

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

LEANDRO LOPES PEGUINI

**A RELAÇÃO ENTRE AS VARIAÇÕES DELIBERADAS E A
COORDENAÇÃO INTERORGANIZACIONAL EM ALIANÇAS
ESTRATÉGICAS CONTRATUAIS**

São Paulo
2012

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas

**A RELAÇÃO ENTRE AS VARIAÇÕES DELIBERADAS E A
COORDENAÇÃO INTERORGANIZACIONAL EM ALIANÇAS
ESTRATÉGICAS CONTRATUAIS**

Leandro Lopes Peguini

São Paulo

2012

Leandro Lopes Peguini

**A RELAÇÃO ENTRE AS VARIAÇÕES DELIBERADAS E A
COORDENAÇÃO INTERORGANIZACIONAL EM ALIANÇAS
ESTRATÉGICAS CONTRATUAIS**

**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

2012

P376r Peguini, Leandro Lopes.

A relação entre as variações deliberadas e a coordenação interorganizacional em alianças estratégicas contratuais / Leandro Lopes Peguini - 2012.

190 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012.

Bibliografia: f. 162-172.

1. Alianças estratégicas contratuais. 2. Coordenação interorganizacional.
3. Indústria farmacêutica. I. Título.

CDD 658.044

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação

Professora Dra. Moisés Ari Zilber

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Professor Dr. Sergio Lex

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em

Administração de Empresas

Professora Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro

Dedico este trabalho a minha mãe Maria Aparecida Lopes Peguini, minha noiva Juliana Maris Oficiati, as mulheres da minha vida. Também dedico ao meu pai Paulo Peguini, e meu irmão Leonardo Lopes Peguini. Muito obrigado a todos pela compreensão, amor, carinho e paciência.

AGRADECIMENTOS

A Deus e ao seu filho Jesus Cristo, por permitirem concluir o trabalho, e o programa de mestrado.

Ao professor Angelo Alberto Colucci Filho, diretor da Faculdade Reges de Ribeirão Preto – SP, e ao professor José Gonzaga da Silva Neto, presidente da Rede Gonzaga de Ensino Superior, pelo auxílio, incentivo e por toda confiança.

Ao professor doutor Walter Bataglia, pela dedicação no processo de orientação, pela amizade, pela atenção, e por acreditar no meu desenvolvimento como pessoa, e como aluno, e principalmente por me abrir novas dimensões em conhecimento.

Aos professores doutores componentes da banca examinadora de qualificação, Adilson Aderito e Marcelo Binder, pelas sugestões de melhorias ao trabalho.

Aos professores doutores Arilda Godoy, Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Moisés Ari Zilber, Janette Brunstein, Sílvia Domênico, Diógenes Bido e Dimária Silva e Meirelles, que, ao longo do programa, me ensinaram muito em todas as etapas do mestrado.

Aos meus queridos colegas do mestrado, Erich Caputo, Ricardo de Abreu Barbosa, Felipe Buzzerio, José Reinaldo Pessanha, Glauber Correa, Neilson Lopes, Eli Hadad, Lucimara Makhoul, Regiane Quesada e Fabricio Simplicio Maia, pelo imenso prazer que foi conhecer cada um, pelas boas risadas, e pelo aprendizado em conjunto em muitas etapas do programa.

Ao professor mestre Carlos Xavier do Nascimento, pela amizade e considerações nas apresentações da qualificação e congresso.

A toda família Lellis, e família Carvalho, Joana D'arc, Francisco, Amauri, Solange, Rosineide, Michele, Cromâncio, Paula, Fernanda e Rodrigo, pelo suporte e pela amizade. Em especial fica um enorme agradecimento ao senhor Clóvis Lellis, Maria Aparecida de Carvalho Lellis e Lupércio de Carvalho, pela dedicação, amizade, tempo e principalmente por serem pessoas incríveis.

RESUMO

Alianças estratégicas atualmente são estudadas por muitos pesquisadores por permitirem aos parceiros troca de conhecimentos e o acesso a ativos complementares. O objetivo geral desta pesquisa foi compreender a percepção dos gestores sobre as variações deliberadas e sua relação com as rotinas de coordenação de alianças estratégicas na indústria brasileira, segmento saúde humana. A metodologia envolveu estudos de casos de alianças estratégicas contratuais de três organizações farmacêuticas, sendo dois laboratórios de grande porte, e uma microempresa de biotecnologia, todos da cidade de Ribeirão Preto – SP. Os dados foram analisados via análise de conteúdo temática categorial com categorias definidas a priori. Os casos foram analisados individualmente e a seguir de forma cruzada, gerando-se proposições não definitivas sobre a relação entre as variações deliberadas e as atividades da rotina de coordenação interorganizacional de alianças estratégicas contratuais. Concluiu-se que as táticas para geração de variações deliberadas são utilizadas para a coordenação interorganizacional com o objetivo de redução da incerteza das transações da aliança, atendimento de exigências regulatórias, geração de capital intelectual via aprendizagem, incentivo dos participantes, e viabilização das alianças. As principais táticas de variações deliberadas utilizadas na coordenação interorganizacional são: programas formais de experimentação, incentivos indiretos e tolerância por parte do gestor para variações sem foco e brincadeiras. A contribuição teórica dessa pesquisa está na explicitação das táticas de variações deliberadas utilizadas para coordenação interorganizacional de alianças estratégicas contratuais. A contribuição para a prática administrativa é mostrar que a coordenação interorganizacional de alianças ocorre de forma dinâmica, envolvendo diversas táticas de incentivo e controle, e que os executivos responsáveis pela sua gestão devem esperar que a execução dessas táticas ocorre de forma preemptiva e não linear, a partir de estímulos ao longo da aliança que exigem ações e acompanhamentos.

Palavras-Chave: Alianças estratégicas contratuais, coordenação interorganizacional, variações deliberadas em rotinas, indústria farmacêutica.

ABSTRACT

Strategic alliances have been currently studied by many researchers for allowing partners to exchange knowledge and access to complementary assets. The main objective of this research was to understand the perception of managers on the deliberate variations and their relation to the strategic alliance coordination routines in the Brazilian industry, human health segment. The methodology involved studies of cases of contractual strategic alliances from three pharmaceutical organizations, two of them being large laboratories, and one biotechnology microenterprise, all from the city of Ribeirão Preto, state of São Paulo – Brazil. The data was individually analyzed and then cross-analyzed, generating non-definitive propositions about the relation between deliberate variations and activities of interorganizational management of contractual strategic alliances routines. It was concluded that the tactics for generating deliberate variations are used in the interorganizational management aimed to reduce the uncertainty of the alliance transactions, fulfillment of regulatory requirements, generation of intellectual capital through learning, motivation of the participants, and viability of alliances. The main tactics of deliberate variations used in the interorganizational management are: formal programs of experimentation, indirect motivations and tolerance by the manager to variations without focus and play. The theoretical contribution of this research is the explicitation of the tactics of deliberate variations used in interorganizational management of contractual strategic alliance. The contribution to the administrative practice is to show that interorganizational management of alliances occurs dynamically, involving several motivational and controlling tactics, and that executives responsible for their management must expect that the execution of such tactics occurs preemptively and not linearly, from motivations along the alliance that demand actions and monitoring.

