

## O Processo Decisório para Aprendizagem via Parcerias Estratégicas no Setor Farmacêutico Brasileiro

Autoria: Fabiola Pires Barrella, Walter Bataglia

### Resumo

Em ambientes dinâmicos, complexos, onde as mudanças de padrão tecnológico são intensas e o conhecimento necessário para garantir vantagem competitiva pode estar distribuído em diversos atores da cadeia, é difícil a produção interna de conhecimentos pelas firmas. Nessas condições parece que o estabelecimento de um padrão de geração de conhecimento a partir de parcerias estratégicas cooperativas é fundamental para a sobrevivência das firmas. Coloca-se então a questão de como é o processo decisório estratégico das firmas inseridas em tais ambientes para desenvolvimento de parcerias. Para responder a essa questão, optou-se por estudar o processo decisório de estabelecimento de parcerias estratégicas na indústria farmacêutica. Para fazer este estudo utilizou-se a metodologia de estudos de caso múltiplos. Conclui-se que o processo decisório de aquisição de conhecimento neste ambiente de ciclo rápido é caracterizado pela racionalidade processual em função do alto risco envolvido na fase de implementação. Destaca-se a utilização de táticas políticas de coesão para fortalecer o projeto desenvolvido para sustentar a decisão. Os resultados obtidos auxiliam os gestores no processo de condução de decisões rápidas e com menos riscos na implementação.

### 1. INTRODUÇÃO

A constante evolução das tecnologias e dos mercados em muitos setores tem criado ambientes dinâmicos e complexos, onde o conhecimento é sofisticado, disperso entre os atores ambientais e, acima de tudo, imperativo para garantir vantagem competitiva. Em indústrias que apresentam tais características, a importância das fontes de conhecimento externas para sustentação das estratégias organizacionais é fundamental. Nesses ambientes, as estruturas de governança hierárquica (WILLIAMSON, 1975) tem sido substituídas por estruturas de governança híbrida (POWELL, 1987). Esta nova realidade conduz a firma a expandir suas fronteiras buscando, por meio de relações estratégicas cooperativas, o acesso a novos conhecimentos (MARCH; SIMON, 1958; MARCH, 1991; NELSON; WINTER, 1982; DOSI; TEECE, 1993; POWELL, 1996, 2005). A resposta para esta nova demanda extrapola os custos de transação - fazer ou comprar -, pois os recursos e conhecimentos não necessariamente estão disponíveis para comprar, ou seja, estão dispersos entre inúmeros atores no campo organizacional (POWELL, 2005), sugerindo a transferência do *locus* de inovação da firma para a rede. Desta forma, as alianças estratégicas podem ser consideradas o veículo para o acesso a novos conhecimentos. Na rede de cooperação estratégica, idéias são produzidas, processadas e distribuídas, reconhecendo-se que o sucesso da firma está relacionado à sua capacidade de administração de alianças com outras firmas, em diversos campos do ambiente organizacional.

A indústria farmacêutica tem sido foco de diversas pesquisas (POWELL *et al.*, 1996, 2005; POWELL, 1987; PISANO, 1989, 1991) sobre alianças estratégicas, principalmente por estar estabelecida sobre o pilar do conhecimento e ter 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 o número de competências requeridas não conseguiria ser desenvolvido sob o mesmo teto. Os processos de pesquisa e produção (P&D) precisam criar novos produtos, baseados em conhecimentos que podem estar nas universidades, institutos de pesquisas, nos fornecedores, clientes e outros atores da sua rede de valor. 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 estratégicas foram estabelecidas, a partir da década de 80, entre os participantes da indústria farmacêutica, como *joint ventures*, acordos de

pesquisa, investimentos minoritários, licenciamento e diversos tipos de parcerias, para suprir a falta de capacidades internas e de recursos para pesquisas (PISANO, 1989, 1991). Além das ondas de fusões e aquisições desta indústria, iniciadas nos anos 90 (CAPANEMA, 2006), nos últimos anos, alguns laboratórios farmacêuticos nacionais, prevendo retornos decrescentes com seus portfólios de medicamentos similares e, diante da impossibilidade de copiar medicamentos sob patente, iniciaram um movimento de associação de esforços para viabilizar suas iniciativas ligadas a PD&I (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação).

Diante dessas mudanças estruturais nas organizações e, em especial, naquelas que estão inseridas em ambientes dinâmicos e complexos e com descontinuidade tecnológica, denominados por Eisenhardt (1989a) como **ambientes de ciclo rápido**, surge o problema de pesquisa deste trabalho: **Como é o processo decisório estratégico para aquisição de conhecimento por meio de alianças estratégicas em ambientes de ciclo rápido?**

O objetivo central desta pesquisa foi caracterizar como os decisores conduzem o processo decisório estratégico de busca de conhecimento externo por meio de alianças estratégicas cooperativas. Para tanto, foi utilizado o método de estudo de caso múltiplo. Os objetivos específicos da pesquisa são: (1) caracterizar as etapas do processo decisório de busca de conhecimento externo; e (2) analisar as relações existentes entre as características do setor e o processo decisório.

O trabalho consiste além dessa introdução de mais quatro seções. A segunda seção apresenta o referencial teórico sobre colaboração inter-organizacional e decisão estratégica. A terceira seção discorre sobre os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. A quarta seção analisa os resultados encontrados. Por fim a quinta seção apresenta as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Colaboração Inter-organizacional

A grande parte dos modelos econômicos analisa as firmas como entidades econômicas independentes. No entanto, segundo Barney e Hesterly (1996), nos últimos anos, vem sendo reconhecida a importância de conjuntos de firmas que cooperam como *players* importantes no cenário competitivo. Assim, a competição ocorre mais entre grupos de firmas do que entre firmas individualmente. Os incentivos para a cooperação têm sua base em fatores econômicos (custo de transação e comportamento estratégico) e na aprendizagem organizacional.

A cooperação entre firmas tem sido dividida em duas grandes vertentes: (1) acordos implícitos (cartéis ou conluios) e (2) as alianças estratégicas. Um grupo de firmas forma um cartel, quando coopera para reduzir a oferta de produtos ou serviços num ramo abaixo do nível necessário, para que haja competição. Neste contexto, a demanda permanece estável e os preços sobem. O aumento dos preços levará ao desempenho superior, o que talvez não ocorresse, caso houvesse competição (BARNEY; HESTERLY, 1996). A aliança estratégica ocorre, quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para atingir um objetivo estratégico comum. Para simplificar os tipos de aliança, Barney e Hesterly (1996) propõem duas grandes classes de alianças estratégicas: contratuais e *joint ventures*. Para estes autores a aliança contratual é qualquer forma de relacionamento cooperativo entre duas empresas, regido por contrato, na qual não se cria uma nova firma, enquanto uma *joint venture* envolve a criação de nova firma. As alianças estratégicas contratuais foram utilizadas para conduzir esta pesquisa.

### 2.2. Aprendizagem Interorganizacional via Alianças Estratégicas Contratuais em Ambientes de Ciclo Rápido

Quando o regime tecnológico (MALERBA; ORSENSINGO, 1993) é intenso, o ambiente de competição é caracterizado pela descontinuidade tecnológica, e o conhecimento é

pulverizado entre os atores ambientais, Powell *et al.*(1996) concluíram que o processo de pesquisa e desenvolvimento está tão distribuído além das fronteiras da firma, que uma única organização não tem todas as capacidades internas necessárias para o sucesso. As pesquisas que rompem os modelos tradicionais (inovações radicais) demandam um grande volume de capital intelectual e científico (POWELL *et al.*, 1996). Nesse cenário, a competição é uma corrida pela aprendizagem e surge um grande número de ligações inter-organizacionais que são críticas para a difusão do conhecimento e desenvolvimento tecnológico. Essas conexões, segundo Powell (1998, p. 228), “podem ser uma forma contratual de relacionamento, como nas parcerias de pesquisa e desenvolvimento, ou uma *joint venture*, ou informal, envolvendo participação em comunidades tecnológicas”.

