenvolvimento e pela aplicação do conhecimento, além disso, há um constante interesse em manter o conhecimento disponível e de fácil acesso a todos da cadeia de relacionamento interorganizacional (POWELL; SNELLMAN, 2004).

A estrutura apresentada por Powell e Snellman (2004) dá sentido ao surgimento das organizações em rede baseadas em competências essenciais. Segundo esse conceito, as empresas, para tornarem-se competitivas, necessitam procurar por parceiras que comprovem competências e conhecimentos complementares às suas, de forma a maximizar o valor oferecido à indústria. Uma organização em rede diferencia-se das demais pelo fato de a autoridade não ser estabelecida de acordo com a hierarquia, mas por meio do reconhecimento da competência e pelo conhecimento de cada parceiro pelos demais membros da rede. O objetivo do estabelecimento de uma organização em rede deve ser, em primeiro lugar, uma oportunidade de negócio identificada.

Muitos cientistas sociais têm documentado a transição do caminho seguido pelas nações industriais baseadas em uma economia de recursos naturais e físicos para uma economia calcada em ativos intelectuais. Powell e Snellman (2004) têm demonstrado isso por meio dos estudos realizados em novas indústrias, tais como a tecnologia de informação e a biotecnologia.

Segundo Powell e Snellman (2004), a literatura voltada ao assunto foca maciçamente na produção de conhecimento, entretanto, não se preocupa muito com a disseminação e o impacto. Essa negligência é causada pelos ganhos de produtividade quando novas tecnologias são unidas a práticas organizacionais complementares. Isso porque as firmas que se juntam em redes interorganizacionais trazem por trás dessa estrutura a tecnologia da informação que é fundamental para a criação e a troca de conhecimento, sem ela esta relação está prejudicada. A tecnologia da informação facilita a distribuição do conhecimento, o sucesso dessa distribuição não está amarrado a um sistema hierárquico de controle. Não se pode assumir que há uma ligação direta com a produção de conhecimento e as estruturas em rede sem que a tecnologia da informação facilite essa troca de conhecimento em todas as direções da rede.

Atualmente vários pesquisadores, entre eles Powell, vêm utilizando o conceito de análise de redes sociais como metodologia adequada ao mapeamento e estudo de campo, principalmente no crescimento da colaboração interorganizacional no campo da ciência (POWELL et al., 2005). Powell et al. (2005) identificam que a topologia em redes e as regras de afiliação entre seus constituintes formam um guia de escolha de parceiros, formando entre si uma trajetória de campo bem definida.

Em seu artigo “Dinâmicas de redes e evolução de campos: O crescimento da colaboração interorganizacional nas ciências”, Powell et al. (2005) definem que, as organizações com portfólio de produtos bem amplo, com colaboradores bem conectados à rede, encontram mais coesão, posições centralizadas no mercado e têm maior possibilidade de ampliarem a participação no mercado da indústria que atuam. Este é um campo no qual a expectativa pelo futuro promissor é longa, como muitos aspectos do que deve ser aprendido no campo da ciência molecular e da genética, campos esses estudados por Powell et al. (2005) no artigo.

A densidade das redes interorganizacionais e a trajetória científica se somam para aumentar a importância da reputação dos participantes, ou seja, o quanto cada um dos nós é importante para o relacionamento em rede. Em alguns casos de redes interorganizacionais, muitas firmas agem em determinados momentos como colaboradores e participantes dos nós das redes e, em outros casos, como rivais (POWELL et al., 2005). A frequência com que os elos acontecem faz com que os participantes aprendam a sair desses relacionamentos de forma elegante, suave, para não causar danos a futuras prospecções para afiliações e novas formações de redes (POWELL et al., 2005).

Em sistemas nos quais as fontes externas de conhecimento e recursos são amplamente diferenciadas, a preferência por diversidade e afiliações com múltiplos parceiros conectados tem sido a grande forma de atuação (POWELL et al., 2005).

O que é percebido nos estudos formulados por Powell em todos os seus artigos demonstra que as redes de colaboração interorganizacional têm uma forte dependência dos recursos de Pesquisa & Desenvolvimento, principalmente pode-se observar isso nas indústrias pesquisadas por Powell, como, por exemplo, a indústria de biotecnologia e farmacêutica. Nessas indústrias, verifica-se que os investimentos de P&D são muito elevados e firmas atuando isoladamente não conseguem os mesmos retornos conseguidos quando operam em grandes redes interorganizacionais colaborativas. Outro aspecto interessante é a troca e a distribuição de conhecimento, nota-se que as redes interorganizacionais mantêm o

conhecimento disponível em todos os nós da rede, o que facilita o crescimento na mesma proporção para cada elo.

3.2.2 Conceitos Básicos sobre a Análise de Redes Sociais

Existem importantes conceitos-chave na análise de redes e eles são fundamentais para a discussão de redes sociais. Esses conceitos são: atores, vínculo de relações, pares, trios, subgrupos, grupos, relações e rede (WASSERMAN; FAUST, 1994). A seguir são descritos cada um desses conceitos para que haja um entendimento na análise de estrutura de redes.

A análise de redes sociais está concentrada em entender os laços relacionais entre entidades e as implicações dessas ligações. As entidades sociais são denominadas “atores” e podem ser caracterizadas como indivíduos, corporações ou unidades sociais coletivas (WASSERMAN; FAUST, 1994). Como exemplos de atores, destacam-se: pessoas em grupo, departamentos em uma corporação, agências de serviços públicos em uma cidade ou Estados de uma nação.

Os laços vinculam os atores a partir de uma relação estabelecida. Wasserman e Faust (1994) citam alguns exemplos de vínculos empregados em análise de redes:

- Avaliação de uma pessoa por outra (por exemplo: amizade, relacionamento direto ou respeito).
- Transferência de recursos materiais (por exemplo: transações de negócios, emprestar ou tomar emprestado recursos).
- Associações ou afiliações (por exemplo: eventos sociais ou fazer parte de uma mesma entidade social).
- Interação comportamental.
- Movimentos entre lugares (migrações e mobilidade física ou social).
- Conexões físicas por meio de rodovias, rios ou pontes conectando dois pontos.
- Relacionamento biológico (parentesco ou descendência).

Wasserman e Faust (1994) definem as unidades básicas de análise de uma rede e o mais básico nível de relacionamento são as díades (pares) que representam o relacionamento entre dois atores da rede. A análise de pares foca nas propriedades desse tipo de relacionamento, se o relacionamento é recíproco ou não, se tipos específicos de múltiplos

relacionamentos ocorrem a partir desses pares. Ao relacionamento de três atores dá-se o nome de tríades (trios), os quais ocorrem da mesma forma que os pares, entretanto o relacionamento de reciprocidade ou não é analisado entre três atores de uma rede (WASSERMAN; FAUST, 1994). A análise subsequente se dá por meio dos subgrupos em que os pares são as associações de dois atores e os trios são associações de três atores. Os subgrupos são uma formação básica de pares e trios que se formam através destes. A análise dos subgrupos é feita com base na importância do mesmo para a rede (WASSERMAN; FAUST, 1994).

Os grupos são uma coleção de pares, trios e subgrupos. Em uma análise mais extensa, os grupos são analisados em relação ao poder de transmissão de informações entre os atores da rede. A delimitação dos grupos está na forma de medição do relacionamento e existem cálculos matemáticos que suportam esse tipo de análise (WASSERMAN; FAUST, 1994). Os relacionamentos na rede são uma coleção de vínculos. Para um dado grupo, podem-se medir diferentes tipos de relacionamento. Por fim, as redes sociais são uma coleção de pares, trios, relacionamentos de subgrupos e grupos que definem as características de colaboração entre todos os atores (WASSERMAN; FAUST, 1994).

Para Wasserman e Faust (1994), existem vários tipos de redes sociais que podem ser estudadas e podem ser caracterizadas pela natureza do conjunto de atores e das propriedades dos vínculos entre eles. O modo de uma rede, assim como o número de conjuntos de entidades, possui diferenças estruturais e pode ser medida (WASSERMAN; FAUST, 1994).

Segundo Wasserman e Faust (1994), as redes sociais representam um mundo em movimento, no qual os atores sociais se conectam temporariamente para juntos compartilharem recursos e obterem benefícios mútuos. Redes sociais referem-se a um conjunto de pessoas, organizações ou outras entidades sociais conectadas por relacionamentos sociais, motivados pela amizade, por relações de trabalho, compartilhamento de informações e relações de confiança mútua, por meio de ligações que vão construindo e reconstruindo a estrutura social.

No ambiente de redes, o compartilhamento da informação e de conhecimento é constante e a disposição de compartilhar a informação entre os atores de uma rede, asseguram ganhos, havendo segurança e redução de incertezas, promovendo o crescimento mútuo (GRANOVETTER, 1983).

Para entendimento dos mecanismos de funcionamento de uma rede social, Wasserman e Faust (1994) definem os elementos que as caracterizam e que são apresentados a seguir:

- Centralidade da rede: um indivíduo ou ator é central em uma rede quando pode comunicar-se diretamente ou está próximo de outros. Ainda, quando há muitos atores que se utilizam de sua centralidade como intermediário para suas comunicações.
- Centralidade de informação: é a medida de centralidade que emprega a teoria de aproximação estatística (*statistical estimation*). Baseada no conceito de informação usa uma combinação que analisa todos os caminhos entre os atores. Para cada percurso analisado, considera-se a informação contida no caminho correspondente.
- Centralidade de grau: é o recurso que identifica o número de laços diretos que um ator mantém na rede, medindo o nível de comunicação de um ator. Quando um ator recebe muitas informações de forma direcionada a ele, diz-se que ele é proeminente ou possui prestígio na rede. Dessa forma, outros atores buscam compartilhar informações com o proeminente.
- Centralidade de intermediação: considera um ator como o meio de se alcançar outros atores, já que ele está posicionado nos caminhos geodésicos entre outros pares de atores na rede.
- Centralidade de fluxo: medida de centralidade de fluxo que analisa todos os caminhos possíveis para o contato entre os atores. Este amplia a medida de centralidade de intermediação, que analisa apenas o menor caminho geodésico entre os atores.
- Centralidade de proximidade: enfatiza a distância de um ator em relação a outros na rede. Este enfoque está baseado na distância geodésica de cada ator com os demais, considerando-se as distâncias tanto diretas quanto indiretas.

Em análise feita por Granovetter (1983), há a identificação do conceito de ligações fortes e fracas, sendo que as fortes são caracterizadas pela proximidade dos atores na rede e garantem um relacionamento maior, enquanto as fracas são definidas pelo relacionamento mais distante e no qual os atores estão envolvidos em menor grau. As ligações fracas são responsáveis pela baixa densidade na rede, em que muitas das possibilidades de relacionamento estão ausentes, por outro lado os conjuntos consistentes dos mesmos atores e seus parceiros mais próximos estão densamente ligados (GRANOVETTER, 1983).

4. O SETOR FARMACÊUTICO

Este capítulo do trabalho se concentra em mostrar um panorama do setor farmacêutico no mundo, no Brasil e em São Paulo. A estrutura deste panorama dará uma visão do histórico, arranjo do setor, bem como as relações entre as estratégias utilizadas para a competição no mercado.

O que se busca demonstrar no estudo deste setor da indústria farmacêutica é a forma como os agentes se relacionam na formação de redes e arranjos interorganizacionais devido ao alto grau de investimentos em Pesquisa e Desenvolvido (P&D) que o setor exige.

4.1 O Setor Farmacêutico no Mundo

O setor farmacêutico teve sua origem na Europa, na metade do século XIX, e até hoje é um dos que mais se caracterizam pela sua sustentação por pesquisa e desenvolvimento (P&D) tecnológico (ACHILLADELIS; ANTONAKIS, 2001).

A indústria farmacêutica desenvolveu-se através do progresso da medicina e com o avanço da pesquisa médica, química, biológica. A fabricação industrial dos medicamentos em sua essência envolve atividades de extração, purificação, síntese química, procedimentos de fermentação e o processamento farmacêutico e conta com inúmeras fontes de matérias-primas (BASTOS, 2006).

Empresas farmacêuticas manufatureiras alemãs e suíças inicialmente se estabeleceram como sendo as principais com forte base científica. Logo após a Segunda Guerra Mundial, houve o domínio do mercado farmacêutico americano, entretanto, as empresas de origem inglesa permaneceram como líderes do setor (ACHILLADELIS; ANTONAKIS, 2001).

Os estudos da dinâmica da inovação tecnológica na indústria farmacêutica feitos por Achilladelis e Antonakis (2001) identificam três fases no que se refere ao fluxo de tecnologia e internacionalização no setor, sendo destacados a seguir.

Na fase de 1880 a 1950, quando surgiram todas as indústrias que atualmente desenvolvem esforços intensivos em pesquisa e desenvolvimento, este momento foi marcado pela limitada transferência de tecnologia entre os países. O cenário político que se apresentava - com a Primeira Guerra Mundial, o período de recessão nos anos 20 e o início dos anos 30 e a preparação para a Segunda Guerra Mundial - levou os governos a aumentarem as barreiras protecionistas e a diminuírem as importações (ACHILLADELIS; ANTONAKIS, 2001).

Na segunda fase, de 1950 a 1980, o intercâmbio entre os países foi intensificado por meio da legislação nacional e de acordos internacionais. A transferência de tecnologia foi acelerada, porém as empresas que investiam fortemente em P&D mantiveram seus departamentos nos países de origem (ACHILLADELIS; ANTONAKIS, 2001).

A fase seguinte, iniciada em 1980, caracteriza-se pela globalização dos mercados e pela mudança na concepção tecnológica, que passa a não ser mais totalmente centrada apenas em química orgânica, farmacologia e rastreamento de moléculas, mas beneficia-se dos avanços em áreas de fisiologia, biofísica, biologia molecular, bioquímica e enzimologia. As empresas com alto esforço em P&D passaram a investir em outros países e as fusões e aquisições ocorreram entre empresas de diferentes países (ACHILLADELIS; ANTONAKIS, 2001).

Essa nova fase caracteriza uma nova competição e formas organizacionais são menos marcadas pela hierarquia e mais pela flexibilidade, dando lugar a arranjos e redes interorganizacionais, na busca por pesquisa e desenvolvimento de rápida aceleração e conquista de novos mercados.

A relação forte entre maturidade tecnológica e comercial fez com que algumas empresas mantivessem seus investimentos em P&D ao mesmo tempo em que verticalizassem suas atividades com a produção de genéricos. Na prática, essa verticalização ocorreu através de dois processos: deslocamento de segmentos manufatureiros de baixa rentabilidade, mas alta capacitação tecnológica, para países em desenvolvimento (o que criou um fluxo de capital para os setores de pesquisa) e as aquisições e fusões de outras empresas de manufatura e distribuidores de medicamentos (ACHILLADELIS; ANTONAKIS, 2001).

Como consequência desse processo, houve uma concentração de grandes companhias integradas globalmente e a diminuição do número de firmas competindo entre si. A diversificação horizontal das atividades do setor farmacêutico é calcada nas classes terapêuticas. Grande parte das empresas continua desenvolvendo pesquisas em seus países de origem, entretanto, o sucesso em uma classe terapêutica não é correlacionado com o sucesso em outras classes. Porém, por meio do processo de fusões ou aquisições de empresas com diferentes competências, uma empresa líder em uma área terapêutica pode também ganhar competência em outra (ACHILLADELIS; ANTONAKIS, 2001).

Um exemplo que abrange a diversificação horizontal e a verticalização em uma mesma empresa é o caso da Merck. A fusão com a Sharp & Dohme trouxe-lhe competência na área de diuréticos (ACHILLADELIS; ANTONAKIS, 2001).

Para que se possam caracterizar as redes interorganizacionais no setor da indústria farmacêutica, é importante entender as características intrínsecas da produção de medicamentos. Neste setor, existem quatro estágios de produção: primeiro estágio – P&D de novos princípios ativos, os quais são denominados no setor de fármacos, como o estágio que mais envolve riscos de insucesso e a necessidade de altos investimentos; segundo estágio – produção em escala de fármacos; terceiro estágio – fase em que os fármacos são misturados aos reagentes e embalados e, por fim, o quarto estágio – introdução dos medicamentos no mercado (QUEIROZ; GONZÁLEZ, 2001).

Observando as fases da cadeia de produção, compreende-se que a indústria farmoquímica, responsável pela matéria-prima necessária à formulação de medicamentos, está ligada à indústria farmacêutica de forma bastante intrínseca. Observa-se, porém, peculiaridades inerentes a cada setor (farmoquímica e farmacêutica). No que se refere à localização de plantas, por exemplo, a produção de fármacos e de medicamentos comporta-se de maneira diversa. A indústria farmacêutica é fortemente internacionalizada, ao passo que a produção de fármacos é mais concentrada em determinados centros como os EUA, países da Europa, Índia e China. Esse dado indica que a importância da proximidade dos mercados é maior para a produção de medicamentos que de fármacos (HASENCLEVER, 2001).

Para a execução dos terceiros e quartos estágios da cadeia produtiva, há a necessidade de interação da indústria farmacêutica com os segmentos de embalagens, equipamentos especializados, marketing e distribuição dos produtos às clínicas, farmácias e hospitais (HASENCLEVER, 2001).

As grandes multinacionais farmacêuticas realizam os quatro estágios, porém, centralizam os dois primeiros em seus países de origem e os dois últimos em outros países, utilizando o relacionamento de redes interorganizacionais (QUEIROZ; GONZÁLEZ, 2001).

Na figura 3, é destacado o modelo adotado pelos atores do setor farmacêutico para as relações interorganizacionais (QUEIROZ; GONZÁLEZ, 2001).

De acordo com os estudos realizados por esses autores, a indústria farmacêutica caracteriza-se por uma complementaridade de ativos. Os investimentos para manter todos os processos na elaboração de princípios ativos (moléculas) são muito elevados e há a necessidade de busca externa com o objetivo de otimizar e agilizar as necessidades na fabricação, comercialização e distribuição de medicamentos.

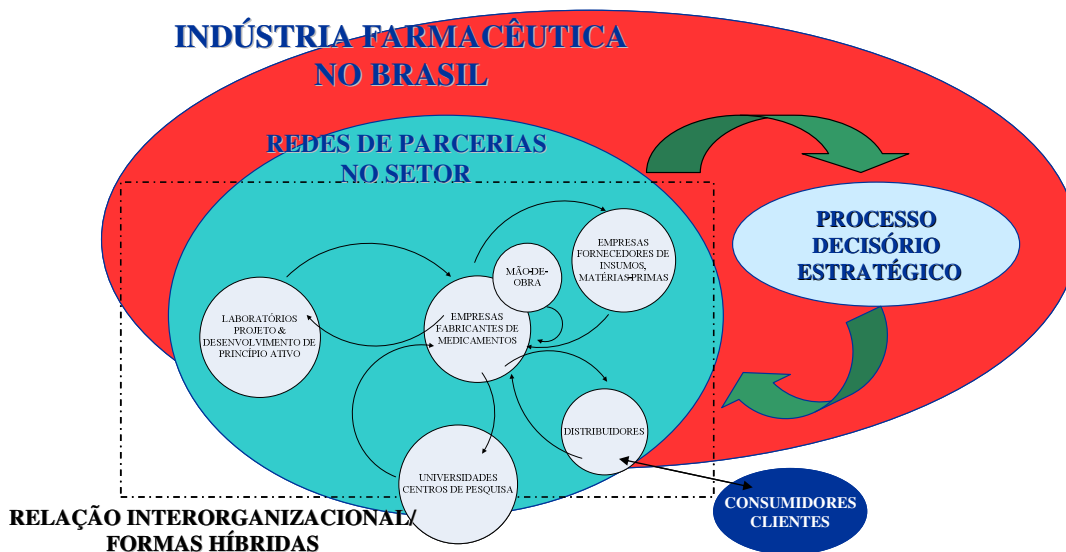


FIGURA 3: Relação de redes interorganizacionais na indústria farmacêutica
 FONTE: Adaptado pelo autor de Queiroz e González (2001)

Ao longo de sua história, a indústria farmacêutica passou por muitas mudanças e, atualmente, tem seu alicerce de existência na pesquisa e desenvolvimento de medicamentos. Em sua fase inicial, a maioria dos medicamentos era de origem natural e o seu desenvolvimento ocorria na aplicação de práticas terapêuticas primitivas, cujas principais atividades eram a separação e a purificação de produtos extraídos de plantas ou animais. Em seguida, essas drogas foram substituídas por medicamentos químicos sintéticos, o que passou a exigir crescente conhecimento científico e volumes de capital investidos na pesquisa e no desenvolvimento dos materiais sintéticos (BASTOS, 2006).

Atualmente, o setor industrial farmacêutico é altamente internacionalizado e gera um mercado mundial de cerca de US\$ 407 bilhões por ano, concentrado inicialmente nas nações desenvolvidas, Tabela 1. Apesar do grande número de fabricantes, dominados por um pequeno número de empresas internacionalizadas, apenas as dez maiores multinacionais representam mais da metade das vendas do setor (BASTOS, 2006).

TABELA 1: Mercado Global de Medicamentos por Região – 2007

	US\$ bilhões	Crescimento %	Participação de mercado %
América do Norte	218,967	6	54%
Europa	103,764	2	26%
Japão	56,815	2	14%
América Latina	20,543	10	5%
Austrália	6,483	6	2%
Total	406,572	5	100%

FONTE: IMS Health - Retail Drug Monitor August 2007

Nesse mercado global do setor industrial farmacêutico, as cinco maiores empresas nos últimos 12 meses, considerando o período de setembro de 2006 a agosto de 2007, foram: Pfizer, Glaxosmithkline, Novartis, Astrazeneca e Sanofi-Aventis. Na América Latina, dentro da participação de mercado de 5%, o Brasil se destaca com US\$ 9,5 bilhões (46%), o México com US\$ 8,5 bilhões (41%) e a Argentina com US\$ 2,6 bilhões (12%), dados esses recentemente confirmados pela IMS Health Incorporated.

A tendência mundial, com base na ciência e na tecnologia, está cada vez mais inter-relacionada com os setores intensivos de conhecimento, que envolvem estruturação de arranjos com outros agentes. Apesar de essas firmas deterem a maior participação do mercado, várias outras instituições participam do processo de P&D na indústria farmacêutica, tais como: instituições acadêmicas, instituições públicas e privadas de pesquisa, laboratórios públicos e pequenas firmas de biotecnologia. Não longe disso, outros países que possuem poder de mão-de-obra contribuem fazendo parte da rede interorganizacional, seja por meio de universidades, instituições públicas ou governos (BASTOS, 2006).

A configuração da indústria farmacêutica nos países em desenvolvimento é, de maneira geral, marcada pela presença de empresas e instituições locais e das grandes multinacionais européias e americanas. Estas tendem a dominar parcela significativa do mercado.

No Brasil, por exemplo, embora as empresas nacionais representem 80% do número total de empresas instaladas no país, elas detêm menos de 20% do mercado, daí o porquê das limitações das empresas nacionais em investir em P&D.

Em relação à indústria farmacêutica instalada na Argentina, o núcleo central do setor está formado por, aproximadamente, 75 empresas, dentre empresas nacionais, filiais de grandes empresas multinacionais e laboratórios públicos. Assim como na maioria dos países, a indústria farmacêutica na Argentina é muito concentrada, dado que as quatro maiores

empresas respondem por 25% do mercado e as oito maiores empresas possuem 28% de todo o mercado argentino de medicamentos. Outro elemento a ser destacado é o fato de que 71% do faturamento dos laboratórios tiveram origem no mercado interno. A concentração naquele mercado é mais pronunciado quando se avaliam as vendas locais de importados. Sob esse critério, as quatro primeiras empresas são responsáveis por 30% das importações (IMS HEALTH, 2007).

4.2 O Setor Farmacêutico no Brasil

Observa-se que o setor farmacêutico no Brasil é formado por um número muito maior de empresas nacionais do que transnacionais, entretanto o faturamento total das empresas transnacionais é ao redor de três vezes maior do que o faturamento das nacionais (FEBRAFARMA, 2007). Um dos agentes desse panorama é histórico. Um aspecto importante é o nível de pesquisa e desenvolvimento tecnológico (P&D). Historicamente, pode-se observar o grande volume de capital investido em P&D para alavancar não só a descoberta de novos medicamentos com a produção em larga escala, já que se trata de um volume de capital estratégico.

Os estudos realizados para entender os arranjos e redes organizacionais na indústria farmacêutica indicam que as empresas transnacionais convergem a maior parte de P&D em seus países de origem e concentram e deslocam a produção e comercialização dos medicamentos para outros países (FEBRAFARMA, 2007).

A história da indústria farmacêutica no Brasil teve seu início com a chegada do primeiro farmacêutico, Diogo da Costa, que desembarcou na Bahia em 1549, fazendo parte da comitiva do primeiro governador geral da colônia portuguesa, Thomé de Souza (CRF SP, 2007). A seguir são apresentadas, esquematicamente, no Quadro 6 a evolução e a história da indústria farmacêutica no Brasil:

Quadro 6: Evolução histórica da indústria farmacêutica no Brasil

Evolução	Fato importante na indústria	(continua)
1550	As boticas jesuítas - os jesuítas desembarcam na nova colônia portuguesa com a missão evangélica e também sanitária. Foram eles que atuaram como boticários, preparando remédios e tratando doentes. Absorvem muitos dos preparados indígenas.	
1640	Permitido funcionamento de boticas - a Coroa portuguesa permite o funcionamento de boticas no território da colônia, melhorando o comércio local de remédios.	
1700	A primeira fórmula brasileira - surge o primeiro medicamento genuinamente brasileiro. A Tríaga Brasília era composta de várias drogas nacionais produzida pela Botica do Colégio dos Jesuítas da Bahia. Era usada como antídoto e contra veneno na picada de animais peçonhentos e em doenças febris.	
1794	Regulamentação das boticas - Maria I publica edital em que torna obrigatório que toda botica tenha um exemplar da Pharmacopéia Geral. As especialidades encontradas nas boticas eram em grande maioria importadas da França, Inglaterra e EUA, como Purgativo Le Roy, Água de Melissa dos Carmelitas, Água Francesa e a da Rainha da Inglaterra; Pílulas de Belloste, Peitoral de Cerejas de Ayer; Maravilha Curativa de Humphrey, Pastilhas de Vichy, Emulsão de Scott, etc.	
1832	Cursos de farmácia - São criados os primeiros cursos de farmácia no país, integrados às Escolas de Medicina do Estado do Rio de Janeiro e da Bahia.	
1839	Primeira escola de Farmácia - Criada a Escola de Farmácia de Ouro Preto em 4 de abril, pelo governo provincial de Minas Gerais, pioneira na formação de farmacêuticos no país.	
1858	Boticas e médicos em SP - Havia nesta data apenas quatro boticas na cidade de São Paulo e doze médicos, ano em que o alemão Gustav Schaumann inaugura à Rua São Bento a botica Veado D'Ouro.	
1860	Primeiro produto industrializado - Lançado pelo farmacêutico gaúcho João Daudt Filho, a pomada Boro-borácica é considerada o primeiro produto nacional industrializado.	
1870	Boticas viram farmácias - Surgem várias boticas ou "farmácias", como passam a se denominar, na capital paulista. Também foram criadas as drogarias, que deveriam por lei restringir-se à venda de drogas aos farmacêuticos, mas que frequentemente vendiam medicamentos ao público em geral. As farmácias foram no Brasil, assim como nos demais países ocidentais, berços da indústria farmacêutica que a partir do fim do século passam a se ocupar da produção de remédios em larga escala. Nasce a Casa Granada, um dos laboratórios pioneiros do país instalado no Rio de Janeiro, criador de diversas especialidades farmacêuticas como Água Inglesa Granada, Magnésia fluida Granada, Vinho de Quino, Xarope Antiasmático Imabaibina, Xarope de Urucu composto.	
1889	Primeira fase industrial - A proclamação da República em 15 de novembro encontrou a produção farmacêutica brasileira no apogeu de sua primeira fase industrial, que se prolongaria até 1914 e que assistiu à fundação dos primeiros laboratórios industriais produtores não só de medicamentos de origem vegetal, mas também de origem mineral e até animal (opoterapia, soros e vacinas). Havia então 35 laboratórios no país.	
1901	Profissão farmacêutica reconhecida - Lei Eptácio Pessoa determina que só farmacêuticos formados poderiam exercer a profissão. Gradativamente os "boticários aprovados" e práticos começavam a desaparecer.	
1906	Fundação do Instituto Pasteur - Instalado em São Paulo, sob a forma de fundação, o Instituto Pasteur tinha a finalidade de preparar vacinas contra a raiva.	
1907	Censo de laboratórios - o censo realizado pelo Centro Industrial do Brasil daquele ano revelou a existência de 60 laboratórios farmacêuticos em funcionamento no país.	
1915	Segunda fase da indústria farmacêutica - Este ano marca o início da segunda fase industrial impulsionada pela deflagração da Primeira Grande Guerra, que privou o Brasil de grande soma de medicamentos e deu início a uma fase de desenvolvimento geral dos nossos laboratórios, com ao aperfeiçoamento dos métodos científicos e da produção. Além disto foi o período do despertar dos laboratórios estrangeiros para o potencial representado pelo mercado brasileiro. Teve início a produção no Brasil de produtos de origem francesa, italiana, suíça, alemã, inglesa e norte-americana, em pequena escala. Ainda se fazia necessária a importação de quase todos os produtos químicos básicos. É fundado em São Paulo o Instituto Medicamenta - Fountoura pelo farmacêutico Cândido Fontoura, que se reuniu mais tarde em sociedade com outro farmacêutico, Francisco Serpe, originando assim o Instituto Medicamenta - Fontoura & Serpe.	
1917	Primeira Pharmacopéia - Editada a Pharmacopéia Paulista, pioneira no país, oficializada pelo governo passando a vigorar imediatamente em todo o Estado de São Paulo.	
1920	Censo de laboratórios - O Recenseamento Geral da República encontra 186 indústrias farmacêuticas instaladas no país, o triplo do que existia há uma década.	

Quadro 6: Evolução histórica da indústria farmacêutica no Brasil

Evolução	Fato importante na indústria	(conclusão)
1926	Primeira Pharmacopéia nacional - Editada a Pharmacopéia dos Estados Unidos do Brasil, organizada pelo farmacêutico Rodolpho Albino Dias da Silva, com declaração de uso obrigatório a partir de agosto de 1929.	
1940	Terceira fase da indústria farmacêutica - Inicia-se a terceira fase industrial do setor farmacêutico brasileiro. Com as insuperáveis dificuldades para importação de matérias-primas, máquinas e utensílios, nossos laboratórios viram-se obrigados a suprir sozinhos a demanda interna, chegando até a suprir os países europeus de alguns produtos.	
1959	Pharmacopéia Brasileira II - Publicado o decreto 45.502, em 27 de fevereiro, oficializando a Pharmacopéia Brasileira II, Que passou a vigorar em todo o território brasileiro.	
1967	Nomenclatura dos fármacos - Portaria No. 9 do SNFMM - Serviço Nacional de Fiscalização da Medicina e Farmácia - editada em 26 de maio de 1967, "disciplina a nomenclatura das formas farmacêuticas evitando o uso, em cartuchos, rótulos e bulas, de termos inadequados". Fica proibida a nomenclatura do medicamento com nome de fantasia.	
1969	Lei não reconhece patentes - Legislação nacional passa a admitir a produção de produtos similares. A lei estimula a produção de matéria-prima farmacêutica por cópia de processos conhecidos a custos bem menores, que os necessários no desenvolvimento de novos medicamentos.	
1970	Governo estabelece o INPI - A Lei n 5.468, de 11 de dezembro, criou o INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial. Sua função é "executar as normas que regulam a propriedade industrial".	
1971	Criação da CEME - É criada a Central de Medicamentos, órgão do governo federal responsável pela compra e distribuição de medicamentos para a população.	
1976	Receitas médicas - Em 23 de setembro, a Lei 6.360 cria a exigência de apresentação de receita médica na venda de medicamentos, com o objetivo de controlar o consumo de fármacos que geram dependência química.	
1977	Embalagens - O Decreto No. 79.094 estabelece a obrigatoriedade da impressão nas embalagens dos medicamentos, de tarjas para duas categorias: vermelha para medicamentos éticos e preta para medicamentos psicotrópicos que causam dependência.	
1997	Patente sobre medicamentos - Em 15 de maio é sancionada a Leis n. 9.279, que institui o novo Código de Propriedade Industrial para o país, estabelecendo novas regras para o registros de patentes sobre medicamentos, alimentos, produtos químicos e bacteriológicos. O período de vigência das patentes para invenções é de 20 anos e, para registro de marcas de 10 anos.	

FONTE: Adaptado pelo autor de CRF SP. Conselho Regional de Farmácia do Estado de São Paulo. Mar. 2007

Embora o parque industrial brasileiro no que se refere à produção de medicamentos seja bastante desenvolvido, inclusive com capacidade produtiva tanto de produtos finais quanto como para alguns produtos da química fina, o segmento químico-farmacêutico em seu conjunto é ainda pouco desenvolvido (RADAELLI, 2003). A Associação Brasileira da Indústria de Química Fina reúne 20 associados com uma produção de US\$ de 359 milhões e é uma parte da cadeia produtiva com possibilidades de crescimento no Brasil, embora tenha perdido espaço, nos últimos 10 anos, para a Índia e a China na produção de fármacos (FRENKEL, 2002).

Segundo Galembek (2001), a estrutura econômica dos setores farmoquímico e farmacêutico é muito contrastante, aproximadamente 80% dos medicamentos são produzidos no Brasil, em contraste com os 20% de fármacos que são fabricados nacionalmente.

Um estudo realizado pela ABIQUIM em 2000 mostrou que de 93 produtos importados com valores acima de US\$ 10 milhões 17 eram fármacos (Hasenclever, 2002). Uma

retrospectiva histórica esclarece as razões dessa discrepância entre os dois setores, demonstrando que essa relação se consolidou a partir da década de 90.

Durante a década de 80, certas medidas governamentais de fomento ao setor farmoquímico foram adotadas, com destaque para duas delas. A Portaria nº 4 de 1984, que proibia a importação dos fármacos que viessem a ser produzidos no Brasil, e a construção de laboratórios especializados na produção de fármacos. Tais medidas, inseridas em um cenário no qual a legislação patentária permitia a cópia de moléculas, propiciaram um aumento na produção nacional de fármacos. A situação promissora do setor farmoquímico foi alterada com as medidas governamentais adotadas já no início da década de 90 e perpetuadas ao longo do período. De forma resumida, ressaltam-se: a redução das tarifas de importação, a alteração na legislação patentária (com proibição de cópias de moléculas) e a desativação de centros governamentais destinados à produção de fármacos (QUEIROZ; GONZÁLEZ, 2001).

O amplo leque de classes terapêuticas, aproximadamente 264, faz com que o setor seja formado por oligopólios e monopólios. Os cinco medicamentos mais vendidos no Brasil, de 2000 a 2001, foram: Cataflan (Novartis), Hipoglós (Procter & Gamble), Neosaldina (Knoll), Novalgina (Aventis) e Tylenol (HASENCLEVER, 2002).

Nenhuma empresa detém mais que 7% do faturamento do mercado farmacêutico no Brasil. As cinco empresas que apresentaram os maiores faturamentos no período de 1999 a 2000 foram: Aventis Pharma (6,5%), Novartis (5,9%), Aché (5,7%), Bristol Meyers Squibb (3,9%) e Roche (3,7%) (HASENCLEVER, 2002).

Os laboratórios públicos no Brasil, 15 no total, são responsáveis por 3% da produção nacional em valor e 10% em volume de produção. O grau de importância desses institutos está na função de minimizar o suprimento de medicamentos de menor interesse para o setor privado. Dentre esses laboratórios, destaca-se o Instituto Oswaldo Cruz, que em 1998 entrou com pedido para os dois únicos pipelines solicitados no Brasil, na área de biotecnologia. Em 2000, os gastos com P&D na Fiocruz representaram 26% das despesas totais em programas da instituição (HASENCLEVER, 2002).

Segundo a Anvisa (2007), a porcentagem de faturamento das empresas nacionais corresponde a 20% do setor. A tradição de produção do setor é que as empresas farmacêuticas estrangeiras instaladas no Brasil fabriquem mais medicamentos de referência e as nacionais, mais os produtos similares ou, atualmente, os genéricos.

Dentro dos quatro estágios da cadeia de produção de medicamentos, no Brasil, as empresas transnacionais concentram suas atividades nos dois últimos estágios, ou seja, na formulação de medicamentos e sua introdução no mercado. Queiroz e González (2001)

consideram que o aumento no número de pesquisas clínicas desenvolvidas no Brasil por empresas transnacionais, na década de 90, não deve ser menosprezado, já que representam uma parte significativa da pesquisa e do desenvolvimento de um medicamento.

Com referência aos pedidos de patentes no Brasil, é interessante observar a sua distribuição ao longo do tempo e a sua classificação de acordo com a natureza do produto final. Durante o período de 1992 a 1998, observa-se claramente o aumento de patentes a partir de 1996, quando a nova lei de Propriedade Industrial foi aprovada. Os produtos de origem química são quantitativamente superiores aos obtidos por biotecnologia tradicional ou moderna e os países com maior número de patentes solicitadas naquele período foram: EUA e Alemanha para produtos de origem química, EUA e Brasil para produtos originados de biotecnologia tradicional e EUA e França para aqueles originados a partir de biotecnologia moderna (QUEIROZ; GONZÁLEZ, 2001).

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenho de pesquisa ilustrado na Figura 4 refere-se ao projeto global de pesquisa, do qual a presente dissertação representa o resultado final. Tal como apresentado nesta figura, primeiramente definiram-se o tema, a justificativa, as questões de pesquisa e os objetivos, estabelecendo-se, assim, duas grandes etapas, etapas 2 e 3 e os resultados encontrados, etapa 5.

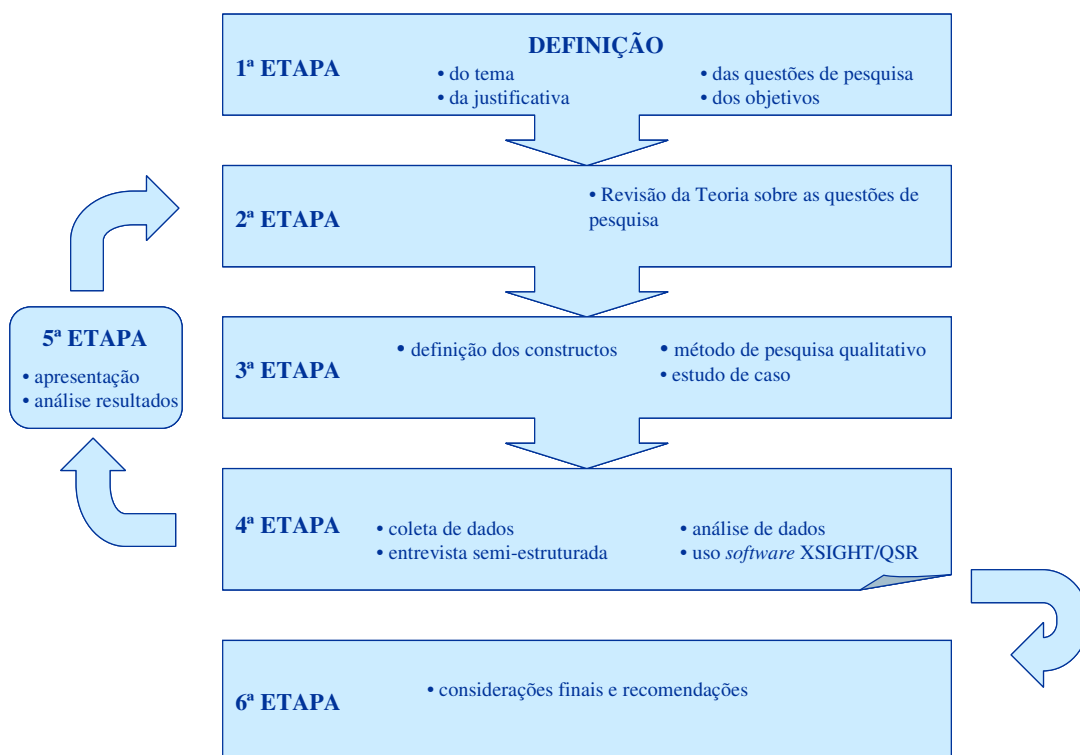


FIGURA 4: Desenho de pesquisa desta dissertação
 FONTE: Elaborado pelo autor

Para tanto, realizou-se uma revisão da teoria sobre o tema em questão, a fim de definir os constructos a serem utilizados como base para a resposta do problema de pesquisa. Ao final do complexo processo de coleta e análise de dados, pode-se chegar aos resultados que possibilitaram uma análise profunda das três grandes questões de pesquisa propostas inicialmente no item 2.2. Problema de Pesquisa.

5.1 O Método de Pesquisa

O destaque dos objetivos específicos, apresentados na seção 2.3, “Objetivos da Pesquisa”, está no processo e entendimento de como as empresas da indústria farmacêutica de São Paulo tomam decisões estratégicas em redes de parcerias colaborativas. Dessa forma, o caráter das questões que surgem por meio dos objetivos específicos são mais explicativos e remetem a questões do tipo “como”.

Segundo Yin (2003), esse tipo de questão de pesquisa direciona para a utilização de alguns métodos de pesquisa, os quais são: experimental, estudo de caso ou histórico.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por quê”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (YIN, 2003, p. 19).

Utilizando a afirmação do exposto por Yin (2003), o foco contemporâneo desta pesquisa impossibilita o uso de uma abordagem histórica. Posto isso e acrescido o fato de que não se pode ter controle dos eventos que se deseja estudar, descarta-se a idéia do método experimental e opta-se pelo estudo de caso.

O estudo de caso é utilizado em muitas situações para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados (YIN, 2003).

A estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos é o estudo de caso. O estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas também acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas nele inseridas (YIN, 2003). Segundo Mintzberg (1976), o estudo do processo decisório estratégico restringe a utilização de análise de fontes secundárias, tornando-a inviável.

Entretanto, apesar dos estudos de caso por meio de observações diretas e entrevistas serem uma fonte poderosa de evidências, demandam consideráveis recursos, uma vez que os processos decisórios estratégicos podem exigir prazos elevados para conclusão, da ordem de meses e anos (MINTZBERG, 1976). Dessa forma, considerando-se a possibilidade inerente ao método de estudo de caso, de se utilizar múltiplas fontes de evidências (Yin, 2003), esta

pesquisa optou pela utilização das técnicas de entrevista sistemática e, sempre que possível, o levantamento de evidências sobre o processo decisório estratégico por meios de documentos comprobatórios.

A Figura 5 demonstra a tática para o procedimento metodológico adotado durante as pesquisas de campo, utilizando para isso três estudos de caso na indústria farmacêutica de São Paulo.