Keywords: Strategic alliances, interorganizational partnerships, variations, deliberate variations, pharmaceutical industry.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Distribuição de Mercado da Indústria Farmacêutica Brasileira.....	51
FIGURA 2 – Modelo de Planejamento e Execução de Estudos de Caso.....	58

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Síntese das dimensões conceituais das rotinas organizacionais.	28
QUADRO 2 – Síntese das Variações Deliberadas	40
QUADRO 3 – Táticas e Critérios para serem utilizados na elaboração da pesquisa. ...	59
QUADRO 4 – Características das empresas e dos gestores	64
QUADRO 5 - Relações das variações deliberadas por pesquisa & desenvolvimento e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.	78
QUADRO 6 - Relações das variações deliberadas por programas de qualidade e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.	79
QUADRO 7 - Relações das variações deliberadas por sistema desenhado para promover falhas e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.	81
QUADRO 8 - Relações das variações deliberadas por teste piloto e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.	82
QUADRO 9 - Relações das variações deliberadas através de incentivos declarados e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.	83
QUADRO 10 - Relações das variações deliberadas através de incentivos não declarados e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.	84
QUADRO 11 - Relações das variações deliberadas através de variações sem foco e brincadeira, e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.	86
QUADRO 12 - Variações deliberadas mais significativas para as rotinas de coordenação da aliança estratégica.	87
QUADRO 13 - Relações das variações deliberadas por imitação e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.	101
QUADRO 14 - Relações das variações deliberadas por pesquisa e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.	103
QUADRO 15 - Relações das variações deliberadas por programas de qualidade e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.	104
QUADRO 16 - Relações das variações deliberadas por teste piloto e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.	106

QUADRO 17 - Relações das variações deliberadas por teste clínico e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.....	107
QUADRO 18 - Relações das variações deliberadas através de incentivos declarados e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.....	108
QUADRO 19 - Relações das variações deliberadas através de incentivos não declarados e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.....	109
QUADRO 20 - Relações das variações deliberadas através de variações sem foco e brincadeira, e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.....	110
QUADRO 21 - Variações deliberadas mais significativas para as rotinas de coordenação da aliança estratégica.....	111
QUADRO 22 - Relações das variações deliberadas por pesquisa e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.....	125
QUADRO 23 - Relações das variações deliberadas por programas de qualidade e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.....	126
QUADRO 24 - Relações das variações deliberadas por programas de qualidade e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.....	126
QUADRO 25 - Relações das variações deliberadas por teste piloto e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.....	128
QUADRO 26 - Relações das variações deliberadas por teste piloto e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.....	129
QUADRO 27 - Relações das variações deliberadas através de incentivos declarados e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.....	130
QUADRO 28 - Relações das variações deliberadas através de incentivos não declarados e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.....	131
QUADRO 29 - Relações das variações deliberadas através de variações sem foco e brincadeira, e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.....	132
QUADRO 30 - Variações deliberadas mais significativas para as rotinas de coordenação da aliança estratégica.....	134
QUADRO 31 - Análise cruzada das variações deliberadas de imitação e rotinas de coordenação interorganizacional.....	136
QUADRO 32 - Análise cruzada das variações deliberadas de pesquisa & desenvolvimento e rotinas de coordenação interorganizacional.....	138
QUADRO 33 - Análise cruzada das variações deliberadas de programas de qualidade e rotinas de coordenação interorganizacional.....	140

QUADRO 34 - Análise cruzada das variações deliberadas de projetos paralelos e rotinas de coordenação interorganizacional	142
QUADRO 35 - Análise cruzada das variações deliberadas de programa desenhado para promover falhas e rotinas de coordenação interorganizacional.....	144
QUADRO 36 - Análise cruzada das variações deliberadas de teste piloto e rotinas de coordenação interorganizacional	146
QUADRO 37 - Análise cruzada das variações deliberadas de teste clínico e rotinas de coordenação interorganizacional	148
QUADRO 38 - Análise cruzada das variações deliberadas por incentivos diretos e rotinas de coordenação interorganizacional	150
QUADRO 39 - Análise cruzada das variações deliberadas por incentivos indiretos e rotinas de coordenação interorganizacional	152
QUADRO 40 - Análise cruzada das variações deliberadas por tolerância para variações sem foco e brincadeiras, e as rotinas de coordenação interorganizacional	154
QUADRO 41 - Análise cruzada das variações deliberadas mais significativas para a coordenação da aliança estratégica.....	158

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – As 10 Maiores Empresas da Indústria Farmacêutica Mundial nos Anos de 1999 e 2008. 50

TABELA 2 – As 10 Maiores Empresas da Indústria Farmacêutica no Brasil em 2008.52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Problema de Pesquisa	17
1.2 Objetivos	18
1.3 Justificativa	18
1.4 Organização do Trabalho	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Competências Organizacionais	20
2.2 Rotinas Organizacionais	21
2.2.1 As Subdimensões Conceituais das Rotinas Organizacionais	24
2.2.2 Rotinas como Fonte de Transformação Organizacional	29
2.3 Variações nas Rotinas Organizacionais	30
2.3.1 Variações Deliberadas	33
2.3.1.1 Imitação	33
2.3.1.2 Programas Formais de Experimentação	35
2.3.1.3 Incentivos diretos ou indiretos oferecidos aos empregados	37
2.3.1.4 Tolerância oficial para variações sem foco ou por brincadeiras	38
2.3.2 Variações Cegas	41
2.4 As Alianças Estratégicas e sua Gestão	43
2.5 Indústria Farmacêutica Brasileira	47
2.5.1 Panorama internacional	47
2.5.2 Cenário do Setor Farmacêutico Brasileiro	50
2.5.3 Cenário do Segmento Farmacêutico na cidade de Ribeirão Preto - SP	53
2.5.4 Parcerias e Alianças Estratégicas no setor Farmacêutico	53
3. METODOLOGIA	56
3.1 Método da Pesquisa	56
3.2 Definição das Empresas	59
3.3 Estratégia de Coleta de Dados	60
3.4 Estratégia de Análise de Dados	62
4 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS	63
4.1 Estudo de Caso da Empresa A	65
4.1.1 Apresentação Aliança	66
4.1.2 Variações Deliberadas no Âmbito da Aliança	69

4.1.3	Coordenação Interorganizacional.....	74
4.1.4	Análise Cruzada entre as variáveis Coordenação e Variações Deliberadas no caso da Aliança da Empresa A.....	77
4.2	Estudo de Caso da Empresa B	87
4.2.1	Apresentação da Aliança.....	88
4.2.2	Variações Deliberadas.....	90
4.2.3	Coordenação Interorganizacional.....	96
4.2.4	Análise Cruzada entre as variáveis Coordenação Interorganizacional e Variações Deliberadas no caso da Empresa A.....	100
4.3	Estudo de Caso da Empresa C	112
4.3.1	Apresentação da Aliança.....	113
4.3.2	Variações Deliberadas.....	115
4.3.3	Coordenação Interorganizacional.....	121
4.3.4	Análise Cruzada entre as variáveis Coordenação Interorganizacional e Variações Deliberadas no caso da Empresa C	124
4.4	Análise cruzada dos casos.....	134
4.4.1	Análise cruzadas das variações deliberadas de imitação e a rotina de coordenação interorganizacional.....	135
4.4.2	Análise cruzadas das variações deliberadas por programas formais de experimentação e a rotina de coordenação interorganizacional.....	138
4.4.4	Análise cruzadas das variações deliberadas por tolerância oficial para variações sem foco e brincadeiras, e a rotina de coordenação interorganizacional	153
4.4.5	Análise cruzadas da percepção dos gestores para as variações mais significativas e sua relação com a rotina de coordenação interorganizacional	156
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS.....	159
	REFERÊNCIAS	163
	APÊNDICE A – MATRIZ DE CONSISTÊNCIA.....	174
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	184

1 INTRODUÇÃO

Alianças estratégicas podem ser definidas sucintamente como ligações entre firmas independentes que envolvem o desenvolvimento de atividades em cooperação no longo prazo (TEECE, 1992; GULATI, 1995; BARNEY; HESTERLY, 2004; HELFAT *et al.*, 2007; POWELL *et al.*, 2005).

Entende-se que o caráter estratégico das alianças vem do horizonte de longo prazo e das atividades conjuntas envolverem posicionamento em relação ao ambiente de competição (EIRIZ, 2001).

Entre as muitas formas de alianças estratégicas possíveis, podemos citar como exemplos as atividades conjuntas de pesquisa e desenvolvimento, parcerias para distribuição, parcerias de geração ou transferência de tecnologia, comercialização de produtos e parcerias para manufatura (TEECE, 1992; HAGEDOORN; NARULA, 1996; KALE; DYER; SINGH, 2002; BARNEY; HESTERLY, 2004).