O modelo de cooperação surge, também, como resposta às desvantagens da larga escala da organização hierárquica / integração vertical (WILLIAMSON, 1975), em mercados onde as mudanças tecnológicas são rápidas, o ciclo de produtos curtos e a especialização é crescente. O estímulo para a colaboração é a agilidade em desenvolvimento que as grandes firmas podem adquirir, colaborando com empresas menores, as quais são mais rápidas e capazes de desenvolver inovações e produtos (POWELL, 1987). Surge, neste contexto, a organização híbrida (POWELL, 1987), a qual melhor se adapta às novas demandas de mercado e tecnologias, respondendo rapidamente às mudanças.

Contextualizando a aprendizagem como um processo social (BROWN; DUGUID, 1991), a construção do conhecimento ocorre no contexto da comunidade, onde é mais fluido e envolvente do que rigidamente estático. Nesse sentido, o processo criativo também pode ser considerado um sistema social (SUNDBO; FUGLSANG, 2005). As fontes de inovação não residem exclusivamente dentro das paredes da firma, ao contrário, podem ser encontradas na intersecção entre firmas, universidades, laboratórios de pesquisa, fornecedores e clientes (POWELL, 1990). Conseqüentemente, o grau com que cada firma aprende sobre novas oportunidades é uma função de estender sua participação em tais atividades, isto é aprender com os outros (BAUM; INGRAN, 1997). Nessa perspectiva, o conhecimento gerado na rede de parcerias é, ao mesmo tempo, sofisticado e disperso e traz uma vantagem competitiva para os atores. O *locus* de inovação estaria na rede de relações inter-organizacionais (POWELL; BRANTLEY, 1992). Nos estudos de Powell *et al.*(1996) detectou-se que, para as firmas acessarem esse conhecimento, é preciso capacidade de pesquisa tanto interna quanto colaborativa com parceiros externos, sendo as duas opções complementares. Ainda é necessário a competência em participar da rede colaborativa, pois o conhecimento gerado só poderá ser absorvido, se a firma estiver preparada para lidar com ele. A capacidade interna é indispensável para a avaliação da pesquisa realizada externamente, na qual a colaboração externa promove o acesso a novidades e recursos que não podem ser gerados internamente (NELSON, 1990). As firmas devem aprofundar sua capacidade de cooperação não somente administrando as relações, mas instigando e refinando rotinas para uma parceria sinérgica. É preciso aprender a transferir conhecimento pelas alianças e se posicionar de forma que se mantenha um relacionamento promissor com o desenvolvimento científico e tecnológico.

Em sua vasta pesquisa sobre aprendizagem em redes colaborativas no setor farmacêutico, Powell (1990; 1996) identificou um ciclo de aprendizado em rede (Figura 1), o qual mostra que participação na rede possibilita o acesso a conhecimentos relevantes que estão distribuídos e difíceis de serem produzidos internamente, ou obtidos por transações de mercado. Quanto maior a capacidade da firma em operar nessa rede colaborativa, tanto maior será sua reputação e visibilidade, possibilitando acesso a informações mais importantes, atraindo novos talentos e moldando a natureza da concorrência. Esta posição da rede, Powell *et al.*(1996) define como centralidade.

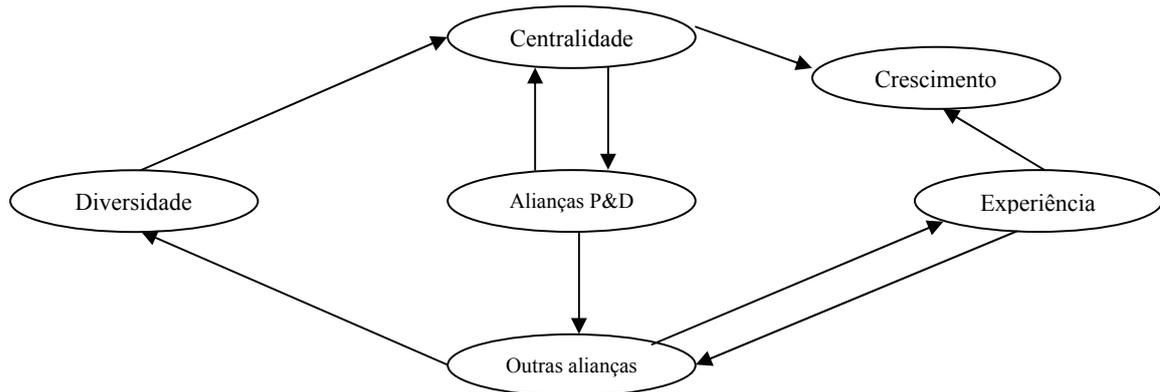


Figura 1 – Ciclo de Aprendizado na Rede de Biotecnologia

Fonte: Powell *et al.* (1996, p. 138)

Para esses autores, a indústria de biotecnologia se estrutura a partir da rede de parcerias colaborativas (POWELL *et al.*, 1996, p. 139). Ser um elemento central na rede é necessário para alcançar resultados organizacionais de valor. O tamanho das firmas participantes da rede não é determinante neste processo, sendo apenas o resultado. A dependência de caminho pode explicar esta premissa, considerando que a entrada antecipada na rede resulta em retorno positivo. De qualquer forma, o uso da rede não é sinônimo de sucesso. A colaboração pode tornar-se uma dimensão de competição (POWELL, 1998). Como as firmas também buscam uma variedade de recursos além de suas fronteiras, desenvolvem uma rede ou um portfólio de alianças contratuais com parceiros específicos para certas atividades.

### 2.3. Processo Decisório Estratégico

As organizações são afetadas por seus ambientes, de acordo com os modos pelos quais os gerentes ou líderes formulam estratégias, tomam decisões e as implementam. No centro da estratégia, está o processo de decisão estratégica (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992). Para este estudo, conforme Mintzberg, Raisinghani, Théorêt (1976), define-se decisão organizacional como um comprometimento específico para a ação, geralmente um comprometimento de recursos; e o processo de decisão como um conjunto de ações e fatores dinâmicos que começam com a identificação de um estímulo para a ação e termina com um comprometimento específico para a ação. A decisão é estratégica quando (1) envolve posicionamento estratégico, (2) tem altos riscos (3) envolve diversas funções da organização e (4) é considerada representativa nas decisões da organização (HICKSON *et al.*, 1986; MINTZBERG *et al.*, 1976; EISENHARDT, 1990). Para compreender o processo decisório estratégico, é preciso resgatar os conceitos das teorias administrativas de tomada de decisão que estão sustentadas pelos paradigmas da racionalidade limitada e da política e poder organizacional (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

O modelo racional de escolhas assume que o comportamento humano tem algum propósito, que na tomada de decisão pode ser compreendida como um modelo de ação racional (MARCH; SIMON, 1958). A racionalidade processual é caracterizada pela busca de informações necessárias para formar uma opinião sobre as várias alternativas e usar estas informações para a decisão final (DEAN; SHARFMAN, 1993). Esta visão racional tem sido criticada por inúmeros estudos que apontam as limitações do ser humano em contraposição ao homem econômico (CYERT; MARCH, 1963). Esses autores apresentam pesquisas que demonstram que objetivos podem mudar ao longo do processo decisório; os decisores freqüentemente selecionam alternativas que não têm expectativa de resolver o problema com o objetivo de evitar o risco; a análise de alternativas pode ser limitada; e decisões,

freqüentemente, refletem o uso de procedimentos padrões mais do que análises sistemáticas (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