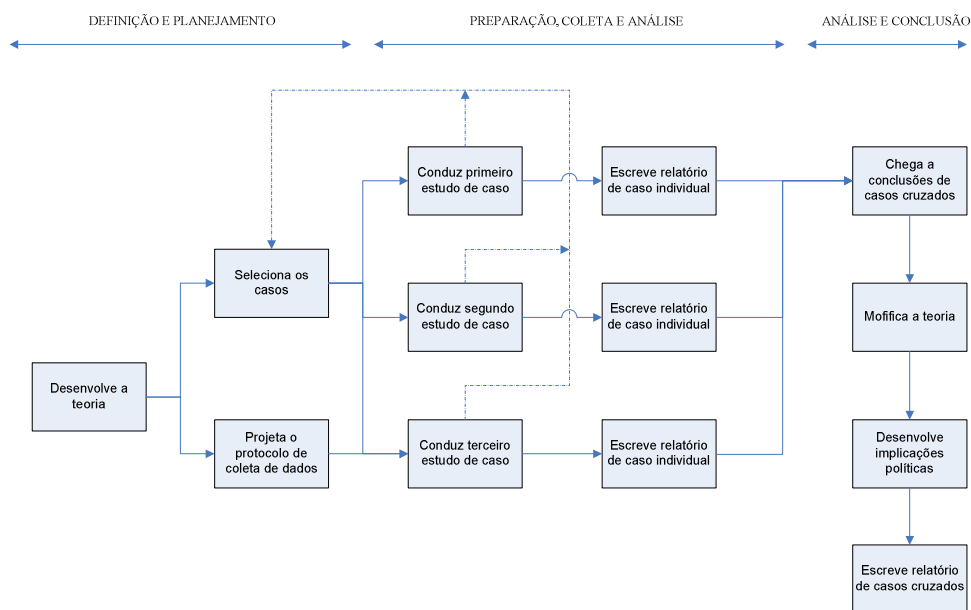


FIGURA 5: Método de Estudo de Caso
 FONTE: Adaptado pelo autor de Yin (2003)

Em relação à natureza das evidências, foram utilizadas evidências qualitativas, que buscam compreender os processos, e, quanto à mensuração, foram utilizadas evidências quantitativas (YIN, 2003). As evidências qualitativas foram importantes na descrição dos processos decisórios estratégicos de formação de redes de parcerias colaborativas, enquanto as quantitativas foram necessárias para a mensuração das características do processo decisório, da estrutura do setor farmacêutico e da influência da estrutura do setor no processo decisório. A forma detalhada das evidências está apresentada na seção 5.3, “Estratégias de Coleta de Dados”.

Yin (2003), buscando aumentar a qualidade das pesquisas que utilizam o método do estudo de caso, identificou táticas para se atingir esses critérios, as quais foram estudadas e utilizadas nesta pesquisa, conforme o Quadro 7.

QUADRO 7: Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto

Testes de caso	Táticas do estudo	Fases da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada
Validade do constructo	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza fontes múltiplas de evidências. • Estabelece encadeamento de evidências. • O rascunho do relatório do estudo de caso é revisado por informantes-chave 	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de dados. • Coleta de dados. • Composição.
Validade interna	<ul style="list-style-type: none"> • Faz adequação ao padrão. • Faz construção da explanação. • Estuda explanações concorrentes. • Utiliza modelos lógicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de dados. • Análise de dados. • Análise de dados. • Análise de dados.
Validade externa	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza teoria em estudos de caso único. • Utiliza a lógica da replicação em estudos de casos múltiplos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto de pesquisa. • Projeto de pesquisa.
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza protocolo de estudo de caso. • Desenvolve banco de dados para o estudo de caso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de dados. • Coleta de dados.

FONTE: Adaptado pelo autor de YIN (2003)

Durante o processo de entrevistas sistemáticas para o método de pesquisa por meio de estudo de casos, podem ocorrer dois tipos de erros, que podem ser introduzidos pela memória dos informantes: distorções e falhas (MINTZBERG, 1976). Para se reduzir a ocorrência de distorções dessa natureza foram utilizadas fontes múltiplas de dados, realizando-se entrevistas com os principais gestores que participam do processo decisório em redes de parcerias colaborativas da indústria farmacêutica.

Em uma pesquisa, a validade externa é conseguida por meio da replicação dos seus resultados, o que leva à ampliação do domínio de validade, em outras palavras, e busca a sua generalização. Nos estudos de YIN (2003), essa “lógica de replicação” pode ser seguida no desenho de pesquisas que utilizem o método de estudo de caso, por meio de múltiplos estudos de casos, os quais são tratados de maneira análoga àquela utilizada em pesquisas com experimentos múltiplos cruzados.

Para este trabalho os estudos de caso foram escolhidos de forma cuidadosa, buscando: prever resultados similares ou produzir resultados contrastantes em relação às questões diretrizes da pesquisa. A revisão da teoria torna-se o veículo de generalização para novos

casos, de forma similar ao seu papel em projetos com desenho de experimentos cruzados. Para esse tipo Yin (2003) denomina de “generalização analítica” e ela é comparada com a “estatística”, normalmente utilizada em *surveys*.

Segundo Godoy (2006), a questão do rigor traz indagações em relação ao atendimento de critérios que possam atestar a qualidade de um estudo de caso qualitativo, ou seja, mesmo a pesquisa realizada em multicaseos leva a questionar o quanto um estudo de caso pode transferir os resultados alcançados a uma generalidade de fatos e a comportamento de todo o universo de estudo. Garantir a possibilidade de generalização (validação externa) tem sido a regra que orienta as pesquisas desenvolvidas pelos métodos quantitativos. Dentro desses estudos quantitativos, procura-se definir uma amostra probabilística que, com a utilização de procedimentos estatísticos, possa ser representativa da população objeto de estudo (GODOY, 2006).

Como a questão de amostragem estatística não se aplica a métodos qualitativos e principalmente a estudos de caso, uma grande indagação fica para ser respondida: em que medida os resultados encontrados em uma investigação particular podem ser extrapolados ou transferidos para um contexto maior da população em estudo?

Para Stake (2000, *apud* Godoy, 2006, p. 139), o estudo de caso possui um caráter fundamentalmente descritivo e este tipo de questionamento não faz sentido. Sob essa visão, um caso é relevante e importante por si só, não havendo necessidade de o pesquisador indagar a respeito da possibilidade de generalização para outros casos.

Por outro lado, Yin (2003) sugere um conjunto de estratégias investigativas, com maior estrutura, que busca auxiliar o pesquisador a garantir resultados que possam ser transferidos ou extrapolados para outros contextos.

Godoy (2006) coloca a seguinte questão no que diz respeito à validade interna nos estudos de caso qualitativo: em que medida o relato do caso representa o fenômeno social ao qual se refere? Dessa forma, para uma pesquisa ser internamente válida, suas conclusões devem estar apoiadas fundamentalmente nos dados (GODOY, 2006).

Para Stake (2000, *apud* Godoy, 2006), a principal diferença entre o estudo de caso e outras modalidades de pesquisa é o foco de atenção do pesquisador.

Dentro do método estudo de caso, as técnicas mais utilizadas são as observações e as entrevistas. A observação é tida como fundamental e pode ser do tipo participativa (quando o pesquisador interage diretamente com os membros do grupo estudado); pode ser não-participativa (quando ocupa a posição de espectador atento); ou ainda do tipo intermediária. Em qualquer dos casos, a empatia e a confiança entre observador e observado é fundamental.

O conteúdo das observações traz uma característica descritiva, na qual o pesquisador descreve os fatos que observou no campo, e também uma reflexiva, em que ele apresenta seus comentários. A técnica de observação normalmente está associada a entrevistas rápidas, curtas e informais, podendo-se optar também por uma entrevista mais formal. Nesse tipo de estudo, segundo Godoy (2006), é interessante que a análise esteja presente durante os vários estágios da pesquisa, pelo confronto dos dados com questões e proposições orientadoras do estudo.

Toda e qualquer ação de pesquisa deve estar centrada em objetivos claros. O primeiro passo para um procedimento de pesquisa é o trabalho que envolve os dados de um estudo.

Estando esses objetivos definidos, buscam-se os dados que os satisfaçam, sejam eles primários ou secundários. Yin (2003) comenta que nos estudos de caso devem-se utilizar múltiplas fontes de evidências, essas fontes podem conter variadas formas de apresentação de evidências relevantes.

Dados primários são aqueles que foram prospectados sem que não tenha havido um estudo preliminar acerca da amostra em específico, ou seja, são dados originais. Dados secundários são aqueles que estão à nossa disposição, oriundos de outros estudos. São fontes de dados secundários: internet, bancos de dados, cadastros, jornais, revistas, filmes, entre muitas outras fontes.

Para esta pesquisa foram, fundamentalmente, usados fontes de dados secundários e observações e interpretações oriundas das entrevistas realizadas em empresas da indústria farmacêutica no Estado de São Paulo.

Durante a pesquisa, foi utilizada a estratégia de elaboração de um sumário dos processos pesquisados, com os passos percebidos nas entrevistas com cada gestor ou respondente, o qual era revisado pelo mesmo. Quando eram observadas diferenças entre as descrições feitas pelos vários respondentes, entrevistas adicionais eram realizadas para se reconciliarem os passos descritos em uma única lista de atividades. Para cada estudo de caso foi preparado um sumário escrito dos passos e apresentado aos respondentes para verificação da precisão das transcrições. Imprecisões foram corrigidas pelos respondentes até que o sumário se tornasse aceito. Para a aceitação dos casos foram adotados dois critérios (Nutt, 1992, 1993 e 1998): existência de detalhes suficientes para se entender o que foi feito e acordo entre os respondentes sobre a seqüência dos eventos. Os sumários de cada estudo de caso estão apresentados na seção 6, “Apresentação e Análise dos Resultados”. A elaboração dos sumários foi orientada pela estrutura do protocolo do estudo de caso (APÊNDICE 1). A estrutura do protocolo do estudo de caso possui o instrumento, os procedimentos e as regras gerais que foram acompanhadas na coleta dos dados. O protocolo é fundamental para um

estudo de caso múltiplo e é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa (YIN, 2003).

Por fim, usou-se uma estratégia para manter o encadeamento das evidências, cujo princípio é: um observador externo consegue perceber que qualquer evidência proveniente de questões iniciais de pesquisa leve às conclusões finais do estudo de caso (YIN, 2003). De acordo com Mattar (1997), construir uma cadeia de evidências de forma a apresentar para cada questão diretriz: as variáveis associadas, seus eventuais indicadores, as questões do protocolo e principais constructos teóricos são formas objetivas e claras de identificar as evidências dos estudos de caso e ligá-las às conclusões finais do estudo de caso.

5.2 Definição da População e Escolha das Empresas

Para a definição da População e Empresas, inicialmente foram pesquisadas informações sobre o setor farmacêutico por meio dos sites institucionais das entidades patronais, conforme descrito no item 2.1.2 “Fontes de Informação Qualitativas sobre o Setor – As Entidades Patronais”.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Farmoquímica (ABIQUIF), em 2006 as exportações brasileiras da indústria farmacêutica atingiram US\$ 755 milhões, o que registrou um crescimento de 23% em relação ao ano anterior. Neste mesmo ano foram exportados US\$ 469 milhões em medicamentos e US\$ 286 milhões em farmoquímicos e adjuvantes farmacotécnicos. Mesmo com esse cenário favorável, a diferença entre as importações e exportações se elevou em 19%, devido principalmente às importações de medicamentos prontos, que registraram aumento de 30%. Por sua vez, a importação de farmoquímicos e adjuvantes farmacotécnicos permaneceram praticamente estáveis, subindo apenas 1% em relação a 2005, ver Anexo 1 a 11.

Segundo Bertachini (2007), o mercado farmacêutico nacional fechou o ano de 2007 com cerca de 1,7 bilhões de unidades vendidas nas farmácias, o que representa um crescimento de 5% em relação ao ano de 2006. Em valores, as vendas deverão apresentar um percentual de crescimento maior, em torno de 15%, devido à questão cambial, e encerrar o ano em cerca de US\$ 11 bilhões de faturamento. Bertachini (2007) ainda comenta que os investimentos no setor deverão crescer 29,44% e atingir US\$ 703,6 milhões, sendo 56,35% para a modernização do parque industrial, 25,82% para pesquisa e desenvolvimento e o restante para novos produtos, dentre outros.

5.2.1 Definição da População

Para estabelecer a população da pesquisa, foi definido um conjunto formado por: as maiores empresas do setor farmacêutico do Brasil, segundo as vendas em US\$ milhões, conforme a publicação *Exame – Melhores & Maiores – As 500 maiores empresas do país* (2007), anexo 6, e por meio dos sites da Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica – FEBRAFARMA (www.febrafarma.com.br) e Associação Brasileira da Indústria Farmoquímica – ABIQUIF (www.abiquif.org.br).

Após a análise prévia das maiores empresas do setor, foram selecionadas as maiores localizadas no Estado de São Paulo, identificando que estas empresas possuem, em geral, o seu processo decisório estratégico localmente, pois possuem o controle acionário no Brasil.

Em busca de uma população que refletisse a realidade que se desejava encontrar, ou seja, como é o processo decisório estratégico para o estabelecimento de parcerias colaborativas, optou-se também por realizar uma entrevista inicial com a Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais – ALANAC (www.alanac.org.br).

A escolha de um único setor e em especial o farmacêutico e das empresas deste segmento tem por objetivo reduzir a influência de variáveis estranhas nos níveis ambientais e da firma (EISENHARDT, 1989b).

Para o nível ambiental, a focalização no setor farmacêutico, de forma única, pode permitir reduzir as variações financeiras e operacionais, sem que haja distorções de análise financeira. Para a firma, a opção foi a seleção de empresas de acordo com a tomada de decisão estratégica local que cada uma delas pode exercer e, para isso, as empresas foram selecionadas por meio de entrevista inicial com a Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais – ALANAC (www.alanac.org.br).

5.2.2 Definição das Empresas

A definição da amostra das empresas foi realizada utilizando-se amostragem teórica (GLASER; STRAUSS, 1967). Os estudos de caso foram escolhidos por razões teóricas e não estatísticas, que objetivavam buscar empresas que nitidamente possuíssem processos decisórios estratégicos locais.

A amostragem foi estabelecida inicialmente após a entrevista inicial realizada com a Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais – ALANAC (www.alanac.org.br). O

objetivo da entrevista foi buscar apoio e maior entendimento sobre essa entidade, identificar empresas que têm um grande número de parceiros, acessar as empresas com o perfil desejável e que fizeram parte dos três estudos de caso selecionados. Ainda foi usada conversa direta com especialistas do setor, da indústria e acadêmicos e, por fim, revisão de documentos secundários.

Buscando-se maximizar o objeto de estudo, foram escolhidas empresas do setor que possuem parcerias estratégicas ativas.

5.3 Estratégias de Coleta de Dados

O estudo de caso qualitativo é uma pesquisa multimétodo e que utiliza variadas fontes de informação (GODOY, 2006). Para Yin (2003), a coleta de dados pode ser feita a partir de seis fontes de evidência: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, que podem ser combinados de diferentes formas.

Para essa pesquisa, todas as fontes de evidência foram utilizadas, com exceção da observação participante, que não se encaixa às necessidades de informação para este autor, uma vez que se desejou entender o processo decisório estratégico em redes de parcerias colaborativas sem que houvesse qualquer interferência externa, exceto a dos agentes que fazem parte desse processo.

Também foram usados dados quantitativos, quando necessários, para esclarecer algum aspecto da questão de investigação que o método qualitativo não comporta. Para Yin (2003) e Eisenhardt (1989b), dados quantitativos podem ser utilizados e geralmente o tratamento estatístico não é sofisticado.

Reduzindo as fontes de evidências citadas por Yin (2003) em três grupos principais, temos: observação, entrevistas e documentos. O caso de observação simples tem atenção especial deste autor, uma vez que será a principal a ser utilizada. Por meio da observação procurou-se apreender aparências, eventos ou comportamentos (GODOY, 2006).

Para Yin (2003), na observação não-participante, observação direta, o pesquisador atua apenas como espectador externo e atento, sem interferir e fazer parte do grupo de atores do processo decisório estratégico. Baseado em Yin (2003), este autor, por meio dos objetivos da pesquisa e de um roteiro de observação, procurou ver e registrar o máximo de ocorrências que contribuíram para o estudo em questão.

Segundo Godoy (2006), o conteúdo das observações geralmente envolve uma parte descritiva do que ocorre no campo e uma parte reflexiva, incluindo comentários pessoais do pesquisador.

As entrevistas iniciais e recorrentes com os atores do processo decisório estratégico foram semi-estruturadas, tendo como base Godoy (2006), que menciona o pesquisador com desejo de apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações foram usadas para fundamentar opiniões e crenças. E, neste caso, a estratégia de entrevistas semi-estruturadas se adéqua por ser um tema complexo, pouco explorado e confidencial para o setor de indústria farmacêutica. Não essencialmente pelo constructo do processo decisório estratégico, mas pelas redes de parcerias colaborativas em empresas do setor farmacêutico que se estabelecem em forma de redes interorganizacionais e híbridas.

Para Yin (2003), o uso de documentos dá-se pela contribuição e ampliação das evidências oriundas de outras fontes de dados. Além das entrevistas, este autor teve um cuidado especial com a fonte de dados documental, que objetiva consolidar as evidências durante o processo decisório estratégico em redes de parcerias. Essa fase exigiu muita atenção deste autor, como anteriormente citado, por se tratar de um tema pouco explorado em redes interorganizacionais.

Como citado por Godoy (2006), para os estudos de caso qualitativo não se trabalha com conceito de amostragem estatística e é estabelecido algum critério para a seleção. Por meio da entrevista inicial com a Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais – ALANAC (www.alanac.org.br), foi definida uma amostra de três empresas do setor de acordo com a acessibilidade e apoio da entidade e três entrevistas por empresa, sendo duas com gerentes de nível médio da empresa escolhida e uma com participantes do parceiro que esteve presente no processo decisório. De forma mais clara, o estudo dos processos decisórios selecionados foi conduzido por meio de entrevistas em profundidade, pessoais e individuais, com os gerentes/executivos envolvidos na decisão. Para cada empresa da amostra, foi definido o contato inicial o qual teve indicação direta da Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais – ALANAC (www.alanac.org.br). Para esse contato inicial foram feitas ligações telefônicas apresentando o pesquisador e solicitando permissão para o envio de um protocolo de entrevista por e-mail.

Este e-mail com o protocolo de entrevistas conteve explicações gerais do tema de pesquisa e a metodologia que foi empregada. Detalhou quais recursos seriam solicitados da empresa, por exemplo: entrevistas com os gerentes e executivos.

Durante o processo de entrevista inicial, foi solicitado ao entrevistado que escolhesse um processo decisório da rede de parcerias colaborativas. Para ajudar na seleção do processo decisório foram usados os critérios definidos por Eisenhardt (1989a), que resumidamente são: envolver posicionamento estratégico; não ser estruturado, gerando incerteza; envolver o maior número possível de funções organizacionais e ser considerado um processo representativo pelo qual as decisões são tomadas. Acrescentou-se a esses critérios a necessidade de a decisão envolver o maior número possível de parceiros. Dessa forma, a intenção foi analisar, em cada empresa entrevistada, um processo decisório que envolvesse o maior número de parceiros estratégicos para o negócio.

O perfil do processo decisório estratégico, ou seja, o conjunto de atividades que compõem o processo decisório, seu fluxo no tempo e suas características, foi traçado por intermédio das entrevistas individuais com cada um dos três entrevistados. Aqui, usa-se o modelo proposto por Nutt (1998) para a operacionalização desse constructo.

Para o processo decisório, foi considerado o seu início na primeira reunião da organização e das empresas da rede para a tomada da decisão e seu fim, o momento da tomada da decisão que influenciou os aspectos operacionais da rede.

Nas entrevistas semi-estruturadas com os decisores em cada empresa, foram utilizados os roteiro dos Apêndices 4 e 5, que foram definidos por meio das cadeias de evidências para a entrevista inicial e o estudo de caso dos Apêndices 2 e 3.

Após a realização das entrevistas com os decisores em cada empresa, foi elaborada uma síntese do processo decisório percebido e enviado aos decisores. Eles foram solicitados a avaliar a fidelidade do texto. O objetivo foi eliminar qualquer divergência entre o processo de coleta da informação com o que foi transcrito no relatório. Os casos em que não se chegou a um consenso foram descartados (NUTT, 1998).

5.4 Estratégias de Análise de Dados

Segundo Tesch (1990, *apud* Godoy, 2006, p. 137), a partir de um exame detalhado das diferentes possibilidades de análise de dados qualitativos, chega-se à conclusão de que existem muitas formas de manusear os referidos dados de pesquisa, em muitos casos, sendo difícil dizer qual delas seria a mais adequada quando se trata do desenvolvimento de estudos de caso. Entretanto, Tesch (1990, *apud* Godoy, 2006) reúne um conjunto de dez princípios e

práticas orientadoras da análise qualitativa e que são úteis no estudo de caso, de acordo com o Quadro 8.

QUADRO 8: Dez princípios e práticas orientadores da análise qualitativa

Princípios para estudo de caso

A análise não é a última fase do processo de pesquisa; ela é concomitante com a coleta de dados ou é cíclica. A análise começa com o primeiro conjunto de dados e torna-se, além de paralela à coleta, integrada aos próprios dados.

O processo de análise é sistemático e abrangente, mas não pode ser encarado de forma rígida. Tem seu caminho de forma ordenada, requer disciplina, uma mente organizada e perseverança. A análise só termina quando novos dados nada mais acrescentam. Neste ponto, diz-se que o processo analítico “exauriu” os dados.

A análise de dados inclui uma atividade reflexiva que resulta num conjunto de notas que guia o processo, ajudando o pesquisador a mover-se dos dados para o nível conceitual.

Os dados são segmentados, divididos em unidades relevantes e com sentido próprio mantendo a conexão com o todo. A análise se concentra em conjuntos de partes dos dados, cada vez menores e mais homogêneos.

Os segmentos de dados são categorizados de acordo com um sistema de organização que é predominantemente derivado dos próprios dados. O material pertencente a cada categoria particular é agrupado, tanto conceitual como fisicamente, de forma indutiva.

A principal ferramenta intelectual é a comparação. O método de comparar e contrastar é usado praticamente em todas as tarefas intelectuais, durante a análise, para formar as categorias, estabelecer suas fronteiras, atribuir segmentos de dados às categorias, resumir o conteúdo de cada categoria e encontrar evidências negativas.

As categorias são tentativas e preliminares desde o início da análise e permanecem flexíveis, já que, sendo derivadas dos próprios dados, devem acomodar dados posteriores.

A manipulação de dados qualitativos durante a análise é uma tarefa eclética. Não há melhor meio de realizá-la, sendo a marca registrada da pesquisa qualitativa o envolvimento criativo do pesquisador.

Os procedimentos não são mecanicistas. Não há regras estritas que possam ser seguidas. Embora a pesquisa qualitativa deva ser conduzida “artisticamente”, ela requer muito conhecimento metodológico e competência intelectual.

O resultado da análise qualitativa é algum tipo de síntese de nível mais elevado. Apesar de muito da análise consistir em “quebrar em pedaços” os dados, a tarefa final é a emergência de um quadro mais amplo e consolidado.

FONTE: Adaptado pelo autor de Godoy (2006)

Uma desvantagem da entrevista em profundidade nos estudos de caso é a necessidade de interpretação dos dados, que é muito subjetiva e demorada, de acordo com Godoy (2006).

Independentemente dessa situação, esta pesquisa fará uso de todas as estratégias possíveis para uma análise que possibilite um entendimento adequado do processo decisório estratégico.

Os casos foram analisados isoladamente e, posteriormente, em conjunto. De acordo com Yin (1981), a utilização de sumário dos casos individuais, seguida da análise cruzada dos casos, possibilita maior credibilidade à pesquisa de campo.

A análise individual envolveu o estudo detalhado da base de dados coletada para cada caso, a partir da análise de seu conteúdo, sendo essa metodologia uma estratégia de investigação desenhada para ser aplicada às informações existentes. Esta etapa foi fundamental em dois principais aspectos. Possibilitou lidar com o enorme volume de dados característicos deste tipo de pesquisa (EISENHARDT, 1989b). E permitiu a percepção das características particulares de cada caso, o que possibilitou a análise cruzada posteriormente. O sumário descritivo dos processos decisórios e das alianças estratégicas foi estudado, identificando-se as principais atividades desenvolvidas e classificando-as de acordo com o modelo proposto por Mintzberg et al (1976) e desenvolvido por Nutt (1992, 1993, 1998) e por Powell (1987, 1996, 1998).

A tática de “construção da explicação” foi utilizada na análise cruzada dos casos, ou seja, foram induzidas hipóteses causais, não definitivas, sobre o processo decisório de busca de parcerias colaborativas (YIN, 2001; EISENHARDT, 1989b; GLASER; STRAUSS, 1967).

Não há um padrão para a construção de explicações (YIN, 1994; EISENHARDT, 1989b). Dessa forma, foram identificados os fatores de similaridade e divergência, a partir das variáveis de interesse, para cada par de empresas estudadas (EISENHARDT, 1989b).

As proposições explicativas foram geradas a partir dessas classificações e por comparações. Em seguida, essas proposições foram contrapostas a cada um dos casos, para averiguar se os dados confirmavam as relações propostas e, em caso afirmativo, permitiram um melhor entendimento da dinâmica existente. As proposições, geradas pelo processo indutivo, foram melhoradas por meio da literatura existente. Esta metodologia, de acordo com Merriam (1998), trata da análise dos dados a partir do agrupamento em categorias e subcategorias, a fim de organizar conceitualmente os fenômenos que, aparentemente, pertencem ao mesmo conceito. Ou seja, quais categorias devem responder às questões do estudo, quais devem ser mutuamente excludentes, devem contemplar todos os dados na mesma categoria e serem conceitualmente congruentes (MERRIAN, 1998).

Para a exploração do material foram analisadas todas as transcrições realizadas com os respondentes das três empresas selecionadas da indústria farmacêutica.

As informações obtidas foram codificadas e agrupadas em categorias e subcategorias, que permitiram a classificação dos elementos constitutivos de um conjunto, conforme descrito no item 5 (procedimentos metodológicos). Estas categorias foram definidas a partir da teoria e usadas na análise de dados, sendo elas: alianças estratégicas para a formação de parceria colaborativa, principais razões para a formação de alianças estratégicas, competência essencial da empresa, centralidade da rede de parcerias colaborativas, fase de identificação do processo decisório, fase de desenvolvimento do processo decisório, fase de seleção do processo decisório, pessoas e áreas envolvidas no processo decisório, duração do processo decisório, fatores dinâmicos ao ambiente de rede e política, poder e conflito no processo decisório.

Por causa da grande quantidade de informações obtidas na pesquisa de campo e com o objetivo de estruturar, organizar e analisá-las de forma mais científica e acadêmica, foi utilizado o *software* QSR XSight, versão 2.0.75.0 SP2, da empresa QSR *International*. Ele foi desenvolvido para a análise de dados qualitativos em pesquisas exploratórias. Este *software* auxiliou o mapeamento, a análise e a interpretação das informações não estruturadas.

Para demonstrar, de uma forma geral, como esse *software* apresenta e estrutura os dados, a Figura 6 apresenta a tela principal do QSR XSight.

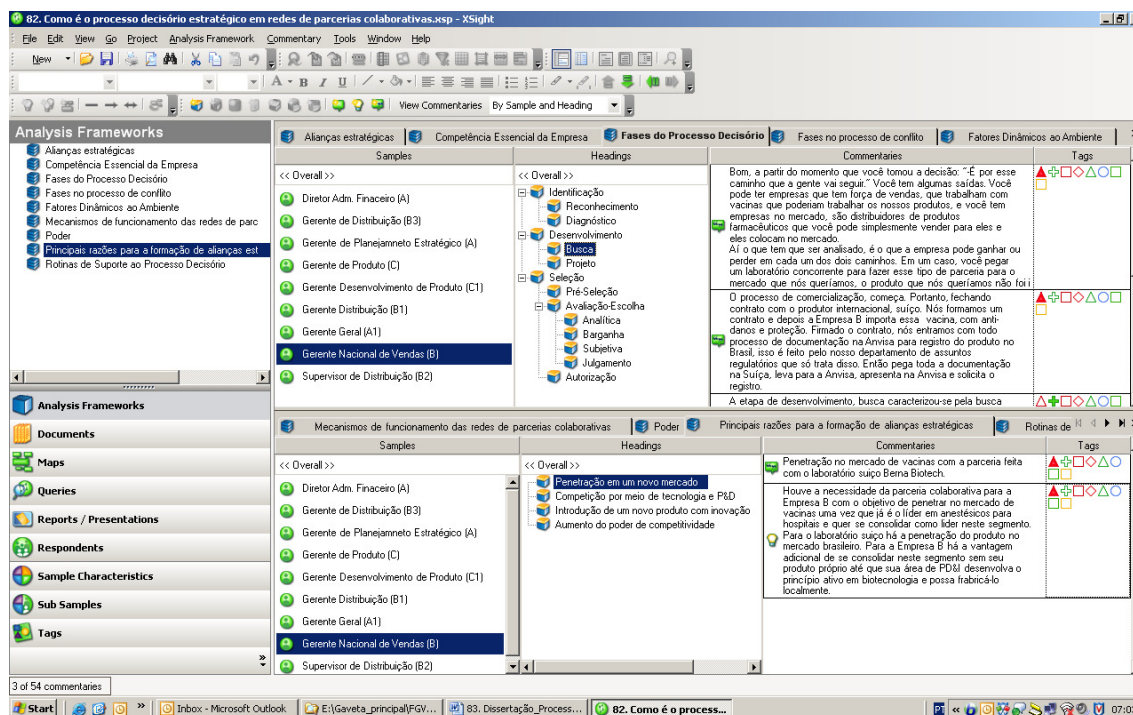


FIGURA 6: Tela principal do *software* QSR XSight versão: 2.0.75.0 SP2
 FONTE: Elaborado pelo autor

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme apresentado nos procedimentos metodológicos, foi realizada uma pesquisa de campo de caráter exploratório em uma abordagem qualitativa sobre o processo decisório estratégico em redes de parcerias colaborativas na indústria farmacêutica do Estado de São Paulo. Neste capítulo, o objetivo é apresentar os dados coletados na pesquisa e a análise de conteúdo dos mesmos.

A Tabela 2 apresenta as três empresas que fizeram parte da amostra selecionada para o estudo de caso:

TABELA 2: Identificação das Empresas Componentes da Amostra Estudada

Empresa	Faturamento 2007 (R\$ milhões)	Número de Respondentes na Empresa	Número de Respondentes nos Parceiros
Empresa A	540	2	1
Empresa B	620	1	3
Empresa C	1.629	1	1

FONTE: Elaborado pelo autor

De acordo com a população estabelecida para a pesquisa, as empresas selecionadas estão entre as maiores empresas da indústria farmacêutica nacional. A Empresa A ocupa o décimo lugar; a Empresa B, o sétimo e a Empresa C, o segundo lugar no *ranking* das empresas farmacêuticas que atuam no Brasil, segundo IMS *Health Incorporated* (2007), e que possuem parcerias colaborativas ativas. É importante destacar que as parcerias colaborativas estudadas estão relacionadas a algumas das principais razões para a formação de alianças estratégicas, conforme Barney e Hesterly (1996). Definem-se tais alianças pelos seguintes fatores: penetração em um novo mercado, competição por meio de tecnologia e pesquisa e desenvolvimento, introdução de um novo produto com inovação e rapidez ou aumento do poder de competitividade. Essas empresas foram selecionadas a partir de fontes secundárias e de orientação da Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais – ALANAC (www.alanac.org.br).

Os processos decisórios selecionados para este estudo são apresentados no Quadro 9. Conforme a seção 5.3, “Estratégias de Coleta de Dados”, todos os processos decisórios seguiram os critérios definidos por Eisenhardt (1989a), que resumidamente são: envolvimento de posicionamento estratégico; não ser estruturado e gerar incerteza; envolvimento do maior número possível de funções organizacionais e o fato de ser considerado um processo

representativo pelo qual as decisões são tomadas e estão relacionadas à busca de parcerias colaborativas por meio de contratos formais.

QUADRO 9: Processos decisórios estratégicos estudados

Empresa	Processo decisório estudado
Empresa A	Estabelecimento de Aliança Oportunista para a Comercialização e Distribuição de um Produto
Empresa B	Estabelecimento de Aliança Oportunista para a Comercialização e Distribuição de um Produto
Empresa C	Estabelecimento de Aliança Multiorganizacional entre Empresas para a Pesquisa e o Desenvolvimento de Produtos com Inovação e Rapidez

FONTE: Elaborado pelo autor

Por meio do Tabela 3, é apresentada a caracterização dos respondentes. Em relação ao contato inicial, o mesmo era da alta administração (diretor administrativo financeiro). Dos demais respondentes, quatro eram gerentes de nível médio: gerente de planejamento estratégico, gerente nacional de vendas, gerente de desenvolvimento de produto e gerente de produto e quatro respondentes faziam parte das áreas operacionais das empresas parceiras. Entre esses quatro últimos respondentes, uma entrevista foi feita por meio de videoconferência, uma vez que este parceiro se encontra localizado na Itália (Florença).

TABELA 3: Caracterização dos respondentes

Respondentes		Número
Entrevista Inicial	Alta administração	1
	Nível médio	0
	Sub-total	1
Demais Respondentes	Alta administração	0
	Nível médio	4
	Operacional e parceiros	4
	Sub-total	8
Total de Respondentes		9

FONTE: Elaborado pelo autor

Os resultados alcançados por esta pesquisa de campo estão apresentados na seção seguinte onde houve a classificação por meio de “casos múltiplos”, segundo proposto por Yin (2003), e a utilização do *software* QSR XSight versão 2.0.75.0 SP2. Nas seções de 6.1 a 6.3 são descritos e analisados os resultados obtidos em cada estudo de caso. A apresentação da análise individual de cada caso está roteirizada de acordo com o Quadro 10.

QUADRO 10: Roteiro de Apresentação da Análise Individual dos Casos

Seqüência	Evento
1	Apresentação do panorama da empresa no contexto da indústria farmacêutica nacional e suas principais características.
2	Apresentação do processo decisório escolhido, estudado e suas informações gerais, destacando os critérios utilizados para a sua escolha.
3	<p>Caracterização do processo decisório contendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do sumário dissertativo sobre o processo decisório, revisado pelos respondentes, conforme a metodologia apresentada. As principais rotinas do processo decisório do modelo de Mintzberg (1976) foram evidenciadas e adicionalmente informações sobre a formação de redes colaborativas apresentada por Mintzberg (1998) e Powell (1998). • Apresentação do processo decisório conforme a metodologia usada por meio da evidência das categorias: estímulo, tática de formulação, duração do processo decisório, tipo e tática de desenvolvimento de solução e rotinas principais de Mintzberg (1976). • Análise do comportamento político, poder e conflito nos processos decisórios.
4	Amarração das categorias de análise com os objetivos específicos.

FONTE: Elaborado pelo autor

Na seção 6.4, “Análise Cruzada dos Dados”, são apresentadas as hipóteses induzidas da análise cruzada dos dados conforme a metodologia sugerida e é importante destacar o quanto o *software* QSR XSight versão 2.0.75.0 SP2 foi definitivo na criação de condições sistemáticas e organizadas para a formulação das hipóteses.

Nos Apêndices 6, 7 e 8, estão apresentadas todas as categorias, subcategorias e recortes das entrevistas com cada respondente dentro de cada empresa da indústria farmacêutica selecionada.

6.1 Estudo de Caso Empresa A – Aliança Oportunista para a Comercialização e Distribuição de Produto

A Empresa A é uma empresa de capital 100% nacional, pertencente a um grupo familiar. O grupo foi formado a partir de um processo de aquisição de plantas industriais do Laboratório Searle, da multinacional Monsanto. Fundada em 1997, portanto há 11 anos no mercado farmacêutico, além de ter o respaldo de uma atividade conjunta com uma outra empresa, fundada em 1936, dessa forma são mais de 72 anos de experiência e conhecimento do mercado. Com a separação recente de um outro braço do conglomerado, que tem um foco

em hospitais e licitações públicas, a Empresa A passou a atuar somente no mercado ético. O mercado ético é caracterizado pelo uso de representantes que visitam os médicos em busca da prescrição do medicamento. Hoje a Empresa A é líder nacional em cardiologia e detém participações significativas em ginecologia, clínica geral, pediatria e dermatologia.

A empresa conta com três unidades fabris na região metropolitana de São Paulo: Taboão da Serra (Formulação e Produção de Produtos Acabados), Jandira (Formulação e Produção de Produtos Acabados) e Itapeverica da Serra (Pesquisa & Desenvolvimento). Além dessas unidades fabris, possui unidades administrativas em Pouso Alegre, Minas Gerais, Brasília e São Paulo. Com o objetivo de ampliar e diversificar suas atividades dentro do setor, a Empresa A realizou recentemente aquisições estratégicas: a Dalmatia, empresa cosmeceútica, e a Sintefina, empresa produtora de princípios ativos para a indústria farmacêutica (FIPE, 2008). A Empresa A saltou de 0,78% de participação no mercado nacional em 1999 para 2,56% em setembro de 2008, em um mercado composto por quase 600 empresas, no qual a empresa líder detém 5,87% de participação. Segundo a FIPE (2008), a empresa foi eleita a segunda melhor do segmento farmacêutico, de acordo com a publicação “Melhores e Maiores de 2007” da revista *Exame*. Na Tabela 4 estão as informações gerais da empresa.

TABELA 4: Informações Gerais da Empresa A

Composição do capital	100% nacional
Faturamento anual	R\$ 521 Milhões (2008 - Previsão)
Número de empregados diretos	1.500
Participação no mercado nacional	2,56%
Participação das vendas no mercado interno e externo	70% e 2% respectivamente. É a décima indústria farmacêutica localizada no Brasil, incluindo nacionais e multinacionais e a primeira indústria no segmento de cardiologia. Exporta para América Latina, África e Portugal.
Principais linhas de produtos fabricados pela empresa (em termos de participação no faturamento)	Medicamentos éticos constituem 100%, sendo: 67% de cardiologia, 17% de ginecologia, 10% de dermatologia, 3% de pediatria, 3% outros.
Principais clientes da empresa	100% privado, basicamente são grandes distribuidores e grandes redes de farmácia. São os dez maiores distribuidores e as cinco maiores redes do país.

FONTE: Adaptado pelo Autor de FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas), 2008.

Em termos de esforços inovativos, a empresa aplicou aproximadamente 5% do seu faturamento em Pesquisa e Desenvolvimento, o que representou R\$ 7,5 milhões em 2006 e R\$ 11,5 milhões em 2007. Foram alocados para essa iniciativa 90 funcionários, entre mestres e doutores.

A estratégia tecnológica da empresa pode ser dividida em duas fases: a primeira, por meio de realização de parcerias de Pesquisa e Desenvolvimento com universidades e institutos de pesquisa nacionais e internacionais, com fornecedores e com outras empresas. Na esfera nacional, podem-se evidenciar o Instituto Butantã, Fiocruz, IPEN, Unicamp, USP e UFMG, como as principais instituições parceiras da empresa (FIPE, 2008).

Já com outras empresas, foram destacadas em entrevista com o gerente de planejamento estratégico as parcerias desenvolvidas com a Natura, em fármacos cosméticos, e com a Ybios, objetivando a utilização da flora brasileira.

A segunda fase corresponde à internalização dos resultados obtidos com essas parcerias, contando a Empresa A Farma com um Departamento de Desenvolvimento e Tecnologia e um Departamento de Produção para as atividades de desenvolvimento de produtos e sistemas de gestão (FIPE, 2008).

6.1.1 Processo Decisório Estudado e os Participantes do Processo Decisório

O processo decisório estudado foi o de “Estabelecimento da Aliança Oportunista para Comercialização e Distribuição de um Produto” por meio de uma parceria colaborativa. Trata-se da comercialização no Brasil de um novo medicamento cardiovascular com o princípio ativo Nebivolol 2, sob patente da empresa A1, com sede na Itália (Florença). A Empresa A não possuía o desenvolvimento do princípio ativo localmente. Para a geração de volumes de vendas no mercado nacional, optou por essa parceria, o que permitiu o aumento de sua participação no mercado. Por outro lado, a empresa A1 não possuía penetração no mercado brasileiro e, por meio dessa parceria colaborativa, pôde introduzir o medicamento da mesma forma que faz em outros 51 países.

Este processo decisório foi escolhido, uma vez que caracterizou uma aliança estratégica de acordo com Barney e Hesterly (1996), envolvendo um acordo via contrato e permitindo para ambas as empresas o aumento do poder de competitividade. Há ainda o desenvolvimento de uma rede de colaboração interorganizacional, que não é simplesmente uma compensação de falta de capacidade interna e que deve ser compreendida como uma

série de transações. Enfatizando a escolha desse processo decisório estratégico, o gerente de planejamento estratégico nos informou:

Estou interessado em tal produto, vamos supor, achei na internet. Deixa. Estou com uma droga diferente na Itália, é o caso que eu vou citar para você aqui. Vou tentar detalhar. Então, descobri uma molécula, fomos lá, ligamos, procuramos a pessoa para entrar em contato, achamos a pessoa responsável pelo negócio lá. E começamos a trocar informação (gerente de planejamento estratégico).

Para suportar ainda mais a escolha desse processo decisório, houve a disponibilidade dos envolvidos em participar do estudo e a adequação aos critérios estabelecidos por Mintzberg (1976) e Eisenhardt (1989a):

(1) envolver posicionamento estratégico – esta decisão faz parte do planejamento estratégico da empresa enquanto investe em pesquisa e desenvolvimento local na descoberta de novos princípios ativos (moléculas), dessa forma a parceria colaborativa permitiu criar fluxo de caixa com o aumento do volume de vendas por meio de um medicamento cardiovascular já consolidado na Europa e em outros países.

(2) ter altos riscos – todas as etapas de comercialização de produtos farmacêuticos importados passa pelo processo regulatório da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa, o que pode inviabilizar ou até bloquear a comercialização e distribuição local.

(3) envolver diversas funções e áreas da empresa – a decisão envolveu as áreas de planejamento estratégico, comercial, internacional, financeira, jurídica e regulatória.

(4) ser considerado representativo nas decisões da empresa – os gestores entrevistados consideraram que este processo decisório é a forma típica de como as decisões para a formação de parcerias colaborativas são conduzidas na empresa.

A entrevista inicial foi realizada com o diretor administrativo financeiro. Ele prontamente identificou a necessidade deste pesquisador e indicou, na seqüência, a realização da entrevista de estudo de caso com o gerente de planejamento estratégico, que se envolveu no processo decisório escolhido para o estudo. Durante a entrevista, foi sugerido que o pesquisador fizesse contato com a Empresa A1 com sede na Itália (Florença). Isto foi possível

com agendamento posterior e a entrevista foi marcada por meio de videoconferência com o gerente geral.

6.1.2 Descrição do Processo Decisório

Para a Empresa A, a sua competência essencial é a prescrição de medicamentos para a área de cardiologia. Conhecer esse mercado ético é o ponto de partida para garantir o desenvolvimento de novos negócios e produtos nesta área.

Desde 2006, a empresa vem investindo em pesquisa e desenvolvimento e cada vez mais aplica parte do seu faturamento nessa área. Para os próximos três anos serão aplicados 15% do faturamento.

Pensando nisso, os donos da empresa, os acionistas, querem fazer uma transição, já começaram lá atrás a investir e a pensar em pesquisa e desenvolvimento. Então, hoje os grandes centros brasileiros como Unicamp, USP, Universidade Federal do Rio de Janeiro, do Rio Grande do Sul, já estão sendo financiados por parte da Empresa A para poder chegar lá na frente e ter alguma molécula diferenciada para poder fazer isso (gerente de planejamento estratégico).

Entretanto, diante desse cenário, a empresa precisa sobreviver e manter seu faturamento, garantindo a manutenção de sua estrutura e poder aplicar parte em pesquisa e desenvolvimento. A forma que é adotada não só por esta empresa como para as demais empresas do setor são as Alianças Oportunistas, que constituem a obtenção de algum tipo de vantagem competitiva imediata, usualmente de curta duração, pela formação ou ampliação de um negócio (MINTZBERG, 1998).