Nas últimas décadas as alianças estratégicas vêm se consolidando com uma das mais importantes formas de organização, tornando-se um importante veículo de criação de valor, garantindo a flexibilidade para a adaptação de rotinas e competências organizacionais em ambientes competitivos complexos, nos quais os recursos estão distribuídos pelos agentes (ESTRELLA, 2008).

Essa realidade estimula as empresas a expandir suas fronteiras, buscando novos conhecimentos, tecnologias e produtos a partir de atividades em cooperação com parceiros que lhes permitam o acesso a capacidades complementares, e compartilhamento de conhecimento e recursos (BARNEY; HESTERLY, 2004).

Nesse sentido, alianças estratégicas geram variações nas rotinas organizacionais de maior ou menor porte, possibilitando a evolução organizacional via a, seleção das variações mais apropriadas e a retenção e propagação pela firma (BATAGLIA, MEIRELLES, 2008; MINER, 1994; ALDRICH, 1999).

As fontes das variações são quaisquer estímulos para alterações em rotinas, podendo ser de dois tipos: deliberados ou cegos (ALDRICH, 1999).

As variações deliberadas são aquelas instituídas a partir de deliberações dos gestores, gerando alternativas para soluções de problemas via respostas conscientes. Em contrapartida as variações cegas ocorrem por acidentes, sorte, conflito, prevaricação, ou outros fatores não institucionalizados (ALDRICH, 1999).

Este estudo pretende focar-se nas variações deliberadas e sua relação com as rotinas de coordenação de alianças estratégicas (SCHILKE, GOERZEN, 2010) nas empresas farmacêuticas no segmento de saúde humana na cidade de Ribeirão Preto – SP.

A escolha das empresas farmacêuticas segmento saúde humana se deve ao uso das alianças estratégicas em atividades conjuntas de P&D, marketing e distribuição (POWELL, 1987).

A cidade Ribeirão Preto – SP foi escolhida para o estudo, pois a mesma vem se destacando e comportando empresas de grande, médio e pequeno porte, faculdades com especializações no segmento farmacêutico de saúde humana, eventos relacionados promovidos por faculdades e associações, tornando-se relevante o estudo nesse cenário (FIPASE; 2011).

1.1 Problema de Pesquisa

As alianças estratégicas são uma nova forma organizacional e atualmente vêm sendo estudadas por muitos autores como Estrella e Bataglia (2008); Helfat *et al.* (2007), Powell, Koput e, Owen-Smith (1996), Powell, White, Koput e, Owen-Smith (2005), que ressaltam como principal vantagem o compartilhamento de recursos entre os parceiros, permitindo assim acesso a novos conhecimentos.

O estudo proposto pretendeu ampliar o conhecimento sobre a gestão de alianças organizacionais no que se refere a como as variações deliberadas que ocorrem durante a aliança se relacionam com as rotinas de coordenação de alianças estratégicas.

Formalmente, o problema de pesquisa é:

Como as variações deliberadas que ocorrem no âmbito da aliança estratégica se relacionam com as rotinas de coordenação interorganizacional no segmento farmacêutico de saúde humana?

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é analisar, a partir da percepção dos gestores, a relação entre as variações deliberadas que ocorrem no âmbito da aliança estratégica e as rotinas de coordenação interorganizacional nas organizações farmacêuticas no segmento de saúde humana.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- 1) Estudar a dinâmica de alianças estratégicas no setor farmacêutico de saúde humana.
- 2) Caracterizar as principais variações deliberadas que ocorrem nas alianças estratégicas, no setor farmacêutico.
- 3) Caracterizar as rotinas de coordenação interorganizacional no setor farmacêutico.
- 4) Gerar proposições tentativas, não definitivas, a respeito da relação entre as variações deliberadas e a rotina de coordenação interorganizacional nas empresas farmacêuticas do segmento de saúde humana.

1.3 Justificativa

A pesquisa proposta nessa dissertação está inserida dentro de um projeto mais amplo relacionado a rotinas organizacionais, transações e alianças estratégicas no setor farmacêutico no segmento de saúde humana, coordenado pelo Professor Doutor Walter Bataglia do Programa de Pós-Graduação do Mackenzie.

A dissertação enfoca as variações deliberadas promovidas pelos gestores e sua relação com a rotina de coordenação interorganizacional, detalhando as atividades dessa rotina e suas características.

Do ponto de vista teórico, o estudo colabora no entendimento da relação entre variações deliberadas (ALDRICH, 1999; MCKELVEY; BAUM, 1999; MINER, 1994), e a coordenação de alianças estratégicas (HELFAT *et al.*, 2007; SCHILKE; GOERZEN, 2010). Sendo assim o estudo pretende trazer uma contribuição na questão de como as variações deliberadas inseridas pelos gestores nas rotinas organizacionais no âmbito das alianças se relacionam com a coordenação interorganizacional, preenchendo uma lacuna existente nesses estudos, no que se refere a questão do ajuste entre as variações deliberadas e as rotinas de coordenação.

O trabalho também colabora do ponto de vista metodológico com a operacionalização dos construtos variação deliberada e rotinas organizacionais (BECKER, 2004; BECKER, 2005).

Em especial, destaca-se a importância desse conhecimento para a indústria farmacêutica no segmento de saúde humana, inserida na política industrial brasileira. Estudos prévios mostram que as alianças estratégicas caracterizam essa indústria e estão relacionadas com o desempenho de suas empresas (ESTRELLA; BATAGLIA, 2008; HELFAT *et al.*, 2007; POWELL; KOPUT; OWEN-SMITH, 1996; POWELL; WHITE; OWEN-SMITH, 2005).

1.4 Organização do Trabalho

Além dessa primeira seção introdutória, que apresenta o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, este projeto de pesquisa possui mais cinco seções. A segunda seção exibe o referencial teórico que dá sustentação aos construtos rotinas organizacionais, variações deliberadas nas rotinas organizacionais e alianças estratégicas e, uma breve caracterização da indústria farmacêutica. Na terceira seção, é descrita a metodologia que conduziu a pesquisa. A quarta seção apresenta a análise dos dados relacionados às entrevistas com gestores de empresas farmacêuticas do segmento de saúde humana. A quinta e última seção apresenta, as conclusões e recomendações do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Competências Organizacionais

As competências são cruciais para as organizações poderem compreender e aprender novas atividades (DOSI; TEECE, 1993), consistindo de um conjunto de habilidades individuais articuladas, recursos complementares e rotinas organizacionais, as quais juntas permitem à organização coordenar um conjunto de atividades, proporcionando a base para a vantagem competitiva em um mercado particular (BATAGLIA; MEIRELLES, 2008).

Para Dosi, Nelson e Winter (2000) a empresa é vista como um repertório de conhecimento, que são suas competências, ou seja, elas são o *know-how* que permite à empresa desempenhar suas atividades.

As competências organizacionais são fruto de um processo de aprendizagem organizacional e conseqüentemente, são difíceis de imitar. Por isso residem nas fontes de vantagem competitiva das organizações (DOSI; NELSON; WINTER, 2000).

Para que uma competência organizacional seja uma fonte de vantagem competitiva ela deverá encontrar-se na indústria distribuída de forma heterogênea, deverá ser impossível comprar ou vender no mercado, sua replicação é complexa, ou requisitar muitos investimentos para que aconteça (HENDERSON; COCKBURN, 2000).

Exemplos de competências específicas para Henderson e Cockburn (2000) são: tecnologia, distribuição, *marketing*, conhecimento sobre determinado mercado ou necessidades, além de rotinas como a tomada de decisão ou resolução de problemas.

A vantagem competitiva de uma empresa vem da exploração das suas competências e também do desenvolvimento de novas competências (ESTRELLA, 2008).

Pode-se dizer que as competências organizacionais são as características singulares das empresas, sua fonte de heterogeneidade (DOSI; TEECE, 1993; MALERBA; ORSENIGO, 1993).

Os componentes tácitos das competências são vinculados às habilidades individuais dos atores e um caráter coletivo já que se diferenciam do conhecimento individual. As competências mudam em função dos processos de aprendizado organizacional, os quais se refletem nas rotinas (DOSI; TEECE, 1993).