A literatura sobre modelos de tomada de decisão foi estruturada por diversos autores como Witte (1972), culminando no trabalho de Mintzberg, Raisinghani, Théorêt (1976) e posteriormente nos trabalhos de Nutt (1984) e Hickson *et al.*(1986). Em sua pesquisa, Witte (1972) concluiu que o processo de decisão relaciona as atividades de busca de informação, desenvolvimento de alternativas, avaliação das alternativas e escolhas de forma dinâmica ao longo de todo o processo. Essas atividades ou fases não ocorrem em uma seqüência linear entre si. O autor acredita que decisores humanos não conseguem buscar informações sem, de alguma maneira, desenvolver alternativas e estabelecer escolhas. A pesquisa conduzida por Mintzberg *et al.*(1976) gerou um modelo de tomada de decisão influenciado pelo trabalho de Witte (1972), o qual é composto de três fases básicas: identificação do problema, desenvolvimento de alternativas e seleção das alternativas que melhor atendam aos objetivos estabelecidos. Diferentemente do modelo racional, o qual prevê que essas fases ocorram de forma seqüencial, neste modelo as fases não têm uma relação seqüencial.

Cada uma das fases é composta por várias rotinas: a) Identificação, composta pelas rotinas de reconhecimento e diagnóstico; b) Desenvolvimento, envolve as rotinas de busca e projeto; e c) Seleção, composta pelas rotinas de pré-seleção, avaliação-escolha e autorização. Além dessas rotinas principais, Mintzberg *et al.*(1976) sugerem que existam três conjuntos de rotinas de suporte que ocorrem a partir de qualquer rotina principal: rotinas de controle, comunicação e políticas. O processo é dinâmico, operando em um sistema aberto, o qual, segundo Mintzberg *et al.*(1976, p. 263), “está sujeito a interferências, retornos, finalizações e outros fatores”. Os fatores dinâmicos são as maiores características e diferenciais dos processos de decisão que são estratégicos. Mintzberg e seus colegas (1976) citam interrupções, atrasos de cronograma, atrasos de realimentação, sincronizações, ciclos de compreensão e reciclagem por falhas. Diante das rotinas principais, das rotinas de suporte e dos fatores dinâmicos, Mintzberg *et al.*(1976) desenvolveu o Modelo Geral do Processo Decisório Estratégico, apresentado na Figura 2. A “linha principal” do modelo mostra que duas rotinas precisam, necessariamente, fazer parte de qualquer processo de decisão: reconhecimento da situação e avaliação-escolha.

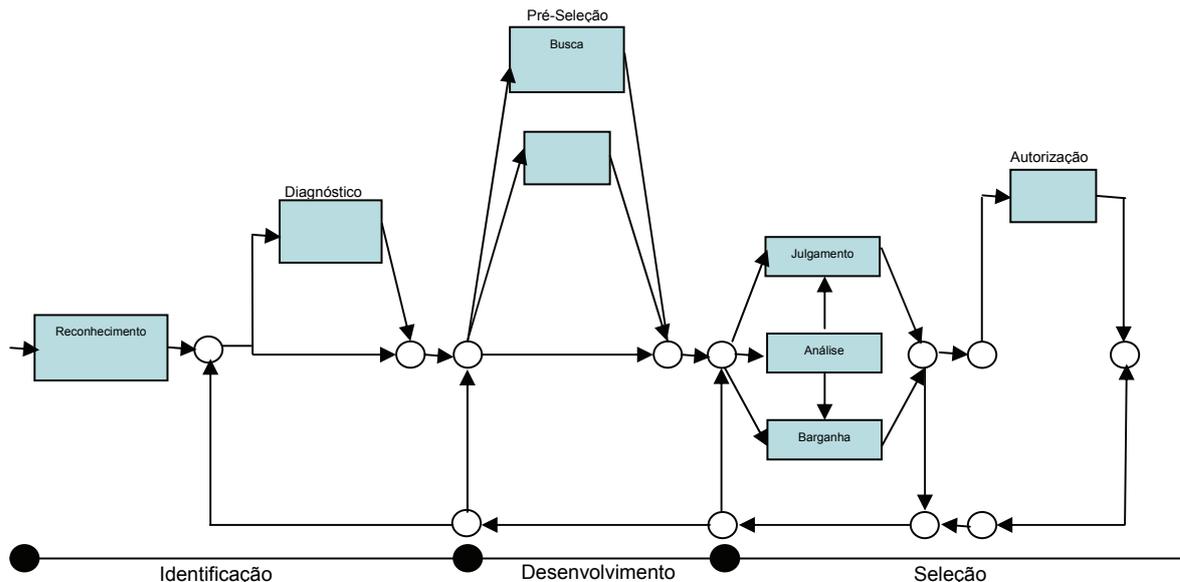


Figura 2 - Modelo Geral do Processo Decisório Estratégico

Fonte: Mintzberg *et al.*(1976, p. 266)

Nas pesquisas de Nutt (1984) sobre modelo do processo decisório, as atividades chave foram identificadas em cinco fases: formulação, desenvolvimento do conceito, detalhamento, avaliação e implementação. Esta última fase não estava contemplada no modelo apresentado anteriormente por Mintzberg *et al.*(1976). As fases são: (1) formulação: é o processo de melhorar a compreensão do problema e determinar os objetivos pelo exame sistemático das necessidades e oportunidades estipuladas por um executivo; (2) desenvolvimento do conceito: é a identificação de caminhos alternativos para lidar com o problema e encontrar o objetivo; (3) detalhamento: é a fase de refinar as alternativas viáveis, operacionalizar seus diferenciais e testá-las; (4) avaliação: é usada para determinar os méritos (benefícios, custos e outros diferenciais) de cada uma das alternativas; (5) a implementação: é a fase de instalação do plano.

É importante ressaltar que Nutt (1984) reflete sobre os modelos, partindo da premissa de que a identificação do problema é um dos grandes paradoxos gerenciais. A definição do problema pode ser a chave para a tomada de decisão, porque a natureza da solução é definida por essa decisão. Para esse autor, a experiência e as descobertas atuais produzem alternativas que são utilizadas para identificar os problemas e, a seguir, suas necessidades específicas. Nutt (1992) estudou as táticas de formulação inicial do processo decisório. Encontrou a utilização de quatro táticas: *idéia*, em que os atores utilizam idéias existentes e buscam situações nas quais estas 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*, que direções são estabelecidas pela demonstração da necessidade e viabilidade da ação. No desenvolvimento de seus estudos sobre processo decisório, Nutt (1993) busca compreender como acontece a fase de desenvolvimento de idéias/soluções para os problemas. Foram identificadas seis táticas distintas, das quais uma é variação distinta da mesma tática: (a) Idéia; (b) Modelo simples; (c) Modelo Sintetizado; (d) Pesquisa Simples; (e) Busca Simples; (f) Busca Cíclica; e (g) Projeto;

É importante ressaltar que fatores contextuais podem influenciar o uso e o sucesso das decisões independentemente das táticas (NUTT, 1993). Alguns destes fatores são: percepção de urgência pelos decisores (MINTZBERG *et al.*,1976); percepção de importância pelos decisores (HICKSON *et al.*,1986); apoio do staff (NUTT, 1993); múltiplas alternativas (NUTT, 1993); disponibilidade de recursos (MARCH; SIMON, 1958); e grau de influência do decisor (HICKSON *et al.*,1986).