Com o objetivo claro de manter o poder de competitividade, a área de planejamento estratégico está sempre em busca de novos parceiros. Aqui podem-se identificar, dentro das rotinas principais do modelo de Mintzberg (1976) na fase de identificação, o reconhecimento e o estímulo pela busca de uma parceria colaborativa. Tem-se o benefício pela ação de busca da parceria e a percepção da probabilidade de sucesso da decisão.

A empresa percebe na busca por parcerias que o produto tem que ter afinidade com a sua estrutura e a sua expectativa de negócios.

Eu diria para você, assim, o grande peso para você trazer um produto é afinidade que o produto tem dentro do seu portfólio. De repente eu vou trazer um produto da linha respiratória, por exemplo, sendo que a Empresa A é uma empresa muito forte em cardiologia, assim, eu estou tratando um filho isolado. (gerente de planejamento estratégico)

Dentro da rotina de diagnóstico, a área de planejamento estratégico foi em busca de um produto que pudesse representar bem as características da empresa. A fase de diagnóstico é caracterizada pelo gerente de planejamento estratégico da seguinte forma:

Estou interessado em tal produto, vamos supor, achei na internet. Deixa. Estou com uma droga diferente na Itália, é o caso que eu vou citar para você aqui. Vou tentar detalhar. Então, descobri uma molécula, fomos lá, ligamos, procuramos a pessoa para entrar em contato, achamos a pessoa responsável pelo negócio lá. E começamos a trocar informação. (gerente de planejamento estratégico)

Em seguida, a empresa, dentro da fase de desenvolvimento, fez o contato inicial com a empresa A1 na Itália demonstrando o interesse pela comercialização do medicamento cardiovascular no Brasil.

O projeto foi apresentado sob as seguintes condições: é um produto que se encaixa nas necessidades de nossa empresa aqui no Brasil, é um produto que se enquadra no nosso portfólio e há interesse da empresa A1 em penetrar no mercado da América Latina, conforme o discurso do gerente de planejamento estratégico da Empresa A.

A partir desse ponto, a empresa reuniu-se com os acionistas para analisar as questões técnicas, comerciais, regulatórias e jurídicas relacionadas com as informações preliminares do projeto. Foi desenvolvida uma apresentação formal com todos os pontos positivos e negativos que esta parceria poderia proporcionar e a decisão para a formalização do contato inicial foi dada pelos acionistas que possuem cargos administrativos na empresa.

Por meio da rotina de avaliação de análise Mintzberg (1976), as empresas A e A1 ficaram de seis a oito meses envolvidas na negociação dos parâmetros de contrato e regularização na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

Quando todos os parâmetros contratuais estavam prontos e também as questões técnicas de importação, regulamentação, armazenamento e distribuição, o projeto foi apresentado aos acionistas administradores para aprovação. A tomada de decisão final foi feita pelos acionistas pela rotina de seleção e autorização.

6.1.3 Caracterização do Processo Decisório

A duração do processo decisório para estabelecer a parceria colaborativa entre a Empresa A e a A1 Italiana foi medida conforme a metodologia, a partir da identificação da oportunidade apresentada pela Gerência de Planejamento Estratégico na comercialização do medicamento cardiovascular no Brasil, ocorrida em dezembro de 2007, até a alocação de recursos para a comercialização do produto, que terá início em 2009. O estímulo inicial está ligado à pesquisa de mercado feita pela Gerência de Planejamento Estratégico e esta é a rotina padrão adotada pela Empresa A para novas oportunidades de parcerias tanto no mercado nacional como no mercado internacional.

Na fase de identificação do processo decisório, na rotina de reconhecimento da oportunidade a empresa desenvolveu a pesquisa de mercado identificando o produto que se encaixaria no portfólio da empresa e que faria parte do “carro chefe” da empresa, medicamentos para cardiologia. A amplitude do estímulo dependeu do fator “interesse do decisor”, que de forma ativa buscou alternativas para a oportunidade.

Vamos fechar uma parceria com uma multinacional. Nós temos várias parcerias assim. Temos vários acordos de parcerias no Brasil com multinacionais ou vamos adquirir uma nova forma de distribuição de medicamentos, temos vários acordos com as principais cooperativas que estão no ramo. (diretor administrativo financeiro)

Na seqüência da fase de identificação, a rotina de diagnóstico é caracterizada de modo informal. A Gerência de Planejamento Estratégico fez uma pesquisa na internet encontrando o medicamento cardiovascular sob patente da A1 Itália. Aqui cabe a perspectiva da influência, podendo ser identificada a tática política (DEAN; SHARFMAN, 1993), na etapa de diagnóstico. Nessa etapa, houve a utilização da persuasão para “vender internamente” o produto aos acionistas por meio de reunião de revisão de novos produtos, que é executada quinzenalmente com a presença de todo o corpo diretivo, acionistas e gerência de planejamento estratégico.

Estou interessado em tal produto, achei na internet. Estou com uma droga diferente na Itália. Então, descobri uma molécula, fomos lá, ligamos, procuramos a pessoa para entrar em contato, achamos a pessoa responsável por negócio lá. E começamos a trocar informação. (gerente de planejamento estratégico)

Para a fase de desenvolvimento e rotina de busca, houve a tática política de persuasão entre o gerente de planejamento estratégico da Empresa A com o gerente de operações da A1

Itália, usando-se fatores racionais e lógicos para o fechamento da parceria colaborativa entre as empresas. Para esta fase foram feitas conferências entre o gerente de planejamento estratégico da Empresa A e o gerente de operações da Empresa A1, culminando com a visita à empresa A pelo gerente de operações da A1.

Houve uma certa coincidência de interesses, eu tinha viagem marcada para a América Latina e recebi uma ligação da Empresa A demonstrando interesse em nosso produto Nebivolol/Nebilet, dessa forma eu acertei uma visita à empresa e foi aí que tudo começou. Isto ocorreu em dezembro de 2007. (gerente geral da A1 Itália)

Para a fase de desenvolvimento, houve a tática política de coalizão de diversos atores não só da Empresa A como também da A1 Itália, a fim de validar as premissas técnicas. Essa validação das premissas técnicas ocorreu por meio de reunião presencial na Empresa A com a participação das áreas internas e do gerente de operações da Empresa A1.

Então, nós fazemos o estudo de viabilidades. É onde entra a interação com vários departamentos. Eu preciso saber no departamento de custos, a estrutura que tenho para o preço no Brasil, a gente já tem uma referência lá fora. Então, a gente começa a negociar o custo da molécula ou do produto semi-acabado, acabado. Porque ele tem o que a gente chama de um book, só a matéria-prima a gente desenvolve aqui. Então, você começa a entrar em todos esses detalhes: processo de registro, que a empresa tenha todo o material que a gente chama de [nome inaudível], grande arquivo deles de processo de indicar a produção. (gerente de planejamento estratégico)

Na fase final do processo decisório para estabelecer a parceria colaborativa, na seleção, avaliação-escolha foram usadas táticas políticas de cooptação no sentido de reduzir as resistências futuras e ações foram introduzidas para a “venda da idéia” na Empresa A e A1.

Como houve interesse mútuo, após a visita feita à Empresa A. Neste ponto preciso salientar que esta visita foi muito importante para conhecer a estrutura da empresa, seus princípios, suas instalações, seus profissionais, os quais são competentíssimos, cada uma das empresas levou uma lição de casa tendo como objetivo analisar os números, as questões financeiras e os assuntos regulatórios do Brasil. (gerente geral da A1 Itália)

A autorização do processo decisório foi feita pelos níveis hierárquicos superiores, culminando com o fechamento da parceria colaborativa.

Após acertarmos os números e as questões jurídicas, nós sentamos e decidimos um plano estratégico de negócio com o envolvimento das áreas estratégicas das duas empresas e os *sponsors* foram de um lado o nosso CEO e pelo lado da Empresa A, os seus sócios acionistas (Gerente Geral da A1 Itália).

Como resultado final do processo decisório estratégico para a formação da rede de parceria colaborativa, a comercialização e distribuição do medicamento cardiovascular no Brasil terão início em 2009 com distribuição em todo o território nacional. Foram também notadas rotinas de suporte as fases do processo decisório do modelo de Mintzberg (1976) na questão de comunicação, usando-se a sub-rotina de disseminação, que compreende:

- (1) Criação de um comitê de 17 cardiologistas brasileiros, que viajaram para Florença e Roma, onde tiveram o primeiro contato com o produto, em uma reunião na A1 com apresentação do produto e visita ao Centro de Pesquisa e Desenvolvimento.
- (2) Simpósio sobre o medicamento cardiovascular no Congresso Mundial de Cardiologia realizado em Buenos Aires – maio/2008 com 600 participantes.
- (3) Simpósio sobre o medicamento cardiovascular no Congresso Brasileiro de Cardiologia – Curitiba – setembro/2008 com 600 participantes.

6.1.4 Amarração das Categorias de Análise com os Objetivos Específicos

Para a amarração das categorias de análise com os objetivos específicos apresentados na seção 2.3 “Objetivos da Pesquisa” foram utilizadas as técnicas de mapeamento do *software* QSR XSight versão 2.0.75.0 SP2.

Primeiro objetivo específico: estudo das etapas do processo decisório estratégico na busca de parcerias colaborativas.

A Figura 7 demonstra o mapeamento encontrado após análise realizada nas etapas do processo decisório estratégico, utilizadas pela empresa A no estabelecimento da parceria colaborativa com a Empresa A1. O princípio adotado pela Empresa A na formação da parceria colaborativa com a Empresa A1 está sedimentado na busca de um produto compatível com o portfólio da empresa, como mencionado pelo gerente de planejamento estratégico da Empresa A: “A busca da parceria por um produto deve atender à afinidade com que este produto possa ter com a nossa empresa, ou seja, como somos líderes no mercado cardiovascular, o medicamento deve atender a esses requisitos”. Dentro dessa perspectiva, a gerência de planejamento estratégico tem o interesse pela formação da parceria e durante a fase de identificação-reconhecimento, a procura por medicamentos que possam ser comercializados no Brasil sob a patente de empresas internacionais. Isso é evidenciado na figura 7 por meio do mapeamento pelas linhas de identificação, reconhecimento e interesse do decisor.

Observa-se, ainda pela Figura 7, que as fases do processo decisório propostas por Simon (1965) e Mintzberg (1976) são adotadas pela empresa A para a formação da parceria colaborativa com a Empresa A1 detentora da patente do medicamento cardiovascular. Essas fases são evidenciadas pelo gerente de planejamento estratégico no momento em que ele enfatiza, em seu discurso, que o planejamento estratégico precisa ter fases de identificação do problema, desenvolvimento de uma solução de busca do medicamento e seleção de alternativas validadas por todas as áreas envolvidas no processo decisório estratégico.

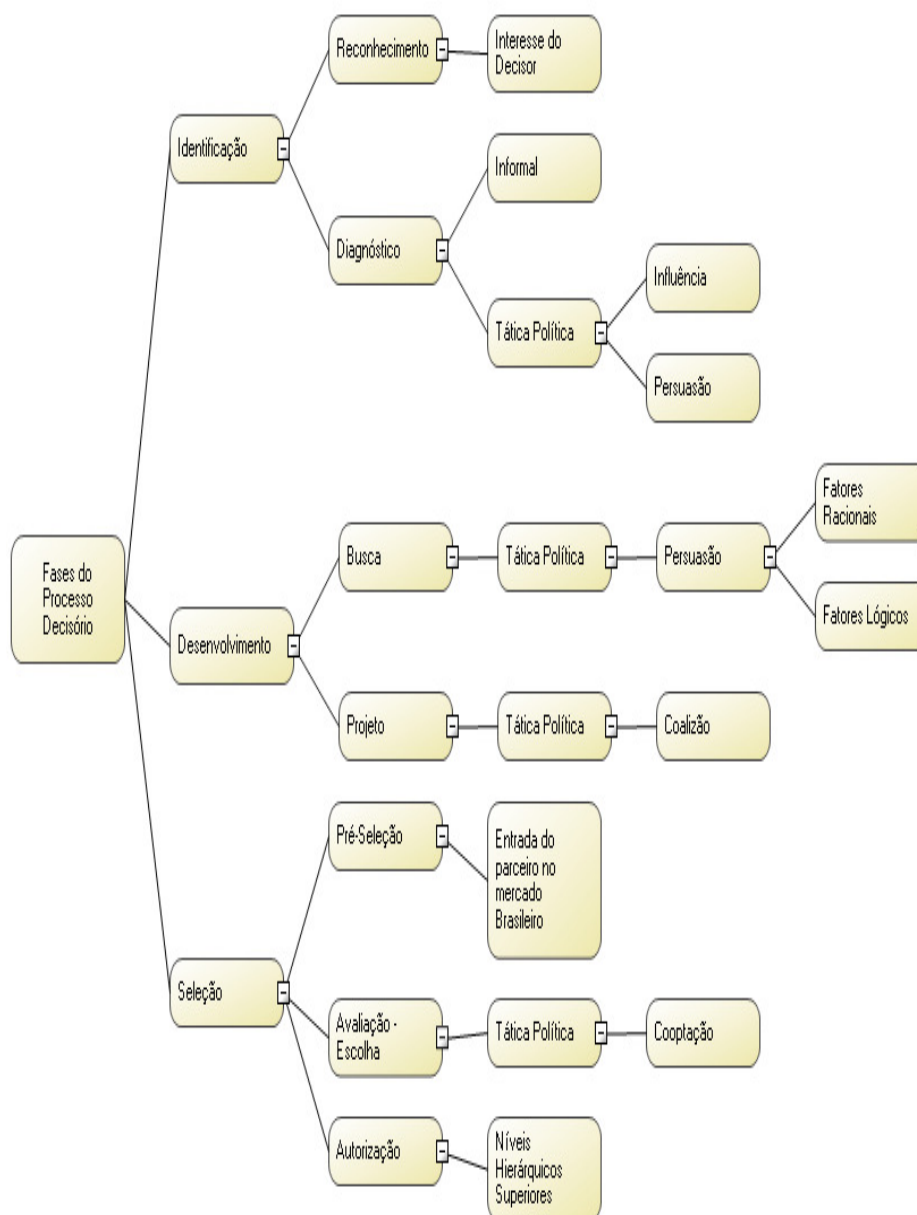


FIGURA 7: Mapeamento categoria fases do processo decisório – caso A
 FONTE: Elaborado pelo autor, utilizando o *software* QSR XSignet versão 2.0.75.0 SP2

Segundo objetivo específico: análise das relações existentes entre o processo decisório estratégico e a formação de parcerias colaborativas.

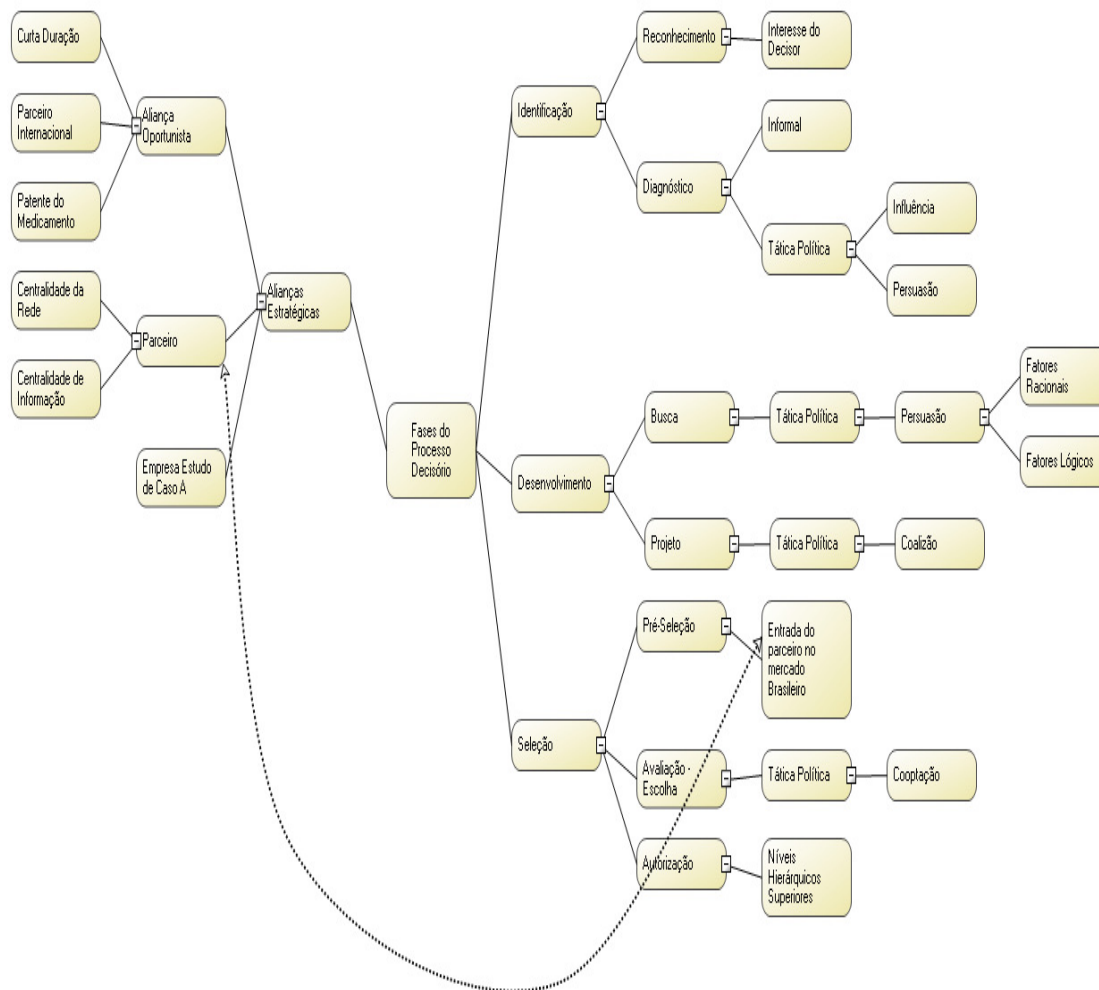


FIGURA 8: Mapeamento categoria alianças estratégicas – caso A

FONTE: Elaborado pelo autor, utilizando o *software* QSR XSight versão 2.0.75.0 SP2

A Figura 8 demonstra que as fases do processo decisório estratégico são adotadas pela empresa A para a busca de uma aliança estratégica de curta duração, com um parceiro internacional e um medicamento que possa representar o portfólio de produtos cardiovasculares. Em contrapartida, a Empresa A1 busca a penetração no mercado brasileiro por meio da aliança estratégica, podendo aumentar o seu nível de vendas do produto com abrangência mundial.

Terceiro objetivo específico: estudo dos fatores que influenciam a formação de parcerias colaborativas no setor.

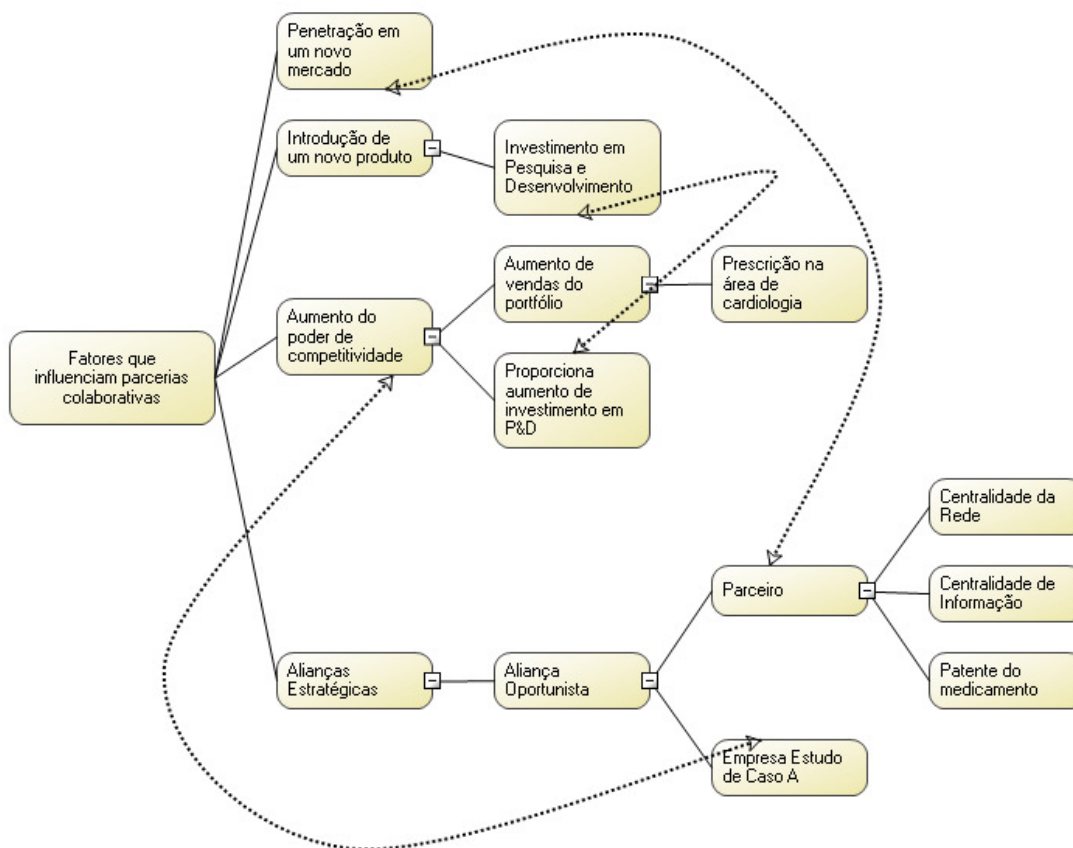


FIGURA 9: Mapeamento categoria fatores que influenciam parcerias colaborativas – caso A
 FONTE: Elaborado pelo autor, utilizando o *software* QSR XSight versão 2.0.75.0 SP2

A Figura 9 identifica os fatores que influenciam a formação de parcerias colaborativas para a Empresa A e para a Empresa A1. Para a Empresa A, o estímulo é o aumento da penetração de mercado no segmento de medicamentos cardiovasculares, aumentando assim o seu poder de competitividade e mantendo sua posição de mercado, sendo esta a empresa que ocupa o quarto lugar no segmento de medicamentos éticos para a aplicação cardiovascular. Já a empresa parceira A1, que busca a centralidade na rede, identifica a oportunidade de crescimento na venda do produto em âmbito mundial e amplia a visibilidade no mercado. Outro fator ou estímulo identificado na Empresa A é a perspectiva de que a entrada desse produto cardiovascular no mercado nacional possibilitará o acréscimo de investimentos em pesquisa e desenvolvimento e a concretização de uma parceria com a Empresa A1 no desenvolvimento do princípio ativo (molécula) localmente, passando a Empresa A a fabricar o medicamento no Brasil e eliminando a necessidade de importá-lo da Itália.

6.2 Estudo de Caso Empresa B – Aliança Oportunista para a Comercialização e a Distribuição de Produto

A Empresa B é uma empresa de capital 100% nacional, proveniente de um grupo familiar. Desde a sua fundação em 1972, a empresa B foca suas atenções no atendimento das necessidades dos hospitais brasileiros, inicialmente em especialidades como a Psiquiatria e mais tarde, em áreas como Anestesia e Alergologia, segmentos nos quais se tornou líder na América Latina. Atualmente, a empresa cobre todo o território nacional e a exportação dos seus produtos atinge aproximadamente 40 países entre América Latina, Oriente Médio, Ásia e África (FEBRAFARMA, 2007).

Suas unidades fabris e de pesquisa e desenvolvimento estão no Estado de São Paulo, operando atualmente com três unidades industriais (duas em Itapira e uma na capital de São Paulo), fabricando 350 produtos destinados a hospitais e farmácias, além de farmoquímicos. No momento, a empresa B produz 23 princípios ativos farmacêuticos, que respondem por cerca de 35% das necessidades desses insumos. Suas exportações já representam 3,4% do faturamento bruto. Fruto de planejamento, decisões estratégicas e investimentos realizados nas últimas décadas, a Empresa B tornou-se referência no país na área de pesquisa e desenvolvimento de novas substâncias. Por meio da colaboração de cientistas do mais alto nível, o Núcleo de Pesquisa Desenvolvimento e Inovação (PD&I) da empresa B é responsável pelo desenvolvimento de diversas moléculas, entre princípios ativos, intermediários e impurezas; dezenas de princípios ativos que são produzidos em escala industrial e destinados à fabricação de produtos farmacêuticos da Empresa B ou para a exportação e o aprimoramento científico e tecnológico do país, colaborando para evitar a evasão de cientistas. Adicionalmente, investe em parcerias com as universidades e instituições de pesquisas, o que resultou em várias patentes no Brasil e no Exterior (FEBRAFARMA, 2007).

Grande parte do faturamento da Empresa B é de venda direta com uma rede de representantes que visitam os clientes diretamente e fazem comercialização. O estabelecimento de parcerias e cooperações tecnológicas com inúmeras instituições de pesquisa, aliado à experiência de uma equipe de pesquisadores altamente qualificados do núcleo de PD&I possibilitou à Empresa B realizar soluções modernas de saúde, sempre valorizando a ciência e o talento nacional. Entre as instituições com as quais mantém projetos, estão: Universidade de São Paulo - USP, Unicamp, Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Universidade Federal de Santa Maria, Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de São Paulo, UNIFESP - Escola Paulista de Medicina, Universidade Federal do Rio Grande do

Sul - UFRGS, Universidade Estadual do Ceará - UECE, Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Universidade Federal do Amazonas - UFAM, FIOCRUZ, Fundação Oswaldo Cruz, Instituto Butantã, INCOR e Fundação Zerbini (FEBRAFARMA, 2007). Na Tabela 5 estão as informações gerais da empresa.

TABELA 5: Informações Gerais da Empresa B

Composição do capital	100% nacional
Faturamento anual	R\$ 620 milhões (2008 – Previsão)
Número de empregados diretos	1.700
Participação no mercado nacional	90% de participação em relação aos anestésicos e vacinas.
Participação das vendas no mercado interno e externo	80% representam o mercado nacional e 20% o mercado internacional, este último composto pelo Oriente Médio e América Latina.
Principais linhas de produtos fabricados pela empresa (em termos de participação no faturamento)	A linha de anestésicos hospitalares representa 70%, enquanto os 30% restantes são medicamentos éticos e genéricos.
Principais clientes da empresa	100% de hospitais brasileiros. As principais áreas de atuação são: anestesiologia, alergologia, terapia intensiva, oncologia e antibioticoterapia.

FONTE: Adaptado pelo Autor de FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas), 2008.

Em termos de esforços inovativos, a empresa aplica em pesquisa e desenvolvimento cerca de 7% de sua receita, já possuindo 11 princípios ativos patenteados, dos quais dois se tornaram matérias-primas de anestésicos hospitalares. A empresa tem uma postura altamente criativa e inovadora, por meio do seu Núcleo de PD&I (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação) e de parcerias com entidades nacionais e internacionais, o que possibilita o desenvolvimento no setor. Desse avanço surgiram anestésicos locais e gerais, inéditos, mais eficientes e seguros, muitos dos quais são objetos de patentes no Brasil, Estados Unidos da América, União Européia e China. O alto nível de pesquisa e desenvolvimento fez com que a empresa fosse escolhida como referência pela *United States Pharmacopeia* e pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) do Ministério da Ciência e Tecnologia como a indústria farmacêutica mais inovadora do país no ano de 2007 (FIPE, 2008).

6.2.1 Processo Decisório Estudado e os Participantes do Processo Decisório

O processo decisório estudado foi o de “Estabelecimento de Aliança Oportunista para Comercialização e Distribuição de um Produto” por meio de uma parceria colaborativa. Diferentemente do estudo de caso A em que foi estudada a formação de parceria colaborativa para a comercialização de um produto de uma empresa internacional no mercado brasileiro, neste estudo de caso houve o foco principalmente na parceria colaborativa para distribuir o produto também de uma empresa internacional no Brasil. Dessa forma, o foco está na parceria colaborativa gerada para a distribuição do produto e não na parceria para a obtenção do produto inovador. Trata-se da busca pela empresa B no mercado internacional por um produto, vacina, que não foi desenvolvido ainda localmente por este laboratório. A Empresa B já é líder no mercado de anestésicos para hospitais e deseja manter essa posição no mercado de vacinas que é um mercado potencial a ser explorado de R\$ 400 milhões por ano. Dessa forma, a Empresa B desenvolveu uma parceria para comercializar as vacinas do laboratório Suíço Berna Biotech no Brasil. A Empresa B tem uma força de vendas voltada para o mercado ético de produtos farmacêuticos e anestésicos, não possui *know how* para a venda direta e, por esse motivo, foi em busca de um processo decisório de parceria colaborativa para encontrar no mercado nacional parceiros que pudessem fazer os esforços de vendas dessa vacina sob patente do laboratório Berna Biotech no Brasil. A Empresa B conta com a decisão estratégica de manter essa parceria com o laboratório suíço para a comercialização da vacina até que os esforços de pesquisa e desenvolvimento local para desenvolvimento do princípio ativo em biotecnologia sejam conseguidos localmente, assim como a parceria direta com o laboratório suíço e os distribuidores locais possam manter sua liderança no mercado e seu poder de competitividade, de acordo com Barney e Hesterly (1996).

Este processo decisório foi escolhido porque caracterizou uma aliança estratégica, de acordo com o proposto por Barney e Hesterly (1996), que envolveu um acordo via contrato e permitiu para todas as empresas o aumento do poder de competitividade. Há, ainda, o desenvolvimento de uma rede de colaboração interorganizacional, que não é simplesmente uma compensação de falta de capacidade interna, mas que deve ser compreendida como uma série de transações. Para a escolha desse processo decisório estratégico, o gerente nacional de vendas da Empresa B enfatiza:

Existem alguns produtos nos quais a gente busca essa parceria, que é onde não temos força de vendas. Um exemplo clássico são as vacinas, que a Empresa B, há três anos, quando eu entrei na companhia, iniciou-se no mercado de vacinas, só que eu fui contratado para isso. A Empresa B não tem força de vendas, não tem *know how*, experiência nenhuma nesse mercado. Então, eu fui contratado, e quando o produto estava pronto para ser comercializado – o produto é fabricado na Suíça por uma outra empresa, nós importamos – nós buscamos uma cadeia de distribuidores para poder fazer essa comercialização para nós, e aí nós só fazemos o gerenciamento disso. (gerente nacional de vendas)

Para suportar ainda mais a escolha desse processo decisório, houve a disponibilidade dos envolvidos em participar do estudo e a adequação aos critérios estabelecidos por Mintzberg (1976) e Eisenhardt (1989a):

(1) envolver posicionamento estratégico – esta decisão faz parte do planejamento estratégico da empresa. Enquanto investe em pesquisa e desenvolvimento local na descoberta de novos princípios ativos (moléculas) para vacinas, mantém a liderança em anestésicos e vacinas com um produto de uma parceria colaborativa com o laboratório suíço Berna Biotech e desenvolve força de vendas local em todas as regiões do Brasil por meio dos distribuidores contratados.

(2) ter altos riscos – todas as etapas de comercialização de produtos farmacêuticos importados passa pelo processo regulatório da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), o que pode inviabilizar ou até bloquear a comercialização e a distribuição local.

(3) envolver diversas funções e áreas da empresa – nesta parceria foram envolvidas as áreas de planejamento estratégico, comercial, internacional, financeiro, jurídico e regulatório.

(4) ser considerado representativo nas decisões da empresa – os gestores entrevistados consideraram que este processo decisório é a forma típica de como as decisões para a formação de parcerias colaborativas são conduzidas na empresa.

As entrevistas foram realizadas com o gerente nacional de vendas da Empresa B e, em seguida, com 3 distribuidores dos quatro existentes: B1, B2 e B3.

6.2.2 Descrição do Processo Decisório

A identificação de uma nova oportunidade de negócio para a Empresa B é oriunda principalmente de seu planejamento estratégico e de sua preocupação em se manter líder no mercado de medicamentos para hospitais com sua linha de produtos em anestésicos. A aliança estratégica oportunista, Mintzberg (1998), neste caso, identifica a necessidade da Empresa B de ampliar os seus negócios no segmento de hospitais. A empresa já é reconhecida como líder no mercado nacional no fornecimento de anestésicos para hospitais, entretanto, para o caso de vacinas, não possuía nem o produto e nem o *know how* de distribuição. Dessa forma, foi uma busca de parceria colaborativa com o fabricante suíço e, no Brasil, desenvolveu uma parceria com quatro distribuidores com *know how* na distribuição de vacinas.

No planejamento estratégico elaborado há três anos, houve a identificação da oportunidade de entrar no mercado de vacinas e o estímulo foi a análise de mercado feita pela área de negócios estratégicos, que identificou o mercado potencial de R\$ 400 milhões por ano no Brasil, de acordo com o gerente nacional de vendas da Empresa B:

Um exemplo clássico são as vacinas, que a Empresa B, há três anos, quando eu entrei na companhia, iniciou-se no mercado de vacinas, só que eu fui contratado para isso. A Empresa B não tem força de vendas, não tem *know how*, experiência nenhuma nesse mercado. Então, eu fui contratado, e quando o produto estava pronto para ser comercializado – o produto é fabricado na Suíça por uma outra empresa, nós importamos – nós buscamos uma cadeia de distribuidores para poder fazer essa comercialização para nós, e aí nós só fazemos o gerenciamento disso. (gerente nacional de vendas)

Diante da identificação da oportunidade, foram estruturados dois grupos de trabalho, um especificamente para desenvolver a parceria com o laboratório suíço Berna Biotech e o outro, no qual o gerente nacional de vendas esteve presente, para desenvolver a parceria na distribuição da vacina no mercado nacional. Os dois grupos conduziram o estudo preliminar de viabilidade do negócio analisando os seguintes pontos que sustentaram a busca pela oportunidade: identificação do produto, vacina, no mercado internacional por meio do princípio ativo em biotecnologia, viabilidade e tempo para a fabricação local, análise financeira do *book* do produto e análise de resultados potenciais da entrada da vacina no mercado nacional, além de identificar que, para esse tipo de produto, a Empresa B não possuía experiência necessária para a distribuição, segundo o gerente nacional de vendas.

Após esse estudo de viabilidade, a empresa identificou que, para a pesquisa e desenvolvimento local do produto, a vacina, por meio de seu centro de PD&I ou por meio de

parcerias com as universidades brasileiras, seriam necessários em torno de oito a dez anos, o que poderia comprometer a liderança no mercado de fornecimento de medicamentos anestésicos e vacinas para os hospitais. Diante desse cenário, solução utilizada foi a rotina de busca ativa, conforme Mintzberg (1976), segundo a qual a empresa buscou alternativas de vacinas com princípio ativo em biotecnologia no mercado internacional e optou pela parceria com o laboratório suíço.

A partir daí é que a gente saiu para trabalhar e fazer os planos de qual trabalho ia ser feito e optamos pelos distribuidores. Então, fechamos com os distribuidores, a Empresa B importa o produto, a solicitação de importação, compra o produto do produtor lá na Suíça, o produto chega ao aeroporto aqui no Brasil, é transferido para a nossa empresa, para a nossa... No caso, é produto perecível, tem que ter controle de temperatura, então vai para a nossa câmara fria, então fica lá, e a partir daí a gente vende para esses quatro distribuidores. (gerente nacional de vendas)

Definida a parceria colaborativa entre a Empresa B e o laboratório suíço, restava identificar e desenvolver a parceria local para a distribuição das vacinas, isto é, o desenvolvimento de uma solução customizada para a decisão, Mintzberg (1976), baseada em um projeto, o qual buscou encontrar uma parceria colaborativa que fosse oportunista e que gerasse condições favoráveis não só para a Empresa B na distribuição eficiente das vacinas no mercado nacional, como também condições favoráveis para o parceiro de distribuição. Dentro da rotina de desenvolvimento, de acordo com o gerente nacional de vendas:

Bom, a partir do momento em que a gente identificou que seria o fornecedor, o distribuidor ideal para nós, nós fomos até eles e propusemos um negócio comercial, puramente comercial: “- Eu te vendo um produto X, você vai vender por Y no mercado e sua margem é tal. Te interessa?”, “- Interessa.” Então, a primeira pergunta foi essa. A partir do momento em que houve um interesse, nós firmamos um contrato por área de atuação para cada um deles, para evitar briga. (gerente nacional de vendas)

Nessa etapa de identificação do parceiro de distribuição, houve o envolvimento do grupo de trabalho liderado pelo gerente nacional de vendas, não só este grupo, mas também outras áreas da empresa, tais como: a área de PD&I, suprimentos, fabricação, assuntos regulatórios, jurídico e marketing. Segundo o gerente nacional de vendas, esta foi uma etapa importante. Encontrar um parceiro que pudesse representar bem a empresa foi um fator de sucesso a ser considerado e que, caso não surtisse efeito, poderia bloquear a realização do processo decisório. Além disso, destacam-se outros fatores determinantes para a consolidação da parceria: custo, prazo, e distribuição dos produtos do portfólio em locais em que não fossem concorrentes entre si.

Então, nós fizemos uma pesquisa no cliente final, eu saí fazendo essas entrevistas: “- De quem você compra? Como é que você é atendido? Como é que você gostaria de ser atendido? De quem você gostaria de comprar?” Tinha um tipo de um questionário e mediante as respostas, a gente, calculando esses dados, nós percebemos que não adiantava ter apenas um distribuidor. Ele te atende bem, por exemplo, em São Paulo e não te atende bem no Rio; o outro te atende bem em Porto Alegre e não te atende bem em Minas. Então, nós pegamos alguns distribuidores, na verdade quatro, um no Rio, um São Paulo, um Porto Alegre e um Belo Horizonte, que é o maior mercado para esse produto. Na primeira análise que nós fizemos de mercado, nós vimos que 70% das vendas estavam concentradas nessa região, aí nós pegamos distribuidores nessa região. (gerente nacional de vendas)

É importante destacar que a decisão pela busca de parceiros que pudessem distribuir as vacinas no território nacional faz parte do planejamento estratégico da empresa para criar sustentabilidade enquanto pesquisa. Tal processo desenvolve princípios ativos em parcerias colaborativas com seu centro de PD&I e universidades. A aliança oportunista identificada por Mintzberg (1998) utilizada pela Empresa B é uma forma de penetração em um novo mercado, o de vacinas, e de manter o seu poder de competitividade como líder em fornecimento de medicamentos para hospitais, conforme enunciam Barney e Hesterly (1996).

As autorizações do processo decisório estudado, tanto para a parceria colaborativa com o laboratório suíço Berna Biotech no fornecimento da vacina quanto a parceria colaborativa instituída com os distribuidores selecionados, foram realizadas pelo corpo diretor da Empresa B com o envolvimento da diretoria de vendas, do presidente e de seus acionistas.

6.2.3 Caracterização do Processo Decisório

O processo decisório foi investigado, conforme a metodologia adotada, a partir do momento da identificação da oportunidade no mercado de vacinas, o que caracteriza um mercado potencial de R\$ 400 milhões ano e acrescenta ao portfólio da empresa um medicamento que, junto aos anestésicos hospitalares, mantém a liderança da Empresa B no mercado nacional. De acordo com o planejamento estratégico elaborado há três anos, os objetivos essenciais desse processo decisório são: manter a liderança no mercado por meio de uma aliança estratégica oportunista com o fabricante suíço da vacina e conseguir experiência no mercado de distribuição, por meio de parcerias colaborativas com distribuidores por região de atuação. Esta estratégia se manterá até que a Empresa B, por meio de seu centro de PD&I e parcerias com universidades, consiga desenvolver o princípio ativo da vacina na área de biotecnologia.

A entrada da Empresa B nesse mercado deveu-se à parceria com o laboratório suíço Berna Biotech, que produz as vacinas e é especializado em biotecnologia, principalmente na área de imunologia. O contrato entre as empresas prevê que, em um primeiro momento, a Empresa B colocará os produtos em embalagens e os distribuirá no Brasil. A partir de uma escala de vendas que justifique novos investimentos, existe a possibilidade de ser incorporada algumas fases da produção, como fracionamento e envase.

O contrato com o Berna é renovável e com duração de cinco anos. Ele pode se estender para outros produtos fabricados pela empresa suíça e para projetos que a Empresa B tenha em desenvolvimento na mesma área. De acordo com Mintzberg (1976), essa etapa se caracteriza pela identificação, reconhecimento da solução para o processo decisório, no qual o estímulo foi manter o posicionamento da liderança do mercado. Nessa etapa de reconhecimento encontram-se dois estímulos para a oportunidade, a busca de conhecimento para a fabricação de vacinas localmente e a manutenção da liderança como empresa que detém a maior participação no mercado no fornecimento de anestésicos e agora vacinas para hospitais, segundo depoimento do gerente nacional de vendas.

A etapa seguinte, chamada de identificação/diagnóstico, foi caracterizada pela geração de alternativas em relação à forma de distribuição das vacinas. Houve a criação de grupos de trabalho e, em especial para este fim, o grupo liderado pelo gerente nacional de vendas, que buscava novos canais de informação e rumos para a viabilidade do negócio. Conforme explica:

Bom, nesse processo eu levei menos de seis meses de estudo, de análise, período em que nós fizemos um acompanhamento de como seria para você ter uma força de vendas própria, o custo de mão-de-obra, custo de impostos, custo de material promocional, marketing para a parte de investimento e analisamos o retorno que isso daria e também o custo e a viabilidade de nós termos parceiros comerciais para fazer essa distribuição para nós e também como é que seria o retorno disso.

Porque a partir do momento em que você tem uma força, digamos, própria, você pode vender para o cliente final a um preço X, a partir do momento que você determina alguns distribuidores para fazer essa comercialização pelo preço de venda, é X menos alguma coisa, para dar a margem para esse distribuidor. Então, foram feitos dois plots: investimento-retorno, digamos, próprio; e investimento-retorno nos canais de distribuição. E aí, junto, na época com o gerente geral da companhia, o meu diretor e eu, ele fez uma apresentação, analisamos os dois planos: prós e contras de cada um, e aí se tomou a decisão por estipular alguns distribuidores para fazer a comercialização para nós.

Você tem mais um ponto em termos de, como eu posso te falar, o nome da companhia, do status da companhia, você tendo uma faixa de vendas, esse status é o melhor, então você depende de terceiros. Mas comercialmente falando, financeiramente falando, compensou mais. Então, baseado nisso é que a gente tomou a decisão pela estratégia de assumir alguns distribuidores para fazer a comercialização. (gerente nacional de vendas).

A etapa de desenvolvimento caracterizou-se pela busca ativa em que tanto para a parceria com a empresa suíça no fornecimento das vacinas quanto a busca pelos distribuidores locais foi uma iniciativa direta da equipe de trabalho. A Empresa B, por meio de seu time interno criado para a investigação de soluções, realizou uma pesquisa interna para encontrar as melhores empresas distribuidoras de vacinas no país. Como explicam:

Bom, a partir do momento que você tomou a decisão: “- É por esse caminho que a gente vai seguir”. Você tem algumas saídas. Você pode ter empresas que têm força de vendas, que trabalham com vacinas que poderiam trabalhar os nossos produtos, e você tem empresas no mercado, são distribuidores de produtos farmacêuticos que você pode simplesmente vender para eles e eles colocam no mercado.