2.2 Rotinas Organizacionais

As rotinas nas organizações geram eficiência cognitiva e a redução da complexidade, sendo o produto do aprendizado organizacional, promovendo a padronização, redução da variabilidade e a preocupação em evitar a falha em processos e tarefas (ARGOTE; EPPLE, 1990; FELDMAN; PENTLAND, 2003; MARCH, 1991).

As rotinas organizacionais são extremamente funcionais, pois minimizam custos, enquanto maximizam a legitimidade da organização (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

As rotinas também podem ser um produto natural da ação em organizações modernas permitindo ou limitando as estruturas de uma organização. Existindo ações mais fáceis e que vão ser selecionadas pelos membros da empresa e vão se transformar em rotinas. Em contrapartida, existem ações mais difíceis de serem anexadas e os membros acabam por evitá-las devido à dificuldade de reprodução em forma de rotina (PENTLAND; RUEYER, 1994; FELDMAN; PENTLAND, 2003).

Feldman e Pentland (2003) aprofundam a questão de anexação da ação a partir da dimensão psicológica da rotina, principalmente no aspecto de que a rotinização diária ajuda a promover segurança. Normalmente, a novidade em uma determinada estrutura traz consigo o risco e a falta de segurança.

Um conceito mais sintético de **rotina organizacional** surge na concepção de Becker (2005), na qual existem três formas diferentes de se entender rotinas:

regularidades comportamentais, regras ou procedimentos operacionais padrões, e disposições.

Para alguns autores (DOSI; TEECE; WINTER, 1992; DOSI; NELSON; WINTER, 2000) as rotinas organizacionais na forma de **regularidades** faz menção a regularidades comportamentais. Sendo comum nessa abordagem utilizar **rotinas** para o coletivo (várias pessoas), e **hábitos** para os padrões individuais (pessoa individual) de comportamento. Tendo sua natureza ligada ao indivíduo, e as pessoas na organização, tornando-se seus braços e pernas (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

Outros autores que abordam rotina na forma de **regras ou procedimentos operacionais padrão** (COHEN, 1991), se utilizam dos termos **performativo** e **ostensivo**, para designarem dois níveis: onde a parte ostensiva de rotinas são as suas formas e esquemas, ou seja, as regras. E o aspecto performativo está relacionado ações específicas realizadas por pessoas específicas, em momentos e lugares específicos, sendo caracterizados pelos procedimentos operacionais padrões (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

O termo **específico** mencionado na abordagem performativa refere-se a regularidades comportamentais (DOSI; TEECE; WINTER, 1992). A natureza desse conceito é ligar a rotina a programas, programas de desempenho e roteiros de trabalho, como procedimentos operacionais padrões. Esses programas podem requisitar muito mais processamento do que hábitos, devido à escolha, aos ramos e aos pontos de decisão comuns a esses programas (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

A terceira e última forma de se entender rotinas está relacionada com o termo **disposições**. As rotinas como disposições expressam um determinado comportamento ou pensamento. Elas envolvem estruturas organizacionais e os hábitos individuais que, quando acionados, levam a comportamentos sequenciais (HODGSON, 2003). Sendo a natureza dessa última forma ligada ao que Nelson e Winter (1982) rotulam de material genético, ou seja, são componentes persistentes do organismo que determinam o possível comportamento (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

Complementando o conceito, Nelson e Winter (2002, p. 30) apontam que as rotinas existem por razões racionais e irracionais:

Rotinas persistem por uma variedade de razões, incluindo uma resistência irracional à mudança. Mas há duas razões que são racionais em um sentido

amplo e conceitualmente significativo. A primeira diz respeito ao problema do armazenamento e acesso ao conhecimento. O pressuposto da economia neoclássica comum é que todas as técnicas ao longo de uma função de produção são iguais, e possuem custos que hoje são acessíveis, independentemente de onde ou quando tenham sido praticados. Na realidade, porém, aprender ou reaprender rotinas tem custos, que aparecem quando novas práticas surgem, e gera uma tendência a criar e aderir novas rotinas. Segundo, já que toda organização é uma coalizão de classes, rotinas quase necessariamente incluem maneiras de lidar com as ocasiões de conflito dentro de uma organização, seja entre os gestores e acionistas ou gestores e trabalhadores, ou administradores e gestores.

Com relação ao armazenamento e acesso ao conhecimento, Becker (2005) aponta que as rotinas capturam o que os atores fazem em uma situação particular, e também capturam o modo como as tarefas são normalmente realizadas dentro de uma organização, tornando essas tarefas e informações acessíveis para os membros da organização.

As rotinas normalmente surtem o efeito de estabilidade, sendo a antítese da flexibilidade e mudança, possuindo um efeito de engessar as organizações, sem criar mudanças em seus padrões de ação, ao mesmo tempo em que geram capacidades e conhecimentos organizacionais (MARCH, 1991; MINER, 1994).

Com os conhecimentos organizacionais é possível desenvolver o aprendizado através da criação de um tipo de “depósito” de conhecimentos e capacidades, que possa gerar potencial para eficiência e legitimação (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

De acordo com Nelson e Winter (1982), as rotinas são o reflexo da vida cotidiana da organização, sendo regulares e preditivas no que se refere ao seu comportamento. Sendo relevadas em setores como o de produção por estarem relacionadas a aspectos técnicos e chegando a setores de estratégia, que envolvem grandes investimentos e geram mudanças. As três principais categorias de rotinas são:

- (1) Rotinas operacionais, relacionadas às principais atividades da firma, relevando o processo de produção, bem como seu capital, equipamento, plantas, mão de obra, entre outros fatores.

- (2) Rotinas de investimento, desenvolvidas a partir do inventário de capital da organização.

- (3) Rotinas de busca, que acontecem por meio das atividades de pesquisa e desenvolvimento, envolvendo a alteração e adaptação de características operacionais.

A rotina de busca envolve a aquisição de informações. Envolve também a incerteza, pois o cenário relevado pelo tomador de decisão deve incluir alternativas identificáveis e que as mesmas possam ser exploradas. Entretanto estas são apenas levemente percebidas e não é possível evidenciar qual delas irá se revelar como a melhor. Elas são diretamente influenciadas pelo fluxo da história social geral, onde a busca no tempo é diferente de sociedade para sociedade (NELSON; WINTER, 1982).

As três formas de rotina (operacionais, investimento e busca) fornecem uma "lente de prática" para estudar as organizações, permitindo uma análise que ajudam a entender como as práticas são influenciadas pelas estruturas da organização e como elas são compostas (BECKER, 2005).

Pode-se considerar rotinas como uma unidade central de análise, ajudando a compreender como as organizações e a economia funcionam (BECKER, 2004).

As organizações abrigam uma enorme quantidade de rotinas, sendo formadas por inúmeros processos e técnicas que se convertem em produtos e serviços e também no próprio comportamento organizacional, além de ser um padrão de interação para resolução de problemas da organização (DOSI; TEECE, 1993).

As rotinas são reconhecidas como a maneira de fazer as coisas em uma determinada organização (DOSI; NELSON; WINTER, 2000). A execução de rotinas exige a habilidade de receber e interpretar mensagens diversas do ambiente, permitindo às organizações selecionar e executar uma determinada rotina a partir de um repertório adequado para o momento (FIGUEIREDO, 2009).

2.2.1 As Subdimensões Conceituais das Rotinas Organizacionais

Para uma melhor compreensão das rotinas organizacionais é relevante abordar que as mesmas podem ser operacionalizadas, pois são compostas por três dimensões: antecedentes, características e resultados (BECKER, 2005).