### 2.3.1 Tomada de Decisão em Ambientes Dinâmicos

Como este estudo está contextualizado em ambientes dinâmicos, é importante pensar o processo de tomada de decisão neste ambiente caracterizado por rápidas mudanças de demanda, competição e tecnologia, bem como na rápida descontinuidade da informação, sua obsolescência e não acessibilidade (BOURGEOIS; EISENHARDT, 1988). E este é, também, o ponto central dos estudos de Bourgeois e Eisenhardt (1988), e Eisenhardt (1989a; 1990).

A principal crítica destes autores às pesquisas anteriores é que a velocidade com que as decisões devem ser tomadas nas organizações não é considerada (EISENHARDT, 1990). Nesse contexto, os modelos até então apresentados não consideravam que, nesses ambientes, os processos decisórios envolvem o processamento acelerado da informação, a construção de segurança para decidir e ainda a manutenção da coesão do grupo decisor. Em seus estudos, Eisenhardt (1989a) conclui que é possível relacionar informação, alternativas, conselho, resolução de conflito e integração com decisões rápidas e desempenho. A decisão estratégica em ambientes de rápidas mudanças contribui decisivamente para o melhor desempenho das organizações inseridas nesse contexto (EISENHARDT, 1989a). Deste estudo, surge o modelo de decisão estratégica rápida em ambientes velozes, conforme a Figura 3.

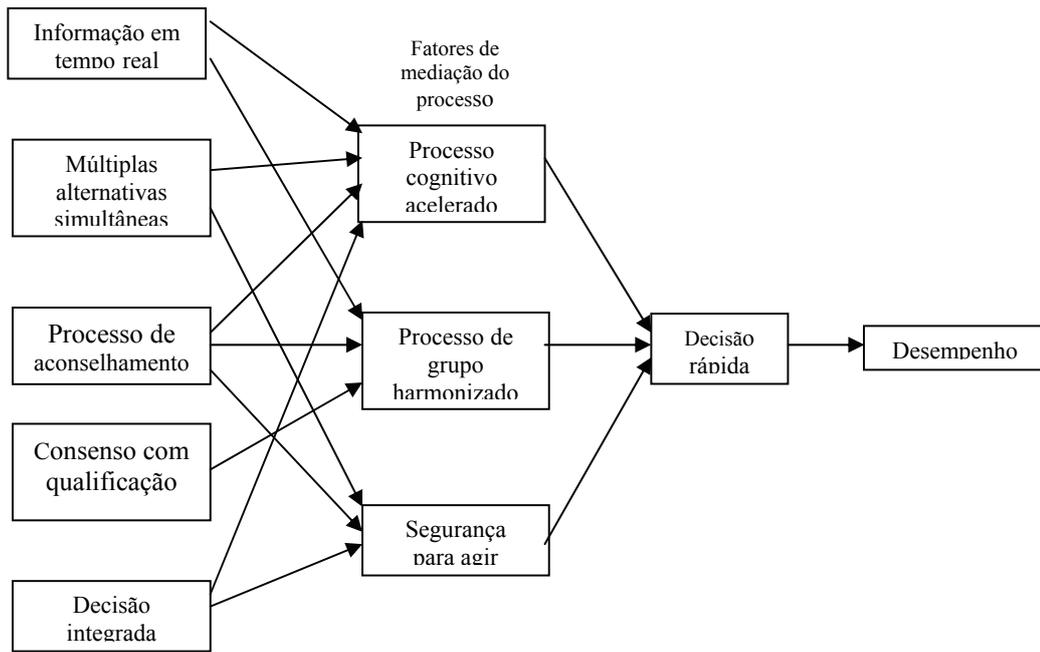


Figura 3 – Modelo de Decisão Estratégica Rápida em Ambientes Velozes

Fonte: Einsehardt (1989a, p. 571)

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Partindo da problemática do estudo, considerou-se conveniente adotar a metodologia de pesquisa qualitativa em função de buscar compreender os fenômenos estudados segundo as perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos próprios gestores da situação em estudo (GODOY, 1995; TAYLOR; BODGAN, 1998). Neste projeto foi utilizada a estratégia de estudo de casos, a fim de permitir uma investigação que preserve as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2001), tais como o processo decisório. O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente (GODOY, 1995). O propósito de utilizar o estudo de caso neste projeto não é exploratório (descritivo) e sim explanatório. O projeto de pesquisa realizou estudo de casos múltiplos, com o objetivo de alcançar resultados considerados mais convincentes e robustos (YIN, 2001). O número de casos a serem estudados foi norteado pela lógica da replicação e não da amostragem. O método de estudo de caso baseia-se, principalmente, nas técnicas: análise de fontes secundárias, observação direta e entrevistas sistemáticas (YIN, 2001). No entanto, segundo Mintzberg et al.(1976), o estudo do processo decisório estratégico restringe a utilização de fontes secundárias, pois as informações, freqüentemente, estão distribuídas na organização. Por outro lado, a utilização da observação como fonte de evidências, embora seja um instrumento potente e viável, demanda consideráveis recursos, uma vez que os processos decisórios estratégicos, tipicamente, duram anos (MINTZBERG *et al.*,1976). Assim, considerando-se a possibilidade inerente ao método de estudo de caso de utilizar múltiplas fontes de evidências (YIN, 2001), esta pesquisa optou pela utilização das técnicas de entrevista sistemática e semi-estruturada e, sempre que possível, de levantamento documental. Com relação aos possíveis erros de distorção de informações e falhas na memória, utilizou-se fontes múltiplas de dados e a se ateve a decisões que não houvessem ocorrido há mais de dois anos.

A população da pesquisa foi definida como o conjunto formado por empresas de médio e grande porte da indústria farmacêutica nacional. A escolha de uma indústria e das empresas visou reduzir a influência de variáveis estranhas nos níveis ambiental e da firma (EISENHARDT, 1989b). No nível ambiental, a focalização na indústria farmacêutica deve-se

a sua grande dinamicidade e complexidade, principalmente em função das mudanças tecnológicas centradas na mudança de paradigma da química orgânica para a reengenharia genética (POWELL *et al.*, 1996). Além disso, a escolha da indústria farmacêutica baseou-se: (1) no alto investimento em P&D; e (2) na importância do setor no desenvolvimento de políticas públicas e privadas para a inovação.

Com relação à firma, optou-se pela escolha de empresas do setor que desenvolvem sistematicamente pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, visando aumentar chance de experiência com alianças estratégicas cooperativas. Para identificar os laboratórios farmacêuticos nacionais que se enquadravam nesses critérios desenvolveu-se conversas com especialistas do setor, consultou-se documentação secundária e desenvolveu-se contato por telefone com cada uma das empresas identificadas excluindo-se as que não se enquadram. De posse da relação das empresas que tinham o perfil, foi enviada uma carta por meio eletrônico para os gestores da área de P&D ou Novos Negócios, explicando os objetivos da pesquisa, a metodologia a ser utilizada e garantindo a utilização das informações exclusivamente para fins acadêmicos e a confidencialidade dos dados. No universo de 40 laboratórios nacionais, quatro se propuseram a participar do estudo, contribuindo de maneira efetiva para atingir os objetivos propostos. A caracterização do processo decisório de busca de conhecimento externo de cada organização pesquisada foi realizada, a partir do estudo aprofundado de um processo decisório selecionado em conjunto com o gestor da área de P&D ou Novos Negócios na entrevista inicial. Os critérios utilizados para escolha foram os propostos por Eisenhardt (1990): (1) envolver posicionamento estratégico; (2) ter altos riscos; (3) envolver diversas funções da organização; e (4) ser considerado representativo nas decisões da organização. Foi considerada, ainda, a existência de um contrato formal entre o laboratório e a empresa ou instituição parceira, para caracterizar a parceria como uma aliança estratégica contratual. Todos os processos decisórios selecionados para estudo foram estabelecidos para aquisição de conhecimento externo. O estudo dos processos decisórios selecionados foi realizado pela condução de entrevistas em profundidade, pessoais e individuais, com os gerentes e outras pessoas envolvidos nas decisões.