Aí, o que tem que ser analisado é o que a empresa pode ganhar ou perder em cada um dos dois caminhos. Em um caso, você pegar um laboratório concorrente para fazer esse tipo de parceria para o mercado que nós queríamos, o produto que nós queríamos não foi interessante, nós perderíamos, talvez, o poder de negociação com o fornecedor internacional, porque o produto não é nosso. Então, baseado nisso a gente tomou a decisão de partir para distribuidores, são empresas que compram produtos farmacêuticos e revendem para farmácias, clínicas e hospitais. (gerente nacional de vendas)

O processo de comercialização começa. Portanto, fechando contrato com o produtor internacional, suíço. Nós formamos um contrato e depois a Empresa B importa essa vacina, com antídotos e proteção. Firmado o contrato, nós entramos com todo o processo de documentação na Anvisa para registro do produto no Brasil, isso é feito pelo nosso departamento de assuntos regulatórios, que só trata disso. Então, pega toda a documentação na Suíça, leva para a Anvisa, apresenta na Anvisa e solicita o registro. (gerente nacional de vendas)

Na etapa de desenvolvimento, projeto elaborado com o envolvimento da maioria das áreas internas à Empresa B e com o envolvimento direto tanto do laboratório suíço quanto dos clientes finais para identificar as melhores opções de distribuição. Nessa etapa, foram identificadas as rotinas de suporte ao modelo de Mintzberg (1976), destacando-se o controle, planejamento da decisão, estabelecendo limites de atuação para cada um dos distribuidores, restrições quanto à manipulação das vacinas e armazenamento. Em relação à política, foi identificada a persuasão com o objetivo de disseminar as informações do projeto, buscar o apoio das áreas internas e a aceitação dos clientes finais. Segundo o gerente nacional de vendas:

Então, a gente, no início, buscou por vários. Por quê? Para poder ter uma melhor abrangência de mercado. Porque nessa área que eu estou te falando, de vacinas, você não tem um único distribuidor que possa te atender bem em todo o mercado nacional. Como que a gente soube disso? Indo no cliente final. (gerente nacional de vendas)

Dentro dessa perspectiva de disseminar as informações e buscar o apoio para o projeto internamente, pode-se identificar a tática política de coalizão, Dean e Sharfan (1993), na etapa de desenvolvimento do projeto. O gerente nacional de vendas buscou, em uma pesquisa externa com os clientes finais, identificar na visão destes quais seriam os distribuidores com os quais gostariam de ser atendidos. Esta pesquisa auxiliou a etapa seguinte do processo decisório da pré-seleção, o que possibilitou, após oito meses de projeto, ao grupo de trabalho ter em mãos o mapeamento da distribuição das vacinas por região, volume de vendas e valores que seriam praticados.

Ainda dentro da etapa de seleção, avaliação-escolha, foi identificada uma das táticas de avaliação de Nutt (1998) com o uso de barganha, já que a Empresa B e os distribuidores ficaram mais de oito meses envolvidos na negociação dos parâmetros de contrato até a alocação dos recursos. Para a etapa final do processo decisório, chamada de seleção, a autorização final foi conseguida pelas aprovações do próprio gerente nacional de vendas, de seu diretor e do presidente e, do lado dos distribuidores, cada um dos gerentes comerciais de distribuição. Ainda, além dos níveis hierárquicos superiores da Empresa B e dos distribuidores, no ambiente externo da parceria colaborativa, foram conseguidas as regulamentações da distribuição da vacina pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa e pelo Centro de Estudos de Medicamentos – CEMED.

6.2.4 Amarração das Categorias de Análise com os Objetivos Específicos

Para a amarração das categorias de análise com os objetivos específicos apresentados na seção 2.3 “Objetivos da Pesquisa” foram utilizadas as técnicas de mapeamento do *software* QSR XSight versão 2.0.75.0 SP2.

Primeiro objetivo específico: estudo das etapas do processo decisório estratégico na busca de parcerias colaborativas.

A Figura 10 demonstra que a Empresa B utiliza-se das fases do processo decisório para estabelecer parcerias colaborativas com o objetivo de comercialização de um produto, vacinas, o qual não é fabricado localmente. A grande experiência desta empresa é a fabricação e comercialização de anestésicos para hospitais. O estímulo para a busca da parceria foi identificado pela necessidade dos clientes finais, que demandaram não só a compra de anestésicos como também de vacinas.

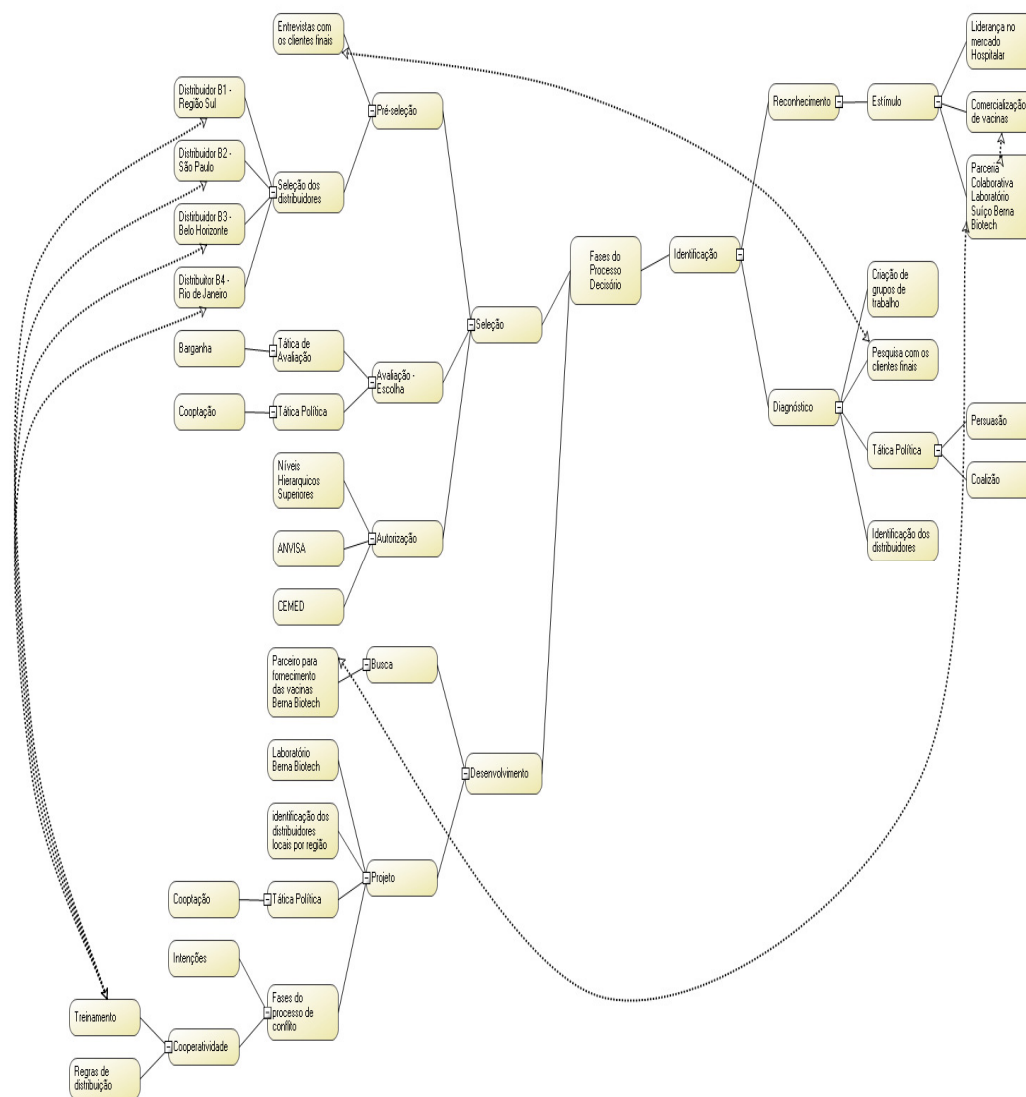


FIGURA 10: Mapeamento da categoria “fases do processo decisório” – caso B
 FONTE: Elaborado pelo autor, utilizando o *software* QSR XSight versão 2.0.75.0 SP2

Segundo objetivo específico: análise das relações existentes entre o processo decisório estratégico e a formação de parcerias colaborativas.

A Figura 11 demonstra que a relação existente entre o processo decisório estratégico e a formação de parcerias colaborativas está em identificar formas de aumentar disponibilidade de produtos, no caso não só anestésicos, como também atender à demanda imposta pelos clientes em relação à vacinas. As fases do processo decisório procuram criar condições favoráveis para a criação de parcerias colaborativas com empresas distribuidoras que tenham conhecimento na forma de representar e comercializar vacinas importadas pela Empresa B.

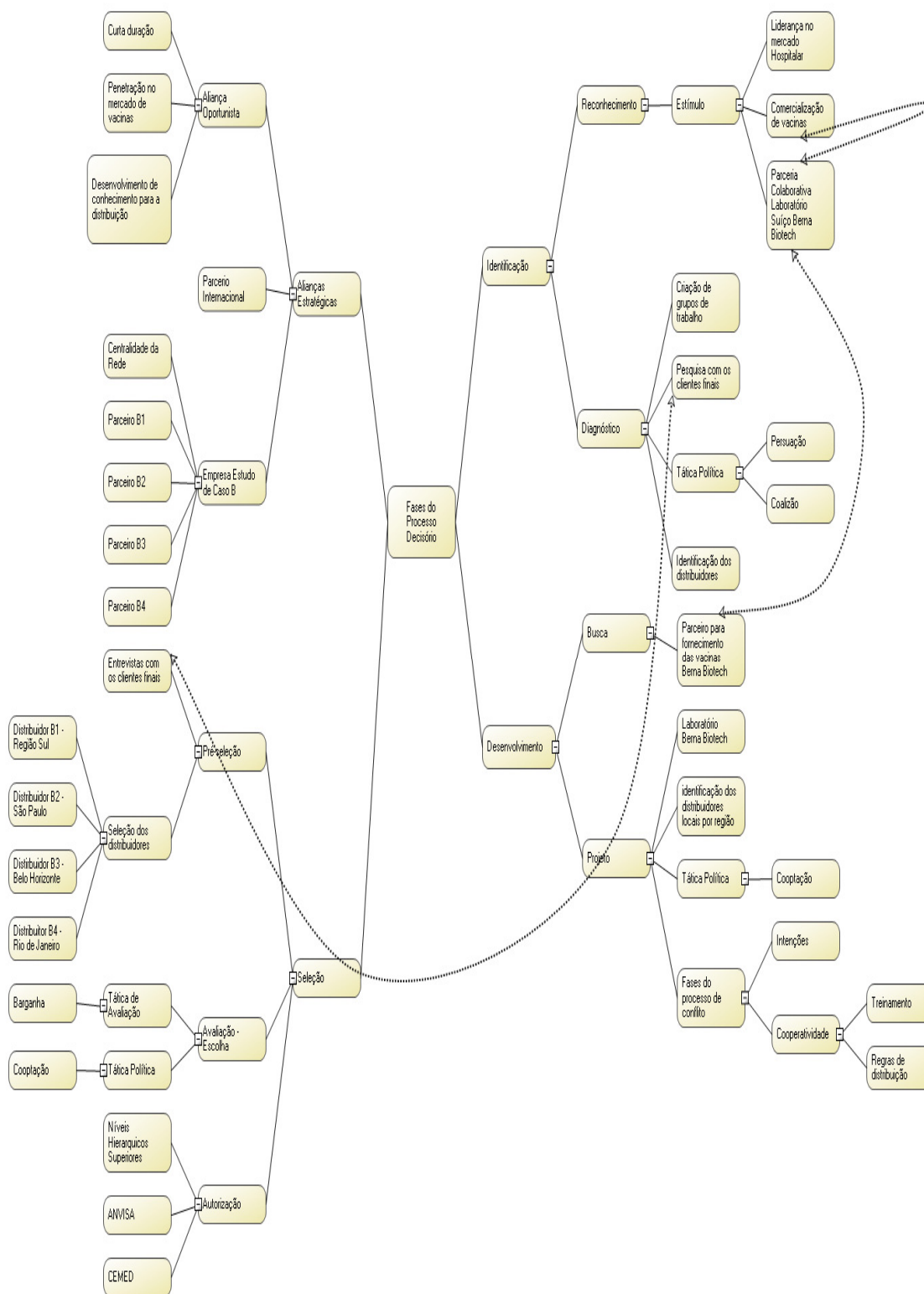


FIGURA 11: Mapeamento da categoria “alianças estratégicas” – caso B

FONTE: Elaborado pelo autor, utilizando o *software* QSR XSight versão 2.0.75.0 SP2

Terceiro objetivo específico: estudo dos fatores que influenciam a formação de parcerias colaborativas no setor.

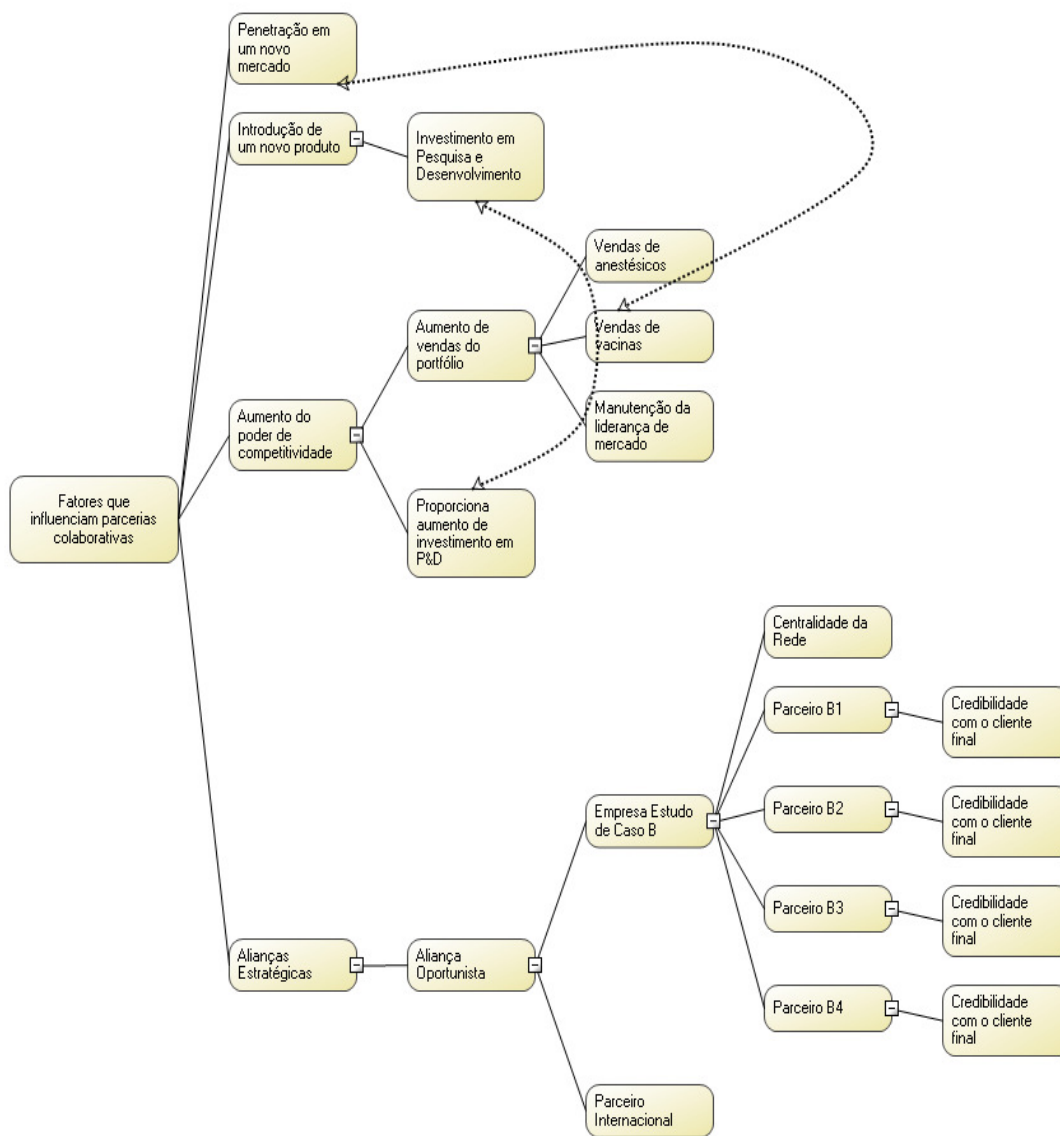


FIGURA 12: Mapeamento da categoria de fatores que influenciam as parcerias colaborativas – caso B
 FONTE: Elaborado pelo autor, utilizando o *software* QSR XSight versão 2.0.75.0 SP2

De acordo com a Figura 12 o fator primordial para a formação da parceria colaborativa entre a Empresa B e as Empresas B1, B2, B3 e B4 foi a necessidade intrínseca da Empresa B em atender a demanda de seus clientes em relação às vacinas e, para as distribuidoras a representação da Empresa B em seu portfólio de distribuição, criando, para as empresas B1, B2, B3 e B4, a imagem de segurança e qualificação atestada pela Empresa B.

6.3 Estudo de Caso Empresa C – Aliança Multiorganizacional entre Empresas para Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos com Inovação e Rapidez

A Empresa C é uma empresa de capital 100% nacional. Com 42 anos de atuação, a empresa C alcançou a condição de empresa global, voltada para o consumidor e para a classe médica, com negócios e alianças estratégicas dentro e fora do país. Atualmente é a maior empresa farmacêutica do país com 6,94% de *market share*, em 2006, e 5,40%, em 2008, ocupando o segundo lugar no *ranking* das indústrias farmacêuticas, levando em consideração as nacionais e internacionais.

Esta posição foi obtida, essencialmente, pela estratégia de aquisições no mercado nacional a partir da década de 1980, com a aquisição da divisão brasileira da multinacional *Parke Davis*. Em 2003, obteve a incorporação da ASTAMedica e, em 2005, da Biosintética Farmacêutica (FIPE, 2008).

Em 2000, a empresa C deu início ao processo de profissionalização de sua gestão e, em 2006, é formado um novo modelo de gestão que estrutura a empresa em cinco unidades de negócios: Prescrição, MIP's (medicamentos isentos de prescrição), Genéricos, Industrial e Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação. O objetivo adotado foi que cada unidade de negócio trabalhasse com estratégias específicas para ampliar a participação de mercado, renovar o portfólio e criar alternativas de crescimento (FIPE, 2008).

A unidade de negócios “Prescrição” é responsável pelos medicamentos de marca, referência ou similares que necessitam de prescrição médica, os chamados medicamentos éticos. Esta unidade representou 77% do faturamento da empresa em 2006. A unidade de negócios MIP's (medicamentos isentos de prescrição) é responsável pelos produtos cuja comercialização dispensa receita médica, o que responde por 8% do faturamento total. A unidade de negócios “Genéricos”, responsável pelos produtos similares aos de marca, foi responsável por 15% do faturamento em 2006. Para atuar nesse segmento, a empresa C adquiriu a Biosintética em 2005 e atualmente já é uma das quatro maiores empresas fabricantes de genéricos do país. A unidade de negócios Industrial é responsável pela produção dos medicamentos das três unidades anteriores com foco em qualidade, custo e prazos de atendimento. Por meio dessa unidade, toda a empresa conquistou os certificados ISO 14001, referente à gestão ambiental; e o OHSAS 18001, voltado para a segurança no trabalho e para saúde ocupacional em 2001 (FIPE, 2008).

A unidade de negócios “Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação” tem como objetivo principal o desenvolvimento de novos produtos, novos princípios ativos (moléculas) ou

apresentações para os medicamentos existentes e a pesquisa clínica, sempre em parceria com universidades e centros de pesquisa nacionais (FIPE, 2008). Na Tabela 6 estão as informações gerais da empresa.

TABELA 6: Informações Gerais da Empresa C

Composição do capital	100% nacional
Faturamento anual	R\$ 1,8 bilhões (2008 – Previsão)
Número de empregados diretos	2.705
Participação no mercado nacional	5,40%
Participação das vendas no mercado interno e externo	A participação de exportações no faturamento é marginal, representando menos de 1%. A empresa exporta para a América Latina (Venezuela, Peru e México).
Principais linhas de produtos fabricados pela empresa (em termos de participação no faturamento)	Medicamentos éticos – 77%, MIP's (medicamentos isentos de prescrição) – 8% e Genéricos – 15%.
Principais clientes da empresa	95% do setor privado e 5 % do setor público.

FONTE: Adaptado pelo autor da FIPE (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas), 2008.

Em relação aos esforços na busca de inovação, a empresa investiu R\$ 12 milhões em pesquisa e desenvolvimento de novos medicamentos em 2006, um valor três vezes superior aos R\$ 4 milhões em 2005. Até o final de 2008, são esperados R\$ 16 milhões de investimento nessa área. A empresa conta com 42 novos projetos em desenvolvimento de produtos de marca e genéricos. As iniciativas em pesquisa e desenvolvimento são direcionadas para novos princípios ativos (moléculas) e apresentações de medicamentos já existentes e bioequivalência de medicamentos (FIPE, 2008). Com um número de 20 doutores e pesquisadores alocados em pesquisa e desenvolvimento, a empresa C tem quatro linhas de pesquisa e desenvolvimento: fitomedicamentos, medicamentos sintéticos, biotecnologia e novas associações de moléculas já conhecidas. A empresa C mantém parcerias com diversas instituições nacionais e internacionais. Com as universidades brasileiras mantém uma parceria com a Agência de Inovação da Unicamp para o desenvolvimento de medicamentos para diabetes. Com centros universitários de pesquisa, em particular com o CPBA – Centro Pluridisciplinar de Pesquisas Químicas, Biológicas e Agrícolas da Unicamp, USP e Universidades Federais, a empresa

desenvolve parcerias na área de fitomedicamentos. Como exemplo recente, pode-se citar o lançamento do medicamento Acheflan em 2006, sendo o primeiro fitomedicamento 100% nacional e “carro chefe” da empresa. Este medicamento é indicado para o tratamento de tendinite crônica e dores musculares, para o desenvolvimento do medicamento foram usados sete anos de estudos, foram investidos mais de R\$ 15 milhões em pesquisas realizadas em parceria com universidades nacionais (FIPE, 2008).

Por meio de uma parceria com o Grupo Castro Marques, a Empresa C mantém pesquisa e desenvolvimento dedicado à prospecção de novas substâncias da biodiversidade brasileira. Esta parceria se dá pela *joint venture* denominada COINFAR.

Desde então, o COINFAR expandiu, internalizou competências e contratou pesquisadores. Atualmente, a *joint venture* mantém projetos colaborativos com diversas universidades, destacando-se, dentre elas, USP (Universidade de São Paulo), UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), IPT (Instituto de Pesquisa Tecnológica de São Paulo) e UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais). Também mantém estudos em colaboração com vários grupos acadêmicos para a agregação de valor aos projetos em carteira (FIPE, 2008).

No âmbito das parcerias comerciais, pode-se destacar a firmada com a empresa Silanes, do México, para a comercialização de medicamento para tratamento de diabetes, produzido pela fábrica mexicana. Em contrapartida, a Silanes distribui um produto cardiovascular da empresa brasileira (FIPE, 2008).

6.3.1 Processo Decisório Estudado e os Participantes do Processo Decisório

O processo decisório estudado na Empresa C foram as etapas de pesquisa e desenvolvimento de um produto inovador e de introdução rápida no mercado nacional, trata-se de uma Aliança Multiorganizacional entre a empresa, universidades e uma empresa de pesquisa e desenvolvimento, a COINFAR. A parceria colaborativa adotada nesse processo decisório foi inicialmente por meio da COINFAR, a Empresa C desenvolveu os primeiros contatos com a Universidade Federal de Santa Catarina para os estudos iniciais de um novo princípio ativo (molécula) para um antiinflamatório, com base em um vegetal da flora brasileira. Em seguida, houve o envolvimento de outra universidade, a Unicamp, por meio do CPQBA (Centro Pluridisciplinar de Pesquisas Químicas, Biológicas e Agrícolas) desta universidade. É caracterizado como um produto inovador e também pode ser considerado

como uma imitação, uma vez que o produto concorrente é um produto sintético para o mesmo fim. O produto desenvolvido é considerado o primeiro medicamento fitoterápico do Brasil e com uma introdução rápida no mercado, sete anos, levando em consideração que o tempo de pesquisa na indústria farmacêutica é em média de 10 a 15 anos.

Esse processo decisório foi escolhido por ser caracterizado como uma aliança estratégica, de acordo com Barney e Hesterly (1996), que envolve um acordo via contrato e uma cooperação, na medida em que houve a ligação entre o aprendizado organizacional versus as alianças em pesquisa e desenvolvimento, de acordo com o que foi preconizado por Powell, Koput e Smith-Doerr (1996). Nota-se, ainda, neste caso, a colaboração interorganizacional, não sendo uma simples compensação da falta de capacidade interna da Empresa C.

Ainda como suporte para a escolha desse processo decisório, houve a disponibilidade dos informantes em participar do estudo, bem como a adequação aos critérios estabelecidos por Mintzberg (1976) e Eisenhardt (1989a):

(1) envolver posicionamento estratégico – esta decisão faz parte do planejamento estratégico da empresa, que busca a identificação de oportunidades constantemente e por estar inserida em uma indústria na qual os investimentos para desenvolver qualquer produto inovador são muito altos, o que inviabiliza a descoberta de forma isolada. A Empresa C vê as parcerias para pesquisa e desenvolvimento como sendo uma das alternativas para minimizar os altos investimentos.

(2) ter altos riscos – todas as etapas de pesquisa, desenvolvimento e comercialização de produtos farmacêuticos passam pelo processo regulatório da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa, o que pode inviabilizar ou até bloquear a entrada e a distribuição local, além de ter o risco de não ser aceito pelos consumidores finais.

(3) envolver diversas funções, áreas da empresa e dos parceiros – nessa parceria foram envolvidas as áreas de pesquisa e desenvolvimento das universidades, da COINFAR, das áreas de planejamento estratégico, marketing, finanças, regulatória, jurídica, comercial, produção e direção da empresa.

(4) ser considerado representativo nas decisões da empresa – os gestores entrevistados consideraram que esse processo decisório é a forma típica de como as decisões para a formação de parcerias colaborativas são conduzidas na empresa.

As entrevistas foram realizadas com o gerente de produto, que participou de todo o processo decisório para a introdução do produto inovador no mercado e com o gerente de desenvolvimento de produto da Unicamp (CPQBA – Centro Pluridisciplinar de Pesquisas Químicas, Biológicas e Agrícolas).

6.3.2 Descrição do Processo Decisório

Para a Empresa C, as parcerias colaborativas são as formas essenciais de desenvolvimento de novos produtos, principalmente mantendo a parceria direta com as universidades e com a COINFAR (empresa de pesquisa e desenvolvimento) da qual a Empresa C é um dos membros. De acordo com o gerente de produto, a competência essencial dessa empresa é manter parcerias com instituições de pesquisa, segundo o seu depoimento:

Nossa indústria é caracterizada por atividade de natureza de identificação de oportunidades. Então, as possibilidades são infinitas, são infinitas as possibilidades de parceiros e de negócios, então quando você conhece quem sabe, isso faz toda diferença. Tem uma relação de confiança, de mutualidade que é estabelecida, e aí as coisas acontecem.

As parcerias são importantes principalmente com as universidades onde há o centro do conhecimento e gente muito boa fazendo pesquisa, então o que temos que fazer é ficar sintonizados com estes. (gerente de produto)

As alianças estratégicas são definidas pelo planejamento da empresa e são planos vinculados a médio e a longo prazo. Para as definições de produtos em que não se pode contar com o desenvolvimento local, pois o tempo de pesquisa é muito alto. É levada em consideração a comercialização por meio de parcerias colaborativas para produtos já existentes com empresas detentoras da patente do princípio ativo (molécula). O planejamento estratégico para produtos inovadores levam em consideração o planejamento a longo prazo de 10, 15 ou 20 anos e são elaboradas as parcerias colaborativas com entidades de pesquisa e desenvolvimento e principalmente as universidades. O processo decisório estudado nessa empresa leva em consideração uma aliança multiorganizacional, na qual há a criação de uma entidade criada entre organizações, no caso a COINFAR (pesquisa e desenvolvimento), com o objetivo de preencher uma necessidade comum, a busca de conhecimento de novos princípios

ativos (moléculas), Mintzberg (1998), e também a parceria direta com universidades na busca desse conhecimento. Para o produto inovador com uma imitação direta do seu concorrente, baseado em um princípio ativo (molécula) sintético, a Empresa C, em sua parceria colaborativa, conseguiu desenvolver um produto para o mesmo tipo de aplicação antiinflamatória. Entretanto, com um princípio ativo (molécula) vegetal, de forma a aproveitar as pesquisas desenvolvidas em parceria com as universidades, conforme o gerente de produto da Empresa C, que participou do processo decisório:

Nós temos um produto desenvolvido pela empresa mesmo, em parceria com uma universidade. E hoje ele já está no mercado sendo comercializado.
A Unicamp desenvolveu o primeiro antiinflamatório feito com base no extrato de uma planta nativa brasileira (em forma de creme), que estará no mercado ainda neste semestre. A erva-baleeira (*Cordia verbenacea*), usada por pescadores no litoral das regiões Sul e Sudeste, é a matéria-prima do medicamento. Também é chamada de erva-da-praia e maria-milagrosa.
É um medicamento inovador que, contudo, imita o nosso concorrente. Mas o que você tem que ver aqui é que é o primeiro medicamento fitoterápico desenvolvido no Brasil. (gerente de produto)

As vantagens identificadas desta parceria colaborativa foram de mão dupla, ou seja, para a Empresa C a necessidade de incluir em seu portfólio de produtos o primeiro medicamento fitoterápico do mercado brasileiro e, para a universidade, a possibilidade de ser a primeira com pesquisa na área de medicamentos com origem vegetal, sendo um produto inovador em substituição a um com características sintéticas.

De acordo com Kogut (1988), a busca pelo conhecimento e aprendizagem transforma a aliança estratégica em um canal de mão dupla, no qual os benefícios da troca de conhecimento e de aprendizagem se consolidam com crescimento na posição do mercado. Diante da identificação da oportunidade de trazer para o mercado brasileiro um produtor inovador, foi desenvolvido o planejamento estratégico envolvendo a empresa, a instituição de pesquisa e desenvolvimento e a universidade Unicamp, por meio do seu Centro Pluridisciplinar de Pesquisas Químicas, Biológicas e Agrícolas – CPQBA. Este planejamento foi elaborado com o envolvimento de todas as áreas da empresa, com o objetivo de se desenvolver um estudo de viabilidade econômica. De acordo com o gerente de produto da Empresa C, os investimentos e o tempo necessário para o desenvolvimento de um novo produto inovador são extremamente altos e o tempo em torno de 20 anos.

É interessante para a indústria nacional buscar novas drogas, desde o pré-clínico, fases 1, 2 e 3. Mas o desenvolvimento de um medicamento inovador, desde a fase pré-clínica, necessita de um grande investimento, muito alto mesmo e, muitas vezes, a indústria brasileira, porque ela está localmente, ela não tem esse capital. Então, ela

não consegue lançar tantos produtos inovadores e tantos produtos diferenciados no mercado como uma indústria internacional, que está presente em “n” países do mundo. (gerente de produto)

Em relação ao tempo de pesquisa e desenvolvimento, pode-se perceber que os investimentos compartilhados, conforme mencionado pelo gerente de produto, fizeram com que houvesse uma diminuição no tempo para se encontrar um produto inovador na flora brasileira. Ainda, de acordo com o gerente de desenvolvimento de produto da Unicamp, CPQBA (Centro Pluridisciplinar de Pesquisas Químicas, Biológicas e Agrícolas), o tempo de pesquisa e desenvolvimento foi reduzido por se tratar de uma parceria colaborativa com o envolvimento de várias universidades que contribuíram, e muito, com os conhecimentos adquiridos ao longo dessa fase.

Os estudos para o desenvolvimento de produto inovador levaram sete anos e foram conduzidos em parceria com quatro importantes universidades do país (Universidade Federal de Santa Catarina, Unifesp, PUC-Campinas e Unicamp). A pesquisa sofreu um grande avanço com a descoberta da era do princípio ativo responsável pela ação antiinflamatória, e não a artemitina. Por se tratar de um medicamento elaborado a partir de um extrato vegetal, a preocupação com a extração sustentável foi constante no desenvolvimento do produto. Por esse motivo, a matéria-prima para a sua fabricação terá origem num centro de pesquisa da Unicamp, na região de Paulínia (SP), onde mudas do vegetal são cultivadas. Este cuidado visa também à qualidade e à constância dos extratos utilizados no novo antiinflamatório, fator fundamental para sua eficácia. (gerente de desenvolvimento de produto)

De acordo com o gerente de desenvolvimento de produto da Unicamp - CPQBA (Centro Pluridisciplinar de Pesquisas Químicas, Biológicas e Agrícolas), após os acertos finais sobre as competências de cada um dos envolvidos e a definição do planejamento estratégico, foram tomadas ações para a redução do tempo de pesquisa e a busca por colocar o produto inovador no mercado no menor tempo possível:

Foram plantados 12 hectares da erva no centro de pesquisas da Unicamp em Paulínia (SP), para garantir a extração de 120 litros anuais de óleo, suficientes para atender à produção durante essa fase de lançamento do produto. Os pesquisadores precisaram de oito anos de esforços para adaptar o vegetal às novas condições de plantio, adequadas à produção do medicamento. O equipamento utilizado na produção do óleo custou R\$ 240 mil. O valor foi partilhado igualmente pela Unicamp e pela Empresa C. Foram sete anos de estudos, mais de R\$ 15 milhões de investimentos em pesquisa, parcerias com importantes universidades nacionais e com pesquisadores de renome internacional até se chegar ao primeiro medicamento 100% nacional. (gerente de desenvolvimento de produto)

Segundo Powell (1998), a caracterização dessa parceria colaborativa está em empresas que atuam em campos de intensidade tecnológica alta, como o caso da indústria farmacêutica

e, nesse estudo de caso, conta com um relacionamento de colaboração para acesso a pesquisa e desenvolvimento, aproveitando-se de oportunidades tecnológicas emergentes, como é o caso do produto fitoterápico (princípio ativo vegetal) em contraposição ao sintético.

6.3.3 Caracterização do Processo Decisório

O estímulo para a tomada de decisão que identificou a necessidade de um produto inovador, capaz de combater o seu principal concorrente no mercado, partiu de um planejamento estratégico. Ele investigou qual produto e em qual mercado a empresa deve atuar, a fim de renovar o portfólio.

A gente tem um planejamento que investiga qual produto e em que mercado a gente tem que atuar. Há uma análise prévia junto com a nossa equipe médica e a gente busca especificamente esse parceiro, essa empresa aí que vai nos oferecer o produto. A gente sabe as franquias, as linhas de maior importância e a gente foca nelas para buscar a renovação do portfólio. (gerente de produto)

Essa etapa é caracterizada pela fase do processo decisório denominada de “identificação, rotina/reconhecimento”. Por meio do estímulo que é encontrar um produto inovador capaz de combater o seu principal concorrente, a empresa vai em busca de alternativas, de acordo com Mintzberg (1976). O estímulo é a identificação da oportunidade de um novo produto com características fitoterápicas, inovador no mercado, uma vez que o princípio ativo (molécula) é de origem vegetal e não sintético, como o do concorrente. Segundo Powell (1987), a colaboração pode trazer agilidade em pesquisa e desenvolvimento, principalmente na troca de conhecimento. Dessa forma, a parceria colaborativa adotada entre a empresa, universidades e entidade de pesquisa e desenvolvimento criaram caminhos que proporcionaram os resultados esperados na busca de um produto inovador.

Já na fase do processo decisório de identificação/diagnóstico, a empresa declara que muitas vezes é impossível desenvolver novos produtos isoladamente, pois os investimentos nessa configuração são muito elevados e há um alto risco a ser considerado. Entretanto, quando se estabelece uma parceria colaborativa, esses riscos podem ser compartilhados, bem como o seu sucesso.

Algumas vezes a gente não tem espaço validado pela Anvisa para desenvolver certos tipos de produtos, ou nós não temos os equipamentos necessários. Teria que ter um aporte de investimento para o desenvolvimento de alguns tipos de medicamentos.

Buscar parceiros tanto do ativo, quanto do produto acabado. Nós temos empresas que oferecem o produto acabado ou a tecnologia diferente ou uma série de produtos. (gerente de produto)

A aliança estratégica multiorganizacional, de acordo com Mintzberg (1998), é identificada pela necessidade da parceria colaborativa, que objetiva a divisão de investimentos necessários para a introdução de um produto com inovação e rapidez, como prevê Barney e Hesterly (1996). Para isso, foram buscadas, durante a fase de desenvolvimento, alternativas que viabilizassem os investimentos e a troca de conhecimento, o que culminou com a parceria entre a empresa, as universidades e a entidade de pesquisa e desenvolvimento.

A gente tem que verificar a necessidade, aí alinha junto com o marketing a viabilidade de vendas, a gente constrói projeto para ver se ele é viável. Surgiu da necessidade de a gente ampliar e renovar o portfólio. Foi feito um estudo dos produtos concorrentes naquele mercado e aí surgiu a necessidade de a gente estar atuando nesse mercado também. (gerente de produto)

Uma vez em que se optou pela parceria colaborativa na busca de um produto inovador e com rapidez para a entrada no mercado, entrou-se na fase do processo decisório, de desenvolvimento e rotina do projeto com a elaboração das condições de pesquisa, ou seja, o produto deveria ser uma imitação do concorrente, mas com um princípio ativo (molécula) diferente, baseado em extrato vegetal, sem as características sintéticas apresentadas pelo concorrente. De acordo com o gerente de produto:

É aí surgiu o projeto de uma cópia de um produto inovador com base fitoterápica totalmente diferente do concorrente, mas, ao mesmo tempo, com o mesmo objetivo para o uso. Foi uma decisão técnica, porque, na verdade, a gente não teria áreas para fabricar esse produto. Nós não teríamos, a curto prazo, a área e as pessoas. Não teria toda a parte de desenvolvimento de formulação. (gerente de produto)

Na fase de seleção, avaliação-escolha, são identificadas as táticas de avaliação enunciadas por Nutt (1998) e que compreendem essencialmente uma avaliação analítica com o objetivo de identificar os números relacionados ao projeto, o que é chamado na indústria farmacêutica de *book* do projeto. Nesse momento são buscadas as táticas políticas, segundo Mintzberg (1976) e Pettigrew (1973), sendo a coalizão identificada no momento de conseguir o apoio de outras pessoas e áreas na organização, a fim de dar respaldo ao projeto. Essas táticas são evidências nas seguintes falas do gerente de produto:

Depois de uma análise financeira, qual é o retorno proporcionado pelo projeto? Marketing, qual é o potencial de mercado do produto? Nesse momento do projeto, se ele for interessante para a companhia, se o retorno é interessante, a gente já começa a juntar outras áreas da empresa. Pesquisa clínica, núcleo médico científico, assuntos regulatórios, jurídicos, suprimentos, toda a parte industrial para eles responderem a uma análise de viabilidade técnica. (gerente de produto)

Por fim, no processo decisório de seleção, avaliação– escolha, é também identificada a tática da barganha, conforme enunciado por Nutt (1998). Para a parceria colaborativa com a universidade escolhida, segundo depoimento do gerente de produto:

Aí nos vamos buscar a parceria e, neste caso, buscamos a parceria da Unicamp através do CPQBA (Centro Pluridisciplinar de Pesquisas Químicas, Biológicas e Agrícolas) da universidade. (gerente de produto)

As autorizações para a aprovação do projeto e a execução das alternativas do projeto para a busca da parceria colaborativa entre a empresa, universidades e a entidade de pesquisa e desenvolvimento são feitas com a participação do presidente da empresa e de seus diretores, conforme explicado pelo gerente de produto.

Na tomada de decisão, aí, sim, participam o presidente, juntamente com os diretores. A todo o momento é compartilhada a tomada da decisão. (gerente de produto)

6.3.4 Amarração das Categorias de Análise com os Objetivos Específicos

Para a amarração das categorias de análise com os objetivos específicos apresentados na seção 2.3 “Objetivos da Pesquisa”, foram utilizadas as técnicas de mapeamento do *software* QSR XSight versão 2.0.75.0 SP2.

Primeiro objetivo específico: estudo das etapas do processo decisório estratégico na busca de parcerias colaborativas.

Na Figura 13, são caracterizadas as fases do processo decisório estratégico com o objetivo de formar alianças multiorganizacionais em busca de um produto inovador que tenha as características fitoterápicas.

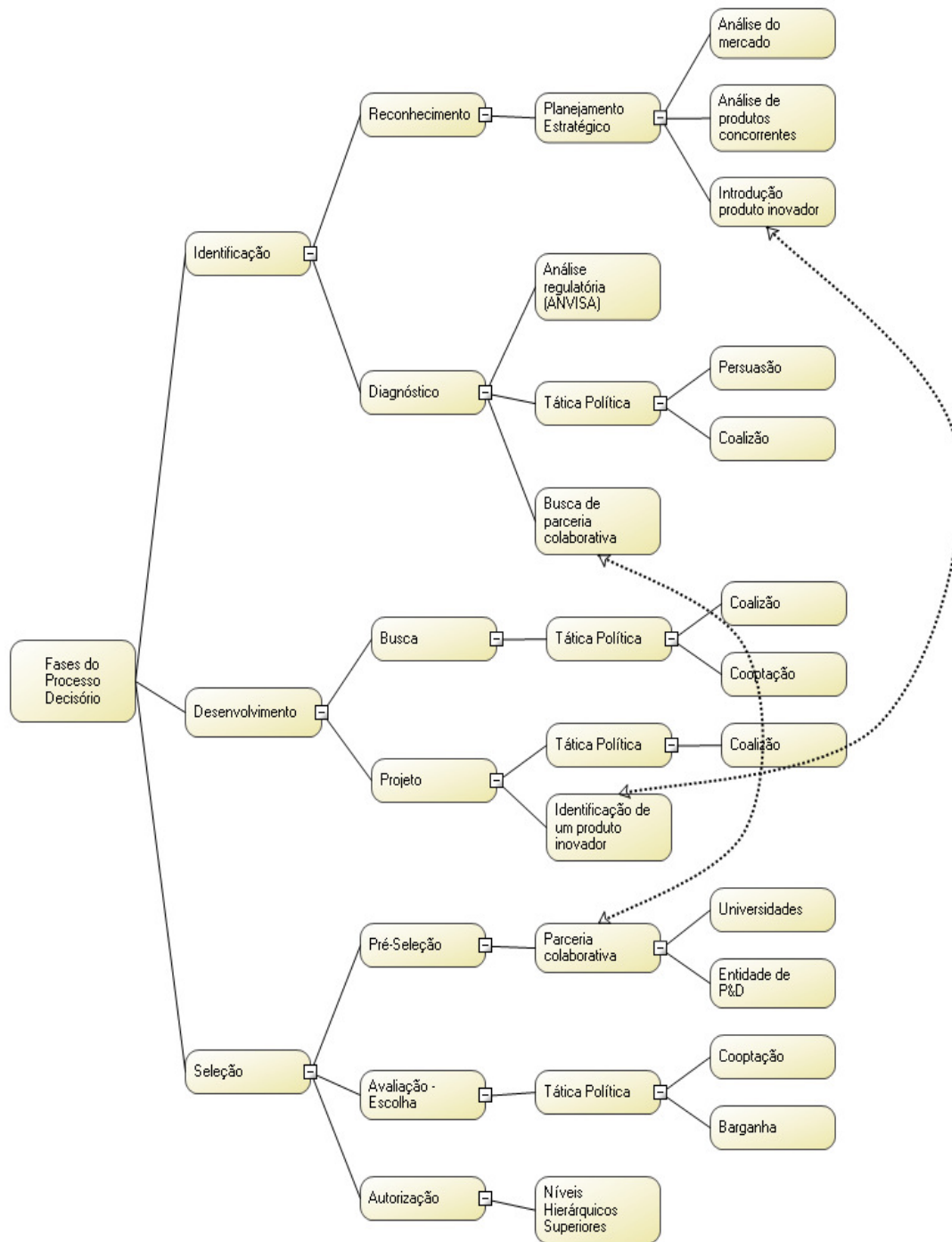


FIGURA 13: Mapeamento categoria “fases do processo decisório” – caso C
 FONTE: Elaborado pelo autor, utilizando o *software* QSR XSight versão 2.0.75.0 SP2

Segundo objetivo específico: análise das relações existentes entre o processo decisório estratégico e a formação de parcerias colaborativas.