Os principais antecedentes de rotinas são:

- a) **Complexidade da Tarefa:** refere-se a quantos passos diferentes serão requeridos para se completar a tarefa. A complexidade da tarefa pode ser expressa pelo número de pessoas que precisam contribuir com uma determinada quantidade de entradas diferentes necessárias para realizar a tarefa, ou número de diferentes entradas físicas, disciplinas, habilidades, etc.
- b) **Interdependência da Tarefa:** Thompson (1967) explica que as tarefas diferem no que diz respeito às etapas do processo de interdependência, podendo existir interdependência entre as várias etapas no processo.
- c) **Pressão por tempo:** Weick (1990) aborda que o grau de pressão por tempo em que cada tarefa deve ser feita tem influência de como ela é completada.
- d) **Incerteza pertinente a tarefa:** rotinas organizacionais têm sido creditadas como regra na habilitação da tomada de decisão em situações caracterizadas pela incerteza. A razão, no enfoque de Nelson e Winter (2000), é o limitador no comportamento de rotinização, ajudando os tomadores de decisão a lidar com a incerteza e tomar decisões em um tempo limitado.
- e) **Agentes de Rotatividade:** Em um detalhamento maior promovido por Winter (1991) ressalta que se os agentes participam em padrões recorrentes de interação possuem alguma importância, então é necessário controlar o volume de negócios dos agentes a fim de eliminar uma causa para a mudança e, portanto, uma influência negativa sobre a persistência de padrões recorrentes de interações.

As duas principais características da rotina de acordo com Becker (2005) são:

- a) Frequência ou repetição de uma rotina em um determinado período. A repetitividade é proposta como simplesmente a medida de frequência, definido pela quantidade de vezes que a mesma “rotina” (medida pela variedade sequencial) foi repetida em um determinado período (PENTLAND, 2003a).
- b) Variedade sequencial, ou a variedade de sequências das ações que fazem uma rotina, ou a comparação direta das sequências por observação mútua buscando a semelhança (PENTLAND, 2003a).

Como o primeiro dos resultados das rotinas está a **coordenação**, que faz surgir o comportamento estável promovido pela rotina e capacidade de ajuste mútuo proveniente das decisões. A existência da rotinização significa que as tarefas estão sendo executadas sem problemas. Em muitos casos as rotinas são mais expressivas do que os contratos.

A **economia de recursos cognitivos** é o segundo resultado. Esta significa que as rotinas organizacionais ajudam a economizar recursos cognitivos limitados. Porque as decisões repetitivas são tratadas através de mecanismos semiconscientes. Desta forma a experiência é uma guia de rotinas, economizando esses recursos, e ajudando a utilizar as rotinas organizacionais em momentos de grande incerteza.

O último resultado o **aprender-fazendo**, quanto mais se exerce uma atividade para se completar uma tarefa, mais eficiente ela irá ser realizada, e maior será a qualidade do resultado do processo. Desta forma, rotina gera aprendizado pelo efeito da prática.

Para uma melhor compreensão dos conceitos apresentados segue o Quadro 1 sintetizando as dimensões conceituais das rotinas organizacionais.

A operacionalização das rotinas pode ser feita via um dos seguintes métodos (BECKER, 2005): identificação da repetição de sequências; identificação das regras fixas de condição e ação; identificação da analisibilidade e da variedade da tarefa; e identificação do conteúdo, processo e sequência da rotina.

A identificação da repetição das sequências pode ser feito através da concorrência, ou repetição, no qual se observa a similaridade nas sequências das ações.

A identificação das regras fixas de condição e ação pode ser verificada a partir da existência de um sistema de regras que desencadeiam ações em respostas a determinadas circunstâncias, sendo que essas regras podem estar armazenadas em documentos. Caso não estejam, será mais complicado identificar, devido ao foco cair sobre o aspecto comportamental.

Variedade da tarefa e analisabilidade ascendem com relação ao número de exceções a serem tratadas na realização de uma tarefa, e a analisabilidade da possibilidade de se descrever uma tarefa.

A identificação do conteúdo, processo e da sequência da rotina é realizada pela ligação da variedade da tarefa e analisabilidade com conteúdo da tarefa, e também com a sequência de combinações dos passos que a tarefa precisa para atingir o seu objetivo.

QUADRO 1 – Síntese das dimensões conceituais das rotinas organizacionais.

ANTECEDENTES DAS ROTINAS	COMPONENTES DOS ANTECEDENTES	CARACTERÍSTICAS DAS ROTINAS	COMPONENTES DAS CARACTERÍSTICAS	RESULTADOS DAS ROTINAS	COMPONENTES DOS RESULTADOS
Complexidade da Tarefa	Passos e disciplinas necessárias para completar a tarefa.	Frequência	Repetição de uma mesma rotina em um determinado período.	Coordenação	Comportamento estável e ajuste mútuo proveniente da rotina.
Interdependência da Tarefa	Elementos necessários para completar a tarefa.	Variedade Sequencial	Sequência de ações que compõem uma determinada rotina.	Economia de Recursos Cognitivos	Decisões repetitivas são armazenadas em mecanismos semi-conscientes (Experiência).
Pressão por Tempo	Tempo para realização de cada tarefa.			Aprender-Fazendo	Qualidade e eficiência provenientes da repetição.
Incerteza Pertinente a Tarefa	Incerteza para a tomada de decisão.				
Agentes de Rotatividade	Conhecimento do agente em relação a rotina/tarefa.				

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Becker (2005).

2.2.2 Rotinas como Fonte de Transformação Organizacional

Segundo Bataglia e Meirelles (2008), as rotinas de busca patrocinam o processo de transformação da organização. As organizações precisam ter a flexibilidade para a adaptação das rotinas quando operam em ambientes competitivos dinâmicos, ou seja, no qual as mudanças são difíceis de serem previstas, ampliando o grau de incerteza, e levando a firma ter que processar mais informações entre os decisores para alcançar um mínimo de desempenho (ALDRICH, 1979).

Porém, as adaptações podem ser mais ou menos complexas dependendo do tipo de mudança necessária, cabendo a organização utilizar rotinas desenvolvidas no passado, desenvolver melhorias ou criar novas rotinas para enfrentar novos desafios em seu ambiente (NELSON; WINTER, 1982).

A capacidade de aprender da organização torna-se crucial para criar, adquirir, implementar e transferir conhecimentos, modificando o seu comportamento e refletindo sobre novas ideias (GARVIN, 1993).

A evolução das rotinas podem ser entendidas do modelo de variação, seleção e retenção (VSR) de Campbell (1965a). A ocorrência de novos problemas com relação ao ajuste das competências existentes e às demandas ambientais estimula-se variações, criando-se uma busca pela solução, via alternativas para mudanças das competências existentes e conseqüentemente das rotinas, sendo selecionadas as melhores que são aplicadas e propagadas na firma, sanando o problema e gerando o ajuste com o ambiente.

Nelson e Winter (1982) ressaltam que as organizações em ambientes dinâmicos procuram evoluir pela inovação, buscando a sobrevivência e alcançando os objetivos através de rotinas de busca pela geração de variações nas competências organizacionais, selecionando as que propiciem um melhor ajuste entre as capacidades organizacionais e as demandas do ambiente de competição.

As mudanças nas rotinas organizacionais ficam evidentes quando existe uma crise na empresa, normalmente nos estágios de estabilização da empresa, ou em áreas de ambigüidade. Mas elas também podem existir em empresas antigas com ambientes

estáveis, sendo fontes de flexibilidade e mudança organizacional (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

Consequentemente elas podem gerar capacidades e conhecimentos organizacionais, desenvolvendo o aprendizado e surgindo assim uma espécie de “depósito” de conhecimento, criando um potencial para eficiência e legitimação (MARCH, 1991; MINER, 1994).

As rotinas normalmente são tratadas como fixas, unificadas, e mudanças quase sempre são concebidas por forças exógenas, como mudanças de mercado e novas tecnologias. No entanto, a mudança endógena é possível devido a combinação de elementos de repertórios passados de uma rotina ou ação em particular com outras fontes para tratar situações presentes (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

As variações nas rotinas podem ser intencionais (deliberadas), causadas pelas pessoas que desejam alterar a forma como eles fazem os seus trabalhos. Outras variações pode ser não-intencionais (cegas), como novas interpretações de alguns aspectos da rotina devido ao contexto em que ela surge.

A seleção nas rotinas organizacionais podem ocorrer devido ao resultado da rotina, sendo chamada de **seleção da variação**.

E por último o processo de retenção, em que as pessoas tornam uma variação parte da história de como elas fazem suas ações.