O projeto da pesquisa foi elaborado utilizando-se múltiplos níveis de análise de dados (YIN, 2001). Ou seja, para cada estudo de caso foram focados dois níveis de análise: (1) o processo decisório estratégico de alianças estratégicas e (2) a aliança estratégica em si. Para cada um dos níveis para coletar dados, foram utilizadas entrevistas em profundidade e fontes secundárias. Os casos foram analisados isoladamente e, posteriormente, em conjunto. 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 conhecimento externo (YIN, 2001; EISENHARDT, 1989b; GLASER; STRAUSS, 1967). Não há um padrão para a construção de explicações (YIN, 2001; EISENHARDT, 1989b). Isto foi feito identificando-se os fatores de similaridade e divergência, a partir das variáveis de interesse, para cada par de organizações estudadas (EISENHARDT, 1989b; BATAGLIA, 2002). As proposições explicativas foram geradas a partir destas classificações e comparações. Posteriormente, estas proposições foram contrapostas com cada um dos casos, para se averiguar se os dados confirmavam as relações propostas e, em caso afirmativo, permitiam um melhor entendimento da dinâmica existente. As proposições, geradas pelo processo indutivo, foram, então, melhoradas através da literatura existente.

#### 4. RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta a caracterização das quatro empresas estudadas e as decisões escolhidas para análise em cada uma delas. Conforme a população estabelecida para a pesquisa, as organizações selecionadas estão entre as maiores empresas da indústria farmacêutica nacional, bem como desenvolvem contratos de alianças estratégicas

cooperativas para aquisição de conhecimento externo. Todas as organizações estudadas têm um ou mais projetos em andamento para desenvolvimento de medicamentos por meio de parcerias.

Tabela 1 – Caracterização das Empresas Componentes da Amostra Estudadas

Empresa	Faturamento 2007 (Milhões R\$)	Número de Informantes	Decisão Estudada
A	370	2	Aquisição de conhecimento em biotecnologia
B	80	3	Aquisição de conhecimento para inovação incremental
C	1.130	3	Aquisição de conhecimento para inovação radical
D	1.700	2	Aquisição de conhecimento para imitação de um produto inovador

Conforme a metodologia adotada, a análise cruzada dos dados induziu hipóteses explicativas sobre a questão de pesquisa propostas neste trabalho (YIN, 2001). Estas hipóteses explicativas são idéias não definitivas para estudos futuros e são analisadas a seguir, organizadas pelos seus temas a partir do problema de pesquisa “Como é processo decisório estratégico para aquisição de conhecimento por meio de alianças estratégicas em ambientes dinâmicos, complexos e com descontinuidade tecnológica?”.

#### 4.1. Dinâmica Ambiental e Planejamento Estratégico

O ambiente organizacional do setor farmacêutico nacional é revelado como dinâmico, complexo e marcado por desafios da competição com os grandes laboratórios internacionais. Todas as empresas estudadas têm planos estratégicos estruturados e disseminados, buscando o alinhamento estratégico para competir no longo prazo. Esses planos geram metas claras para atender oportunidades de mercado a partir de estudos diagnósticos, estabelecendo estímulos para o desenvolvimento de processos decisórios estratégicos de estabelecimento de parcerias. Principalmente, as oportunidades relacionadas ao desenvolvimento ou aprimoramento de medicamentos. As evidências são apresentadas no Quadro 1.

Em todos os casos estudados, a tática de formulação inicial do processo decisório foi a meta estabelecida via planejamento estratégico (NUTT, 1992). As empresas para serem competitivas precisam alinhar seus esforços para atingir objetivos, e frente às mudanças tecnológicas muito rápidas, se estruturam a partir do planejamento estratégico para agilizar o processo decisório, buscando diminuir a incerteza ambiental. A empresa B tem um Comitê de P&DI que se reúne frequentemente para discutir e alinhar os projetos que estão sendo conduzidos pela empresa, tanto de parcerias quanto de desenvolvimento interno. A empresa C tem um Comitê de aprovação que aprecia os projetos de forma estruturada. Conforme aponta Eisenhardt (1989a), a velocidade no processo decisório em ambientes de ciclo rápido contribui decisivamente para melhorar o desempenho das organizações inseridas neste contexto. Como a velocidade de renovação dos produtos do mercado farmacêutico é rápida, uma decisão ágil pode levar ao início antecipado do desenvolvimento de um produto que leva anos até seu lançamento. Mesmo no caso de oportunidades que surgem, como a oferta de uma nova pesquisa ou ativo por uma universidade, as empresas precisam estar preparadas para tomar decisões rápidas, garantindo vantagem competitiva.

Um dos fatores que explicam a agilidade no processo decisório é o fato de que os envolvidos têm clareza dos objetivos a alcançarem com a decisão, conforme evidências apresentadas no quadro 3. Ao estudar os processos decisórios em ambientes de ciclo rápido, Eisenhardt (1989a) também, identificou que a integração de decisões estratégicas com o planejamento auxilia os executivos a analisar a viabilidade das alternativas rapidamente, bem como alinhar as decisões a planos táticos.

Quadro 1 – Estímulo Inicial do Processo Decisório e Caracterização do Ambiente

Empresa	Estímulo Inicial do Processo Decisório	Caracterização do Ambiente
A	Cinco anos atrás, seis anos atrás decidimos por entrar numa área nova de oncologia. Teve inclusive uma fusão e aquisição no meio. Após este processo houve uma pesquisa macro do negocio e viu que para continuar no mercado, a empresa teria que investir em novas oportunidades, e a grande oportunidade desse mercado eram participar com biotecnologia (Gerente Comercial).	Não apresenta evidências.
B	Temos um programa na empresa que se chama Alcance Mais, que são metas para 3 anos, tivemos uma reunião há dois anos atrás, o nosso Alcance Mais, vai terminar o seu primeiro prazo no final de 2008. Esse programa pontuou, identificou, elaborou as nossas necessidades de mercado, com os devidos estudos de mercado (Diretor P&DI).	Hoje o mercado farmacêutico não tem lugar mais para empresa pequena, ou você cresce ou você cresce, senão você desaparece. (Diretor P&D).
C	A empresa tem uma missão de se tornar em 2015, uma das maiores companhias, entre as três maiores companhias brasileiras, instaladas no Brasil, com produtos próprios, quer dizer, produtos desenvolvidos, inéditos, novos para o mercado e desenvolvidos pela empresa (Coordenador P&D).	É um mercado que tem um processo de inovação muito, muito veloz, porque a indústria farmacêutica é uma das que mais investe em pesquisa e inovação, entre todos os segmentos industriais no mundo, e realmente a velocidade de renovação dos produtos é enorme, produtos que são uma tendência, passados alguns anos se tornam obsoletos (Coordenador P&D).
D	A gente tem um planejamento que detecta que produto e que mercado a gente quer 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 (Coordenador de Novos Produtos)  No planejamento estratégico, quer dizer, depois que se delineou o planejamento estratégico, perceberam as áreas de oportunidades, os <i>gaps</i> , esse projeto surgiu como um desdobramento direto (Gerente Novos Produtos).	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 aporte de investimento muito alto e muitas vezes a indústria brasileira, porque ela está localmente, ela não tem esse aporte. Então, ela não consegue lançar tantos produtos inovadores e diferenciados no mercado como uma indústria que está presente em vários países do mundo (Coordenador Novos Produtos).