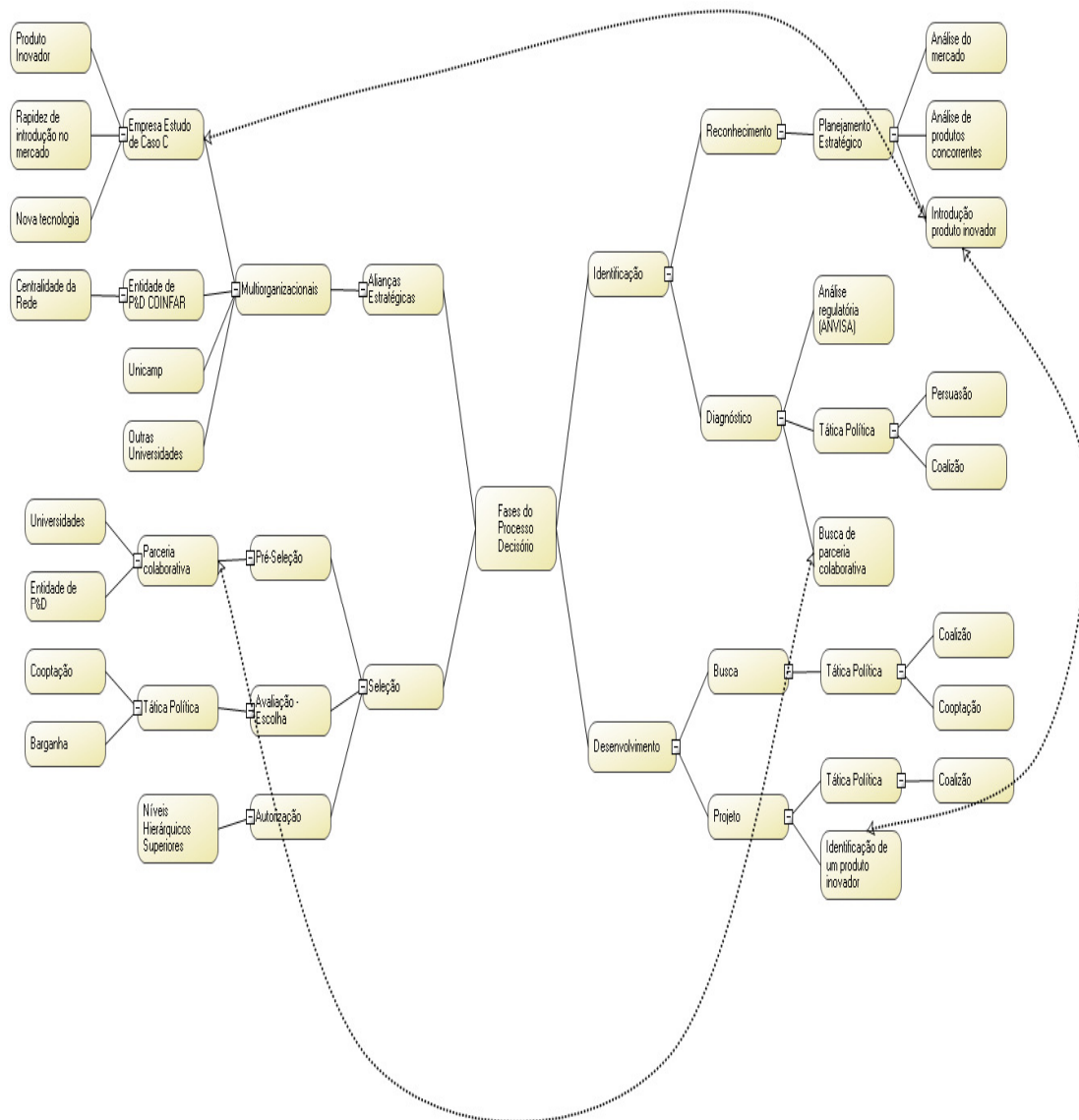


FIGURA 14: Mapeamento categoria “alianças estratégicas” – caso C
 FONTE: Elaborado pelo autor, utilizando o *software* QSR XSite versão 2.0.75.0 SP2

A Figura 14 demonstra as fases do processo decisório estratégico na formação da aliança estratégica multiorganizacional com o objetivo de formar uma parceria colaborativa com universidades e entidades de pesquisa e desenvolvimento. O propósito é encontrar uma alternativa para desenvolver um produto fitoterápico que possa concorrer diretamente com o produto sintético antiinflamatório já existente no mercado e comercializado pelo concorrente.

Terceiro objetivo específico: estudo dos fatores que influenciam a formação de parcerias colaborativas no setor.

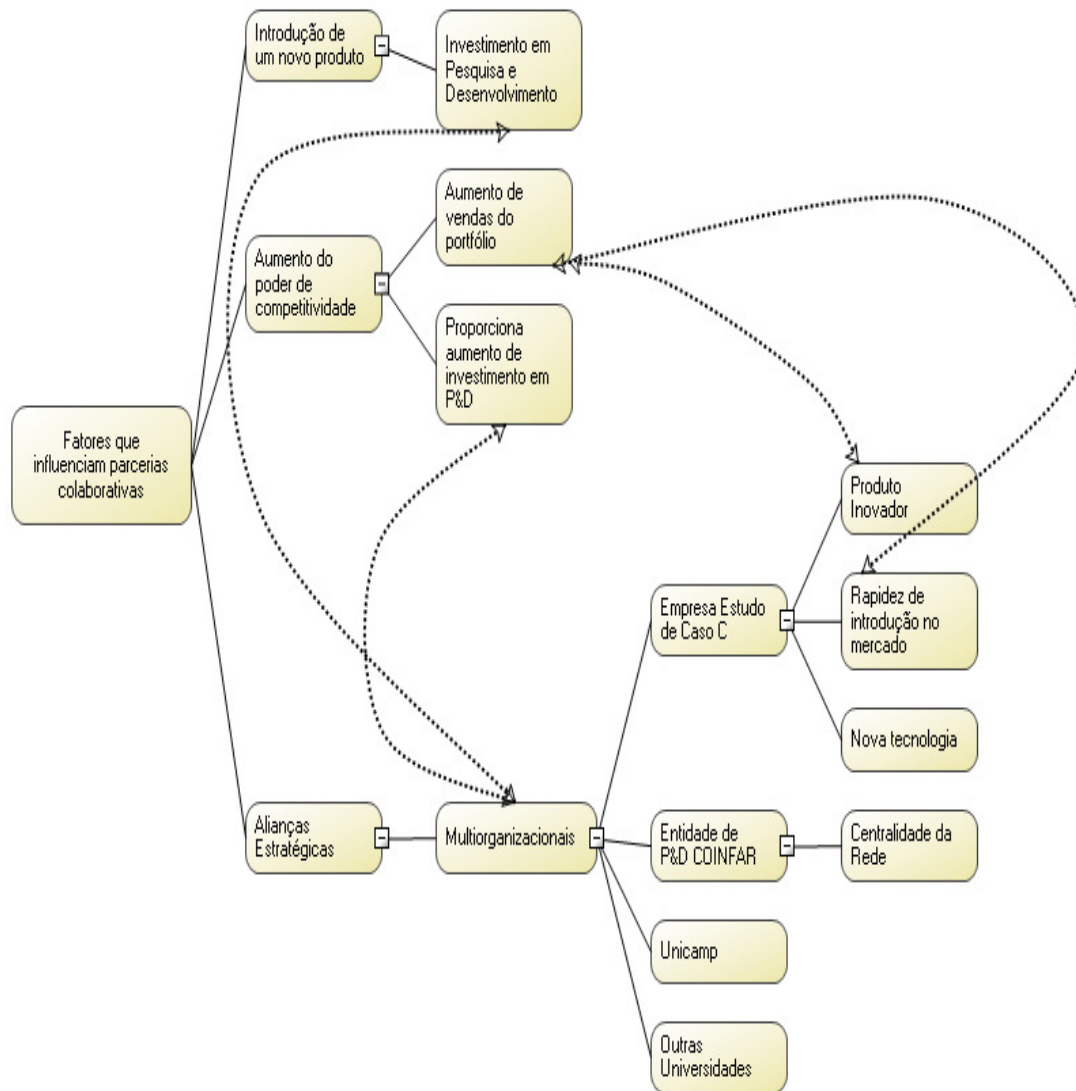


FIGURA 15: Mapeamento da categoria “fatores que influenciam parcerias colaborativas” – caso C
 FONTE: Elaborado pelo autor, utilizando o *software* QSR XSight versão 2.0.75.0 SP2

A Figura 15 identifica três fatores que influenciam a formação de parcerias colaborativas para a empresa C. Primeiro, os esforços conjuntos entre a Empresa C, entidade de pesquisa e desenvolvimento e universidade para otimizar a necessidade de investimentos em pesquisa. Segundo, a busca de um produto inovador com um princípio ativo (molécula) fitoterápico diferente de seu concorrente sintético e terceiro fator, o aumento do poder de competitividade sendo consequência direta do aumento de vendas no portfólio com a entrada desse novo produto.

6.4 Análise de Casos Cruzados

De acordo com o item 5.4 “Estratégia de Análise de Dados”, a tática de “construção da explicação” foi utilizada na análise cruzada dos estudos de caso. Foram induzidas hipóteses causais e explicativas, não definitivas, sobre a questão de pesquisa proposta neste trabalho (YIN, 2001; EISENHARDT, 1989b; GLASER; STRAUSS, 1967). Como mencionado anteriormente, essas hipóteses são idéias não definitivas e que podem auxiliar estudos futuros sobre o tema. Elas foram analisadas a seguir, inicialmente organizadas a partir dos seguintes tópicos: (1) “Como é o processo decisório estratégico para o estabelecimento de parcerias colaborativas?” e (2) pelas categorias de análise utilizadas na interpretação dos dados, segundo Merriam (1998). Desse modo, a formulação das hipóteses tem como suporte:

- a) Alianças estratégicas usadas para a formação de parceria colaborativa.
- b) Principais razões para a formação de alianças estratégicas.
- c) Competência essencial da empresa.
- d) Centralidade da rede de parcerias colaborativas.
- e) Fase de identificação do processo decisório.
- f) Fase de desenvolvimento do processo decisório.
- g) Fase de seleção do processo decisório.
- h) Pessoas e áreas envolvidas no processo decisório.
- i) Duração do processo decisório.
- j) Fatores dinâmicos ao ambiente de rede.
- k) Política, poder e conflito no processo decisório.

Importante ressaltar que as categorias de análises usadas para a formulação das hipóteses buscaram responder ao problema de pesquisa - “Como é o processo decisório estratégico de estabelecimento de parcerias colaborativas?”- e mais explicitamente, as questões diretrizes da pesquisa:

- **Questão diretriz 1** - É possível identificar fatores comuns, passos, princípios, a respeito da forma como as empresas tomam decisão para operar em redes de parcerias colaborativas?

- **Questão diretriz 2** - As fases do Processo Decisório propostas por Simon (1965) e Mintzberg (1976) são adotadas pelas empresas do setor quando operam em redes de parcerias colaborativas?
- **Questão diretriz 3** - Como política, poder e conflito afetam as estruturas das redes de parcerias colaborativas?

Por meio do *software* QSR XSight versão 2.0.75.0 SP2, foram encontrados 167 registros para as categorias de análises, o que possibilitou maior clareza e organização na formulação das hipóteses induzidas. Além desse *software* de análise dos registros, também foram usados os conceitos de mapa mental na estruturação de idéias e, para apoio à formulação das hipóteses induzidas (MENNECK; CROSSLAND; KILLINGSWORTH, 2000). A estruturação de idéias por meio de mapa mental está demonstrada na Figura 16 e foi elaborada no *software* MindManager Pro 6.0.643 da empresa MindJet.

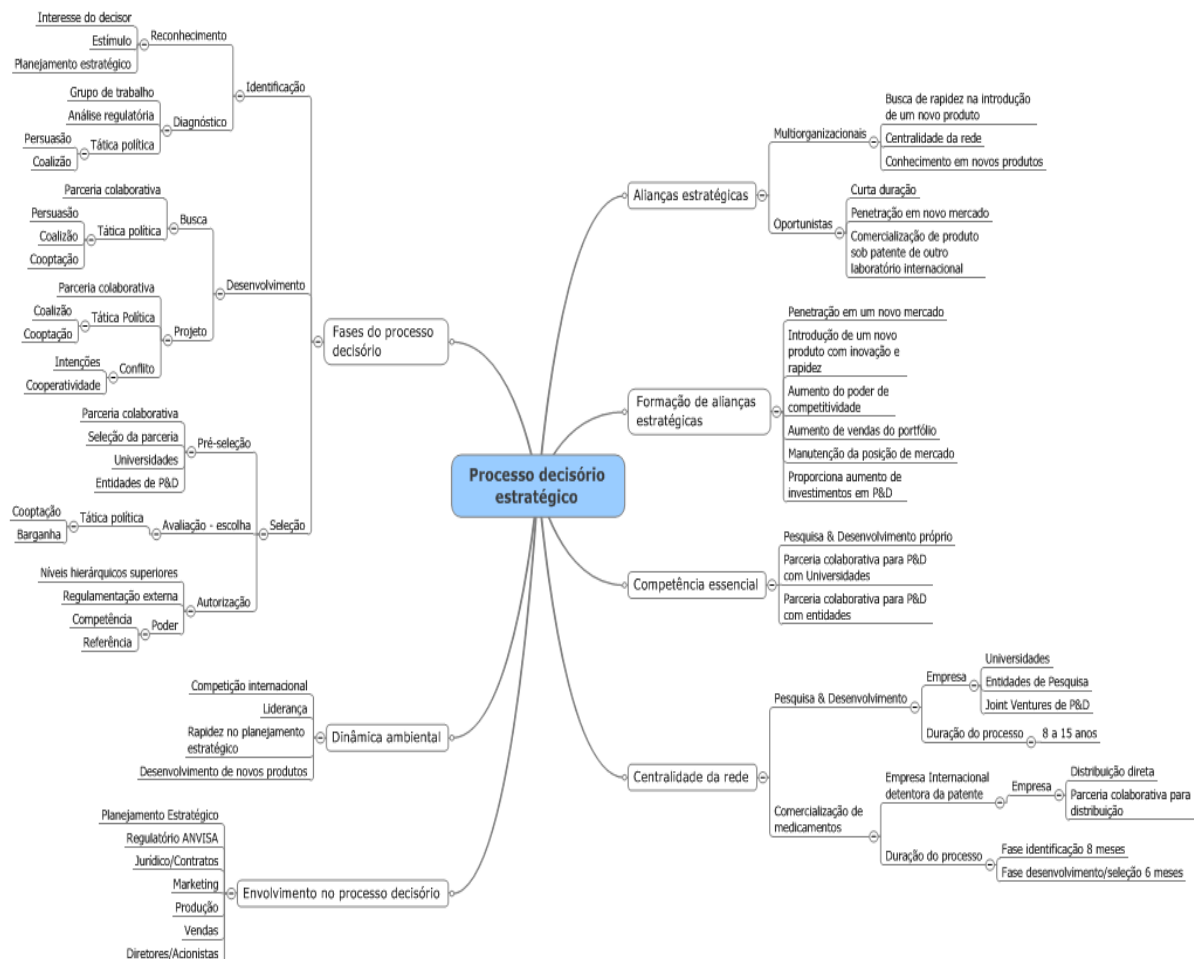


FIGURA 16: Estruturação de idéias por meio de mapa mental

FONTE: Elaborado pelo autor, utilizando o *software* MindManager Pro 6.0.643

6.4.1 Dinamismo Ambiental e Alianças Estratégicas

Partindo da análise dos dados coletados nos três estudos de casos individuais, pode-se identificar que o ambiente organizacional no qual a indústria farmacêutica nacional está inserida é caracterizado por uma dinâmica de construção complexa, acelerada e com grandes desafios de competitividade.

Os grandes investimentos para a descoberta de novos princípios ativos (moléculas) determinam parcerias colaborativas por meio de alianças estratégicas multiorganizacionais e oportunistas. No primeiro momento, identificam-se movimentos das empresas estudadas para a formação de parcerias colaborativas, com o objetivo de adquirir conhecimento e essas parcerias colaborativas trazem o processo decisório para a busca de alianças com universidades nacionais e internacionais, entidades de pesquisa, esforços internos para a pesquisa e desenvolvimento e formação de *joint ventures*, como é o caso da Empresa A e Empresa C na COINFAR Pesquisa e Desenvolvimento.

Por outro lado, como os investimentos em pesquisa e desenvolvimento são elevados e o tempo para descoberta de um novo princípio ativo (molécula) é também elevado, da ordem de 8 a 15 anos, outras parcerias colaborativas são feitas para se manter a participação e a sustentação da posição no mercado. Essas parcerias colaborativas são feitas por intermédio de alianças oportunistas nas quais o objetivo da parceria é permanecer no mercado, mantendo um portfólio de produtos adequados e sustentando o volume de vendas, fornecendo ao outro braço da parceria algum tipo de compensação como, por exemplo, no estudo de caso A, em que a Empresa A proporcionou à A1 a penetração de seu produto no mercado brasileiro de medicamentos cardiovasculares.

Nesse cenário, as empresas estudadas buscam alinhamento estratégico para competir a longo e a curto prazos. Ao longo prazo, em busca das parcerias colaborativas por meio de alianças estratégicas multiorganizacionais e, a curto prazo, por meio de alianças estratégicas oportunistas com os objetivos de curta duração de parceria, penetração em um novo mercado e comercialização de um produto sob patente de outra empresa internacional.

O objetivo dessa aliança estratégica oportunista é criar volume de vendas que sustente a operação da empresa até que os esforços inovativos em pesquisa e desenvolvimento resultem em produtos inovadores e sejam explorados no mercado nacional e internacional.

A caracterização das alianças estratégicas em função do dinamismo ambiental pode ser ilustrado por meio das entrevistas executadas em cada estudo de caso anteriormente analisado, conforme Quadro 11.

QUADRO 11: Dinamismo Ambiental nos Casos Estudados

Empresa	Caracterização do Dinamismo Ambiental e Alianças Estratégicas
A	<p>A indústria farmacêutica tem uma correlação muito grande com o crescimento econômico. Então, quando há uma melhora na distribuição de renda, quando o PIB cresce, a indústria farmacêutica cresce e isso também é muito relevante.</p> <p>Uma outra avaliação importante é a concorrência, o mercado tem muita gente. Os laboratórios que você deve lembrar são uns 15 nomes. Existem mais de 200 laboratórios no Brasil, então existe um nível de concorrência bastante pesado. Eu acho que essas são três variáveis do ambiente que são relevantes. (diretor administrativo financeiro)</p> <p>Porque se não investirmos agora em pesquisa e desenvolvimento, lá na frente tem coisa que vai deixar de existir. Nesse meio caminho enquanto está se investindo, você tem uma série de doutores, cientistas, trabalhando para a Empresa A. Mas você precisa compor o seu portfólio agora para poder chegar lá saudável. E é o momento de estar lá nos genéricos, você tem uma série de produtos que já tem milhares de cópias. Então, você precisa fazer esse <i>gap</i>: quando entrarem os produtos novos, é seu exclusivo. Você vai dar uma alavancada no mercado. (gerente de planejamento estratégico)</p>
B	<p>Existem alguns produtos para os quais a gente busca essa parceria, que é onde não temos força de vendas. Um exemplo clássico são as vacinas, mercado no qual a Empresa B, há três anos, iniciou. A Empresa B não tem força de vendas, não tem <i>know how</i>, experiência nenhuma nesse mercado. Então, eu fui contratado, e quando o produto estava pronto para ser comercializado – o produto é fabricado na Suíça por uma outra empresa, nós importamos –, nós buscamos uma cadeia de distribuidores para poder fazer essa comercialização para nós e aí nós só fazemos o gerenciamento disso. (gerente nacional de vendas).</p>
C	<p>O desenvolvimento de um medicamento inovador, desde a fase pré-clínica, necessita de um grande investimento, muito alto mesmo e, muitas vezes, a indústria brasileira, porque ela está localmente, ela não tem esse capital. Então, ela não consegue lançar tantos produtos inovadores e tantos produtos diferenciados no mercado como uma indústria internacional que está presente em “n” países do mundo. (gerente de produto)</p>

FONTE: Elaborado pelo autor após análise dos recortes das entrevistas

Dentro do contexto analisado, todas as empresas nacionais entrevistadas possuem esforços inovativos para competir a longo prazo e, para isso, disseminam seus planejamentos estratégicos com este fim. Entretanto, todas também possuem algum esforço para se manterem competitivas até que novos medicamentos sejam lançados.

Dessa forma:

Proposição 1: As parcerias colaborativas por meio de alianças oportunistas sustentam os investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Em todos os casos estudados, a busca foi pelo conhecimento, seja para o desenvolvimento de um novo produto, estudo de caso da Empresa C na introdução de um

novo medicamento com inovação e rapidez, seja para comercializar um produto para a penetração de um novo mercado, conforme Barney e Hesterly (1996), estudo de caso da Empresa B para vacinas. Quer dizer, para o aumento do volume de vendas mantendo o poder de competitividade, estudo de caso da Empresa A, ao incorporar o medicamento cardiovascular da empresa A1 no mercado nacional.

Segundo Powell (1998), o aprendizado desejado por essas empresas com as parcerias colaborativas ocorre pelo acesso ao conhecimento. Ele se dá pela possibilidade de adquirir capacidades para a utilização e construção de cada conhecimento distribuído e troca em cada nó da rede de colaboração. A construção de rotinas regulares de contatos sem formalização permite a possibilidade de que participantes não só contribuam com idéias como também tomem lições aprendidas e possam disseminá-las por meio de caminhos sem barreiras.

Segundo Powell, Koput e Smith-Doerr (1996), as redes colaborativas têm resultados em ambientes dinâmicos em que o conhecimento se desenvolve rapidamente, principalmente pela falta de capacidade interna em se desenvolver. Isso corrobora com a necessidade de as empresas criarem parcerias colaborativas para a pesquisa e o desenvolvimento e para a sustentação e a manutenção de seu portfólio.

As formulações iniciais para o processo decisório com esse fim se encaixam em uma das táticas de Nutt (1992), reenquadramento, em que as direções são estabelecidas pela demonstração da necessidade de investimento em pesquisa e desenvolvimento e, a curto prazo, a viabilidade de construção de um portfólio que sustente a operação. Ainda dentro do dinamismo ambiental, segundo Kogut (1988), as alianças criam sustentação para a aprendizagem organizacional, o que permite acesso às habilidades e competências dos parceiros.

Identificou-se que as alianças estratégicas multiorganizacionais criadas na indústria farmacêutica estão em busca de conhecimento e os esforços são gerados para concretizar fontes de conhecimento inovativo, por meio de acesso ao conhecimento gerado em universidades, centros de pesquisa com esse fim. Kogut (1988) demonstra três motivos básicos para a formação de alianças estratégicas: os altos custos de transação, a posição competitiva e o poder do mercado e, por último, a busca pelo conhecimento e pela aprendizagem. Pode-se destacar, suportado pelas afirmações de Kogut (1988), que as alianças estratégicas multiorganizacionais geradas a partir das parcerias colaborativas entre empresas do setor, universidades e centro de pesquisas vão em busca do compartilhamento de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, pela busca do conhecimento e pela aprendizagem.

Dessa forma:

Proposição 2: As alianças estratégicas multiorganizacionais desenvolvem parcerias colaborativas para a obtenção de conhecimento no setor.

A busca pelo conhecimento e da aprendizagem transforma a aliança estratégica em um canal de via dupla, no qual os benefícios da troca de conhecimento e troca de aprendizagem se consolidam com o crescimento na posição de mercado (KOGUT, 1988).

As redes de parcerias colaborativas estudadas identificam-se pela colaboração mútua na qual cada lado usufrui do ativo conhecimento que é desenvolvido na parceria, sendo este o maior benefício da formação da aliança estratégica (KOGUT, 1988).

6.4.2 Planejamento Estratégico, Estrutura e Processo Decisório Estratégico

O planejamento estratégico é caracterizado pelo o uso de táticas de formulação inicial do processo decisório, as empresas elaboram seus planejamentos de longo e curto prazo de acordo com o objetivo de mercado e daí geram os processos decisórios estratégicos vinculados à definição de novas parcerias colaborativas conforme as evidências apresentadas no Quadro 12.

Essa tática foi identificada por Nutt (1992) e se refere ao direcionamento do processo decisório estratégico por objetivo que é estabelecido pelos atores identificando fins desejados ou alvos a serem alcançados. Para as duas empresas estudadas que possuem alianças estratégicas oportunistas com parcerias colaborativas desenvolvidas com empresas internacionais, o objetivo de ampliar o seu portfólio de produtos (uma, na área de medicamento cardiovascular e a outra, no mercado de vacinas – mercado no qual não possuía conhecimento específico para o desenvolvimento e para a distribuição) foi estabelecido no planejamento estratégico. A indústria farmacêutica é um ambiente extremamente competitivo e, por ser caracterizada por ciclos de inovação de longa duração, determina que as empresas tenham agilidade no seu processo decisório o que em ambientes de rápida mudança significa vantagem competitiva (EISENHARDT, 1990). Esse imperativo parece determinar que o planejamento estratégico estabeleça claramente e explicitamente as metas que devem estruturar os processos decisórios, fazendo com isso que aumente sua velocidade. As evidências são apresentadas no Quadro 12.

QUADRO 12: Táticas de formulação inicial para o objetivo

Empresa	Táticas de formulação
A	Estou interessado em tal produto, vamos supor, achei na Internet. Deixa. Estou com uma droga diferente na Itália, é o caso que eu vou citar para você aqui. Vou tentar detalhar. Então descobri uma molécula, fomos lá, ligamos, procuramos a pessoa para entrar em contato, achamos a pessoa responsável pelo negócio lá. E começamos a trocar informação. (Gerente de Planejamento Estratégico)
A1	Houve uma certa coincidência de interesses, eu tinha viagem marcada para a América Latina e recebi uma ligação da Empresa A demonstrando interesse em nosso produto Nebivolol/Nebilet, desta forma eu acertei uma visita na empresa e foi aí que tudo começou. Isso ocorreu em dezembro de 2007. (gerente geral da empresa parceira)
B	Nesta etapa de reconhecimento, encontram-se dois estímulos para a oportunidade, busca de conhecimento para a fabricação de vacinas localmente e manutenção da liderança no mercado, como sendo a empresa que detém a maior participação no fornecimento de anestésicos e, agora, de vacinas para hospitais. (gerente nacional de vendas)

FONTE: Elaborado pelo autor após a análise dos recortes das entrevistas

É importante ressaltar que o processo decisório estudado em cada um dos três estudos de caso mantém alinhamento com o que cada empresa pesquisada deseja em relação ao seu posicionamento e com as metas estabelecidas no planejamento estratégico. Não existem dúvidas em nenhuma das áreas internas do que se pretende fazer o que direciona os processos decisórios. São também evidenciadas reuniões de verificação para identificar o rumo das decisões tomadas. Outro fator importante é o comprometimento estratégico de todos os níveis hierárquicos com as metas estabelecidas no planejamento estratégico.

Em todos os casos estudados, o estímulo para as oportunidades de parcerias colaborativas está associado à necessidade de se manter em uma posição de destaque no mercado da indústria farmacêutica. Nesse cenário, destaca-se a Empresa C para o produto inovador em fitoterapia, conhecimento este alcançado com a parceria colaborativa entre a empresa, a universidade e a entidade de pesquisa e desenvolvimento ou por meio de alianças oportunistas para a comercialização e distribuição de produtos nos segmentos em que são líderes, como se viu no estudo de caso das Empresas A e B. Todo o estímulo pela busca de parcerias colaborativas está pautado pela meta de se atingir volume de vendas, criar condições para manter a estrutura das empresas e retirar recursos para investimento em pesquisa e desenvolvimento. Para todas as empresas estudadas, os esforços são em busca dessas metas.

Dessa forma:

Proposição 3: O processo decisório estratégico em redes de parcerias colaborativas tem sua formulação inicial baseada em metas estabelecidas no planejamento estratégico e comunicadas explicitamente.

A indústria farmacêutica é um ambiente extremamente competitivo e, por ser caracterizada por ciclos de inovação de longa duração, determina que as empresa tenham agilidade na formulação de planejamento estratégico e que os processos decisórios sejam rápidos em sua elaboração e aplicação. Esse resultado também foi encontrado por Barrella e Bataglia (2008). Pode-se perceber que nas empresas estudadas, além de possuírem um planejamento estratégico enxuto, a interação entre as áreas internas se faz de forma rápida e em busca do objetivo comum, isto é, a manutenção do portfólio de produtos e investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Percebe-se também que o número de níveis hierárquicos das empresas estudadas é pequeno, o que possibilita maior envolvimento de todas as áreas e maior rapidez na tomada de decisão. De acordo com Powell (1987), as organizações extremamente hierarquizadas são encontradas em ambientes de pressão competitiva.

Em contrapartida, em ambientes como a indústria farmacêutica, isso não é verificado. As empresas funcionam mais como clãs a partir da utilização de comissões multifuncionais, que envolvem diversas áreas de especialização.

Isso faz com que as tomadas de decisão sejam compartilhadas entre todos e possua maior rapidez, o que leva a uma maior vantagem competitiva. As evidências são apresentadas no quadro 13. Esse resultado também foi encontrado por Barrella e Bataglia (2008).

Dessa forma:

Proposição 4: A interação entre as áreas internas à empresa favorece a formação de parcerias colaborativas.

QUADRO 13: Áreas internas envolvidas no processo decisório

Empresa	Envolvimento
A	Jurídico, Financeiro, Estudos Regulatórios, Marketing, Planejamento Estratégico, Diretores e Acionistas
A1	Departamento Médico, Comercial, CEO (<i>Chief Executive Officer</i>)
B	Jurídico, Financeiro, Regulatório, Departamento Médico, Gerência Nacional de Vendas, Gerência de Distribuição, Diretoria e Acionistas
C	Pesquisa e Desenvolvimento, Desenvolvimento de Novos Produto, Marketing, Jurídico, Financeiro, Produção, Diretoria e Acionistas

FONTE: Elaborado pelo autor após a análise dos recortes das entrevistas

De acordo com March e Simon (1981), o comportamento real nas empresas não atinge a racionalidade plena em pelo menos três aspectos: na imperfeição e incompletude de informações e de conhecimento sobre o total de variáveis e conseqüências da situação em que se requer a ação; nas dificuldades relacionadas à previsão de conseqüências, que, mesmo que pudessem ser integralmente descritas, a sua antecipação dificilmente produziria o mesmo impacto sobre as emoções do que no caso de sua efetiva ocorrência; e na impossibilidade de consideração de todas as possíveis alternativas de escolha, até mesmo por conta de outras limitações. Tendo como “pano de fundo” a racionalidade limitada dos atores na formação de parcerias colaborativas, para todos os estudos de caso foi identificado que o processo decisório estratégico se utiliza de procedimentos internos bem definidos para a avaliação das alternativas de parcerias para aquisição de conhecimento externos, seja para desenvolver, distribuir ou comercializar produtos.

Essas atividades totalmente estruturadas ao longo do processo decisório minimizam riscos e compartilham informações sobre as alternativas de soluções disponíveis em todas as áreas internas envolvidas.

Dessa forma:

Proposição 5: O planejamento estratégico busca ferramentas processuais para diminuir os riscos e a racionalidade limitada.

Em todas as empresas, foram encontradas evidências de normas e procedimentos formais, ou seja, escritos e explícitos, que são seguidos para a avaliação das decisões tomadas. Além disso, existem níveis de aprovação de aporte de capital identificados por *DOA* (*Delegation of Authority*) e documentos finais que devem existir para a execução de projetos e parcerias firmadas. Tanto no estudo de caso da Empresa C, no desenvolvimento de uma parceria colaborativa para a pesquisa e desenvolvimento de um novo medicamento, quanto nos estudos de caso da Empresa A, para a comercialização de um produto sob patente de um laboratório Internacional, e o caso da Empresa B, para a distribuição de vacinas de um laboratório suíço, podem ser identificados processos decisórios com ciclos de execução rápidos, o que garante vantagem competitiva por meio da geração de volume de vendas e, conseqüentemente, maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Analisando os fluxos dos processos decisórios das empresas A, B e C, suportado pelo Modelo Genérico de três fases de Mintzberg (1976), identificou-se que as rotinas são simples, com fases bem claras e estruturadas. Os fluxos em cada uma das empresas foi analisado tentando buscar algum tipo de fator que interferisse no ciclo rápido de tomada de decisão. Por meio dessa visão, foram encontrados os passos seguidos e, no Quadro 14, estão apresentados conforme a seqüência de surgimento:

QUADRO 14: Passos identificados nas principais rotinas do processo decisório

Identificação de passos								
Empresa	Reconhecimento	Diagnóstico	Busca	Projeto	Análise	Seleção	Interrupções	Atrasos de cronograma
A	1	1	3	1	2	1	0	1
B	1	1	1	1	3	1	0	1
C	1	1	1	3	3	1	1	2

FONTE: Elaborado pelo autor após a análise dos recortes das entrevistas

De acordo com Mintzberg (1976), os passos do processo decisório podem se alterar, ramificar, gerar novos ciclos e reciclar. Os fatores dinâmicos ao processo explicam as rotinas de mudança, sendo que, dos principais fatores que ocasionam essa mudança, os únicos encontrados nos estudos de caso foram interrupções, restrições inesperadas que causam a parada do processo decisório por um impasse entre uma universidade e a Empresa C, em

relação à propriedade intelectual do projeto de desenvolvimento do produto inovador com base fitoterápica e, em todas, evidenciaram-se atrasos de cronograma.

Os atrasos se caracterizaram por falta ou necessidade de novos recursos ao longo das fases de projeto. Em relação ao tempo total para a tomada de decisão, cada processo decisório levou em média 18 meses para o comprometimento de recursos, conforme o Quadro 15:

QUADRO 15: Duração do processo decisório para os casos estudados

Empresa	Duração do Processo Decisório
Empresa A	13 meses
Empresa B	24 meses
Empresa C	18 meses

FONTE: Elaborado pelo autor após a análise dos recortes das entrevistas

Dessa forma:

Proposição 6: O processo decisório estratégico é caracterizado por ciclos rápidos e pelo baixo nível de interrupções.

6.4.3 Busca de Alternativas nas Parcerias Colaborativas

Como mencionado pela maior parte dos entrevistados, a indústria farmacêutica é identificada por várias oportunidades de negócios, desde a pesquisa e o desenvolvimento de medicamentos com recursos próprios por meio de áreas internas, nas quais este modelo requer altos investimentos, até o desenvolvimento de parcerias colaborativas com universidades e entidades de pesquisa com este fim.

Uma das características marcantes na indústria farmacêutica, dado o elevado número de recursos necessários para se manter no mercado, são as parcerias colaborativas, que ocorrem em dois momentos: uma por meio de alianças estratégicas multiorganizacionais que visam preencher uma necessidade comum, conforme Mintzberg (1998), ou seja, altos investimentos, desenvolvimento de conhecimento e excessiva espera para a busca de retorno; e as parcerias colaborativas por meio de alianças oportunistas que sustentam as empresas nos

momentos de *gap*, ou seja, quando a empresa está desenvolvendo algum produto e ainda não obteve resultados consideráveis para introduzir novos produtos no mercado.

Essas alianças oportunistas fazem com que as empresas sobrevivam no mercado e as parcerias são caracterizadas pela busca de produtos já consolidados no mercado internacional e que possam ser comercializados no Brasil. Essas parcerias mantêm um fluxo de caixa saudável, posicionamento de mercado e, muitas vezes, a liderança da empresa em um segmento específico, como é o caso da Empresa A no segmento cardiovascular. Como foi dito anteriormente, as parcerias colaborativas por meio de alianças oportunistas ainda criam condições de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, uma vez que garantem o posicionamento da empresa no mercado. Parte do faturamento da empresa pode ser investido em pesquisa e em novas parcerias colaborativas com universidades e entidades de pesquisa.

As empresas que buscam essas parcerias – que têm a iniciativa de montar uma rede de parceria ou até mesmo entrar em uma rede de parceria colaborativa - se adaptam às circunstâncias nas quais há a necessidade de eficiência e informação confiável. Nessas redes, há uma reciprocidade mútua em que tanto o lado que busca rapidez para a execução de um determinado processo como o que executa ganha no mesmo nível pelo qual contribuem um com o outro (POWELL, 1987).

Pode-se perceber, nos casos estudados, que não há espaço para ações isoladas no desenvolvimento de novos produtos e medicamentos, conforme Quadro 16. Não há ações isoladas pelas empresas, pois isso determina uma utilização de investimentos de recursos materiais e de capital intelectual muito alto, que inviabiliza a ação isolada em cada empresa. As universidades, centros de pesquisa e *joint ventures* entre empresas se destacam como as várias possibilidades de alternativas para o crescimento da indústria farmacêutica. Em um estudo realizado por Powell (1998) na indústria farmacêutica, o *locus* (local) da inovação está nas redes de colaboração, mais precisamente em redes de aprendizagem e não em empresas isoladas.

Dessa forma:

Proposição 7: A rede de parceria colaborativa é fonte de busca de alternativas.

QUADRO 16: Busca de alternativas nas redes colaborativas

Caso	Busca de alternativas
Empresa A	Então, parece um longo espaço, mas é curto quando você começa a fazer pesquisa. O que está acontecendo hoje é que o pessoal está fazendo o máximo para tentar reduzir esse tempo de pesquisa. Ao invés de trabalhar com 10, 12, estão tentando trabalhar com 8. Isso quando eles notam que a droga é inovadora, muito inovadora, vão ter muitos benefícios. (gerente de planejamento estratégico)
Empresa A1	Para a A1 o nosso papel já está cumprido. Encontramos a empresa certa na hora certa e a Empresa A é a que estávamos procurando. Tivemos afinidade. Além de contratos, tivemos confiança no que eles fazem no Brasil. Nosso papel aqui é desenvolver ainda mais essa parceria, uma vez que a confiança foi mútua. (gerente geral da empresa parceira)
Empresa B	Então, a gente no início, buscou por vários. Por quê? Para poder ter uma melhor abrangência de mercado. Porque nessa área que eu estou te falando, de vacinas, você não tem um único distribuidor que possa te atender bem em todo mercado nacional. Como que a gente soube disso? Indo no cliente final. (gerente nacional de vendas)
Empresa B	Estamos no mercado, então comercialmente nós temos mais produtos na cesta para vender para o cliente final, então comercialmente essa é a principal vantagem. Segundo, a Empresa B decidiu por nós, então nós temos um aval, também, de mais um laboratório que dá o aval de confiabilidade, de credibilidade, de qualidade técnica para vender os produtos. Então nós temos uma carta para levar os clientes validando o nosso trabalho e a Empresa B é mais uma. Temos a vantagem comercial em primeiro lugar; em segundo e em termos de credibilidade, a assinatura de mais uma empresa em nosso portfólio. (supervisor de distribuição do parceiro B2).
Empresa C	Nossa indústria é caracterizada por atividade de natureza de identificação de oportunidades. Então, as possibilidades são infinitas, são infinitas as possibilidades de parceiros e de negócios, então quando você conhece quem sabe, isso faz toda diferença. Tem uma relação de confiança, de mutualidade que é estabelecida e aí as coisas acontecem. As parcerias são importantes, principalmente com as universidades nas quais há o centro do conhecimento e gente muito boa fazendo pesquisa. Então, o que temos de fazer é ficar sintonizados com estes. (gerente de produto)

FONTE: Elaborado pelo autor após a análise dos recortes das entrevistas.

A busca por alternativas para o crescimento das empresas na indústria farmacêutica mostra a tendência de descentralização dos negócios, redução das burocracias corporativas, crescimento de pequenas unidades de negócio e desenvolvimento de extensas redes de relacionamento colaborativas (POWELL, 1987).

A escolha pela rede de parceria colaborativa depende do risco versus o retorno para cada nó da rede, ainda a honestidade entre as partes é um diferencial no sentido do conhecimento e os recursos serem adquiridos e mantidos por todos (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

O que pode ser observado nas entrevistas realizadas nos estudos de caso é que as empresas, seja para parcerias colaborativas em alianças estratégicas multiorganizacionais ou

oportunistas, buscam fazê-las com companhias, universidades ou entidades de pesquisa e desenvolvimento que possam ter afinidades entre si. Exemplo, no estudo de caso da Empresa C, a parceria com a Unicamp foi determinada pelo número de profissionais que saíram desta para trabalhar no laboratório.

No caso da Empresa A, o fator preponderante para a formação de parceria colaborativa com a A1 foi a empatia desenvolvida entre a Gerência de Planejamento Estratégico e o gerente geral da A1. No caso da Empresa B, a seleção dos distribuidores do produto vacina foi determinado pelo retorno dado pelos clientes finais em relação a qual distribuidor eles gostariam de ser atendidos.

Nos recortes de entrevistas, foram identificadas declarações que suportam a questão da afinidade entre empresas para a formação de parcerias colaborativas. Não se trata apenas de uma questão de desenvolvimento de negócios, mas uma situação de conforto na qual a transparência e a relação clara são levadas em consideração.

Muitos dos entrevistados chegaram a declarar que a formação de parcerias colaborativas são como as fases de um “namoro” no qual a confiança vai se desenvolvendo até o fechamento das condições contratuais, muitas vezes não utilizadas ao longo das parcerias colaborativas.

Segundo Powell e Snellman (2004), esse tipo de relacionamento de parcerias colaborativas dá sentido ao surgimento das empresas em rede baseadas em competências essenciais. As empresas, para tornarem-se competitivas, necessitam procurar por parceiros que comprovem competências e conhecimentos complementares aos seus, de forma a maximizar o valor das relações de forma mútua, por meio da qual os benefícios são provados por todos os nós da rede.

Dessa forma:

Proposição 8: A afinidade entre as empresas determina a formação de parcerias colaborativas.

No Quadro 17 são identificados recortes das entrevistas que denotam a questão da afinidade das empresas na formação de parcerias colaborativas.

QUADRO 17: Afinidade na formação de parcerias colaborativas

Caso	Afinidade na formação de parcerias colaborativas
Empresa A	O grande peso para você trazer um produto é a afinidade que ele tem dentro do seu portfólio. De repente eu vou trazer um produto da linha respiratória, por exemplo, sendo que a Empresa A é muito forte em cardiologia, assim eu estou tratando um filho isolado. (gerente de planejamento estratégico).
Empresa A1	Na verdade, o que buscamos é a penetração de mercado mundialmente falando, o que esperamos dos acordos com as empresas parceiras é, em primeiro lugar, uma parceria justa, na qual o parceiro possa nos representar bem em seu país e o primordial para isso é conhecer o parceiro a fundo, saber o que ele deseja e saber se podemos confiar. Deve existir uma fase de namoro intensa e um casamento bem estruturado no qual as partes sabem de suas responsabilidades e deveres. Entretanto, nós desenvolvemos todo um acordo jurídico fundamentado em cláusulas que protejam o investimento e nosso produto. (gerente geral da empresa parceira).
Empresa B	Você pegar um laboratório concorrente para fazer esse tipo de parceria para o mercado que nós queríamos, o produto que nós queríamos não foi interessante, nós perderíamos talvez o poder de negociação com o fornecedor internacional, porque o produto não é nosso. Então, baseado nisso, a gente tomou a decisão de partir para distribuidores. São empresas que compram produtos farmacêuticos e revendem para farmácias, clínicas e hospitais. (gerente nacional de vendas).
Empresa B3	A partir do momento em que eu recebi o aval de um desses, de mais de um desses produtores, já que, no caso da Empresa B, ela não seria a produtora, mas está representando um produtor internacional. A partir do momento em que eu recebi este aval, isso prova para o meu cliente final que eu faço o trabalho direito. (gerente de distribuição do parceiro B3).
Empresa C	Em paralelo a isso tudo, você corre a análise... Vamos dizer, do parceiro, do ponto de vista do que é importante para a gente, e o que é importante para o parceiro. O que é importante a gente já deixar conversado agora que vai servir para o futuro. O que nos prepara para oportunidades futuras, porque geralmente em um acordo como esse, você tem algumas coisas. Nesse caso, a gente vem trazendo um produto, um processo do parceiro, mas eventualmente você tem coisas que interessam ao parceiro, e o parceiro tem outras coisas que interessam a você. (gerente de produto). As parcerias são importantes principalmente com as universidades nas quais há o centro do conhecimento e gente muito boa fazendo pesquisa, então o que temos que fazer é ficar sintonizados com estes. (gerente de produto).