2.3 Variações nas Rotinas Organizacionais

Os objetivos e a sobrevivência das empresas são atingidos a partir do ajuste entre suas competências e as demandas do ambiente de competição (BATAGLIA; MEIRELLES, 2009; MARCH, 1991). A busca pelo ajuste leva à evolução das competências e rotinas organizacionais. Campbell (1965a) propôs um modelo para compreender a evolução ao longo do tempo das formas organizacionais, nomeado de

modelo de Variação, Seleção e Retenção (VSR). Esse modelo é composto de três processos genéricos:

(1) Variação: ocorre em qualquer parte de uma rotina ou tradição. Pode ser criada intencionalmente ou acidentalmente.

(2) Seleção: corresponde à escolha das variações possíveis que serão retidas pelas organizações. Os critérios de seleção podem ser ajustados através da operação das forças de mercado, pressões da concorrência, a lógica de conformidade organizacional, estruturação interna, normas institucionalizadas e outras forças.

(3) Retenção e Difusão: ocorre quando as variações selecionadas são implementadas e, duplicadas na firma.

Aldrich (1999) propôs a inclusão de um quarto processo no modelo, a Disputa, destacando a ocorrência do conflito entre os agentes e unidades organizacionais na escolha e retenção das variações possíveis. O conflito pode ser gerado por visões distintas quanto ao futuro organizacional, quanto por recursos limitados.

As variações têm como fontes a imitação, análise racional, mutações e recombinações intencionais ou casuais de rotinas existentes, tentativas e erros, aprendizagem, mudanças institucionais, reorientação, empreendedorismo, cooperação ou competição (CAMPBELL, 1965a; ALDRICH, 1999).

As organizações são como sistemas emaranhados em outros sistemas de níveis superiores, onde as organizações individuais podem ser vistas como uma coleção de rotinas que continuamente vão percorrer o caminho do ciclo da VSR, sendo envolvidos com sistemas tecnológicos e sociais, e buscando sempre a adaptação e evolução (BAUM; SIGHN, 1994).

Mckelvey e Baum (1999) vão além e explicam que o ciclo VSR funciona da seguinte maneira:

(1) São necessárias as variações, e elas podem ser devido a heterogeneidade, ameaças e aleatoriedade.

(2) Os critérios consistentes de seleção podem surgir a partir de eliminação seletiva, propagação seletiva e seleção retentiva de certos tipos de variações.

(3) E faz-se necessário a entrada dos mecanismos de preservação, como a propagação das variáveis positivas selecionadas.

As três variáveis juntas geram evolução na direção de melhorar o ajuste no sistema seletivo, não podendo ocorrer ajuste se um dos três componentes for perdido.

Os estímulos iniciais gerados pelas variações são cruciais para que ocorra o processo de seleção e propagação, e acarretando mudanças entre as inúmeras rotinas e competências existentes em uma organização. O modelo VSR está relacionado à inovação conforme muitas vertentes da literatura organizacional, podendo ser aleatória ou prejudicial, especialmente, se as rotinas provenientes dessa inovação foram resultantes de um processo de tentativa e erro (MINER, 1994).

As variações são significativas por serem matérias-primas para os processos de seleção, tornando os mesmos mais adequados. E quanto mais altas as frequências de variações, mais altas são as oportunidades para mudança, adaptação e possibilidade de existência de inovação (MCKELVEY; BAUM, 1999). As variações podem ser de dois tipos: deliberadas ou cegas (ALDRICH, 1999, p.23):

Variações deliberadas ocorrem quando pessoas ou organizações se atentam ativamente a gerar alternativas e acabam procurando soluções para problemas. Sendo resultados de respostas conscientes para situações difíceis, sessões de planejamentos, conselho de consultores fora da empresa, entre outros.

Variações cegas, em contraste, ocorrem independentes do ambiente ou das pressões pela seleção. Sendo resultados não de respostas intencionais pelas pressões de adaptação, mas por acidentes, chances, sorte, conflito, prevaricação, exploração criativa, entre outros.

Sendo deliberadas ou cegas, variações estão presentes permanentemente nas organizações, afetando de diversas formas as suas estruturas, mudando rotinas atuais e competências, podendo ser convertidas em fortes oportunidades para mudança por parte dos gestores, gerando assim prosperidade e capacidade de sobrevivência, fruto da busca constante por vantagem adaptativa ou mesmo quando ocorrem inovações valiosas para a organização (MINER, 1994).

As seções seguintes apresentam as variações deliberadas e as variações cegas.

2.3.1 Variações Deliberadas

As variações deliberadas são caracterizadas por soluções ou alternativas consistentes para problemas, resultando de respostas conscientes, “As organizações normalmente tentam induzir por muitas vezes variações exploratórias para institucionalizar experimentações em projetos, programas, divisões, e outras atividades oficialmente sancionadas” (ALDRICH, 1999, p.23)

As principais fontes de variações deliberadas são: Imitação; programas formais de experimentação; incentivos diretos ou indiretos oferecidos aos empregados; e tolerância oficial para variações sem foco ou por brincadeiras. A seguir essas fontes serão discutidas.

2.3.1.1 Imitação

Conforme March (1999, p. 299), “imitação não é necessariamente um sinal de fraqueza moral, é uma predição. Predição de que se nós duplicarmos o comportamento ou atitudes de alguém, nós temos chances de descobrir novos e incríveis objetivos”.

A imitação em muitos casos torna-se o ponto central para a construção de novas organizações, modelos e estruturas de negócios, sendo necessário muitas vezes adaptações para que a cópia possa ser realizada (ALDRICH, 1999; BURGELMAN, 1983a; MCKELVEY; BAUM, 1999).

Hauschild e Miner (1997), Mckelvey e Baum (1999), e Miner e Raghavan (1999) detalham três formas de imitação:

Imitação por frequência. Organizações tendem a imitar ações que foram feitas por inúmeras outras organizações. Empresas adotam práticas e estruturas que muitas outras empresas adotam.

Hauschild e Miner (1997) apontam a imitação por frequência como algo “tido como certo”, ou seja, pessoas e organizações vão seguir a maioria. As organizações e os indivíduos são mais propensos a imitar uma ação, forma, técnica ou mesmo um comportamento, se elas forem tomadas por um grande número de outros indivíduos.

A imitação por frequência pode envolver a cópia de formas organizacionais como a forma multidivisional (FLIGSTEIN, 1985); processos tecnológicos (ROGERS, 1995); ou práticas organizacionais (TOLBERT; ZUCKER, 1983)

Imitação por legitimidade. Ocorre quando uma organização imita uma prática executada por outra organização legitimada como líder pelo seu sucesso anterior em função da incerteza existente no ambiente de competição (HAUSCHILD; MINER, 1997). A legitimidade pode ter sua base no porte e sucesso (DIMAGGIO; POWEL, 1991), no status (ROGERS, 1995), e na prática (HAUSCHILD; MINER, 1997).

Imitação por resultado. Organizações usam dos resultados que ocorrem após a prática ou estrutura já ter sido utilizada por outras organizações com sucesso. Práticas e estruturas que produziram um resultado bom e significativo serão imitadas, mas as que produziram resultados negativos serão evitadas. Essa forma de imitação seletiva está mais relacionada com as consequências percebidas da prática. Consequentemente ela é ligada muito mais com os processos técnicos do que com os processos sociais (HAUSCHILD; MINER, 1997).

Esses três modos de imitação devem ser utilizados após muita reflexão, observação e estudo para que não ocorra a chamada “imitação descuidada”, na qual uma determinada organização adota sem estudo e de forma impulsiva uma rotina que esteja apresentando certo resultado e apareça frequentemente em uma determinada organização. Entretanto, esse resultado e frequência são provenientes de um estudo minucioso e várias adaptações e adoções de melhoria da empresa pioneira (MCKELVEY; BAUM, 1999; MINER, RHAGAVAN, 1999).

Quanto maior a incerteza, mais as comparações sociais serão utilizadas com base para as tomadas de decisões, sugerindo que com a incerteza e fatores sociais são os substitutos automáticos dos critérios técnicos (DIMAGGIO; POWELL, 1983; HAUNSCHILD; MINER, 1997).