Ao analisar os fluxos dos processos decisórios nas empresas A, B, C e D, utilizando o “Modelo Geral para o Processo de Decisão Estratégica” de Mintzberg *et al.* (1976), percebe-se que o fluxo é simples, com fases definidas e estruturadas, e foco nas rotinas de análise, conforme se percebe no quadro 2.

Quadro 2 - Número de Passos Reportados nas Rotinas Principais do Processo Decisório

Empresa	Reconhecimento	Diagnóstico	Busca	Projeto	Análise	Seleção	Interrupções
A	1	1	1	1	2	1	0
B	1	1	1	1	3	1	0
C	1	1	1	1	3	1	1
D	1	1	1	2	3	1	0

Esta perspectiva parece estar relacionada com a capacidade dinâmica dessas empresas em tomar decisões rápidas (EISENHARDT; MARTIN, 2000), e conseqüentemente relacioná-las com vantagem competitiva e aprendizagem. Quanto mais decisões houver, mais aprendizagem haverá. Desta forma surge a primeira proposição desse trabalho:

***Proposição 1: As decisões estratégicas de estabelecimento de parcerias são formuladas a partir de metas do planejamento estratégico, diminuindo a incerteza gerada pelo dinamismo ambiental e agilizando dessa forma o processo decisório, gerando como consequência vantagem competitiva.***

Quadro 3 – Processo Decisório Rápido e Clareza dos Objetivos e Agilidade nos Casos Estudados

Empresa	Processo Decisório Rápido	Metas
A	O processo decisório aqui é muito rápido. Eu (Gerente de Projetos e Desenvolvimento) e outros colegas da área mais técnica procuramos formular propostas e levar a diretoria. (Gerente de Projetos e Desenvolvimento)	Não apresenta evidências
B	Uma empresa mais ágil é hoje é a empresa mais competente, ou seja, a empresa mais competente é a mais ágil na sua tomada de decisões. (Diretor de P&DI)	Cada um tem autonomia para fazer o que achar de melhor na sua área, mas ele vai ser cobrado por isso. Uma das coisas que a iniciativa privada faz com muita competência é a definição de metas e datas. (Diretor de P&DI)
C	O processo decisório é extremamente dinâmico. Mas isso é por que é uma característica talvez muito única da companhia. O rápido crescimento, tudo isso mostra diretamente o poder de decisão da companhia dentro do mercado. (Gerente de Novos Produtos)	Temos total liberdade para expor novas alternativas para a continuidade dos projetos dentro das metas estabelecidas. (Coordenador de P&D)

#### 4.2. Centralidade na Rede

Conforme aponta um dos entrevistados, a indústria farmacêutica é uma “atividade de natureza de identificação de oportunidades”. Desta forma, são infinitas as possibilidades de parceiros e de negócios. Neste sentido, conforme aponta Powell (1990; 1996) em seus estudos sobre aprendizagem em redes colaborativas na indústria de biotecnologia, a participação na rede possibilita acesso a conhecimentos relevantes que estão distribuídos e difíceis de serem produzidos internamente. A própria empresa B, a que tem mais experiência em trabalhar com alianças colaborativas, declara que sua capacidade de operar nesta rede aumenta sua reputação e visibilidade, possibilitando o acesso a oportunidades importantes, como o convite por uma universidade para desenvolver em conjunto um produto que iria substituir um medicamento que havia sido proibido. A experiência na rede contribui, ainda, nos comportamentos de busca de soluções para as metas definidas em cada um dos casos estudados. No Quadro 4 a seguir estão apresentados, também, os comportamentos identificados vinculados às rotinas de busca por soluções. Em todos os casos, foram ativados mecanismos de busca que passam por pessoas ou instituições que os envolvidos mantêm ou mantiveram relacionamento, seja ele formal ou informal. No caso das buscas por geradores, os laboratórios acionam seus relacionamentos com consultores especializados do mercado para identificar oportunidades.

Um ponto a ser destacado neste processo de busca é a especialização dos envolvidos. Como é uma busca técnica, o conhecimento é imprescindível. Na empresa C, a equipe de P&DI tem membros com sólida formação acadêmica para ativar sua rede de relacionamentos com pesquisadores e centros de pesquisa, bem como fazer análises técnicas das alternativas. Desta forma surge a segunda proposição desse trabalho:

***Proposição 2: A centralidade na rede aumenta as oportunidades disponíveis a partir dos relacionamentos dos envolvidos no processo decisório que são fontes de busca de alternativas, afetando positivamente a agilidade do processo decisório e a vantagem competitiva.***

Quadro 4 – Rede de Relacionamento Social e Busca de Alternativas nos Casos Estudados

Empresa	Rede de Relacionamento Social e Busca de Alternativas	Comportamento de Busca
A	Eu fui indicado por um parceiro que trabalha com pesquisa acadêmica. Eu apresentei o problema e falei mais ou menos o que eu precisava, “Fala com fulano, ele tem uma empresa e talvez vá se interessar”. (Diretor de Projetos e Desenvolvimento)	Busca por Geradores
B	Nós conversamos com pessoas da área. Temos contato com pesquisadores, com consultores, e na verdade, foi através de contatos, que nós identificamos que a instituição X poderia atender nossa necessidade. (Diretora Técnica)	Busca por Geradores
C	A gente tem uma formação bastante acadêmica. Todos vêm da academia com mestrado, com doutorado, então temos conhecimento de pesquisadores, de pessoas que trabalham em pesquisa em universidades no Brasil. Então temos uma rede de relacionamentos. Sabemos onde buscar na Internet, nos artigos científicos. Então a gente buscou, através de uma pesquisa, quem seria o pesquisador capacitado que poderia fazer isso. A gente foi até ele. (Analista de P&D)	Memória e Busca Ativa
D	Surgiu do nosso relacionamento, já é um parceiro que a gente tem. (Coordenadora de Novos Produtos)	Memória

#### 4.3. Força Tarefa e Equipes Multifuncionais

Como o desenvolvimento de um medicamento é um processo de alto risco, a fase de desenvolvimento do processo decisório das empresas estudadas é orientada pela elaboração de projetos customizados de soluções (NUTT, 1993) envolvendo especialistas em cada uma das áreas do conhecimento. Apesar de autores como Vroom e Yetton (1973) considerarem que um número grande de participantes no processo decisório torna-o mais demorado, o que se percebe nos casos estudados é que especialistas diminuem a incerteza associada ao processo decisório. Mesmo que as empresas estejam buscando conhecimento externamente para desenvolver novos produtos, consideram de suma importância ter uma equipe multifuncional interna para dar sustentabilidade às decisões nas diversas áreas de especialização bem como na implementação, conforme evidências apresentadas no quadro 5.