FONTE: Elaborado pelo autor após análise dos recortes das entrevistas.

6.4.4 A Política no Processo Decisório do Estabelecimento de Parcerias Colaborativas

Em todos os casos estudados foram encontrados fonte de poder, táticas políticas e fases do processo de conflito. Pode-se perceber que esses aspectos vão ao encontro dos interesses das empresas na formação de parcerias colaborativas, os aspectos pessoais não são evidenciados, a busca pelo coletivo, o sucesso da empresa na formação das parcerias é o objetivo comum.

A fonte de poder foi identificada nos processos decisórios para a formação de parcerias colaborativas na fase de seleção das rotinas principais do modelo de Mintzberg (1976), na rotina de autorização e o poder é caracterizado pela competência na qual a influência é exercida como resultado da especialização, habilidade especial ou conhecimento dos níveis hierárquicos que aprovam o estabelecimento de parcerias colaborativas.

Ainda foram identificadas fontes de poder de referência, em que as ações são tomadas alinhadas com o objetivo do detentor do poder. Em todos os casos estudados, os níveis hierárquicos transmitem muito claramente quais são os objetivos a serem alcançados na formação de parcerias colaborativas, formando um elo de relacionamento positivo em busca do sucesso das empresas estudadas.

As fontes de poder identificadas na fase de seleção, o poder de competência e referência são duas das cinco fontes estudadas por French e Raven (1959). Das táticas políticas estudadas por Mintzberg (1976) e Pettigrew (1973), foram identificadas a persuasão, coalizão, cooptação e barganha em todas as três fases dos processos decisórios estudados na formação de redes de parcerias colaborativas. No Quadro 18 seguem evidências das táticas políticas encontradas.

QUADRO 18: Táticas políticas

Caso	Táticas	Táticas políticas encontradas
A	Persuasão	Após acertarmos os números e as questões jurídicas, nós sentamos e decidimos um plano estratégico de negócio com o envolvimento das áreas estratégicas das duas empresas e os <i>sponsors</i> foram, de um lado, o nosso CEO e, pelo lado da Empresa A, os seus sócios acionistas. (gerente de planejamento estratégico e gerente geral da empresa parceira)
C	Coalizão	Nesse momento do projeto, se ele for interessante para a companhia, se o retorno é interessante, a gente já começa a juntar outras áreas da empresa. Pesquisa clínica, núcleo médico científico, assuntos regulatórios, jurídico, suprimentos, toda a parte industrial para eles responderem a uma análise de viabilidade técnica. (gerente de produto).
B	Cooptação	No processo decisório, na autorização do projeto, o gerente geral da empresa e a diretoria. Nós três, nós nos reunimos para analisar cada uma das opções e aí foi batido o martelo determinando por essa saída. (gerente nacional de vendas)
B	Barganha	Bom, a partir do momento em que a gente identificou que seria o fornecedor o distribuidor ideal para nós, nós fomos até eles e propusemos um negócio comercial, puramente comercial: “- Eu te vendo um produto X, você vai vender por Y no mercado e sua margem é tal. Te interessa?”, “-Interessa”. Então, a primeira pergunta foi essa. A partir do momento em que houve um interesse, nós firmamos um contrato por área de atuação para cada um deles, para evitar briga. Nós evitamos brigas de mercado: “- Então você tem uma área de atuação, você vai vender os meus produtos nessa área e o outro em outra área e assim por diante”. Estipulamos margem comercial, o preço nosso de venda para eles e o preço de venda deles para o consumidor final e também para noções de resultado, noções essas que são mensais. (gerente nacional de vendas)

FONTE: Elaborado pelo autor após análise dos recortes das entrevistas.

Dessa forma:

Proposição 9: Em ambientes turbulentos, as táticas políticas são utilizadas no processo decisório estratégico dentro de uma abordagem de negociação cooperativa, buscando-se reduzir o tempo do processo decisório e dessa forma gerar vantagem competitiva.

Como estudado por Eisenhardt e Bourgeois (1992), o conflito entre as áreas e pessoas não impõem dificuldades ao processo decisório. Nas fases do processo de conflito descrito por Robbins (1974), o estágio de intenções e a dimensão de cooperatividade entre os grupos internos às empresas que buscaram a parceria colaborativa bem como entre os parceiros foram os que mais se aproximaram das fases propostas pelo autor. De acordo com Robins (1974), as intenções são decisões de agir de determinada forma e a dimensão da cooperatividade é o grau

em que uma parte tenta satisfazer os interesses da outra. No Quadro 19 estão as evidências sobre cooperatividade.

QUADRO 19: Fases do processo de conflito

Caso	Estágio das intenções, dimensão: cooperatividade
Empresa A	<p>Houve uma certa coincidência de interesses. Eu tinha viagem marcada para a América Latina e recebi uma ligação da Empresa A demonstrando interesse em nosso produto Nebivolol/Nebilet. Dessa forma, eu acertei uma visita à empresa e foi aí que tudo começou. Isso ocorreu em dezembro de 2007. (gerente geral da empresa parceira)</p> <p>Como houve interesse mútuo, após a visita feita à Empresa A. Nesse ponto, preciso salientar que esta visita foi muito importante para conhecer a estrutura da empresa, seus princípios, suas instalações, seus profissionais, que são competéntísimos, cada uma das empresas levou uma lição de casa tendo como objetivo analisar os números, as questões financeiras e os assuntos regulatórios do Brasil. (gerente geral da empresa parceira).</p>
Empresa B	<p>Bom, inicialmente foi feito um treinamento presencial. Eu orientei sobre o produto, o que é, o que a gente esperava de cada vendedor e o que a gente esperava de cada parceria das empresas. Aqui houve não só o interesse em cooperar no sentido de ajudá-los a entender o produto e a forma como o cliente final deseja recebê-lo. Houve também a intenção de nos beneficiar, buscando uma rede de distribuição que trabalhasse a nosso favor. (gerente nacional de vendas).</p>
Empresa C	<p>Do parceiro, do ponto de vista do que é importante para a gente, e o que é importante para o parceiro. O que é importante a gente já deixar conversado agora o que vai servir para o futuro. O que nos prepara para oportunidades futuras, porque geralmente em um acordo como esse, você tem algumas coisas. Nesse caso, a gente vem trazendo um produto, um processo do parceiro, mas eventualmente você tem coisas que interessam ao parceiro, e o parceiro tem outras coisas que interessam a você. (gerente de produto).</p>

FONTE: Elaborado pelo autor após análise dos recortes das entrevistas.

Dessa forma:

Proposição 10: Os conflitos são minimizados quando atuando em parcerias colaborativas.

Nos casos estudados, o objetivo central para a busca de parcerias colaborativas está em conseguir solucionar por meio dos processos decisórios algum tipo de deficiência interna que essas empresas possam ter, seja na busca de conhecimento para pesquisa e desenvolvimento, seja para manter o portfólio de produtos ativo e criar condições de competição no mercado. Além disso, pelo baixo número de níveis hierárquicos observado nas empresas estudadas, há um alinhamento em torno do sucesso dos processos decisórios e os conflitos que possam existir em relação aos interesses pessoais são minimizados.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste trabalho foi estudar as redes de parcerias colaborativas com o auxílio do problema de pesquisa: como é o processo decisório estratégico para o estabelecimento de parcerias colaborativas na indústria farmacêutica de São Paulo? Com esse propósito, foram elaborados pressupostos relevantes apoiados pelas teorias do processo decisório estratégico de Mintzberg (1976) e as alianças estratégicas enunciadas por Mintzberg (1998), bem como as principais razões que levam as organizações à formação de alianças estratégicas por meio de parcerias colaborativas, segundo Barney e Hesterly (1996). Adicionaram-se à teoria a coleta de dados para a realização do estudo de casos múltiplos e as informações adicionais conseguidas durante o processo de entrevista com os gestores da indústria farmacêutica. Tais fatores aumentaram a “chama” pelo conhecimento do processo que leva as empresas a realizarem parcerias colaborativas.

Os resultados da análise dos casos cruzados, de acordo com a metodologia proposta por Yin (2003), identificam que o modelo geral do processo decisório estratégico de Mintzberg (1976) se aplica, em linhas gerais, a todos os casos estudados, com suas fases, rotinas principais e rotinas de suporte. Em especial percebeu-se que, nos casos estudados, foram evidenciadas rotinas simples, fases bem definidas, racionalidade processual e planejamentos estratégicos explicitamente comunicados e sincronizados com o processo decisório, buscando minimizar os efeitos da racionalidade limitada e agilizar o processo de tomada de decisão.

Na análise cruzada, foram também identificadas as principais razões para os processos decisórios buscarem parcerias colaborativas. As razões estão na forma de atuação no mercado, seja por alianças estratégicas multiorganizacionais ou por alianças estratégicas oportunistas. O momento em que passa a indústria farmacêutica nacional faz com que as empresas busquem inicialmente se organizarem em alianças oportunistas por meio de parcerias colaborativas com empresas internacionais, com o objetivo de manterem-se ativas no mercado, permitindo a provisão de recursos financeiros por meio dessas parcerias colaborativas para sustentar as alianças multiorganizacionais. A meta é desenvolver o conhecimento necessário para a pesquisa e o desenvolvimento. Tais parcerias colaborativas são identificadas entre empresas que buscam relações cooperativas com universidades, entidades de pesquisa e, muitas vezes, com empresas do setor. Essa é a resposta à pergunta diretriz: é possível identificar fatores comuns, princípios a respeito da forma como as empresas tomam a decisão para operar em redes de parcerias colaborativas? Todos os casos

estudados demonstram que o estímulo para a formação das parcerias colaborativas é um fator comum entre as empresas, ou seja, as parcerias colaborativas são criadas para solucionar os *gaps* existentes nas fases de desenvolvimento de novos produtos. As fases de pesquisa e desenvolvimento tomam um tempo elevado e não abastecem o mercado com produtos inovadores. Sem essas parcerias colaborativas, as empresas poderiam experimentar momentos de desequilíbrio e perderiam posicionamento de mercado, receitas geradas por parcerias criadas para aumentar o portfólio de produtos e também não teriam condições de investir parte de suas receitas em novos conhecimentos.

Foram também observadas ao longo da coleta e análise dos dados que as táticas políticas utilizadas nas empresas estudadas - persuasão, coalizão, cooptação e barganha, segundo Mintzberg (1976) e Pettigrew (1973) - auxiliam o processo decisório na busca por parcerias colaborativas, porque buscam diminuir as barreiras internas e externas na realização dos objetivos finais das empresas que participam da rede. Os objetivos são, basicamente, usufruir os benefícios da rede por meio de conhecimentos adquiridos e trocados na rede de relacionamento.

Todos os processos decisórios estudados nesta dissertação são de grande relevância para a indústria farmacêutica nacional, uma vez que o mercado é extremamente competitivo e as ações tomadas por essas empresas vão em busca da consolidação de mercado e da possibilidade de poder competir com as empresas internacionais instaladas no Brasil.

Um fator importante a ser destacado são os esforços inovativos que todas as empresas estudadas imprimem à indústria farmacêutica. Todas as empresas estudadas buscam as parcerias colaborativas para adquirir conhecimento a partir de outras empresas e universidades nacionais. Apesar de um dos estudos de caso ser focado na aliança multiorganizacional no desenvolvimento de um produto inovador e os outros dois se concentrarem em alianças estratégicas oportunistas para sustentar posição de mercado, todas as empresas possuem relacionamentos e parcerias colaborativas com universidades, centros de pesquisas e pesquisadores renomados. Esse é o caminho comum rumo à descoberta de medicamentos inovadores que tenham maior eficácia no combate a doenças.

Nesse sentido, os resultados alcançados com este estudo sugerem, de uma maneira geral, que as empresas do setor participem cada vez mais de redes de parcerias estratégicas colaborativas, como uma forma de acelerar a introdução de novos medicamentos e alavancar ainda mais os resultados alcançados pela indústria farmacêutica nacional. As parcerias colaborativas adotadas pelas empresas estudadas, sejam elas alianças estratégicas multiorganizacionais ou oportunistas, criam condições para o desenvolvimento do setor.

Por fim, vale apontar as limitações deste trabalho. A primeira se refere a limitações inerentes ao método de estudo de caso, Yin (1994). Embora esse método tenha sido utilizado por vários pesquisadores de ciências sociais, por se enquadrar no caráter explicativo, mas notou-se um risco envolvido na análise dos dados, já que exige habilidades e conhecimentos do próprio pesquisador que podem enviesar os dados, conforme apontado por Goode e Hatt (1969). Além disso há as limitações naturais de generalização. Em razão do método utilizado, não se podem fazer afirmações taxativas e genéricas para a indústria farmacêutica como um todo. As proposições podem e devem ser entendidas no contexto das empresas estudadas, no momento e nas localidades atuais. E, assim, abrem caminho para preencher uma lacuna bibliográfica e incentivar novos estudos na área. Perscrutar a organização da indústria farmacêutica significa também estudar os avanços de negócios na medicina, a busca por alternativas empresariais na área da saúde – maior patrimônio das companhias e da sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACHILLADELIS, B; ANTONAKIS, N. The dynamics of technological innovation: the case of the pharmaceutical industry. **Research Policy**. 30: p. 535-588, 2001.

ANDREWS, K.R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, IL: Irwin, 1971.

ALANAC. **Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais**. Disponível em: <http://www.alanac.org.br/2007/associados/index.asp?p=associados>. Acesso em: 29 out. 2007.

ALLISON, G.T. **Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis**. Boston: Little Brown, 1971.

ANDERSON, P.A. Decision making by objection and the Cuban Missile Crisis. **Administrative Science Quarterly**, 28, p. 201-222, 1983.

ANSOFF, H.I. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ANVISA. Informações sobre a indústria farmacêutica no Brasil. Disponível em: <http://www.anvisa.org.br>. Acesso em: 29 out. 2007.

ARENDDT, H. **On Violence**. London: Penguin Press, 1970.

BACHARACH, S.B.; LAWER, E.J. **Power and politics in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1982.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. **Handbook of organizational studies**. London: Sage, 1996.

BARRELA, F. P.; BATAGLIA, W. O Processo Decisório para Aprendizagem via Parcerias Estratégicas no Setor Farmacêutico Brasileiro. In: **Encontro Nacional da ANPAD – ENANPAD**, XXXII, Rio de Janeiro, 2008.

BASTOS, VALÉRIA D. Inovação Farmacêutica: Padrão Setorial e Perspectivas para o Caso Brasileiro. **Farmacêutica**, set. 2006.

BATAGLIA, Walter; YU, Abraham O.S. O Processo Decisório de Investimento Estratégico em Tecnologia da Informação: um Estudo na Agroindústria do Estado de São Paulo. In: **Encontro Nacional da ANPAD – ENANPAD**, XXVI, Salvador, 2002.

BATAGLIA, Walter; YANAME, Celina T. O Processo Decisório de Antecipação de Surpresas Estratégicas . In: **Revista Facef Pesquisa**. Vol. 7, no 2, 54-72, 2004.

BATAGLIA, Walter; YU, Abraham O.S. A Sincronização da Tomada de Decisão Estratégica com o Planejamento Estratégico Formal. **RAM**. Revista de Administração Mackenzie, 2008.

BERTACHINI, A. Novartis investe na raiz da inovação. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 4 abril 2007, p.30.

- BETHLEM, A. **Política e Estratégia das Empresas**. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1981.
- BIBERMAN, G. Personality and Characteristic Work Attitudes of Persons with High, Moderate and Low Political Tendencies. **Psychological Reports**, October, pp. 1303-1310, 1985.
- BOLAN, R.S. Mapping the planning theory terrain. In: OR, Godschalk (ed.). **Planning in America: Learning from Turbulence**, p.13-34, 1974.
- CARTER, E.E. The behavioral theory of the firm and the top-level corporate decisions. **Administrative Science Quarterly**, 16, p. 413-428, 1971.
- CARTWRIGHT, D. A Field Theoretical Conception of Power. In: Cartwright, Dorwin (ed). **Studies in social power**. The University of Michigan, p. 83-220, 1959.
- CESPRI. **Centre for Research on Innovation and Internationalization Processes**. Informações sobre o relacionamento entre inovação e crescimento econômico europeu. Disponível em: www.cespri.unibocconi.it/. Acesso em: 29 out. 2007.
- CHANDLER, A.D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- 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.
- CRF-SP. **Conselho Regional de Farmácia do Estado de São Paulo**. Publicação do Conselho Regional de Farmácia do Estado de São Paulo, mar., 2007.
- CYERT, R.M. & MARCH, J.G. **A behavioral theory of the firm**. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1963.
- CUNHA, Cleverson R. da; CARRIERI, Alexandre de P. Mapeando as relações interorganizacionais na teoria organizacional: garimpendo os principais periódicos brasileiros sobre gestão. In: **XXVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD** (2003: Atibaia). Anais... Atibaia: ANPAD, CD ROM, 2003.
- DEAN, J.W.; SHARFMAN, M.P. Procedural Rationality in the Strategic Decision Making Process. **Journal of Management Studies**, forthcoming, 1992.
- DEAN JR, J. W.; SHARFMAN, M. P. The Relationship between Procedural Rationality and Political Behavior. In: Strategic Decision Making. In: **Decision Sciences**, 24:6, pp.1069-1083, 1993.
- DEWEY, J. **How we think**. Boston: D.C. Heath, 1933.
- DRUCKER, P.F. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. New York: Harper & Row, 1974.

FIPE. Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo – IPT. **Uma Agenda de Competitividade para a Indústria Paulista – Indústria Farmacêutica**, São Paulo, fevereiro, 2008.

FORRESTER, J.W. **Planning under the dynamic influences of complex social systems**. In: E. Jantsch (Ed.). *Perspectives of planning*. Paris: OECD, p. 237-254, 1969.

EIMS. **European Innovation Monitoring System**. Informações sobre estudos acadêmicos e avaliações de novas tecnologias e políticas de inovação em diferentes áreas da economia europeia. Disponível em: <http://www.ec.europa.eu/>. Acesso em: 29 out. 2007.

EISENHARDT, K.M. Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. **Academy of Management Journal**, Vol. 32, no 3, 543-576, 1989a.

EISENHARDT, K.M. Building theory from case study research. **Academy of Management Review**, vol. 14, no 4, 532-550, 1989b.

EISENHARDT, K. M. Speed and strategic choice: how managers accelerate decision making. **California Management Review**, 1990.

EISENHARDT, K.M.; BOURGEOIS, L.J.III **Conflict and strategic decision-making: How top management teams disagree**. Stanford: Stanford University, 1992. (Working paper).

EPRIS. **European Pharmaceutical Regulation & Innovation Systems**. Informações sobre questões de inovação e P&D na indústria farmacêutica europeia. Disponível em: <http://www.epris.it/>. Acesso em: 29 out. 2007.

ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**. New York: Free Press, 1961.

EXAME. **Melhores & Maiores – As 500 maiores empresas do país**. São Paulo: agosto, 2007.

FEBRAFARMA. **Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica**. Informações sobre a indústria farmacêutica no Brasil. Disponível em: <http://www.febrafarma.com.br/>. Acesso em: 29 out. 2007.

FRENCH JR., J.R.P.; RAVEN, B.H. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, Dorwin (Ed). **Studies in social power**. Michigan, The University of Michigan, p. 150-167, 1959.

FRENKEL, J. **Estudo competitivo de Cadeias Integradas no Brasil: Impacto das zonas de livre comércio. Cadeia Farmacêutica**. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Brasília. 2002.

GALBRAITH, J.R.; NATHANSON, D. **Strategy Implementation**. St. Paul, Minn: West Publishing, 1978.

GALEMBECK, F. A indústria química e fármacos. **Conferência Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação**, Brasília, 2001.

GLASER, B.; STRAUSS, A **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967.

GRANOVETTER, MARK S. The strength of weak ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**, vol. 1, p. 201- 233, 1983.

GRANOVETTER, MARK. **Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão**. RAE-eletrônica, v.6, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2007.

GRANOVETTER, MARK. Theoretical Agenda of Economic Sociology, 2000. In: **Economic Sociology at the Millennium**. New York: Sage Foundation, 2001.

GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

GOODE, W.J.; HATT, P. K. Métodos de Pesquisa Social. São Paulo: Companhia Editoria Nacional, 3ª ed., 1969.

GUP, B.E. **Guide to Strategic Planning**. New York: McGraw-Hill, 1980.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competing for the Future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. Structural Inertia and Organizational Change. **American Sociological Review**, 49, 149-164, 1984.

HASENCLEVER, L. **Diagnóstico da indústria farmacêutica brasileira**. UNESCO/FUJB/IR-UFRJ. Rio de Janeiro, 2002.

HICKSON, D.J.; BUTLER, R.J.; CRAY, D.; MALLORY, G.R.; WILSON, D.C. **Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

HILLS, F.S.; MAHONEY, T.A. University budgets and organizational decision making. **Administrative Science Quarterly**, 23: 454-465, 1978.

HOFER, C.W.; SCHENDEL, D. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. St. Paul, Minn: West Publishing, 1978.

IMS HEALTH INCORPORATED. Apresenta informações sobre a indústria farmacêutica mundial. Disponível em: <http://www.imshealth.com>. Acesso em: 24 out. 2007.

JEMISON, D.B. The contributions of administrative behavior to strategic management. **Academy Management Review**, 6, p. 601-608, 1981.

KALBERG, S. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization process in history. **American Journal of Sociology**, 85 (5), 1145-1179, 1980.

KOGUT, B. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal** 9(4): 319-322, 1988.

KOGUT, B. The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry. **Journal of Industrial Economics** 38: 1-16, 1989.

LANGLEY, A. In search of rationality: The purposes behind the use of formal analysis in organizations. **Administrative Science Quarterly**, 34: 598-671, 1989.

LEARNED, E.P., CHRISTENSEN, C.R., ANDREWS, K.R. & GULTH, W.D. **Business Policy: Text and Cases**. Homewood, IL: Irwin, 1965.

LINDBLUM, C.E. The Science of Muddling Through. **Public Administration Review**, 19, 2, 79-88, 1959.

MARCH, J.G.; SIMON, H.A. **Organizations**. New York: John Wiley and Sons, 1958.

MARCH, J. G.; SIMON, H.A. **Teoria das Organizações**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1997. Vol. 1 e 2.

McGRIFF, S.J. **A model of corporate knowledge management**. Executive summary. Final project INSYS 597B, The Pennsylvania State University, 2000.

MDIC. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio**. Informações sobre estudos setoriais no Brasil. Disponível em: www.mdic.gov.br. Acesso em: 29 out. 2007.

MERRIAN, S.B. **Qualitative Research and Case Study Application in Education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MENNECKE, B. E.; CROSSLAND, M.D.; KILLINGSWORTH, B.L. **Is a Map More than a Picture? The Role of SDSS Technology, Subject Characteristics, and Problem Complexity on Map Reading and Problem Solving**. Management Information Systems Research Center, University of Minnesota. MIS Quarterly, Vol. 24, No. 4 (Dec., 2000), pp. 601-629.

MILES, R.E. & SNOW, C.C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILLER, S. J.; HICKSON, D.J.; WILSON, D.C. **Decision-making in organization**. In S.R. Clegg, C. Hardy, & W.R. Nord (Eds). Handbook of organizations studies. London: Sage, 1996. p. 293 – 312.

MINTZBERG, H. Planning on the left side and managing on the right. **Harvard Business Review**, July/August, p. 49-58, 1976.

MINTZBERG, H. & WATERS, J.A. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. **Academy of Management Journal**, 25, 3, 465-499, 1982.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. New York, Prentice-Hall, 1983.

MINTZBERG, H. The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy. **California Management Review**, 30, 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners.** New York: The Free Press, 1994.

MINTZBERG, H. Musings on Management. **Harvard Business Review**, 5-11, 1996.

MINTZBERG, H. The innovative organization. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. (Eds). **Readings in the strategy process.** 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, p. 309-323, 1998.

MORGAN, G. **Imágenes de la organización.** México: Ediciones Alfaomega, 1991.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

NEWEL, A & SIMON, H.A. **Human problem solving.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall, 1972.

NOHRIA, Nitin. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. (Eds.) **Network and organizations: structure, form and action.** Boston, MA.: Harvard Business School Press, p.1-22, 1992.

NUTT, P.C. Models for Decision Making in Organizations and some Contextual Variables which Stipulate Optimal Use. **Academy of management Review**, 1, p. 84-98, 1976.

NUTT, P. C. Types of Organizational Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, 29, p. 414-450, 1984.

NUTT, P.C. Formulation Tactics and the Success of Organizational Decision Making. **Decision Sciences**, vol. 23, 519-540, 1992.

NUTT, P. C. The Identification of Solution Ideas During Organizational Decision Making. **Management Science**, 39, p. 1071-1085, 1993.

NUTT, P.C. How Decision Makers Evaluate Alternatives and the Influence of Complexity. **Management Science**, vol. 44, no. 8, 1148-1166, Agosto, 1998.

PFEFFER, J. & MOORE, W.L. Power in university budgeting: a replication and extension. **Administrative Science Quarterly**, 25: 637-653, 1980.

PETTIGREW, A. **The Politics of Organizational Decision-making.** London: Tavistock Publications Limited, 1973.

PETTIGREW, A.M. **Strategy Formulation as a Political Process.** International Studies of Management and Organization, Summer, 78-87, 1977.

PETTIGREW, A.M. **The awakening giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries.** Oxford: Basil Blackwell, 1985.

PHRMA. **Pharmaceutical Research and Manufactures of America**. Informações e análise estatística da indústria farmacêutica internacional. Disponível em: <http://phrma.org/>. Acesso em: 29 out. 2007.

PISANO, G. Using equity participation of support exchange: evidence from the biotechnology industry. **Journal of Law, Economics and Organization**, 5, p. 109-126, 1989.

PISANO, G. The governance of innovation: vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry. **Research Policy**, 20, p. 237-249, 1991

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus. 1986.

PORTER, M. E. & Millar, V. C. How Information Gives you Competitive Advantage. In: **Harvard Business Review**, July-August, p.149-160, 1985.

POUNDS, W. F. **The process of problem finding**. Industrial Management Review (fall): 1-19, 1969.

POWELL, WALTER W. Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development? **California Management Review**; Fall 1987; 30, 1: ABI/INFORM Global pg.67.

POWELL, WALTER. W; BRANTLEY, P. Competitive Cooperation in Biotechnology: learning through Network? In: NOHRIA, N; ECCLES, R. **Network and Organization**. Boston: Harvard Business Press, 1992.

POWELL, Walter W.; KOPUT, Kenneth W.; SMITH-DOERR, Laurel. Interorganizational collaboration and locus of innovation: Networks of Learning in Biotechnology. **Administrative Science Quarterly**; Mar 1996; 41, 1; ABI/INFORM Global. p. 116.

POWELL, Walter W. Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and Pharmaceutical Industries. **California Management Review**; Spring 1998; 40, 3; ABI/INFORM Global pg.228.

POWELL, Walter W.; SNELLMAN, Kaisa. The Knowledge Economy. **Annual Review of Sociology**; 2004; 30, ABI/INFORM Global, p. 199.

POWELL, Walter W.; WHITE, Douglas R.; KOPUT, Kenneth W.; OWEN-SMITH, Jason. Network Dynamics and Field Evolution: The Growth of Interorganizational Collaboration in the Life Sciences. **The American Journal of Sociology**; jan. 2005; 110, 4; ABI/INFORM Global pg. 1132.

QSR International. **Xsight research software for analysis and insight**. Disponível em: <http://www.qsrinternational.com/>. Acesso em: 18 out. 2008.

QUEIROZ, S; GONZÁLEZ, A.J.V. **Mudanças recentes na estrutura produtiva da indústria farmacêutica**. In: NEGRI, Barjas; DI GIOVANNI, Geraldo. **Brasil: radiografia da saúde**. Campinas: Unicamp, 2001. p. 588.

QUINN, J.B. **Strategies for Change – Logical Incrementalism**. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1980.

RADAELLI, V. **Os investimentos diretos estrangeiros no Brasil no período recente: uma análise a partir de um grupo de empresas multinacionais**. Relatório FAPESP, 2003.

REGER, R.K., GUSTAFSON, L.T., DE MARIC, S.M. & MULLANE, J.V. Reframing the Organization: Why implementing total quality is easier said than done. **Academy of Management Review**, 19, 565-584, 1994.

RICHARDSON, G. B. The Organization of Industry. **Economic journal**, 81, p. 883-896, 1972. In cooperative forms of Transnational Corporation Activity, United Nations Library on Transnational corporations, v.13, 1994.

ROBBINS, S.P. **Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 31-55, 1974.

ROWE, R.O; MASON, K.E. **Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach**. Reading, MA: Addison-Wesley, p. 165-171, 1982.

RUMELT, R.P. Evaluation of strategic: theory and models. In: D. E. Schendel and C.W. Hofer (Eds.), **Strategic Management**. Boston, MA: Little Bown, p. 196-212, 1979.

SAWYER, G.C. **Corporate planning as a creative process**. Oxford: OH: Planning Executives Institute, 1983.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration: A Sociological Interpretation**. New York: Harper & Row, 1957.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. New York: Macmillan, 1957.

SIMON, H. A. **Capacidade de Decisão e de Liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1960.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo – Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. Rio de Janeiro: USAID, 1965.

SIMON, H.A. Rationality as Process and Product of Thought. **Journal of the American Economic Association**, 68(1), p.1-16, 1978.

THOMAS, K.W. Conflict and Negotiation Processes in Organizations. In: DUNNETTE, M.D.,HOUGH, L.M. (Eds.) **Handbook of industrial and organizational psychology**, 2nd ed., vol. 3 (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, pp. 651-717, 1992.

TRIBE, L.H. Technology Assessment and the Fourth Discontinuity: The Limits of Instrumental Rationality. **Southern California Law Review**, 46, p. 617-660, 1973.

VON NEUMANN, J. & MORGENTERN, O. **Theory of Games and Economy Behavior**. Princeton: Princeton University Press, 1944.

- WAGNER, H. **Principles of Operations Research**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969.
- WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications**. Cambridge; New York: Cambridge University Press, 1994.
- WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- WILLIAMSON, O.E. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. New York: The Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, O.E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**, New York: The Free Press, 1985a.
- WITTE, E. Field **Research on Complex Decision-Making Processes – The Phase Theorem**. *International Studies of Management and Organization*, Summer: 156-182, 1972.
- YIN, R.K. The case study crisis: some answers. **Administrative Science Quarterly**, 26, p.58-65, 1981.
- YIN, R.K. **Case Study Research. Design and Methods**. London: Sage, 1994.
- YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YIN, R.K. **Case Study Research. Design and Methods**. London: Sage, 2003.
- YUKL, G.A. **Leadership in Organizations**. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 – Estrutura do Protocolo do Estudo de Caso

SUMÁRIO

1. Objetivo
2. Características-chave do método de estudo de caso
3. Protocolo e questões para a entrevista inicial
 - Revisão das informações preliminares
 - Definição do processo decisório a ser estudado (exemplo: introdução de um novo produto, comercialização, aquisição de um treinamento externo etc.)
 - Escolha das pessoas que serão entrevistadas e outras fontes de informação
 - Caracterização da parceria estratégica colaborativa à qual o processo decisório está vinculado
 - Caracterização geral do processo decisório estratégico na parceria colaborativa
 - Resumo das questões
4. Protocolo e questões para entrevista com gestores que participaram do processo decisório escolhido para o estudo de caso
 - Etapas do Processo Decisório Estratégico
 - Rotinas do Processo Decisório Estratégico
 - Participantes
 - Fatores Dinâmicos do Processo Decisório
 - Resumo das questões
5. Plano de Análise e relatórios do estudo de caso
 - Estudo de caso individual
 - Informações descritivas
 - Informações explanatórias
 - Relatório do estudo de caso individual

APÊNDICE 2 – Cadeia de Evidências para a Entrevista Inicial

Problema de Pesquisa	Construtos	Variáveis	Indicadores	Roteiro
Como é o processo decisório estratégico para estabelecimento de parcerias colaborativas?	Escolha da decisão a ser estudada (YIN, 2003; EISENHARDT, 1989a, 1989b) Caracterização da Rede de Parceria Colaborativa Estratégica a que a decisão escolhida está vinculada (KOGUT, 1988; POWELL, 1987; MINTZBERG, 1998)	Posicionamento Incerteza Departamentos representativos Relações contratuais Motivação para parceria Ciclo de aprendizado	Decisão no âmbito de parceria estratégica colaborativa estabelecida Representativa típica das decisões nas parcerias colaborativas da empresa Envolvimento de posicionamento estratégico Envolvimento de diversos departamentos Alto grau de incerteza Contrato de parceria Penetração em um novo mercado Competição por meio de tecnologia e pesquisa e desenvolvimento Introdução de um novo produto Inovação e rapidez de entrada de um novo produto Aumento do poder de competitividade Diversidade de parcerias Centralidade na rede Experiência Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> Escolha um processo decisório onde envolveu parcerias colaborativas e diversos departamentos da empresa? Durante o estabelecimento das parcerias colaborativas, houve alto grau de incerteza em relação ao seu sucesso? Este processo decisório com o envolvimento de parcerias colaborativas foi estratégico para a empresa? <ul style="list-style-type: none"> Quais são os princípios do contrato de parceria? O que ele estabelece como relação contratual? Quais foram as motivações para estabelecer as parcerias colaborativas? <ul style="list-style-type: none"> Qual é a responsabilidade desta empresa nas parcerias colaborativas? Que tipo de experiência ou conhecimento esta empresa traz para a parceria colaborativa? Como se desenvolve o ciclo de aprendizado da parceria colaborativa?

APÊNDICE 2 (continuação) – Cadeia de Evidências para a Entrevista Inicial

Problema de Pesquisa	Construtos	Variáveis	Indicadores	Roteiro
<p>Como é o processo decisório estratégico para estabelecimento de parcerias colaborativas ?</p>	<p>Caracterização geral do Processo Decisório Estratégico na rede de parceria colaborativa escolhida (MINTZBERG, 1976)</p>	<p>Participantes: (decisores, colaboradores e fornecedores)</p> <p>Segmentação das atividades</p> <p>Tempo</p> <p>Rotinas de suporte</p> <p>Conflito</p> <p>Fatores dinâmicos</p>	<p>Identificação: reconhecimento e diagnóstico</p> <p>Desenvolvimento: busca e projeto</p> <p>Seleção: pré-seleção, avaliação-escolha e autorização</p> <p>Controle</p> <p>Comunicação</p> <p>Política</p> <p>Interrupções</p> <p>Atrasos de cronograma</p> <p>Atrasos de realimentação</p> <p>Sincronização</p> <p>Ciclos de compreensão</p> <p>Reciclagens por falha</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quem são as pessoas que participam do processo decisório nas várias empresas envolvidas? Qual é o papel de cada um deles? • Quais são as etapas do processo decisório estratégico? • Como são geradas alternativas de ação? • Quais são os instrumentos para avaliar as alternativas existentes? • Quem autoriza? • Quanto tempo duram os processos decisórios? • Como ocorrem o controle e a comunicação? • Qual o grau de política na rede de parceria? • Quais unidades têm interesses diretos na parceria? • Como são tratados os conflitos na rede de parcerias?

APÊNDICE 2 (continuação) – Cadeia de Evidências para a Entrevista Inicial

Problema de Pesquisa	Construtos	Variáveis	Indicadores	Roteiro
<p>Como é o processo decisório estratégico para estabelecimento de parcerias colaborativas ?</p>	<p>Processo Decisório Estratégico (MINTZBERG, 1976)</p>	<p>Racionalidade limitada (CYERT; MARCH, 1963; SIMON, 1978; TRIBE, 1973; EISENHARDT et al, 1992)</p> <p>Política (DEAN; SHARFMAN, 1992; EISENHARDT; BOURGEOIS, 1989; PETTIGRE, 1973)</p>	<p>Busca de informações Análise de informações Métodos de análise (indicadores de performance) Abordagem Foco nas informações coletadas</p> <p>Objetivos pessoais versus organizacionais Interesses e preferências Influência sobre a organização Negociação entre os membros da organização</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Com que intensidade os decisores buscam por informações antes de tomar as decisões? • Com que intensidade os decisores analisam informações relevantes antes de tomar as decisões? • Qual é o grau de importância de métodos de análise quantitativa na tomada de decisões? • Qual é a abordagem que tem mais influência na tomada de decisão: a analítica ou a intuitiva? • Qual é o grau de efetividade dos decisores, quando focam a sua atenção em informações fundamentais e descartam informações irrelevantes? <ul style="list-style-type: none"> • Os decisores estão primariamente preocupados com seus próprios objetivos ou com os da organização? • Em que proporção as pessoas estão abertas entre si sobre seus diversos interesses e preferências na decisão? • Em que proporção as decisões são afetadas pelo uso de poder e influência entre os membros da organização? • Em que proporção as decisões são afetadas pela negociação entre membros da organização?

APÊNDICE 3 – Cadeia de Evidências para Processo Decisório Escolhido - Estudo de Caso

Problema de Pesquisa	Construtos	Variáveis	Indicadores	Roteiro
Como é o processo decisório estratégico para estabelecimento de parcerias colaborativas ?	Escolha da decisão a ser estudada (YIN, 2003; EISENHARDT, 1989a, 1989b)	Posicionamento Incerteza Departamentos representativos	Decisão no âmbito de parceria estratégica colaborativa estabelecida Representativa típica das decisões nas parcerias colaborativas da empresa Envolver posicionamento estratégico Envolvimento de diversos departamentos Alto grau de incerteza	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha um processo decisório que envolveu parcerias colaborativas e diversos departamentos da empresa? • Este processo decisório com o envolvimento de parcerias colaborativas foi estratégico para a empresa?
			Contrato de parceria	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são os princípios do contrato de parceria? • O que ele estabelece como relação contratual?
	Caracterização da Rede de Parceria Colaborativa Estratégica a que a decisão escolhida está vinculada (KOGUT, 1988; POWELL, 1987; MINTZBERG, 1998)	Relações contratuais Motivação para parceria Ciclo de aprendizado	Penetração em um novo mercado Competição por meio de tecnologia e pesquisa e desenvolvimento Introdução de um novo produto Inovação e rapidez de entrada de um novo produto Aumento do poder de competitividade Diversidade de parcerias Centralidade na rede Experiência Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Quais foram as motivações para estabelecer as parcerias colaborativas? • Qual é a responsabilidade desta empresa nas parcerias colaborativas? • Como se desenvolve o ciclo de aprendizado da parceria colaborativa?

APÊNDICE 3 (continuação) – Cadeia de Evidências para Processo Decisório Escolhido - Estudo de Caso

Problema de Pesquisa	Construtos	Variáveis	Indicadores	Roteiro
<p>Como é o processo decisório estratégico para estabelecimento de parcerias colaborativas ?</p>	<p>Caracterização geral do Processo Decisório Estratégico na rede de parceria colaborativa escolhida (MINTZBERG, 1976)</p>	<p>Participantes: (decisores, colaboradores e fornecedores)</p> <p>Segmentação das atividades</p> <p>Tempo</p> <p>Rotinas de suporte</p> <p>Conflito</p> <p>Fatores dinâmicos</p>	<p>Identificação: reconhecimento e diagnóstico</p> <p>Desenvolvimento: busca e projeto</p> <p>Seleção: pré-seleção, avaliação-escolha e autorização</p> <p>Controle</p> <p>Comunicação</p> <p>Política</p> <p>Interrupções</p> <p>Atrasos de cronograma</p> <p>Atrasos de realimentação</p> <p>Sincronização</p> <p>Ciclos de compreensão</p> <p>Reciclagens por falha</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quem são as pessoas que participam do processo decisório nas várias empresas envolvidas? Qual é o papel de cada uma delas? • Quais são as etapas do processo decisório estratégico? • Como são geradas alternativas de ação? • Quais são os instrumentos para avaliar as alternativas existentes? • Quem autoriza? • Quanto tempo duram os processos decisórios? • Como ocorre o controle e a comunicação? • Qual é o grau de política na rede de parceria? • Quais unidades têm interesses diretos na parceria? • Como são tratados os conflitos na rede de parcerias?

APÊNDICE 3 (continuação) – Cadeia de Evidências para Processo Decisório Escolhido - Estudo de Caso

Problema de Pesquisa	Construtos	Variáveis	Indicadores	Roteiro
<p>Como é o processo decisório estratégico para estabelecimento de parcerias colaborativas na indústria farmacêutica de São Paulo?</p>	<p>Processo Decisório Estratégico (MINTZBERG, 1976)</p>	<p>Racionalidade limitada (CYERT; MARCH, 1963; SIMON, 1978; TRIBE, 1973; EISENHARDT et al 1992)</p> <p>Política (DEAN; SHARFMAN, 1992; EISENHARDT; BOURGEOIS, 1989; PETTIGRE, 1973)</p>	<p>Busca de informações Análise de informações Métodos de análise (indicadores de performance) Abordagem Foco nas informações coletadas</p> <p>Objetivos pessoais versus organizacionais Interesses e preferências Influência sobre a organização Negociação entre os membros da organização</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Com que intensidade os decisores buscam por informações antes de tomar decisões? • Qual é a abordagem que tem mais influência na tomada de decisão: a analítica ou a intuitiva? • Em que proporção as pessoas estão abertas entre si sobre seus diversos interesses e preferências na decisão? • Em que proporção as decisões são afetadas pelo uso de poder e influência entre os membros da organização? • Em que proporção as decisões são afetadas pela negociação entre membros da organização?

APÊNDICE 4 – Roteiro de Entrevista Inicial

Dados pessoais

Nome
Formação acadêmica
Cargo
Tempo no cargo
Cargo ao qual se reporta

Dados organizacionais

Nome da empresa
Composição do capital da empresa
Faturamento anual
Número de empregados
Participação no mercado nacional
Participação das vendas no mercado interno e externo
Principais linhas de produtos fabricados pela empresa (em termos da participação no faturamento)
Principais clientes da empresa

Questões

Processo Decisório Estratégico:

1. Você pode identificar um processo decisório na empresa em que houve o envolvimento de várias áreas e dois ou mais parceiros da rede? (Introdução de um novo produto no mercado com inovação incremental, radical, busca de parceria em P&D etc.).
2. Quem são as pessoas/áreas que participam do processo decisório? Qual é o papel de cada um deles?
3. Como são decididas as estratégias?
4. Quem autoriza?
5. Como é o poder de decisão sobre a rede de parcerias?
6. Quais são os fatores ambientais que interferem no processo decisório?
7. Quando há mudanças no ambiente (do mercado, da organização e da rede de parcerias), qual é a forma de realinhamento do processo decisório?
8. Qual é o grau de importância de métodos de análise quantitativa na tomada de decisões?
9. Qual é a abordagem que tem mais influência na tomada de decisão: a analítica ou a intuitiva?