Diversos fatores podem influenciar onde a incidência da imitação vai convergir ou não, e seus padrões de resultados (MCKELVEY; BAUM, 1999, p. 68-69):

- a) Características dos agentes e a legitimidade percebida;

- b) O contexto em que a imitação ocorre. Como o número de competidores, o grau de heterogeneidade na adoção de prioridades, a variedade inicial nas rotinas de uma população;
- c) A natureza entre a ligação da rotina e os resultados observados, por exemplo, a ambiguidade ou não.

2.3.1.2 Programas Formais de Experimentação

Além da imitação, Miner (1994) relata que atualmente é explícito que os modelos de organização buscam paralelamente “vencer” e “empreender”, e promovem assim uma máquina consciente de variações em algumas corporações, gerando os programas formais de experimentação que facilitam o uso de diversas variações nas organizações.

Tais programas formais de experimentação permeiam várias estruturas da organização com o intuito de gerar conhecimento e práticas significativas, que aumentem a competitividade. Existem 4 programas formais de experimentação descritos a seguir:

Programas de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D). Pesquisa e desenvolvimento formal existem desde o século passado nas empresas, com o intuito de desenvolver pesquisas aplicadas para solução de problemas ou desenvolvimento de novos participantes, ou co-participantes, ou mesmo à quantidade de informação e conhecimentos diversos presentes no processo (MINER, 1994).

Prototipagem. O desenvolvimento de protótipos segundo Clark e Wheelwright (1993) incluindo o ciclo final de desenvolvimento de novos produtos conhecido como teste-piloto, permite a definição de pontos de referência para monitorar, testar e validar o progresso de novas ideias e produtos, propor soluções eficientes. Há duas abordagens para o desenvolvimento de protótipos: a tradicional e a periódica.

A prototipagem tradicional assume que os ciclos iniciais do desenvolvimento são dominados pelos *designers* e os últimos ciclos são dominados pelo processo de fabricação.

A filosofia de prototipagem periódica prevê que equipes multidisciplinares funcionais atuam ao longo de todo o ciclo de desenvolvimento, conduzindo a realização de testes e protótipos (CLARK; WHEELWRIGHT, 1993).

Programas de qualidade. São exemplificados pelos programas de qualidade total por controle estatístico. A promoção da qualidade é expressa por trabalho em equipe, pró-atividade e filosofias de gestão e melhoria de processos. (DEMING, 1981).

Projetos paralelos. Algumas organizações criam projetos paralelos, onde várias equipes trabalham para resolver o mesmo problema técnico, gerando variações deliberadas, e resultando em novas tecnologias potenciais (MINER, 1994).

Sistema desenhado para promover falhas. Sitkin (1992) argumenta que muitas organizações não possuem a capacidade para aprender com as falhas, e que organizações de todos os tipos podem aprender através do fracasso, pois o fracasso é uma parte essencial do processo de aprendizagem para as organizações. Ele insiste que as falhas, especialmente as menores, não devem ser evitadas ou ocultadas. Mesmo em organizações de sucesso, o fracasso cria um reconhecimento de risco e uma motivação para a mudança que de outra forma não existiria, sendo esse reconhecimento como um aprendizado de prontidão, sendo o fracasso muito difícil de produzir na maioria das organizações. O autor, entretanto adverte, que nem todas as falhas são igualmente eficazes na promoção da boa gestão de riscos. Ele afirma que melhores organizações aprendem com os fracassos inteligentes, que possuem cinco características: (1) Eles são o resultado de ações cuidadosamente planejadas que (2) tem resultados incertos, (3) de pequena dimensão, (4) são executadas e respondidas com entusiasmo (vontade), e (5) acontecem em domínios que são familiares o suficiente para permitir uma aprendizagem eficaz.

Como resultado as organizações aprendem a reconhecer o risco ao aceitar e agir a partir de suas falhas. Elas aprendem melhor quando o resultado das falhas nas ações competentes, ainda não são crises, e estão dentro da zona de conforto dos empregados que estão ansiosos e possuem experiência suficiente para responder sabiamente e rapidamente.

Aldrich (1999, p.24) complementa que “organizações inovadoras devem desenhar sistemas para promover falhas inteligentes como método de experimentação

construtiva, pois as falhas podem induzir a experimentação, que, em troca, aumenta o repertório de variações das respostas organizacionais”.

Teste Clínico. No setor farmacêutico surge um programa de experimentação específico que é o teste clínico, ou seja, “qualquer investigação em seres humanos, objetivando descobrir ou verificar os efeitos farmacodinâmicos, farmacológicos, clínicos e/ou outros efeitos de produto(s) e/ou identificar reações adversas ao produto(s) em investigação, com o objetivo de averiguar sua segurança e/ou eficácia” (EMEA, 1997, p. 09).

A ANF (2011) complementa ressaltando que os testes clínicos devem ser cuidadosamente conduzidos com intuito de proporcionar rapidez e segurança, para encontrar tratamentos que funcionem.

2.3.1.3 Incentivos diretos ou indiretos oferecidos aos empregados.

Os incentivos para as variações nas rotinas organizacionais podem vir de políticas que incluem a criação e inovação por parte dos empregados, ou mesmo pela recompensa aos trabalhadores que desenvolvem boas ideias que acabam sendo selecionadas pelos gestores (ALDRICH, 1999).

As organizações podem oferecer incentivos diretos e indiretos com o intuito de produzir variações que agreguem valor significativo para as rotinas organizacionais. Muitas empresas buscam estabelecer que as inovações úteis façam parte das atividades normais dos empregados, como o caso dos programas de qualidade total que enfatizam a busca constante de melhorias através das sugestões dos colaboradores, almejando que as expectativas referentes a essa atitude se perpetuem na organização (MINER, 1994).

Em áreas mais técnicas ou científicas é comum que esporadicamente as firmas intencionalmente desenvolvam uma competição direta entre cientistas, recompensando competitivamente, por status e também com recursos científicos. Mas também outras formas de incentivo, como incentivos materiais muito específicos provenientes de percentuais sobre licenciamentos através das patentes geradas por novas ideias, produtos ou soluções (MINER, 1994).

Muitas empresas criam formas de competição entre grupos de trabalho que buscam o reconhecimento através de recompensas simbólicas, gerando a disseminação de conhecimento dentro das empresas pelas novas práticas geradas a partir das variações intencionais de incentivos diretos ou indiretos oferecidos aos empregados e grupos de trabalhos (ALDRICH, 1999).

Em casos extremos, empreendimentos inteiros são criados quando funcionários se envolvem em projetos de alto risco, compartilhando posteriormente de uma participação acionária proveniente de novos produtos frutos dos projetos arriscados (MINER, 1994).

Os incentivos podem ser classificados como (ALDRICH, 1999; LERNER; TIROLE, 2002; MINER, 1994):

- a) Incentivos diretos: programas de qualidade; incentivos monetários, como aumento de salário, participações acionárias, participações em patentes, ou promoções; e *status*.
- b) Incentivos indiretos: incentivos “egoístas” costumam ser grandes direcionadores de evolução como “gratificação do ego” e satisfação pessoal, ou acesso a recursos diferenciados, como informações, matéria-prima e tecnologia, resultantes de sucessos anteriores por parte das equipes de trabalho, convertendo-se para recursos de apoio que acabam ajudando a gerar inovações quando bem utilizados.

2.3.1.4 Tolerância oficial para variações sem foco ou por brincadeiras.

As organizações toleraram brincadeiras e variações sem foco para manter seu potencial de criatividade.

As variações induzidas usualmente não são radicais o suficiente para criar um repertório alternativo de rotinas que possa otimizar o ajuste entre as competências e o ambiente de competição (ALDRICH, 1999).