Neste contexto, o que se percebe é uma descentralização do poder na fase de desenvolvimento do processo decisório. Há autonomia dos envolvidos para encontrar soluções viáveis para a decisão, corroborando com a perspectiva de Eisenhardt (1989a) de que a centralização do poder pode potencializar barreiras de tomada de decisão como a procrastinação do decisor. Ao agrupar diversos especialistas em torno de um projeto importante para a empresa, criando uma força-tarefa, há um comprometimento de todos em prol de um objetivo claro e compartilhado. Nos casos estudados, o desenvolvimento do projeto de solução customizada quando finalizado é apresentado para um conselho ou acionista para aprovação final. Para tanto as empresas buscam conduzir seus projetos de forma a resolver os conflitos entre os envolvidos de forma que todos estejam alinhados e haja consenso para fortalecer o projeto ao ser apresentado para aprovação. No Quadro 5 são apresentadas as evidências da tática política do consenso pelas empresas A, C e D. Desta forma surgem a terceira e quarta proposições desse trabalho:

***Proposição 3: Alternativas de parcerias estratégicas são desenvolvidas via projetos customizados para geração de parcerias, desenvolvidos por equipes multifuncionais compostas por diversas áreas de especialização, diminuindo a incerteza do processo decisório.***

***Proposição 4: A descentralização do poder e a busca do consenso aumentam o comprometimento de todos os envolvidos.***

Quadro 5 - Equipes Multifuncionais, Especialização, Descentralização do Poder e Consenso

Empresa	Equipes Multifuncionais	Especializações da Equipe	Descentralização do Poder	Tática Política de Consenso
A	Você tem análise de contrato, tem que ter uma boa pessoa de contratos para fazer essa análise, você tem toda a parte contábil, a parte de análise da empresa. Por meio do nosso pessoal interno, fazer a análise estrutural da companhia parceira (Diretor Comercial)	Não demonstra evidências.	Temos uma relação de confiança muito grande, cabe muito ao nosso julgamento. Dificilmente um projeto que a gente acredita não vai ser aprovado por eles. Eles confiam muito no corpo gerencial até para negociar estes projetos. (Diretor P&D)	Dificilmente um projeto que nós (todas as áreas envolvidas) acreditamos não vai ser aprovado por eles (diretores e presidentes). (Gerente de P&D)
B	A Diretoria Industrial participou porque trabalha com a produção do medicamento. O controle de qualidade participou dando as informações necessárias, para que essa parceria pudesse caminhar. O nosso diretor de pesquisa e desenvolvimento foi a pessoa que aprovou os recursos financeiros, que participou com a questão do contrato em si. (Diretora Técnica)	Para o desenvolvimento do produto, a gente necessita de uma capacitação muito específica e dedicação em cima disso. (Diretor Médico)	Cada um vai responder pelos seus atos, mas se ele comprovar que aquilo foi melhor para a empresa e para o processo, não tem problema algum. Ele só tem que provar que a sua decisão foi a melhor alternativa para a empresa, isso é uma coisa boa para o nosso caso. (Diretor de P&DI)	Não demonstra evidências.
C	À medida que for prospectado, abre-se um processo interno de aprovação, passa por vários departamentos, até chegar ao comitê que toma a decisão final quanto à continuidade ou não do projeto, a entrada ou não na parceria. O RG (registro geral) do produto percorre sistematicamente as áreas já comprometidas com o andamento desse documento de multi-decisão (Coordenador de P&D)	Se a companhia não tiver dentro do organograma dela um grupo que ratifique aquilo que a universidade está falando, você não tem a segurança, então você precisa ter uma espécie de grupo interno, que vai auditar o que a universidade está prometendo (Gerente Novos Negócios)	Existe uma boa autonomia das áreas. Nós temos total liberdade para redirecionar os projetos na medida em que as dificuldades podem aparecer. Temos total liberdade para expor novas alternativas para a continuidade dos projetos. (Coordenador de P&D)	Quando existe alguma incoerência ou não concordância, os pontos são discutidos sobre uma posição ou decisão. A princípio as áreas tentam chegar a um consenso. (Coordenador de P&DI)
D	No momento do projeto, se ele for interessante para a companhia, se o retorno é interessante, gente já começa a “startar” outras áreas da empresa. Pesquisa clínica, núcleo médico científico, assuntos regulatórios, jurídico, suprimentos, toda a parte industrial para eles responderem uma análise de viabilidade técnica. (Analista de Novos Produtos)	Nós temos a equipe interna e nós trabalhamos muitas vezes com consultores médicos para dar subsídio. A nossa equipe é nova, faltam algumas coisas ainda para a maturidade em relação às parcerias. (Coordenadora Novos Produtos)	A gente tem líderes de projeto em cada área e esses líderes são responsáveis por certas tomadas de decisão. Tem alguns pontos já pré-estabelecidos para a parceria ir em frente, custo, prazo, exclusividade. Se alguns desses pontos não forem atendidos, muitas vezes, o gestor da área decide não dar continuidade ao processo. (Coordenadora Novos Produtos)	Existe uma coalizão de todas as pessoas envolvidas para que a aprovação seja mais tranquila. É um dos fatores chave de sucesso aqui do nosso negócio. Desde o surgimento da idéia a gente trabalha em conjunto para se houver algum problema político, algum entrave, a gente resolve antes do momento da submissão a diretoria. (Coordenadora Novos Produtos)

#### 4.4. Busca de Informação e Conselheiros

Nos casos A e D surge a figura do conselheiro. São pessoas que foram contratadas especificamente para auxiliar no processo decisório. A principal razão da existência deste elemento é seu conhecimento da indústria, da parte regulatória, das partes envolvidas, contribuindo com as negociações dos acordos contratuais, diminuindo a incerteza do processo decisório e trazendo maior tranquilidade ao decisor. No caso A, o conselheiro é um negociador profissional que conhece as questões jurídicas. Na empresa D, o conselheiro é um “broker”, que conhece as duas empresas e tem uma experiência de muitos anos na indústria farmacêutica, conduzindo o processo para atender as necessidades das duas partes. Nos outros casos, B e C, os respondentes também declaram que utilizam serviços de consultores externos para contribuir nas análises jurídicas e na busca de soluções. Estes resultados coincidem com o estudo de Eisenhardt (1989) que aponta que em ambientes de ciclo rápido onde as decisões são conduzidas de forma descentralizada é comum a figura do conselheiro que, pela sua experiência e conhecimento, transmite aos envolvidos segurança e tranquilidade para agir. Esta premissa reforça o caráter racional dos processos decisórios estudados, onde a busca por informações relevantes e consistentes é uma rotina para suportar as decisões de alianças estratégicas. E por outro lado, destaca o caráter social e psicológico do processo decisório no que se refere à tranquilidade e segurança para os envolvidos tomarem a decisão. Em termos formais:

*Proposição 5: A utilização de conselheiros externos diminui a incerteza do processo decisório e colabora para a tranquilidade dos decisores.*

#### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste trabalho foi caracterizar o processo decisório estratégico de aquisição de conhecimento por meio de alianças em ambientes dinâmicos, complexos e com descontinuidade tecnológica. Acredita-se que este objetivo foi plenamente atendido a partir da geração de premissas relevantes sob o ponto de vista da teoria sobre decisão.

Os resultados da análise cruzada dos casos individuais, conforme metodologia proposta por Yin (2001), mostram o Modelo Geral do Processo Decisório Estratégico de Mintzberg *et al.* (1976), com suas etapas e rotinas, inserido em um ambiente dinâmico e complexo. Esse contexto imprime características singulares ao processo decisório como: rotinas simples, fases definidas e estruturadas, marcadas pela racionalidade e pela busca de coalizão para administrar conflitos. Estas premissas, acrescidas da utilização de conselheiros e integração das decisões, replicam o Modelo de Decisão Estratégica Rápida em Ambiente Velozes proposto por Eisenhardt (1990). Porém uma característica das decisões estudadas, a alta incerteza envolvida no desenvolvimento de medicamentos, leva os envolvidos no processo decisório a buscar informações e criar equipes multifuncionais para dar suporte racional (SIMON, 1955; DEAN; SHARFMAN, 1993) às decisões. Isto é, os processos decisórios são marcados pela freqüente utilização de ferramentas de análise de mercado, financeiras, jurídicas e técnicas, as quais são conduzidas e validadas por profissionais especializados que compõem a equipe multifuncional envolvida. Estes por sua vez, contribuem com seus pareceres técnicos na elaboração do projeto que subsidiará a decisão final. Acredita-se que este seja um tema que pode ser aprofundado em futuras pesquisas, buscando-se relacionar incerteza e risco com racionalidade e equipes multifuncionais em ambientes dinâmicos, complexos e caracterizados por descontinuidade tecnológica.