Redes de Parcerias Colaborativas

10. Como são os acordos entre as empresas parceiras?
11. Quais foram as motivações para estabelecer a parceria?
12. Qual o papel da empresa na parceria?
13. Como são os canais de comunicação entre as empresas da parceria?
14. Como é o fluxo de informação entre as empresas parceiras?

APÊNDICE 5 – Roteiro da Entrevista com gestores do processo decisório escolhido

Dados pessoais

Nome
Formação acadêmica
Cargo
Tempo no cargo
Cargo ao qual se reporta

Questões

Processo Decisório Estratégico:

1. Quem são as pessoas/áreas que participam do processo decisório na empresa? Qual é o papel de cada um deles?
2. Como são decididas as estratégias?
3. Quais são as etapas do processo decisório estratégico?
4. Quais são os instrumentos para avaliar as alternativas existentes?
5. Quem autoriza?
6. Quanto tempo duram os processos decisórios?
7. Como são feitos o controle, a comunicação e a política na rede de parceria?
8. Como é o poder de decisão sobre a rede de parcerias?
9. Como são tratados os conflitos na rede de parcerias?
10. Quais são os fatores ambientais que interferem no processo decisório?
11. Existem atrasos no cronograma?
12. Quando há mudanças no ambiente (do mercado, da organização e da rede de parcerias), qual é a forma de realinhamento do processo decisório?
13. Com que intensidade os decisores buscam por informações antes de tomar decisões?
14. Com que intensidade os decisores analisam informações relevantes antes de tomar decisões?
15. Qual é o grau de importância de métodos de análise quantitativa na tomada de decisões?
16. Qual é a abordagem que tem mais influência na tomada de decisão: a analítica ou a intuitiva?
17. Qual é o grau de efetividade dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes?
18. Os decisores estão primariamente preocupados com seus próprios objetivos ou com os da organização?
19. Em que proporção as pessoas estão abertas entre si sobre seus diversos interesses e preferências na decisão?
20. Em que proporção as decisões são afetadas pelo uso de poder e influência entre membros da organização?
21. Em que proporção as decisões são afetadas pelo uso de poder e influência entre membros da organização?
22. Em que proporção as decisões são afetadas pela negociação entre membros da organização?

Redes de Parcerias Colaborativas

23. Como são os acordos entre as empresas parceiras?
24. Quais são os tipos de contrato que esta empresa tem com as empresas parceiras?
25. Quais foram as motivações para estabelecer a parceria?
26. Quais são as principais fases para a formação da rede de parcerias?
27. Qual o papel da empresa na parceria?
28. Quais são os tipos de ativos que são compartilhados entre as empresas pertencentes à parceria?
29. Como está estruturada a parceria entre as empresas?
30. Como são os canais de comunicação entre as empresas da parceria?
31. Como é o fluxo de informação entre as empresas parceiras?

APÊNDICE 6 – Análise de Conteúdo do Caso A

Entrevistados:

Diretor Administrativo Financeiro (A)
Gerente de Planejamento Estratégico (A)
Gerente Geral da Empresa Parceira (A1)

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
Alianças Estratégicas	<p>Diretor administrativo financeiro - Existe aquele caso de uma indústria multinacional, que tem um produto no Brasil e ela cria um segundo produto que, na verdade, é muito parecido com o primeiro. É uma marca diferente, isso acontece muito. E aí ela entrega para a Empresa A essa segunda marca.</p> <p>Gerente geral da empresa parceira - A A1 atua diretamente em 54 países ao redor do mundo e em outros 25 dentro da Comunidade Européia. Ainda, a A1 atua indiretamente através de empresas licenciadas em outros 51 países no mundo.</p>	<p>De acordo com Mintzberg (1998), existem vários tipos de alianças estratégicas: alianças multiorganizacionais, oportunistas e de parceria. O que é notado no setor da indústria farmacêutica nacional é a necessidade de alianças oportunistas para aproveitar momentos de <i>gap</i>. São as janelas de ausência de novos produtos desenvolvidos por meio de pesquisa & desenvolvimento com recursos próprios. As empresas são obrigadas a se associarem com outras empresas do setor devido ao alto grau de investimentos. As alianças oportunistas criam volume de negócios e receita para que se possa investir em novos produtos e fazer a manutenção da estrutura interna.</p>
Competência Essencial da Empresa	<p>Diretor Administrativo Financeiro - Ah, eu acho que legislação é importante. A indústria farmacêutica é uma indústria regulada, nós temos... Os preços são predefinidos, a nossa indústria não é uma indústria que tem flexibilidade de preço. Tem a tabela de preço máximo e aí você tem que trabalhar naquilo. Então, certamente a questão legal é uma questão importante para tomar a decisão. A indústria farmacêutica, o negócio dela, tem uma correlação muito grande com o crescimento econômico. Então, quando há uma melhora na distribuição de renda, quando o PIB cresce, a indústria farmacêutica cresce e isso também é muito relevante.</p> <p>Uma outra avaliação importante é a concorrência, o mercado tem muita gente. Eu não sei se eu tenho esse dado, mas os laboratórios que você deve lembrar, devem ter apenas uns 15 nomes. Existem mais de 200 laboratórios no Brasil, então existe um nível de concorrência bastante pesado. Eu acho que essas são três variáveis do ambiente que são relevantes.</p>	<p>Como existem várias empresas na indústria farmacêutica em busca de uma fatia do mercado, as empresas líderes em seus segmentos necessitam buscar novas parcerias que as mantenham na posição atual e ou as ajudem a aumentar essa posição.</p> <p>Esse dinamismo faz com que alianças sejam buscadas a todo o momento e uma das competências essenciais dessa empresa é analisar as transformações do mercado e se manter ativa em todos os momentos. Podem-se perceber movimentações em busca de alianças multiorganizacionais, oportunistas e de parceria conforme reconhecido por Mintzberg (1998).</p>

APÊNDICE 6 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso A

Entrevistados:

Diretor Administrativo Financeiro (A)
Gerente de Planejamento Estratégico (A)
Gerente Geral da Empresa Parceira (A1)

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
Competência Essencial da Empresa	<p>Diretor administrativo financeiro - O processo de avaliação que é a Anvisa, que são agências regulatórias, é um processo muito rigoroso. Porque você não pode mostrar um produto que traga problema para o paciente. E a gente prega muito isso, a nossa produção é muito voltada para as melhores práticas, então tudo isso faz com que o processo de estar no mercado, demora aí, um número bom é alguma coisa como de dois, dois anos e meio. Mesmo que a negociação demore seis meses. Então, é um processo longo, o que faz com que ele tenha que ser mais discutido, porque às vezes uma coisa que hoje a empresa está sentindo, daqui a dois anos e meio, talvez não passe mais.</p> <p>Gerente de planejamento estratégico - A empresa, até então, nesses 12 anos vem trabalhando com o que chamamos de produtos <i>commodities</i>. O que é um produto <i>commodity</i>? O produto <i>commodity</i> é aquele produto que é idêntico ao original. Eu vou te dar um exemplo até real: Remitec é uma droga original que entrou no mercado na Opril. Entramos com um produto igual, certo? E em outras, na Opril com preço mais baixo e fomos brigando no mercado. Existe mercado para todo mundo, os dois produtos foram muito bem, são consagrados. Faz um tempo que nós estamos trabalhando dessa forma, sempre com produtos <i>commodities</i>.</p> <p>Gerente de planejamento estratégico - Eu diria para você, assim, o grande peso para você trazer um produto é a afinidade que o produto tem dentro do seu portfólio. De repente eu vou trazer um produto da linha respiratória, por exemplo, sendo que a Empresa A é muito forte em cardiologia, assim eu estou tratando um filho isolado.</p>	<p>A competência essencial desta empresa é buscar se manter como líder de mercado na prescrição de medicamentos para a área cardiovascular e fazer parcerias colaborativas para comercializar e distribuir produtos de parceiros internacionais.</p> <p>Existe a afinidade de produtos internacionais que se ajustam perfeitamente ao portfólio já existente.</p> <p>A empresa busca investir em parcerias colaborativas que tragam retorno imediato não apenas para si própria como para a empresa parceira, como no exemplo deste estudo de caso. A empresa desejava um produto da linha cardiovascular que se encaixasse ao seu portfólio e a empresa internacional parceira desejava penetração no mercado brasileiro.</p> <p>De acordo com Barney e Hesterly (1996), a empresa que buscou a parceria para complementar o seu portfólio pode aumentar o seu poder de competitividade, gerando volumes de vendas para atender ao mercado nacional, ampliando a sua liderança como primeira empresa na prescrição de medicamentos cardiovasculares e a empresa parceira conseguiu penetração em um novo mercado no qual tinha o desejo de atuar.</p>

APÊNDICE 6 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso A

Entrevistados:

Diretor administrativo financeiro (A)

Gerente de planejamento estratégico (A)

Gerente geral da empresa parceira (A1)

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
Competência Essencial da Empresa	<p>Gerente geral da empresa parceira - O ranking da empresa entre as 4051 empresas da indústria farmacêutica é o 36º lugar e entre as 1693 companhias na Europa, o seu posicionamento é o 19º lugar.</p> <p>Gerente geral da empresa parceira - Hoje o Grupo A1 é um dos líderes mundiais dos grupos farmacêuticos italianos. Outro fator importante: em 1960 a A1 já havia identificado a necessidade de expandir os seus negócios fora do mercado doméstico na Itália e estabeleceu o Laboratório A1 em Barcelona, na Espanha.</p> <p>Gerente geral da empresa parceira - Os anos da década de 70 foram caracterizados pela consolidação da A1 no mercado Italiano e seguido de vários acordos com empresas da indústria farmacêutica. Uma vez consolidada sua posição no ranking como a maior companhia farmacêutica italiana, através da década de 90 houve o foco no crescimento e na expansão rápida pela Europa e no mundo, com a aquisição e operação de várias companhias afiliadas.</p>	<p>As competências essenciais desta empresa são a pesquisa e o desenvolvimento. Trata-se de uma empresa de grande volume de negócios, 2,6 bilhões de euros em vendas, o que lhe permite um grande investimento em pesquisa e desenvolvimento de novos medicamentos.</p>

APÊNDICE 6 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso A

Entrevistados:

Diretor administrativo financeiro (A)

Gerente de planejamento estratégico (A)

Gerente geral da empresa parceira (A1)

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
Fases do Processo Decisório	<p>Diretor administrativo financeiro - Vamos fechar uma parceria com uma multinacional. Nós temos várias parcerias assim. Temos vários acordos de parcerias no Brasil com multinacionais ou vamos adquirir uma nova forma de distribuição de medicamentos, temos vários acordos com as principais cooperativas que estão no ramo. Como é uma decisão que pegou a empresa inteira, foi tomada pelos três. É isso.</p> <p>Diretor administrativo financeiro - As discussões mais estratégicas, eles compartilham e chegam a uma conclusão única e as decisões da área de maior de envolvimento de cada um acabam sendo tomadas individualmente. Então, se eu fosse dar uma visão rápida: um acionista, ele coordena mais fortemente a área comercial e a área de marketing. Então, as decisões que envolvem essas áreas, ele, de uma forma geral, toma sozinho.</p> <p>Gerente de planejamento estratégico - Estou interessado em tal produto, vamos supor, achei na internet. Deixa. Estou com uma droga diferente na Itália, é o caso que eu vou citar para você aqui. Vou tentar detalhar. Então, descobri uma molécula, fomos lá, ligamos, procuramos a pessoa para entrar em contato, achamos a pessoa responsável por negócio lá. E começamos a trocar informação.</p> <p>Até que um dia, a pessoa veio aqui, disse: “- Olha, eu tenho que estar aqui na América Latina, eu vou passar por aí, a gente se conhece”. Então, veio, você conheceu, apresentou o produto e tal, mostramos interesse, apresentamos a empresa, tem todo esse namoro a princípio.</p>	<p>Dentro da fase de identificação, rotina de reconhecimento da oportunidade, a amplitude do estímulo é caracterizada pelo interesse do decisor, representada pela Gerência de Planejamento Estratégico da empresa, que vai em busca de várias parcerias colaborativas com o objetivo de manter o seu posicionamento no mercado enquanto investe em pesquisa e desenvolvimento por meio de outras parcerias com universidades, institutos de pesquisa e mesmo com outras empresas do setor.</p> <p>A rotina de diagnóstico do modelo de Mintzberg (1976) é identificada como a procura pelas informações sobre o parceiro internacional e a identificação do produto que se “encaixa”.</p> <p>Fase desenvolvimento, rotina de busca para a implementação da solução, identificação da necessidade por ambas as empresas da parceria colaborativa.</p>

APÊNDICE 6 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso A

Entrevistados:

Diretor administrativo financeiro (A)

Gerente de planejamento estratégico (A)

Gerente geral da empresa parceira (A1)

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
Fases do Processo Decisório	<p>Gerente de planejamento estratégico – Então, tem "n" detalhes ali, que a gente começa a trabalhar com diferentes áreas. O jurídico já vai preparando um contrato realmente, dependendo do acordo: se vai ser distribuição, se vai ser produção local, então já começa a preparar o termo de confidencialidade de conhecimento e, em seguida, o contato.</p> <p>Então nós fazemos o estudo de viabilidades. É onde entra a interação com vários departamentos. Eu preciso saber, no departamento de custos, a estrutura que tenho, o preço no Brasil, a gente já tem uma referência lá fora. Então, a gente começa a negociar o custo da molécula ou do produto semi-acabado, acabado. Porque ele tem o que a gente chama de um <i>book</i>, só a matéria-prima a gente desenvolve aqui. Então, você começa a entrar em todos esses detalhes: processo de registro, que a empresa tenha todo o material que a gente chama de <i>book</i>.</p> <p>Marketing entra, faz um plano todo elaborado, análise SWOT e elabora o pré-teste. Aí a empresa fala: "Pôxa, tenho interesse, não tenho". O parceiro: "Pôxa, legal, gostei ou não. Vai vender bem? Ou vai ou não. Tenta vender mais". E esse é um processo de negociação, de acerto mesmo de números.</p> <p>Acertados os números, você vê praticamente marketing, vendas, registros, jurídico, departamento médico. Faz a avaliação do produto, você tem que pegar todo mundo alinhado com o produto. Obviamente os acionistas também, porque eles dizem quando: "- Pôxa, isso é interessante".</p>	<p>Caracterização da rotina de projeto, em que houve o desenvolvimento do plano de trabalho, estudo de viabilidade.</p> <p>Ambas as empresas tomaram "lições para casa". Cada um desenvolveu seu estudo de viabilidade econômica e, em conjunto, determinou as ações que seriam tomadas.</p> <p>É evidenciada na rotina de projeto a busca por soluções customizadas (<i>custom-made</i>) e as táticas políticas são usadas para vender o projeto para as demais áreas da empresa.</p> <p>Fase de desenvolvimento, rotina de pré-seleção; a área de Marketing desenvolve o plano de análise com as soluções possíveis, descartando as inviáveis.</p> <p>Uso das rotinas de suporte do modelo de Mintzberg (1976), disseminação das informações por todas as áreas da empresa buscando o interesse de todos os envolvidos. Tática política segundo Mintzberg (1976) e Pettigrew (1973), uso de coalizão, conseguindo o apoio de outras pessoas e áreas.</p>

APÊNDICE 6 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso A

Entrevistados:

Diretor administrativo financeiro (A)

Gerente de planejamento estratégico (A)

Gerente geral da empresa parceira (A1)

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
Fases do Processo Decisório	<p>Gerente geral da empresa parceira - Houve uma certa coincidência de interesses, eu tinha viagem marcada para a América Latina e recebi uma ligação da Empresa A demonstrando interesse em nosso produto Nebivolol/Nebilet. Dessa forma, eu acertei uma visita à empresa e foi aí que tudo começou. Isso ocorreu em dezembro de 2007.</p> <p>Na verdade, o que buscamos é a penetração de mercado mundialmente falando. O que esperamos dos acordos com as empresas parceiras é, em primeiro lugar, uma parceria justa, em que o parceiro possa nos representar bem em seu país e o primordial para isso é conhecer o parceiro a fundo, saber o que ele deseja e se podemos confiar. Deve existir uma fase de namoro intensa e um casamento bem estruturado em que as partes sabem de suas responsabilidades e deveres. Entretanto, nós desenvolvemos todo um acordo jurídico fundamentado em cláusulas que protejam o investimento e o nosso produto.</p> <p>Como houve interesse mútuo, após a visita feita à Empresa A. Nesse ponto, preciso salientar que a visita foi muito importante para conhecer a estrutura da empresa, seus princípios, suas instalações, seus profissionais, que são competentíssimos, cada uma das empresas levou uma lição de casa tendo como objetivo analisar os números, as questões financeiras e os assuntos regulatórios do Brasil.</p> <p>Após acertarmos os números e as questões jurídicas, nós sentamos e decidimos um plano estratégico de negócio com o envolvimento das áreas estratégicas das duas empresas e os sponsors foram, de um lado, o nosso CEO e, pelo lado da Empresa A, os seus sócios acionistas.</p>	<p>Por parte do parceiro, na fase de seleção, rotina de avaliação-escolha aparece o modo de julgamento de valor, em que a empresa parceira por meio de seu gerente geral identifica (intuição) a possibilidade de sucesso na aliança.</p> <p>Em seguida, tem-se a barganha de interesses mútuos: para a empresa parceira, o desejo de penetrar no mercado brasileiro; para a empresa, o interesse do medicamento cardiovascular, que se “encaixa” perfeitamente em seu portfólio.</p> <p>Fechando o processo decisório que estabeleceu a parceria colaborativa, a rotina de autorização foi feita com o envolvimento de níveis hierárquicos superiores. Do lado da empresa, os acionistas tomaram a decisão de fechar a parceria, bem como do lado da empresa parceira houve a aprovação do CEO.</p>

APÊNDICE 6 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso A

Entrevistados:

Diretor administrativo financeiro (A)

Gerente de planejamento estratégico (A)

Gerente geral da empresa parceira (A1)

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
Fatores Dinâmicos ao Ambiente	<p>Gerente de planejamento estratégico - Então parece um longo espaço, mas é curto quando você começa a fazer pesquisa. O que está acontecendo hoje é que o pessoal está fazendo o máximo para tentar reduzir esse tempo de pesquisa. Ao invés de trabalhar com dez, doze, estão tentando trabalhar com oito. Isso quando eles notam que a droga é inovadora, muito inovadora, vão ter muitos benefícios.</p> <p>Aí você acaba tendo casos como o Viox, alguns produtos que foram retirados do mercado, porque não se conhece ao todo a segurança do produto. Então tem dificuldade para montar produto? Tem, mas só que nós já estamos vivendo essa era, não só a Empresa A, a indústria farmacêutica nacional. Acordou para essa realidade.</p>	<p>De acordo com o gerente de planejamento estratégico da empresa, o processo decisório da empresa é muito dinâmico, a busca por reduzir o tempo de pesquisa e desenvolvimento é muito enfatizado. Dessa forma, há o envolvimento direto dos acionistas e de toda a estrutura hierárquica e um alinhamento voltado para a inovação e a busca de parcerias que mantenham a estrutura da empresa em funcionamento, enquanto produtos inovadores sejam descobertos.</p>
Mecanismos de funcionamento das redes de parcerias colaborativas	<p>Gerente geral da empresa parceira - Como estamos no centro do relacionamento com todas as empresas com as quais temos parceria mundialmente falando, hoje a A1 através do Nebivolol/Nebilet, está presente em 64 países com vendas de 265,8 milhões de euros em 2007. Isso crescerá, agora em 2008, com a inclusão de vendas na Tunísia e Coréia e para o início de 2009 no Brasil. O que compartilhamos com essas empresas escolhidas é o nosso melhor produto e esperamos que essas empresas façam a melhor venda possível, com qualidade e respeito à nossa imagem e ao nosso produto.</p> <p>Tudo o que comunicamos entre as empresas que possuem negócios conosco são feitos por meio de boletins informativos e técnicos, qualquer informação é trocada através destes boletins.</p>	<p>A A1 desenvolveu a sua competência de participar da rede colaborativa, Powell <i>et al.</i>, 1996, identificando na interação com outras empresas da indústria farmacêutica mundial a forma para crescer de forma sólida e eficiente.</p>

APÊNDICE 6 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso A

Entrevistados:

Diretor administrativo financeiro (A)

Gerente de planejamento estratégico (A)

Gerente geral da empresa parceira (A1)

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
<p>Mecanismos de funcionamento das redes de parcerias colaborativas</p>	<p>Gerente geral da empresa parceira - O fluxo de informação é bilateral. Recebemos informações mensais de como estão indo as vendas no país e qualquer problema é tratado por meio de telefonemas ou reuniões presenciais quando se fazem necessárias.</p>	
<p>Principais razões para a formação de alianças estratégicas</p>	<p>Gerente de planejamento estratégico - As drogas de hoje, na verdade, são as drogas melhoradas de ontem. Então, o que está acontecendo? O avanço ele é assim, na forma dinâmica, não mais em molécula. É o momento do mercado. Pensando nisso, os donos da empresa, os acionistas, querem fazer uma transição, já começaram lá atrás a investir e pensar em pesquisa e desenvolvimento. Então, hoje os grandes centros brasileiros como Unicamp, USP, Universidade Federal do Rio de Janeiro, do Rio Grande do Sul, já estão sempre, estão sendo financiadas por parte da Empresa A para poder chegar lá na frente e ter alguma molécula diferenciada para poder fazer isso.</p> <p>Porque se não investirmos agora em pesquisa e desenvolvimento, lá na frente tem coisas que vão deixar de existir. Nesse meio caminho enquanto está se investindo, você tem uma série de, vamos dizer assim, doutores, cientistas, trabalhando para a Empresa A. Mas você precisa compor o seu portfólio agora para poder chegar lá saudável. E é o momento de estar lá nos genéricos, você tem uma série de produtos que já tem milhares de cópias. Então, você precisa fazer esse gap: quando entrarem os produtos novos, é seu exclusivo. Você vai dar uma alavancada no mercado.</p> <p>Você tem essa fase aqui, olha, que é o momento atual, depois você vai ter que entender, fazer parcerias internacionais, é aqui onde entrou o Clóvis.</p>	<p>O que está caracterizado neste estudo de caso é a necessidade constante de alianças oportunistas realizadas por esta empresa por meio de parcerias colaborativas para sustentar o seu modelo de negócios. Enquanto as parcerias colaborativas são feitas com empresas internacionais para a comercialização de um medicamento que se encaixa com o seu portfólio, ajudando na manutenção de sua liderança como “número um” em prescrição de medicamentos cardiovasculares, ela intensifica os investimentos em outras parcerias com o objetivo de desenvolver novos medicamentos inovadores na área por meio de alianças multiorganizacionais, conforme enunciado por Mintzberg (1998).</p>

APÊNDICE 6 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso A

Entrevistados:

Diretor administrativo financeiro (A)

Gerente de planejamento estratégico (A)

Gerente geral da empresa parceira (A1)

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
Principais razões para a formação de alianças estratégicas	<p>Gerente de planejamento estratégico - Você tem um <i>gap</i>, você precisa cobrir esse <i>gap</i> porque os seus produtos de linha, hoje, tendem a cair. E você vai ter um vale aqui para ser coberto. No momento, a gente lida com parcerias, mas as parcerias são internacionais: Roma – Itália, França, Alemanha.</p> <p>Gerente geral da empresa parceira - Hoje a A1 é uma empresa de 2,6 bilhões de euros e nós estamos em 64 países e queremos desenvolver o mercado na América Latina e não sabíamos bem como fazer isso.</p>	<p>Identificação da necessidade da parceria colaborativa com o objetivo de introduzir seu produto no mercado brasileiro.</p>
Rotinas de Suporte ao Processo Decisório	<p>Gerente geral da empresa parceira - Após acertarmos os números e as questões jurídicas, nós sentamos e decidimos um plano estratégico de negócio com o envolvimento das áreas estratégicas das duas empresas e os <i>sponsors</i> foram, de um lado, o nosso CEO e, pelo lado da Empresa A, os seus sócios acionistas. Como resultado desse plano, tivemos ações que podemos resumir da seguinte forma:</p> <p>Criação de um comitê de 17 cardiologistas brasileiros, que viajaram para Florença e Roma, onde tiveram o primeiro contato com o produto, em uma reunião na A1, com apresentação do Dr. Zanchetti e visita ao Centro de Pesquisa e Desenvolvimento.</p> <p>Simpósio de Nebilet (Nebivolol) no Congresso Mundial de Cardiologia realizado em Buenos Aires, em maio de 2008, com 600 participantes.</p> <p>Simpósio de Nebilet (Nebivolol) no Congresso Brasileiro de Cardiologia, em Curitiba, setembro/2008, com 600 participantes.</p> <p>Para a A1, o nosso papel já está cumprido, encontramos a empresa certa na hora certa e a Empresa A é a que estávamos procurando. Tivemos afinidade, além de contratos, tivemos confiança no que eles fazem no Brasil. Nosso papel aqui é desenvolver ainda mais essa parceria, uma vez que a confiança foi mútua.</p>	<p>Identificação da rotina de suporte de controle, sub-rotina, planejamento da decisão, em que houve o estabelecimento de limites e restrições no espaço de decisão, determinando prazos de execução das atividades, estratégias de soluções e recursos necessários.</p> <p>Comunicação por meio da disseminação do conhecimento, buscando divulgar a decisão para todos os envolvidos e interessados no processo decisório.</p>

APÊNDICE 7 – Análise de Conteúdo do Caso B

Entrevistados:

Gerente nacional de vendas (B) / Gerente de distribuição do parceiro B1

Supervisor de distribuição do parceiro B2 / Gerente de distribuição do parceiro B3

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
Alianças estratégicas (Oportunistas)	Gerente nacional de vendas da empresa B - Um exemplo clássico são as vacinas, que a Empresa B, há três anos, quando eu entrei na companhia, iniciou-se nesse mercado, só que eu fui contratado para isso. A Empresa B não tem força de vendas, não tem <i>know how</i> , experiência nenhuma nesse mercado. Então, eu fui contratado e quando o produto estava pronto para ser comercializado – o produto é fabricado na Suíça por uma outra empresa, nós importamos – nós buscamos uma cadeia de distribuidores para poder fazer essa comercialização para nós e aí nós só fazemos o gerenciamento disso.	A aliança estratégica oportunista, Mintzberg (1998), neste caso, identifica a necessidade de a Empresa B ampliar os seus negócios no segmento de hospitais. Ele já é reconhecido como líder no mercado nacional no fornecimento de anestésicos para hospitais, entretanto, para o caso de vacinas, não possuía nem o produto e nem o <i>know how</i> de distribuição. Dessa forma, foi em busca de uma parceria colaborativa com o fabricante suíço e, no Brasil, desenvolveu uma parceria com quatro distribuidores com <i>know how</i> na distribuição de vacinas.
Competência Essencial da Empresa (Conhecimento do mercado)	Gerente nacional de vendas da empresa B – Desde a fundação da Empresa B em 1972, focamos nossa atenção no atendimento das necessidades dos hospitais brasileiros, inicialmente em especialidades como a psiquiatria e, mais tarde, em áreas como Anestesia e Alergologia, segmentos nos quais nos tornamos líderes na América Latina. Hoje, cobrimos todo o território nacional e a exportação dos nossos produtos atinge aproximadamente 40 países entre América Latina, Oriente Médio, Ásia e África.	A empresa é reconhecida pelo mercado como sendo a número um no atendimento de produtos anestésicos para os hospitais, principalmente com a pesquisa e desenvolvimento em seu próprio centro de PD&I em Itapira. Ela possui mais de 23 patentes neste setor. É caracterizada por entender a necessidade final dos seus clientes e por buscar a sua satisfação direta.
Competência Essencial da Empresa (Desenvolvimento de Produtos)	Gerente nacional de vendas da empresa B - Com uma postura altamente criativa e inovadora, implantamos um Núcleo de PD&I (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação) de excelência comprovada e o colocamos à frente da solução dos problemas da área. O estabelecimento de parcerias com entidades nacionais e internacionais nos possibilitou um desenvolvimento único. Desse avanço surgiram anestésicos locais e gerais, inéditos, mais eficientes e seguros, muitos deles, objetos de patentes no Brasil, Estados Unidos da América, União Européia e China. O alto nível de sofisticação de PD&I fez com que fôssemos escolhidos para oferecer <i>reference standards</i> para a United States Pharmacopeia Farmacopéia Americana.	Sua competência essencial é o desenvolvimento de produtos relacionados ao ambiente hospitalar. Atualmente desenvolve a mesma competência para vacinas.

APÊNDICE 7 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso B

Entrevistados:

Gerente nacional de vendas (B) / Gerente de distribuição do parceiro B1

Supervisor de distribuição do parceiro B2 / Gerente de distribuição do parceiro B3

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
<p>Competência Essencial da Empresa (Pesquisa & Desenvolvimento)</p>	<p>Gerente nacional de vendas da empresa B - Fruto de planejamento, decisões estratégicas e investimentos realizados nas últimas décadas, a Empresa B tomou-se referência no país na área de pesquisa e desenvolvimento de novas substâncias. Através da colaboração de cientistas do mais alto nível, o Núcleo de Pesquisa Desenvolvimento e Inovação (PD&I) da Empresa B é responsável pelo desenvolvimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De diversas moléculas, entre princípios ativos, intermediários e impurezas. Com isso dependemos cada vez menos de importações e contribuimos para minimizar o desequilíbrio da balança de comércio exterior de nossa área. • De dezenas de princípios ativos que são produzidos em escala industrial e destinados à fabricação de produtos farmacêuticos da Empresa B ou para a exportação. • Do aprimoramento científico e tecnológico do país, colaborando para evitar a evasão de cérebros (cientistas). <p>Adicionalmente, investimos em parcerias com as mais renomadas universidades e instituições de pesquisas, que resultaram em várias patentes no Brasil e no exterior.</p>	
<p>Competência Essencial da Empresa (Comercialização)</p>	<p>Gerente nacional de vendas da empresa B - Existem alguns produtos para os quais a gente busca essa parceria, que é onde não temos força de vendas. Um exemplo clássico são as vacinas, que a Empresa B, há três anos, quando eu entrei na companhia, iniciou-se no mercado de vacinas, só que eu fui contratado para isso. A Empresa B não tem força de vendas, não tem <i>know how</i>, experiência nenhuma nesse mercado. Então, eu fui contratado, e quando o produto estava pronto para ser comercializado – o produto é fabricado na Suíça por uma outra empresa, nós importamos –, nós buscamos uma cadeia de distribuidores para poder fazer essa comercialização para nós e aí nós só fazemos o gerenciamento disso.</p>	

APÊNDICE 7 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso B

Entrevistados:

Gerente nacional de vendas (B) / Gerente de distribuição do parceiro B1

Supervisor de distribuição do parceiro B2 / Gerente de distribuição do parceiro B3

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
<p>Competência Essencial da Empresa (Comercialização)</p>	<p>Gerente nacional de vendas da empresa B - A partir daí é que a gente saiu para trabalhar e fazer os planos de qual trabalho ia ser feito e optamos pelos distribuidores. Então, fechamos com os distribuidores, a Empresa B importa o produto, a solicitação de importação, compra o produto do produtor lá na Suíça, o produto chega ao aeroporto aqui no Brasil, é transferido para a nossa empresa, para a nossa... No caso, é produto perecível, tem que ter controle de temperatura, então para a nossa câmara fria, porque a nossa sede lá em Itapira, então fica lá, e a partir daí a gente vende para esses quatro distribuidores.</p> <p>Gerente nacional de vendas da empresa B - A maior parte do faturamento da Empresa B é de venda direta, então tem uma rede de representantes de vendas que visitam os clientes diretamente e fazem comercialização.</p>	<p>Análise dos pontos fracos da empresa, essencialmente a Empresa B é uma empresa com conhecimento de mercado para pesquisa e desenvolvimento de medicamentos anestésicos. O mercado de vacinas é um mercado potencial a ser desenvolvido, mais de 400 milhões de reais e caracteriza um estímulo para a parceria desenvolvida com o fabricante suíço (Berna Biotech) e a busca por distribuição com os distribuidores especializados (B2, B4, B1 e B3) em distribuir vacinas para todo o Brasil.</p>
<p>Competência Essencial da Empresa (Distribuição)</p>	<p>Os produtos da área farmacêutica, produtos éticos, garantem a maior parte do faturamento, possibilitando maior aporte de capital em pesquisa e desenvolvimento e destinação de verbas para este fim em produtos anestésicos e vacinas que mantêm a liderança da Empresa B no mercado. Essa estratégia garante à Empresa B: penetração em um novo mercado, competição por meio de tecnologia e pesquisa e desenvolvimento, introdução de um novo produto com inovação e rapidez e aumento do poder de competitividade, Barney e Hesterly (1996).</p>	<p>Os produtos da área farmacêutica, produtos éticos, garantem a maior parte do faturamento, possibilitando maior aporte de capital em pesquisa e desenvolvimento e destinação de verbas para este fim em produtos anestésicos e vacinas que mantêm a liderança da Empresa B no mercado. Essa estratégia garante à Empresa B: penetração em um novo mercado, competição por meio de tecnologia e pesquisa e desenvolvimento, introdução de um novo produto com inovação e rapidez e aumento do poder de competitividade, Barney e Hesterly (1996).</p>
<p>Competência Essencial da Empresa (Parceria com Instituições de Pesquisa)</p>	<p>Gerente nacional de vendas da empresa B - O estabelecimento de parcerias e cooperações tecnológicas com inúmeras instituições de pesquisa - aliado à expertise de uma equipe de pesquisadores altamente qualificados do nosso núcleo de PD&I - nos possibilitou realizar nossa missão de oferecer soluções modernas de saúde, sempre valorizando a ciência e o talento nacional. Entre as instituições com as quais mantemos projetos, estão: Universidade de São Paulo - USP, Unicamp, Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Universidade Federal de Santa Maria, Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de São Paulo, entre outras.</p>	<p>Destaca-se uma de suas maiores competências, ao mesmo tempo em que investe em pesquisa e desenvolvimento próprio em seu PD&I em Itapira (São Paulo), investe em parcerias colaborativas com universidades e instituições de pesquisa, trocando conhecimentos e aprofundando o relacionamento em uma troca de apoio mútuo. Em relação aos distribuidores, identifica sua necessidade própria e investe na imagem da própria distribuição, demonstrando para o mercado que a Empresa B confia e dá o seu aval ao trabalho realizado pelo distribuidor.</p>

APÊNDICE 7 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso B

Entrevistados:

Gerente nacional de vendas (B) / Gerente de distribuição do parceiro B1

Supervisor de distribuição do parceiro B2 / Gerente de distribuição do parceiro B3

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
Fases do Processo Decisório (Identificação\ Reconhecimento)	<p>Gerente Nacional de Vendas da empresa B - Um exemplo clássico são as vacinas, que a Empresa B, há três anos, quando eu entrei na companhia, iniciou-se nesse mercado, só que eu fui contratado para isso. A Empresa B não tem força de vendas, não tem <i>know how</i>, experiência nenhuma nesse mercado. Então, eu fui contratado, e quando o produto estava pronto para ser comercializado – o produto é fabricado na Suíça por uma outra empresa, nós importamos –, nós buscamos uma cadeia de distribuidores para poder fazer essa comercialização para nós e aí nós só fazemos o gerenciamento disso.</p>	<p>A entrada da Empresa B nesse mercado deveu-se à parceria com o laboratório suíço Berna Biotech, que produz as vacinas e é especializado em biotecnologia, principalmente na área de imunologia. O contrato entre as empresas prevê que, em um primeiro momento, a Empresa B colocará os produtos em embalagens e os distribuirá no Brasil. “A partir de uma escala de vendas que justifique novos investimentos, existe a possibilidade de incorporarmos algumas fases da produção, como fracionamento e envase.”</p> <p>O contrato com a Berna, renovável e com duração de cinco anos, pode se estender para outros produtos fabricados pela empresa suíça e para projetos que a Empresa B tem em desenvolvimento na mesma área. Uma das poucas farmacêuticas nacionais integradas - também produz princípios ativos -, a companhia apóia, com investimentos e no desenvolvimento de estudos pré-clínicos, a pesquisa de uma tecnologia para aumentar a imunidade de vários tipos de vacinas, que estão sendo elaboradas pelo Instituto Butantã, de São Paulo.</p> <p>Nessa etapa de reconhecimento, encontram-se dois estímulos para a oportunidade, busca de conhecimento para fabricação de vacinas localmente e para manter a liderança no mercado como sendo a empresa que detém a maior participação no fornecimento de anestésicos e, agora, de vacinas para hospitais.</p>

APÊNDICE 7 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso B

Entrevistados:

Gerente nacional de vendas (B) / Gerente de distribuição do parceiro B1

Supervisor de distribuição do parceiro B2 / Gerente de distribuição do parceiro B3

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
<p>Fases do Processo Decisório (Identificação\ Diagnóstico)</p>	<p>Gerente nacional de vendas da empresa B - Bom, nesse processo eu levei menos de seis meses de estudo, de análise, no qual nós fizemos um acompanhamento de como seria para você ter uma força de vendas própria, o custo de mão-de-obra, custo de impostos, de material promocional, marketing para a parte de investimento e analisamos o retorno que isso daria e também o custo e a viabilidade de nós termos parceiros comerciais para fazer essa distribuição para nós e também como é que seria o retorno disso. Porque, a partir do momento em que você tem uma força, digamos, própria, você pode vender para o cliente final a um preço X, a partir do momento em que você determina alguns distribuidores para fazerem essa comercialização pelo preço de venda, é X menos alguma coisa, para dar a margem para esse distribuidor. Então, foram feitos dois <i>plots</i>: investimento-retorno, digamos, próprio; e investimento-retorno nos canais de distribuição. E aí, junto, na época com o gerente geral da companhia, o meu diretor e eu, ele fez uma apresentação, analisamos os dois planos: os prós e os contras de cada um, e aí se tomou a decisão por estipular alguns distribuidores para fazer a comercialização para nós.</p> <p>Você tem mais um ponto em termos de, como eu posso te falar, o nome da companhia, do status da companhia, você tendo uma faixa de vendas, esse status é o melhor, então você depende de terceiros. Mas comercialmente falando, financeiramente falando, compensou mais. Então, baseado nisso é que a gente tomou a decisão pela estratégia de assumir alguns distribuidores para fazer a comercialização.</p>	<p>Houve a criação de grupos de trabalho liderados pelo gerente nacional de vendas, que buscou novos canais de informação e a descoberta da viabilidade do negócio.</p>

APÊNDICE 7 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso B

Entrevistados:

Gerente nacional de vendas (B) / Gerente de distribuição do parceiro B1

Supervisor de distribuição do parceiro B2 / Gerente de distribuição do parceiro B3

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
<p>Fases do Processo Decisório (Desenvolvimento) Busca)</p>	<p>Gerente nacional de vendas da empresa B - Bom, a partir do momento em que você tomou a decisão: “- É por esse caminho que a gente vai seguir.” Você tem algumas saídas. Você pode ter empresas que têm força de vendas, que trabalham com vacinas que poderiam trabalhar os nossos produtos e você tem empresas no mercado, que são distribuidores de produtos farmacêuticos que você pode simplesmente vender para eles e eles colocam no mercado. Aí, o que tem que ser analisado é o que a empresa pode ganhar ou perder em cada um dos dois caminhos. Em um caso, você pegar um laboratório concorrente para fazer esse tipo de parceria para o mercado que nós queríamos, o produto que nós queríamos, não foi interessante. Nós perderíamos, talvez, o poder de negociação com o fornecedor internacional, porque o produto não é nosso. Então, baseado nisso, a gente tomou a decisão de partir para distribuidores. São empresas que compram produtos farmacêuticos e revendem para farmácias, clínicas e hospitais.</p> <p>O processo de comercialização começa. Portanto, fechando contrato com o produtor internacional, suíço. Nós formamos um contrato e depois a Empresa B importa essa vacina, com antídotos e proteção. Firmado o contrato, nós entramos com todo o processo de documentação na Anvisa, para registro do produto no Brasil, isso é feito pelo nosso departamento de assuntos regulatórios, que só trata disso. Então, pega toda a documentação na Suíça, leva para a Anvisa, apresenta na Anvisa e solicita o registro.</p>	<p>A etapa de desenvolvimento, a busca, caracterizou-se pela busca ativa, em que tanto para a parceria com a empresa suíça no fornecimento das vacinas, quanto a busca pelos distribuidores locais foi uma iniciativa direta da equipe de trabalho. A Empresa B, por meio de seu time interno criado para a busca de soluções, realizou uma pesquisa interna para encontrar as melhores empresas distribuidoras de vacinas no país.</p>
<p>Fases do Processo Decisório (Desenvolvimento) Projeto)</p>	<p>Gerente nacional de vendas da empresa B - Então, a gente no início, buscou por vários. Por quê? Para poder ter uma melhor abrangência de mercado. Porque nessa área que eu estou falando, de vacinas, você não tem um único distribuidor que possa te atender bem em todo mercado nacional. Como que a gente soube disso? Indo no cliente final.</p>	<p>Caracterização da decisão final por meio de um projeto elaborado entre todas as áreas da empresa, o parceiro suíço e os distribuidores locais. Evidência de troca de soluções, para o parceiro suíço, aumento de vendas. Para a Empresa B, penetração em um novo mercado, para os 4 distribuidores locais, mais um aval de uma empresa de prestígio, indicando aos clientes finais a qualidade na distribuição.</p>

APÊNDICE 7 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso B

Entrevistados:

Gerente nacional de vendas (B) / Gerente de distribuição do parceiro B1

Supervisor de distribuição do parceiro B2 / Gerente de distribuição do parceiro B3

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
Fases do Processo Decisório (Seleção/ Pré-Seleção)	Gerente nacional de vendas da empresa B – Então, nós fizemos uma pesquisa no cliente final, eu saí fazendo essas entrevistas: “De quem você compra? Como é que você é atendido? Como é que você gostaria de ser atendido? De quem você gostaria de comprar?”. Então, tinha um tipo de um questionário e mediante as respostas, a gente, calculando esses dados, nós percebemos que não adiantava ter apenas um distribuidor. Ele te atende bem, por exemplo, em São Paulo e não te atende bem no Rio, o outro te atende bem em Porto Alegre e não te atende bem em Minas. Então, nós pegamos alguns distribuidores, na verdade quatro distribuidores, um no Rio, um São Paulo, Porto Alegre e um Belo Horizonte, que é o maior mercado para esse produto. Na primeira análise que nós fizemos de mercado, nós vimos que 70% das vendas estavam concentradas nessa região, aí nós pegamos distribuidores nessa região.	Após oito meses de projeto, o grupo de trabalho tinha em mãos o mapeamento da distribuição das vacinas por região, volume de vendas por região e valores que seriam praticados. A partir dessa etapa, começou o processo de contrato.
Fases do Processo Decisório (Seleção/Avaliação-Escolha/Analítica)	Gerente nacional de vendas da empresa B - Nós temos que receber um mapa dizendo para quem ele vendeu, quanto ele vendeu e por quanto ele vendeu. Então, isso mensalmente é feito, esse acompanhamento. Então, tudo isso consta de contrato em comum acordo, nós com cada distribuidor em particular. E a nossa obrigação, qual é? Material de marketing, nós oferecemos treinamento dos vendedores. Então, ele teve obrigação de cumprir o preço, material de marketing e treinamento da nossa parte e, da parte deles, o acompanhamento de vendas, a área de atuação e também a margem de comercialização em que eles iam trabalhar.	Identificação das táticas de avaliação de Nutt (1998), houve a definição de relatórios iniciais para a análise quantitativa de performance, uma das condições essenciais para a seleção dos quatro distribuidores.

APÊNDICE 7 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso B

Entrevistados:

Gerente nacional de vendas (B) / Gerente de distribuição do parceiro B1

Supervisor de distribuição do parceiro B2 / Gerente de distribuição do parceiro B3

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
Fases do Processo Decisório (Seleção\Avaliação-Escolha\Barganha)	Gerente nacional de vendas da empresa B - Bom, a partir do momento em que a gente identificou que seria o fornecedor o distribuidor ideal para nós, nós fomos até eles e propusemos um negócio comercial, puramente comercial: “- Eu te vendo um produto X, você vai vender por Y no mercado e sua a margem é tal. Te interessa?”, “- Interessa”. Então, a primeira pergunta foi essa. A partir do momento em que houve um interesse, nós firmamos um contrato por área de atuação para cada um deles, para evitar briga. Nós evitamos brigas de mercado: “- Então você tem uma área de atuação, você vai vender os meus produtos nessa área e o outro em outra área e assim por diante”. Estipulamos margem comercial, o preço nosso de venda para eles e o preço de venda deles para o consumidor final e também para noções de resultado, noções essas que são mensais.	A partir desse ponto, as empresas ficaram oito meses envolvidas na negociação dos parâmetros de contrato até a alocação dos recursos. Do lado da Empresa B, as pessoas que tomaram a decisão final foram: o gerente nacional de vendas, seu diretor e o presidente; do lado dos distribuidores, cada um dos gerentes comerciais de distribuição.
Fases do Processo Decisório (Seleção\ Autorização)	Gerente nacional de vendas da empresa B - Isso e o gerente geral da empresa e a diretoria. Nós três, nós nos reunimos para analisar cada uma das opções e aí foi batido o martelo determinando por essa saída.	Autorização do processo decisório feita pelos níveis hierárquicos superiores, diretor e presidente da empresa, no ambiente externo da empresa, Anvisa e Cemed (Centro de Estudos de Medicamentos).
Fases no processo de conflito (Intenções)	Gerente nacional de vendas da empresa B - Bom, inicialmente foi feito um treinamento, fugiu a palavra... Presencial. Foi feito um treinamento presencial em que eu orientei sobre o produto, o que é, o que a gente esperava de cada vendedor e o que a gente esperava de cada parceria das empresas, então esse era presencial.	Caracterização da fase de conflito, cooperatividade, satisfação dos interesses dos parceiros, Eisenhardt e Bougeios (1992).

APÊNDICE 7 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso B

Entrevistados:

Gerente nacional de vendas (B) / Gerente de distribuição do parceiro B1

Supervisor de distribuição do parceiro B2 / Gerente de distribuição do parceiro B3

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
Fatores Dinâmicos ao Ambiente (Atrasos de cronograma)	Gerente nacional de vendas da empresa B - Olha, eu diria para você que a partir do momento que a gente ia receber o produto, fazer a análise e optar, como a gente falou no início, por qual caminho seguir, levou mais ou menos uns seis meses. A partir da decisão de qual caminho nós vamos seguir até realmente começar o projeto, mais uns seis a oito meses. Demorou um ano e dois meses, desde o início do processo até finalmente a gente comercializar o produto. Por volta aí, entre 10 e 12 meses sai a resposta da Anvisa e aí sai o registro do produto, aí você tem que entrar com o processo de regime de preços na Cemed, que aí já envolve a área comercial para poder pedir um preço onde você apresenta, como é produto importado, o preço em outros mercados internacionais estipulados pela Cemed: “- Então, eu quero o preço tal, tal país”.	Agilidade - O Gerente Nacional caracterizou o processo decisório da empresa como sendo muito dinâmico. Ele apoia esta decisão em: envolvimento direto dos diretores e presidente nos processos decisórios; estrutura hierárquica, onde os gerentes têm acesso aos níveis hierárquicos superiores da companhia; e um estímulo voltado para inovação e novas idéias. Confiança Existe ainda a percepção de que os diretores e presidente delegam autonomia, baseada na confiança, aos gerentes. Comunicação durante todo o processo decisório é bem informal, sendo que reuniões são realizadas quando necessário.
Fatores Dinâmicos ao Ambiente (Reciclagens por falha)	Gerente nacional de vendas da empresa B - Baseado nisso a gente pode registrar se existe ou não alguma dificuldade por parte deles, os parceiros, dos que venderam com o produto, com o preço ou com o cliente final. No caso do produto, a gente reforça o treinamento. Não houve nenhuma situação em que nós tivemos que fazer mais um treinamento presencial além dessas mensagens por e-mail, de que estava tendo essa dificuldade.	
Mecanismos de funcionamento das redes de parcerias colaborativas (Centralidade da rede)	Gerente nacional de vendas da empresa B - A partir daí temos um boletim mensal no qual trocamos informações. Nós passamos informações do que nós temos de preferência de mercado, talvez eles pudessem atingir mais, fazemos um treinamento, uma revisão de treinamento dos produtos que eles estão comercializando para nós e eles, por outro lado, nos informam como é que está a condição comercial, o número de vendas e qual a região, os clientes que eles estão atendendo. Então, existe essa comunicação.	A Empresa B adquiriu ao longo do tempo a competência essencial para participar de parcerias colaborativas, Powell (1997), identificando interação com universidades, seu centro de PD&I e parcerias internacionais para o caso de vacinas. Para o caso de distribuição local das vacinas, optou pela busca de empresas que poderiam lhe representar de forma adequada no mercado e possibilitou o crescimento destes com a distribuição de conhecimento e margens de vendas, além de credenciá-los perante os clientes finais.

APÊNDICE 7 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso B

Entrevistados:

Gerente nacional de vendas (B) / Gerente de distribuição do parceiro B1

Supervisor de distribuição do parceiro B2 / Gerente de distribuição do parceiro B3

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
Poder (de competência)	<p>Gerente nacional de vendas da empresa B - Isso você apresenta, apresenta o preço de concorrentes nacionais aqui no Brasil e o preço que você está propondo para comercializar o seu produto. Então, depois de um processo aí em torno de dois a três meses, você tem a resposta: ou positiva ou negativa. Positiva, eles já aceitam seu preço, negativa eles falam “- Não, você não vai vender por dez, você vai vender por sete”. E aí começa a negociação. Então, a gente vai até a Cemed de novo, fala: “- Olha, por sete eu não posso vender”. E aí começa aquela coisa e fechamos um preço: “- Bom, está aprovado e é registrado o preço também”.</p> <p>Gerente nacional de vendas da empresa B - Penetração no mercado de vacinas com a parceria feita com o laboratório suíço Berna Biotech.</p>	<p>De acordo com French e Raven (1959), o poder de competência é uma das cinco fontes de poder. Aqui há a caracterização de influência exercida pela Empresa B como resultado de sua especialização no segmento de anestésicos e vacinas.</p>
Principais razões para a formação de alianças estratégicas (Penetração em um novo mercado)	<p>Gerente de distribuição do parceiro B1 - Para você ter uma idéia do produtor, estiveram no Brasil e nos visitaram juntos com a Empresa B. E isso para mim, tirando a parte comercial que talvez seja a mais importante, isso seria a segunda coisa mais importante.</p>	<p>Houve a necessidade da parceria colaborativa para a Empresa B com o objetivo de penetrar no mercado de vacinas, uma vez que já é o líder em anestésicos para hospitais e quer se consolidar como líder nesse segmento. Para o laboratório suíço, há a penetração do produto no mercado brasileiro. Para a Empresa B, há a vantagem adicional de se consolidar nesse segmento sem seu produto próprio até que sua área de PD&I desenvolvesse o princípio ativo em biotecnologia e possa fabricá-lo localmente.</p> <p>Tendo o aval de mais um laboratório de renome como a Empresa B, a empresa de distribuição alavanca suas vendas e aumenta o seu poder de competitividade. Geração de volumes, Barney e Hesterly (1996).</p>
Principais razões para a formação de alianças estratégicas (Aumento do poder de competitividade)		

APÊNDICE 7 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso B

Entrevistados:

Gerente nacional de vendas (B) / Gerente de distribuição do parceiro B1/

Supervisor de distribuição do parceiro B2 / Gerente de distribuição do parceiro B3

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
Principais razões para a formação de alianças estratégicas (Aumento do poder de competitividade)	Supervisor de distribuição do parceiro B2 - A principal, comercial. Então, porque nós temos um leque de produtos, não somos exclusivos desses produtos e nem exclusivos da Empresa B. Estamos no mercado, então comercialmente nós temos mais produtos na cesta para vender para o cliente final, então comercialmente essa é a principal vantagem. Segundo, a Empresa B decidiu por nós, então nós temos um aval, também, de mais um laboratório que dá o aval de confiabilidade, de credibilidade, de qualidade técnica para vender os produtos, então nós temos uma carta para levar aos clientes validando o nosso trabalho e a Empresa B é mais uma. Temos a vantagem comercial em primeiro lugar, em segundo e em termos de credibilidade, a assinatura de mais uma empresa em nosso portfólio.	Caracterização do aumento do volume de vendas e aval de um laboratório de renome no portfólio de distribuição da empresa.
Principais razões para a formação de alianças estratégicas (Aumento do poder de competitividade)	Gerente de distribuição do parceiro B3 - A partir do momento em que eu recebi o aval de um desses, de mais de um desses produtores, que, no caso da Empresa B, não seria o produtor, mas está representando um produtor internacional. A partir do momento em que eu recebi este aval, isso prova para o meu cliente final que eu faço o trabalho direito.	Identificação de imagem ligada a um laboratório de renome, o que alavancou o volume de vendas.
Rotinas de Suporte ao Processo Decisório (Política/Coalizão)	Gerente nacional de vendas da empresa B - Bom, a partir do momento em que a gente identificou que seria o fornecedor, o distribuidor ideal para nós, nós fomos até eles e propusemos um negócio comercial, puramente comercial: “- Eu te vendo um produto X, você vai vender por Y no mercado e a sua margem é tal. Te interessa?”, “- Interessa.” Então, a primeira pergunta foi essa. A partir do momento em que houve um interesse, nós firmamos um contrato por área de atuação para cada um deles, para evitar brigas.	Busca do respaldo do distribuidor, ofertando-lhe a possibilidade de venda do produto (vacina) por uma margem e a ligação de sua imagem à de um laboratório de renome.
Rotinas de Suporte ao Processo Decisório (Política/Asserção)	Gerente nacional de vendas da empresa B - Nós evitamos brigas de mercado: “Então, você tem uma área de atuação, você vai vender os meus produtos nessa área e o outro em outra área e assim por diante”. Estipulamos margem comercial, o preço nosso de venda para eles e o preço de venda deles para o consumidor final e também para noções de resultado, noções essas que são mensais.	Definição de regras claras e objetivas que determinam os limites de atuação de região para cada um dos distribuidores.

APÊNDICE 8 – Análise de Conteúdo do Caso C

Entrevistados:

Gerente de produto (C)

Gerente de desenvolvimento de produto (C1)

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
Alianças estratégicas	<p>Gerente de produto - Nós temos um produto desenvolvido pela empresa mesmo, em parceria com uma universidade. E hoje ele já está no mercado sendo comercializado.</p> <p>A Unicamp desenvolveu o primeiro antiinflamatório feito com base no extrato de uma planta nativa brasileira (em forma de creme) que estará no mercado ainda neste semestre. A erva-baleeira (Cordia verbenacea), usada por pescadores no litoral das regiões Sul e Sudeste, é a matéria-prima do medicamento. Também é chamada de erva-da-praia e maria-milagrosa.</p> <p>É um medicamento inovador, entretanto, o qual imita o nosso concorrente Cataflan, da Novartis. Mas o que você tem que ver aqui é que é o primeiro medicamento fitoterápico desenvolvido no Brasil.</p>	<p>Este tipo de parceria colaborativa identifica alianças multiorçanzacionais onde o objetivo é atender uma necessidade comum. Para a Empresa C a necessidade de um medicamento fitoterápico com o objetivo de ser o primeiro medicamento no Brasil com estas características para a Unicamp a possibilidade de ser a primeira universidade com pesquisa na área de medicamentos com origem vegetal sendo um produto inovador em substituição à um produto com características sintéticas. De acordo com Kogut (1988) a busca pelo conhecimento e da aprendizagem transforma a aliança estratégica em canal de via dupla, onde os benefícios da troca de conhecimento e troca de aprendizagem se consolidam com o crescimento na posição do mercado.</p>
Competência Essencial da Empresa (Conhecimento do mercado)	<p>Gerente de produto - Você pode até fazer uma parceria onde você não precisa fazer um investimento total, a empresa que dá o investimento de 50% naquele produto. E isso é uma forma de a gente ter um produto inovador sim.</p>	<p>A Empresa C se posiciona como uma empresa da indústria farmacêutica conhecedora das dificuldades do mercado nos requisitos para o desenvolvimento de novos produtos. Identifica a falta de investimentos no setor para ter grande volume de capital com esse fim. Dessa forma, é uma empresa que desenvolve várias parcerias colaborativas, principalmente com universidades, destacando o Centro de Pesquisas Químicas, Biológicas e Agrícolas da Unicamp e a Universidade Federal de Santa Catarina. Além disso, faz parte de uma <i>joint venture</i> com a Empresa A, União Química, em uma empresa de Pesquisa e Desenvolvimento chamada COINFAR.</p>

APÊNDICE 8 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso C

Entrevistados:

Gerente de produto (C)

Gerente de desenvolvimento de produto (C1)

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
<p>Competência Essencial da Empresa (Desenvolvimento de Produtos)</p>	<p>Gerente de produto - É interessante para a indústria nacional buscar novas drogas, desde o pré-clínico, fases 1, 2 e 3. Mas o desenvolvimento de um medicamento inovador, desde a fase pré-clínica, necessita de um grande investimento, muito alto mesmo, e muitas vezes a indústria brasileira, porque ela está localmente, ela não tem esse capital. Então, ela não consegue lançar tantos produtos inovadores e tantos produtos diferenciados no mercado como uma indústria internacional que está presente em “n” países do mundo.</p>	<p>De acordo com as empresas pesquisadas, a Empresa C também se utiliza das mesmas estratégias para desenvolvimento de novos produtos, enquanto mantém parcerias colaborativas com universidades e centros de pesquisa, também investe em alianças oportunistas com o objetivo de uma vantagem competitiva imediata, que é manter o portfólio de produtos gerando volume de vendas e, para o parceiro escolhido, penetração de sua formulação, princípio ativo (molécula) no mercado brasileiro. Caracteriza dois tipos de aliança estratégica, segundo Mintzberg (1998), alianças multiorganizacionais no desenvolvimento de pesquisas e alianças oportunistas, para a manutenção do portfólio de produtos.</p>
<p>Competência Essencial da Empresa (Parceria com Instituições de Pesquisa)</p>	<p>Gerente de produto - Nossa indústria é caracterizada por atividade de natureza de identificação de oportunidades. Então, as possibilidades são infinitas, são infinitas as possibilidades de parceiros e de negócios, então quando você conhece quem sabe, isso faz toda a diferença. Tem uma relação de confiança, de mutualidade que é estabelecida e aí as coisas acontecem. As parcerias são importantes principalmente com as universidades nas quais há o centro do conhecimento e gente muito boa fazendo pesquisa, então o que temos que fazer é ficar sintonizados com estes.</p>	<p>Caracterização da indústria farmacêutica na busca de parcerias colaborativas com fundamento na busca e na troca de conhecimento, conforme Powell (1998).</p>

APÊNDICE 8 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso C

Entrevistados:

Gerente de produto (C)

Gerente de desenvolvimento de produto (C1)

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
Competência Essencial da Empresa (Pesquisa & Desenvolvimento)	Gerente de desenvolvimento de produto - Foram plantados 12 hectares da erva no centro de pesquisas da Unicamp em Paulínia (SP), para garantir a extração de 120 litros anuais de óleo, suficientes para atender à produção durante essa fase de lançamento do produto. Os pesquisadores precisaram de oito anos de esforços para adaptar o vegetal às novas condições de plantio, adequadas à produção do medicamento. O equipamento utilizado na produção do óleo custou R\$ 240 mil. O valor foi partilhado igualmente pela Unicamp e pela Empresa C. Foram sete anos de estudos, mais de R\$ 15 milhões de investimentos em pesquisa, parcerias com importantes universidades nacionais e com pesquisadores de renome internacional até se chegar ao primeiro medicamento 100% nacional.	Caracterização da formação de parcerias colaborativas, segundo Powell (1998). As empresas que atuam em campos de intensidade tecnológica alta, como o caso da indústria farmacêutica, contam com um relacionamento de colaboração para acesso a pesquisa e desenvolvimento e aproveitamento de oportunidades tecnológicas emergentes. Caso do produto fitoterápico (princípio ativo vegetal) em contraposição ao sintético.
Fases do Processo Decisório (Identificação\ Reconhecimento)	Gerente de produto - A gente tem um planejamento que investiga qual produto e que mercado a gente tem que atuar. Há uma análise prévia junto com a nossa equipe médica, e a gente busca especificamente esse parceiro, essa empresa aí que vai nos oferecer o produto. A gente sabe que as franquias, as linhas de maior importância e a gente foca nelas para buscar a renovação do portfólio.	Fase do processo decisório, identificação, rotina de reconhecimento, conforme Mintzberg (1976). O problema ou oportunidade identificados é manter o portfólio de produtos gerando volume de vendas e de receita.
Fases do Processo Decisório (Identificação\ Diagnóstico)	Gerente de produto - Algumas vezes, a gente não tem espaço validado pela Anvisa para desenvolver certos tipos de produtos ou nós não temos os equipamentos necessários. Teria que ter um aporte de investimento para o desenvolvimento de alguns tipos de medicamentos. Buscar parceiros tanto do ativo, quanto do produto acabado. Nós temos empresas que oferecem o produto acabado ou a tecnologia diferente ou uma série de produtos.	Fases do processo decisório, rotina de diagnóstico. Análise do regime regulatório (ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária), identificação das capacidades internas da empresa.

APÊNDICE 8 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso C

Entrevistados:

Gerente de produto (C)

Gerente de desenvolvimento de produto (C1)

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
Fases do Processo Decisório (Desenvolvimento)\ Busca)	Gerente de produto - A gente tem que verificar a necessidade, aí alinha junto com o Marketing a viabilidade de vendas, a gente constrói projeto para ver se ele é viável. Surgiu da necessidade de a gente ampliar e renovar o portfólio. Foi feito um estudo dos produtos concorrentes naquele mercado e aí surgiu a necessidade de a gente atuar nesse mercado também.	Fase de desenvolvimento, rotina de busca. Busca por soluções (<i>ready-made</i>), conforme Mintzberg (1976). Comportamento de busca ativa, na medida em que foram feitos estudos sobre os produtos concorrentes e foi identificado um produto inovador para combater a concorrência.
Fases do Processo Decisório (Desenvolvimento)\ Projeto)	Gerente de produto - É aí surgiu o projeto de uma cópia de um produto inovador com base fitoterápica totalmente diferente do concorrente, mas, ao mesmo tempo, com o mesmo objetivo para o uso. Foi uma decisão técnica porque, na verdade, a gente não teria áreas para fabricar esse produto. Nós não teríamos, a curto prazo, nem a área e nem as pessoas. Não teria toda a parte de desenvolvimento de formulação.	Desenvolvimento de solução customizada (<i>custom-made</i>). Busca de uma solução que pudesse resolver a falta de capacidade interna para a fabricação do produto internamente.
Fases do Processo Decisório (Seleção)\ Pré-Seleção)	Gerente de produto - Na primeira etapa de análise prévia, você leva basicamente em consideração quatro vertentes. Uma é o perfil do produto, quer dizer, eu quero avaliar o quão bom é o produto. Depois, uma análise técnica, e a técnica quer dizer, é possível fabricar o produto internamente? Ou é possível registrar o produto? É viável do ponto de vista técnico?	Fase de seleção, rotina de pré-seleção. O projeto gerou tanto soluções adequadas quanto soluções inadequadas para o desenvolvimento do produto. Como o produto inovador era com princípio ativo (vegetal), a empresa não teria equipamentos para fabricar diretamente e, dessa forma, foi buscada a parceria com a universidade no compartilhamento do desenvolvimento da formulação e seleção do processo de produção.
Fases do Processo Decisório (Seleção)\ Avaliação- Escolha\Analítica)	Gerente de produto - Depois uma análise financeira, qual é o retorno proporcionado pelo projeto? Ao marketing, cabe analisar qual é o potencial de mercado do produto? Nesse momento do projeto, se ele for interessante para a companhia, se o retorno é interessante, gente já começa a juntar outras áreas da empresa. Pesquisa clínica, núcleo médico científico, assuntos regulatórios, jurídicos, suprimentos, toda a parte industrial para eles responderem a uma análise de viabilidade técnica.	Identificação das táticas de avaliação Nutt (1998), analítica, escolha baseada em conclusões derivadas da manipulação, tratamento de dados quantitativos.

APÊNDICE 8 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso C

Entrevistados:

Gerente de produto (C)

Gerente de desenvolvimento de produto (C1)

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
Fases do Processo Decisório (Seleção\Avaliação-Escolha\Barganha)	Gerente de produto - Aí nós vamos buscar a parceria e, neste caso, buscamos a parceria da Unicamp por meio do CPQBA (Centro Pluridisciplinar de Pesquisas Químicas, Biológicas e Agrícolas) da universidade.	Rotina de avaliação-escolha, barganha, análise qualitativa baseada em dados. A decisão pela parceria com a Unicamp foi baseada em critérios de desenvolvimento de conhecimento na área de medicamentos fitoterápicos.
Fases do Processo Decisório (Seleção\ Autorização)	Gerente de Produto - Na tomada de decisão, aí sim participam o presidente, juntamente com os diretores. A todo momento é compartilhada a tomada da decisão.	Fase de seleção, rotina de autorização caracterizada pela busca de autorização de níveis hierárquicos superiores, conforme Mintzberg (1976).
Fases no processo de conflito (Intenções)	Gerente de produto - Em paralelo a isso tudo, você corre a análise... Vamos dizer, do parceiro, do ponto de vista do que é importante para a gente, e o que é importante para o parceiro. O que é importante a gente já deixar conversado agora e que vai servir para o futuro. O que nos prepara para oportunidades futuras, porque geralmente em um acordo como esse, você tem algumas coisas. Nesse caso, a gente vem trazendo um produto, um processo do parceiro, mas eventualmente você tem coisas que interessam ao parceiro e o parceiro tem outras coisas que interessam a você.	Análise de conflito, segundo Eisenhardt e Bourgeois (1992), fase do processo de conflito no estágio das “intenções”. Decisão de agir de determinada forma, dimensão cooperatividade, graus em que a empresa tenta satisfazer os interesses da universidade.
Fatores Dinâmicos ao Ambiente (Sincronização)	Gerente de produto - A fase de projeto que é mais complexa, porque a gente não tem detalhes do produto. Para a gente ter detalhes, a gente precisa assinar um acordo, tem que analisar a documentação, vê se o fornecedor já tem o produto aprovado pela Anvisa. Caracterização da busca de adiantar o processo decisório sem que o processo de registro na Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) possa por meio de processos burocráticos atrasar a entrada do produto no mercado.	

APÊNDICE 8 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso C

Entrevistados:

Gerente de produto (C)

Gerente de desenvolvimento de produto (C1)

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
<p>Mecanismos de funcionamento das redes de parcerias colaborativas (Centralidade da rede)</p>	<p>Gerente de desenvolvimento de produto - Os estudos para o desenvolvimento do produto levaram sete anos e foram conduzidos em parceria com quatro importantes universidades do país (Universidade Federal de Santa Catarina, Unifesp, PUC-Campinas e Unicamp).</p>	<p>Caracterização da empresa como ponto de intermediação para as comunicações dentro da rede de parcerias colaborativas, comunicando-se diretamente com todos os atores.</p>
<p>Poder (De competência)</p>	<p>Gerente de desenvolvimento de produto - Dessa forma, o que você percebe aqui é que sem o envolvimento de um laboratório como a Empresa C, obstinado na procura por um medicamento inovador, seria muito difícil para nós conseguirmos dar continuidade às pesquisas, além do aporte de capital para o investimento em pesquisa, é fundamental essa troca de experiências e de conhecimentos que cada um de nós temos, eles com os processos de fabricação e de regulação junto à Anvisa e nós com o capital intelectual no desenvolvimento de novos princípios ativos (moléculas).</p>	<p>Caracterização do poder de competência que influencia o resultado pela especialização, habilidade especial ou o conhecimento, de acordo com French e Raven (1959), são cinco fontes de poder.</p>
<p>Principais razões para a formação de alianças estratégicas (Competição por meio de tecnologia e P&D)</p>	<p>Gerente de desenvolvimento de produto - Dessa forma, o que você percebe aqui é que sem o envolvimento de um laboratório como a Empresa C, obstinada na procura por um medicamento inovador, seria muito difícil para nós conseguirmos dar continuidade às pesquisas. Além do aporte de capital para o investimento em pesquisa, é fundamental essa troca de experiências e de conhecimentos que cada um de nós temos, eles com os processos de fabricação e de regulação junto à Anvisa e nós com o capital intelectual no desenvolvimento de novos princípios ativos (moléculas).</p>	<p>Caracteriza a parceria colaborativa para o investimento que requer somas de capital elevadas, o que tornaria tanto para a Empresa C quanto para a Unicamp individualmente um desenvolvimento inviável. Viabilidade de investimentos comentada por Barney e Hesterly (1996).</p>

APÊNDICE 8 (continuação) – Análise de Conteúdo do Caso C

Entrevistados:

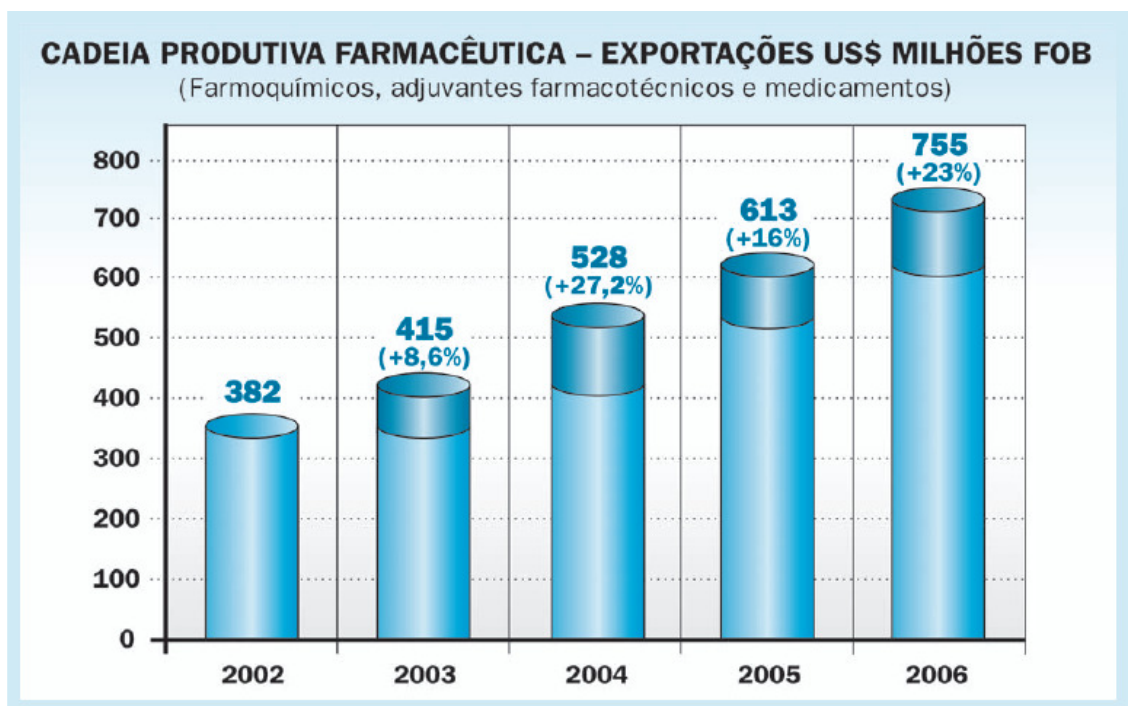
Gerente de produto (C)

Gerente de desenvolvimento de produto (C1)

Categoria	Fala dos entrevistados	Análise dos Conteúdos
<p>Principais razões para a formação de alianças estratégicas (Introdução de um novo produto com inovação e rapidez)</p>	<p>Gerente de desenvolvimento de produto - Os estudos para o desenvolvimento de produto inovador levaram sete anos e foram conduzidos em parceria com quatro importantes universidades do país (Universidade Federal de Santa Catarina, Unifesp, PUC-Campinas e Unicamp). A pesquisa sofreu um grande avanço com a descoberta do princípio ativo responsável pela ação antiinflamatória, e não a artemiina. Por se tratar de um medicamento elaborado a partir de um extrato vegetal, a preocupação com a extração sustentável foi constante no desenvolvimento do produto. Por esse motivo, a matéria-prima para sua fabricação terá origem num centro de pesquisa da Unicamp, na região de Paulínia (SP), onde mudas do vegetal são cultivadas. Esse cuidado visa também à qualidade e à constância dos extratos utilizados no novo antiinflamatório, fator fundamental para a sua eficácia.</p>	<p>Segundo a visão schumpeteriana comentada por Richardson (1972), a parceria, quando introduziu este novo produto no mercado -pioneira por se tratar de um medicamento fitoterápico -, desfrutará de uma posição dominante e conquistará lucros elevados. Para a comparação do tempo de desenvolvimento do produto, sete anos na indústria farmacêutica é um tempo reduzido quando se trata de um produto inovador, o que caracteriza a sua inovação e rapidez de introdução.</p>
<p>Rotinas de Suporte ao Processo Decisório (Política\Coalizão)</p>	<p>Gerente de produto - Nesse momento do projeto, se ele for interessante para a companhia, se o retorno é interessante, gente já começa a juntar outras áreas da empresa. Pesquisa clínica, núcleo médico científico, assuntos regulatórios, jurídicos, suprimentos, toda a parte industrial para eles responderem a uma análise de viabilidade técnica.</p>	<p>Uso de táticas políticas de acordo com Mintzberg (1976) e Pettigrew (1973), busca de apoio de outras áreas da organização para a viabilidade do projeto.</p>
<p>Rotinas de Suporte ao Processo Decisório (Política\Barganha)</p>	<p>Gerente de produto - As parcerias são importantes, principalmente com as universidades nas quais há o centro do conhecimento e gente muito boa fazendo pesquisa. Então, o que temos de fazer é ficar sintonizados com estes.</p>	

ANEXOS

ANEXO 1: Cadeia Produtiva Farmacêutica – Exportações & Importações



ANEXO 2: Exportações e Importações de Medicamentos

EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES DE MEDICAMENTOS – US\$ MILHÕES FOB:

Posição NCM	Exportações				Importações			
	2003	2004	2005	2006	2003	2003	2005	2006
3002	12,1	24,8	19,6	14,2	359,0	444,8	484,3	656,5
3003	4,3	3,3	2,4	4,3	127,8	137,1	62,7	82,8
3004	197,5	234,5	308,9	437,6	896,9	1.064,3	1.322,8	1.715,4
3006	12,3	9,3	9,3	13,5	31,5	37,2	38,9	35,8
Total	226,2	271,9	340,2	469,6	1.415,2	1.683,4	1.908,7	2.490,5

Na posição 3002 estão, basicamente, os derivados de sangue e as vacinas, retirando-se destas as de uso veterinário. Na posição 3006 foi considerado apenas o código 3006.60.00 (Preparações químicas contraceptivas à base de hormônios ou de espermicidas).

Fonte dos gráficos: Secex

ANEXO 3: Importação e Exportação de Farmoquímicos

IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE FARMOQUÍMICOS (F) E ADJUVANTES FARMACOTÉCNICOS (AF) – US\$ MILHÕES FOB:

	Produção local estimada			Exportações			Importações		
	F	AF	T	F	AF	T	F	AF	T
2001	380	96	476	116,5	48,7	165,2	908,8	38,3	947,1
2002	314	81	395	127,0	51,0	178,0	831,6	31,8	863,4
2003	324	88	412	133,1	56,0	189,1	851,8	34,2	886,0
2004	397	96	493	196,2	60,0	256,2	1.042,7	42,3	1.085,0
2005	414	98	512	211,3	62,0	273,3	1.091,7	43,9	1.135,3
2006	424	106	530	221,6	64,4	286,0	1.114,4	41,6	1.156,0

ANEXO 4: Dez Principais Produtos Importados

10 PRINCIPAIS PRODUTOS IMPORTADOS, POR CÓDIGOS ESPECÍFICOS DA TEC – US\$ MILHÕES FOB:

2004		2005		2006	
amoxicilina e seus sais	19,2	amoxicilina e seus sais	19,9	amoxicilina e seus sais	23,7
vitamina C	19,0	ivermectina	15,6	acetato de ciproterona	19,3
ivermectina	16,5	acetato de alfa-tocoferol	13,6	ivermectina	18,3
cefaclor, cefalexina, cefalotina	12,5	vitamina C	12,4	acetato de alfa-tocoferol	15,5
acetato de alfa-tocoferol	11,4	clonazepam	10,1	gestodeno	12,3
acetato de ciproterona	9,0	acetato de ciproterona	9,5	abamectina	10,8
bromazepam	8,5	bromazepam	9,3	zidovudina	10,7
metildopa	8,0	cefaclor, cefalexina, cefalotina	9,0	vitamina C	10,4
clonazepam	7,4	zidovudina	8,8	cefaclor, cefalexina, cefalotina	10,3
monensina sódica	7,1	metildopa	8,7	metildopa	9,6

ANEXO 5: Dez Principais Produtos Exportados

10 PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS, POR CÓDIGOS ESPECÍFICOS DA TEC – US\$ MILHÕES FOB:

2004		2005		2006	
ésteres e sais de lisina	50,4	ésteres e sais de lisina	44,5	ésteres e sais de lisina	44,7
rutina	8,1	extrato de glândulas	9,9	extrato de glândulas	10,7
nitrato e cloridrato de pilocarpina	5,6	rutina	8,0	rutina	7,4
extrato de glândulas	5,3	nitrato e cloridrato de pilocarpina	5,2	heparina	6,1
heparina	4,1	heparina	4,4	nitrato e cloridrato de pilocarpina	5,6
cloxazolam	2,0	senduramicina	3,2	outras cefalosporinas	3,8
senduramicina	1,8	outras cefalosporinas	2,0	cefexitina e sais	3,3
HGC	1,8	HGC	1,7	HGC	2,5
quercetina	1,5	cloxazolam	1,5	cefaclor, cefalexina, cefalotina	2,1
salinomicina	1,5	cefaclor, cefalexina, cefalotina	1,5	insulina	1,5

ANEXO 6: Relação das Maiores Empresas do Setor Farmacêutico (São Paulo)

Classificação (pontos)	Empresa/SEDE	Vendas (em US\$ milhões)	Lucro Líq. (em US\$ milhões)	Patr. Líq. (em US\$ milhões)	Margem das vendas (%)	Controle
13	Aché, SP	471,0	18,0	359,6	3,8	Brasileiro
9	EMS, SP	429,4	48,6	461,9	11,3	Brasileiro
11	Biosintética, SP	376,4	5,8	249,0	1,5	Brasileiro
6	Medley, SP	286,2	9,5	34,3	3,3	Brasileiro
7	Laboratório Cristália, SP	245,4	35,2	178,2	14,4	Brasileiro
12	Tortuga, SP	212,5	31,0	179,3	14,6	Brasileiro
2	Biolab Sanus Farmacêutica, SP	185,5	37,8	107,6	20,4	Brasileiro

FONTE: Adaptado pelo autor de Exame (2007)

ANEXO 7: Nível de Emprego na Indústria Farmacêutica

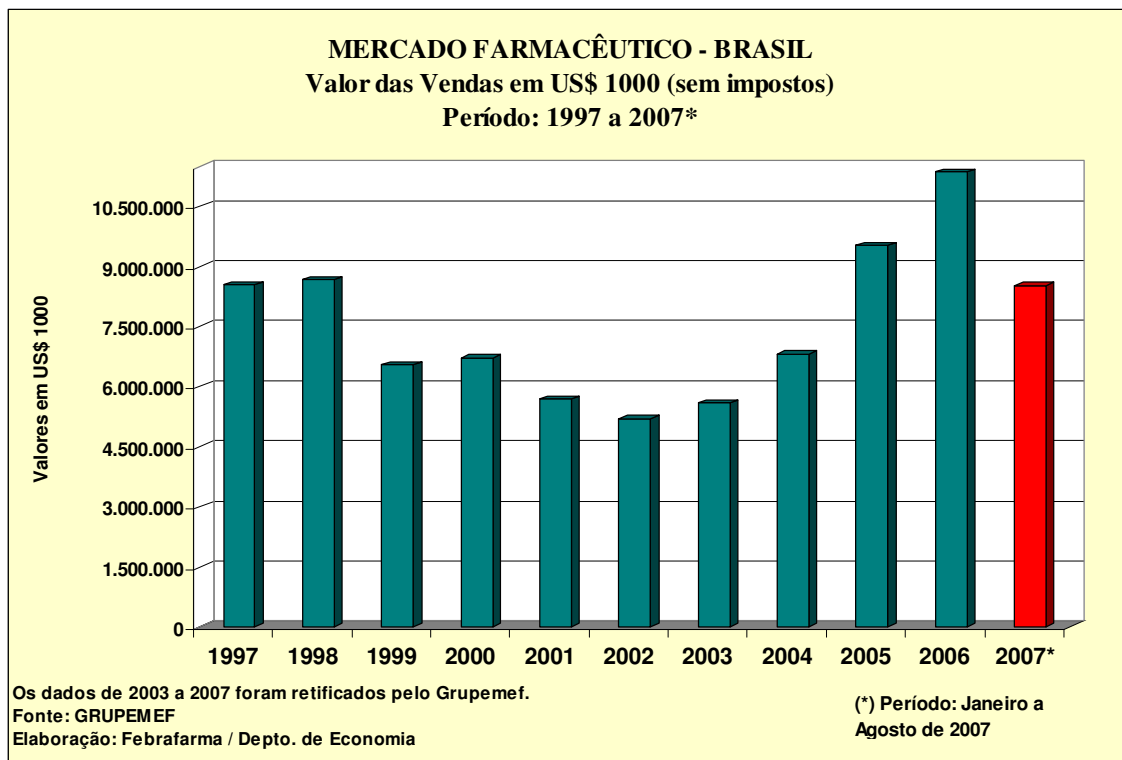
Indústria Farmacêutica no Estado de São Paulo
Nível de Emprego Industrial
Variações percentuais mensais
Período: Janeiro de 2000 a Outubro de 2007

Mês	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006*	2007
Janeiro	0,48%	-0,55%	0,17%	0,47%	0,89%	0,04%	0,47%	0,73%
Fevereiro	0,51%	-0,75%	-0,05%	0,25%	0,40%	-0,34%	0,17%	0,84%
Março	0,24%	-0,31%	-0,17%	0,35%	0,49%	0,02%	0,19%	-0,19%
Abril	0,18%	0,09%	-0,02%	0,24%	0,40%	0,01%	0,32%	-0,33%
Maiο	-0,29%	-0,44%	0,65%	0,25%	0,14%	-0,01%	0,36%	0,41%
Junho	0,39%	-0,20%	-0,43%	-0,17%	0,00%	-0,36%	0,13%	-0,41%
Julho	0,03%	0,20%	0,18%	0,57%	0,03%	-0,07%	0,26%	0,61%
Agosto	-0,48%	-0,54%	-0,09%	-0,08%	0,35%	0,35%	0,76%	0,30%
Setembro	-0,13%	-0,24%	-0,04%	-0,09%	0,30%	0,57%	0,55%	0,81%
Outubro	0,34%	0,21%	-0,74%	-0,58%	0,41%	0,27%	0,30%	-0,30%
Novembro	-0,63%	-0,79%	-0,95%	-0,61%	-0,23%	-0,24%	-0,33%	
Dezembro	-1,05%	-0,45%	-0,45%	-1,02%	-0,51%	-1,19%	-0,29%	
Variação % acumulada no período	-0,41%	-3,77%	-1,94%	-0,42%	2,66%	-0,96%	2,91%	2,47%

(*) Dados retificados

Fonte: Febrapharma / Depto. de Economia

ANEXO 8: Vendas do Mercado Farmacêutico Brasileiro



ANEXO 9: Crescimento Percentual das Vendas no Mercado Farmacêutico do Brasil

MERCADO FARMACÊUTICO - BRASIL**Valor das Vendas em US\$ 1000 (sem impostos)****Períodos anuais: 1997 a 2006****Período: Janeiro de 1997 a Agosto de 2007**

Ano	Valor das Vendas em US\$ 1000	Variação percentual ano/ano	Índice - Base: 1997=100
1997	8.537.436	-	100
1998	8.660.434	1,4%	2130110,8
1999	6.537.763	-24,5%	1608020,9
2000	6.705.678	2,6%	1649321,2
2001	5.685.430	-15,2%	1398382,0
2002	5.200.494	-8,5%	1279107,8
2003	5.589.071	7,5%	1374681,8
2004	6.818.063	22,0%	1676963,2
2005	9.513.831	39,5%	2340011,4
2006	11.355.706	19,4%	2793036,8
2007*	8.517.230	-	-

Dados sujeitos à retificação

Os dados de 2003 a 2007 foram retificados pelo Grupemef.

(*) Referente aos meses de Janeiro a Agosto

ANEXO 10: Vendas no Mercado Farmacêutico Brasileiro por Mês

MERCADO FARMACÊUTICO - BRASIL

Vendas em 1000 Unidades

Movimento mensal

Período: Janeiro de 1997 a Agosto de 2007

Meses	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Jan	127.316	125.527	116.439	100.502	90.888	112.770	91.980	105.139	106.602	105.784	101.130
Fev	143.265	127.025	129.420	118.150	97.531	95.654	134.376	114.692	119.833	118.422	107.986
Mar	162.644	160.581	159.241	145.239	136.718	134.313	106.489	152.943	160.375	169.535	172.189
Abr	164.546	162.834	164.079	145.050	143.710	134.029	120.956	136.187	131.512	125.869	131.462
Mai	152.058	166.799	163.494	161.610	147.168	150.605	132.328	147.964	143.286	147.293	141.358
Jun	167.326	169.938	166.893	166.911	151.307	142.581	134.679	149.909	145.696	154.326	155.603
Jul	175.268	150.032	145.350	136.999	150.784	142.527	132.563	148.669	133.080	144.200	131.834
Ago	154.841	144.252	141.407	140.335	143.228	130.743	130.200	140.221	141.398	144.426	151.305
Set	155.640	156.539	154.032	147.436	135.581	134.881	124.515	139.169	135.505	137.033	
Out	160.551	144.633	140.008	134.779	154.374	144.721	131.927	135.331	139.027	133.648	
Nov	153.491	160.324	151.503	151.526	148.649	163.939	130.782	150.180	154.759	153.045	
Dez	137.147	145.854	146.935	149.283	140.313	128.062	126.971	131.825	138.730	151.430	
TOTAL	1.854.094	1.814.337	1.778.800	1.697.822	1.640.251	1.614.825	1.497.766	1.652.229	1.649.803	1.685.011	1.092.867

Os dados de 2003 a 2007 foram retificados pelo Grupemef.

Fonte: GRUPEMEF

Elaboração: Febrfarm / Depto. de Economia

ANEXO 11: Vendas Nominais versus Unidades Vendidas no Mercado Farmacêutico Brasileiro