Na perspectiva da teoria de alianças estratégicas colaborativas, o modelo de cooperação de Powell *et al.* (1996), que trata da rede de aprendizagem, é evidenciado nos resultados da análise cruzada, considerando que os laboratórios buscam inovar acessando conhecimentos que estão na rede das relações inter-organizacionais (POWELL; BRANTLEY,

1992). Ao buscar compreender o processo decisório de alianças estratégicas colaborativas, observa-se que a centralidade na rede (POWELL *et al.* 1996) pode estar relacionada com desempenho organizacional, bem como com maior agilidade no processo decisório. Quer dizer, a experiência, a reputação e a visibilidade, geradas pela experiência em participar da rede de aprendizagem, possibilitam às empresas acesso a oportunidades de inovação via o relacionamento com as universidades e centros de pesquisa, bem como conhecer as competências de cada parceiro, facilitando os processos de análise, e conseqüentemente agilizando o processo decisório. Esses são tópicos a serem explorados em pesquisas quantitativas e qualitativas futuras.

Com relação a coleta de dados, é válido ressaltar a dificuldade encontrada em selecionar laboratórios nacionais que tivessem uma experiência prévia em redes colaborativas, em função do pouco número de empresas que têm áreas estruturadas de pesquisa e desenvolvimento. Esta realidade imprime uma importância significativa a esta pesquisa na medida em que a indústria farmacêutica nacional, para competir com grandes laboratórios multinacionais, necessita desenvolver inovações, o que é possível, na maior parte das vezes, por meio de alianças estratégicas com institutos de pesquisas e universidades conforme apontam Powell *et al.* (1996). A hipótese gerada é que a rede nacional está nas primeiras fases de desenvolvimento, e tende a evoluir via parcerias, conforme apontam os estudos de Powell (1998) sobre a rede estruturada no segmento de biotecnologia nos Estados Unidos. Seria importante o desenvolvimento de uma pesquisa longitudinal para observar a dinâmica de evolução da rede de parcerias no setor de biotecnologia brasileiro até o momento. Alinhado a isto, é vital que os gestores deste setor estejam conscientes do papel e padrão estabelecido pelas alianças colaborativas no crescimento organizacional e na construção dessas redes de cooperação. Os resultados alcançados abrem caminhos para a reflexão por parte dos gestores da possibilidade de participar na rede de aprendizagem colaborativa, como uma das formas de adquirir competitividade via lançamento de medicamentos inovadores por meio de alianças com universidades, institutos de pesquisa e pesquisadores brasileiros.

Por fim vale destacar a limitação deste trabalho está relacionada à não possibilidade de generalização das proposições levantadas em função do método utilizado. As proposições só podem ser entendidas no contexto das empresas estudadas, neste momento e nestas localidades. São hipóteses causais tentativas a serem testadas em pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das Organizações: Entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. IN: CLEGG, S.R. HARDY, C. NORD, W.R. (eds.) **Handbook of Organization Studies**. Newbury Park, CA: SAGE Publications. 1996.
- BATAGLIA, W.. O processo decisório de investimento estratégico em tecnologia da informação. **Dissertação de Mestrado**. São Paulo: FEA-USP, 2002.
- BAUM, J.C; INGRAN, P. Opportunity and constraint. **SMJ**, vol. 18, 1997.
- BOURGEOIS, L. J.; EISENHARDT, K. Strategic decision process in high velocity environment. **Management Science**, 34: 816-835, 1988.
- BROWN; J.S; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice. **Organizational Science**, 2, p.40-57, 1991.
- CAPANEMA, L.X.L. A Indústria Farmacêutica Brasileira e a Atuação do Bndes. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 23, p. 193-216, mar. 2006.
- CYERCH, R.M.; MARCH, J.G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice, 1963.
- DEAN J. W. Jr; SHARFAMAN, M.P. The relationship between procedural rationality and political behavior in Strategic Decision Making. **Decision Science**, nov/dec, 1993.

- DOSI, G.; TEECE, D. Organizational Competence and the Boundaries of the Firm, **CCC Working Paper** No. 93-11, UC-B, CRM, 1993.
- EISENHARDT, K. M. Making fast strategic decision in high-velocity environments. **AMJ**, vol. 32, 1989a.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities. **SMJ**, vol 21, 2000.
- EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. Strategic Decision Making. **SMJ**, v. 13, 1992.
- EISENHARDT, K.M. Building theory from case study research. **AMR**, v14, n4, p.532-550, 1989b.
- EISENHARDT, K.M. Speed and strategic choice. **California Management Review**, 1990.
- GLASER, B.; STRAUSS, A **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967.
- GODOY, A. S. A Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE**, v.35, n.3, p.20-29, 1995.
- HICKSON, D.; BUTLER, R.; CRAY, D.; MALLORY, G.; WILSON, D. **Top decision: strategic decision making in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- MALERBA, F.; ORSENIGO, C., Technological Regimes and Firm Behavior. **Industrial and Corporate Change**. Vol. 2, No. 1, 1993.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley. 1958.
- MARCH, J.G. Exploration and exploitation in organizational learning. **OS**, vol. 2, 1991.
- MINTZBERG, H; RAISINGHANI, D.; THÉORÉT, A. The structure of “unstructure” decision process. **Administrative Science Quarterly**, vol. 21, 1976.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **Evolutionary Theorizing in Economics**. Boston: HUP, 1982.
- NELSON, R.R. Capitalism as an engine of progress. **Research Policy**, 19, p. 193-214, 1990.
- NUTT, P.C. Types of organizational decision processes. **ASQ**, 29, 414-450, 1984.
- NUTT, P.C. Formulation Tactics and the Success of Organizational Decision Making. **Decision Sciences**, 23, p. 519-540, 1992
- NUTT, P.C. The identification of solution ideas during organizational decision making. **Management Science**, 39, p. 1071-1085, 1993.
- PISANO, G. The governance of innovation: vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry. **Research Policy**, 20, p. 237-249, 1991.
- PISANO, G. Using equity participation of support exchange: evidence from the biotechnology industry. **Journal of Law, Economics and Organization**, 5, p. 109-126, 1989.
- POWELL, W.W. BRANTLEY, P. Competitive cooperation in biotechnology In: NOHRIA, N; ECCLES, R. **Network and Organizations**. Boston: Harvard Business Press, 1992.
- POWELL, W.W. Hybrid organizational arrangements? **CMR**, p. 67-87, 1987.
- POWELL, W.W. Learning from collaboration. **CMR**, 40, p. 228-240, 1998.
- POWELL, W.W.; KOPUT, K.W; WHITE, D.R.; OWEN-SMITH, J. Network dynamics and field of interorganizational collaboration in the life science. **AJS**, 110, p. 1132-1205, 2005.
- POWELL, W.W; KOPUT, K.W.; OWEN-SMITH, J. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: network of learning in biotechnology. **ASQ**. 41, p.116-145, 1996.
- SIMON, H.A. A behavioral model of rational choice. **QJE**, 69, 99-118, 1955.
- SUNDBO, J.; FUGLSANG, L. The organizational innovation system. **Journal of Change Management**, vol. 5, n. 3, p. 329-344, Sep. 2005.
- TAYLOR, S.J; BOGDAN, R. **Introduction to Qualitative Research Methods**. 3a. Edition. New York: John Wiley & Sons, 1998.
- VROOM, V.; YETTON, P. **Leadership and decision making**. Pittsburgh, Pa.: UPP, 1973.
- WILLIAMSON, O.E. **Markets and Hierarchies**. Nova York: The Free Press, 1975.
- WITTE, E. Field Research on Complex Decision-Making Processes. **International Studies of Management and Organization**, Summer: 156-182, 1972.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.