O conceito de brincadeira é explanado por March (1991, p. 320):

Brincadeira é uma consequência natural da nossa visão comum de uma determinada razão. A insistência sobre um propósito coerente e restrito racionalmente limita a nossa capacidade de encontrar novos propósitos. Brincar relaxa a insistência sobre um padrão estabelecido para que possamos agir de forma "pouco inteligente", "irracional", ou de forma "tola", para assim explorar idéias alternativas de propósitos e conceitos alternativos. E esse processo ocorre, mas sempre mantendo um compromisso básico com a necessidade mínima de inteligência e conhecimento sobre uma determinada ação.

As empresas reconhecem o valor de variações sem foco ou pura brincadeira, mantendo certa tolerância a esse tipo de prática como uma forma oculta de permitir que a variação ocorra. Como os laboratórios de pesquisa que permitem a informalidade (em partes), pois devido ao contato informal com esse tipo de prática podem encorajar o acontecimento de certos tipos de variações não planejadas e ideias. E também pelos gestores não conseguirem manter na organização os bons cientistas de outras formas (MINER, 1994).

As variações sem foco ou brincadeiras normalmente são desenvolvidas por indivíduos e muitas vezes por pequenas equipes que usualmente trabalham de forma não-convencional (MINER, 1994). Esse tipo de comportamento ocorre devido à busca por processos, ou desenvolvimentos mais rápidos e que busquem não trabalhar por estruturas burocráticas (MARCH, 1991).

Normalmente os tipos de práticas relacionadas a variações sem foco e brincadeiras ocorrem em atividades específicas em empresas do segmento artístico e científico, pois são necessárias para que ocorra a inovação. Além disso, esses tipos de empresa dependem desse tipo de prática.

Para que esse tipo de variação deliberada ocorra o gestor acaba sendo um facilitador, estimulando as variações, pois muitas vezes os resultados apropriados compensam a tolerância.

O gestor nesse processo continua sempre dando seu aval oculto para a tolerância às brincadeiras, encorajando a variação quase sem controle e sem envolvimento direto no seu conteúdo (MARCH, 1991; MINER, 1994).

Os mecanismos da variação diferem em termos de quanto o gestor direciona o produto específico da mesma, e se esse conteúdo é simbólico ou constituído democraticamente, e se esse processo inteiro é intencional ou não.

Diferente do processo de planejamento racional onde ele traça os objetivos, examina as alternativas disponíveis para que o objetivo seja alcançado, escolhe as melhores ações e assegura sua implementação, no processo de variação sem foco ou por brincadeira as alternativas são consideradas depois da ação (MINER, 1994).

A permissão oculta para as variações sem foco ou brincadeiras são importantes por sustentar a heterogeneidade e inovação dentro das organizações, que muitas vezes podem desaparecer devido a conformidade de regras estruturadas para restringir esse tipo de variação deliberada (ALDRICH, 1999).

Por outro lado, as variações deliberadas podem ser concentradas na coalizão das organizações.

Grupos poderosos podem criar estruturas discretas e promover princípios interpretativos que tendem a moldar a percepção das pessoas envolvidas sempre que necessário ou possível (PERROW, 1986).

As variações deliberadas estão ligadas a questão de alternativas, respostas, ou mesmo soluções para problemas de forma consciente, com forte orientação a estímulo da criatividade, disseminação do aprendizado, atuação de consultores externos a empresa, planejamento, programas de qualidade, entre outros (ALDRICH, 1999).

O Quadro 2 apresenta uma síntese dos conceitos apresentados sobre variações deliberadas.

QUADRO 2 – Síntese das Variações Deliberadas

VARIAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
1. Imitação	<ul style="list-style-type: none"> • Imitação
2. Programas Formais de Experimentação	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa & desenvolvimento (P&D) • Programas de qualidade • Projetos paralelos • Teste piloto • Teste clínico • Sistema desenhado para promover falhas
3. Incentivos Diretos e Indiretos	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos declarados pelo gestor/empresa (direto) • Incentivos não declarados pelo gestor/empresa (indireto)
4. Variações sem foco e Brincadeiras	<ul style="list-style-type: none"> • Forma não convencional de execução das tarefas

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Miner (1994).

2.3.2 Variações Cegas

As variações cegas de acordo com a visão de Aldrich (1999) são resultados não de respostas intencionais pelas pressões de adaptação, mas por acidentes, chances, sorte, conflito, prevaricação, exploração criativa, entre outros. Ou seja, ocorrem independentemente do ambiente ou das pressões por seleção. O autor exemplifica situações de variações cegas no âmbito interno das organizações.

Podem ocorrer variações nos empregados de uma organização, como os trabalhadores que acabam esquecendo-se de normas rotineiras, ou ainda inventando novas normas e rotinas, ouvindo rumores sobre melhores práticas, ou quando ficam desligados ou distraídos, quando buscam *insights* criativos, e quando se tornam desanimados ou frustrados. As variações também podem ocorrer em grupos de trabalho, especialmente aquelas que envolvem mudanças demográficas. As variações surgem quando novos membros estão sendo incluídos, ou membros antigos são demitidos, na transferência de tarefas, e se caso os membros passarem a gostar mais dessas novas tarefas. Rotatividade na gestão de topo, por exemplo, muitas vezes leva a resultados inesperados, alguns dos quais podem ser variações adaptativas. Variações cegas podem ser introduzidas, como indivíduos e grupos improvisam para lidar com circunstâncias imprevistas, ou trabalhar sobre pressões não permitindo, inclusive, a contemplação de alternativas. (ALDRICH, 1999, p. 25)

Na imitação podem ocorrer problemas, principalmente quando na maioria das vezes elas tendem a ignorar organizações similares e imitam organizações de sucesso que são muito maiores do que elas. Ao tentarem copiar a partir de diferentes organizações, ao invés de pares, elas aumentam a probabilidade de introduzir elementos dissonantes em suas estruturas (ALDRICH, 1999). As variações cegas de acordo com Campbell (1982) têm como fontes:

- (1) O altruísmo, através de atos altruístas por parte do grupo.
- (2) O egoísmo, que seria a questão de um comportamento ou ato egoísta do grupo.
- (3) Geração de novas formas organizacionais, que possuem em sua estrutura encarnações de crenças, valores, e normas, que emergem em novas instituições e promovem mudanças

(4) Difusão ou aborrecimento entre grupos sociais, no qual os atores de um grupo social observam as práticas e características de outros grupos, copiando suas ações. Pode ocorrer a partir do sucesso ou falha.

(5) Propagação seletiva de variações temporais, no qual as variações podem ascender espontaneamente em diversos caminhos. Em que erros de rotina podem mostrar novas práticas efetivas. Atores em uma rotina podem identificar falhas e prover novas melhorias resultando em melhores saídas, normalmente as ameaças em uma rotina acabam provendo muita criatividade.

(6) Racionalização que permite a possibilidade dos atores em sistemas sociais analisarem a contribuição dos atributos de uma rotina em um sistema de resultados e prover as potenciais improvisações.

Aldrich (1999) adiciona mais fontes de variações cegas, como (1) a variação gerada diariamente por membros que cumprem suas funções como participantes da organização, envolvendo aprendizado por tentativa e erro, sorte, imitação, erros, paixão, mal-entendidos, surpresas, curiosidade, e (2) doses saudáveis de aleatoriedade.

Variações cegas são únicas para novas soluções serem descobertas, devido a improvisação que pode ser feita em uma rotina ou atributo gerando resultado. O ator possui implicitamente uma visão mental de variação e seleção, analisando e comparando as saídas e imaginando alternativas de seleção eficientes. Entretanto as variações cegas são aleatórias, se caracterizando por Campbell (1982):

- Equiprobabilidade: para evolução ocorrer é necessário para os sistemas sociais irem além das melhores formas de se fazer, ou seja, devem gerar novas formas.
- Não reprimibilidade: devem existir tentativas de má adaptação para existir evolução.
- Independência estatística: propriedade de variações aleatórias sobre sucessivas tentativas que, às vezes, são indesejáveis. O aprendizado peculiar sobre a história da organização deve existir na tentativa de prever ou tentar certos tipos de variações.
- Múltiplas variações: quando um sistema social possui múltiplos sistemas similares, as formas organizacionais com uma população, ou sub-unidades com

a organização são relativamente estáveis, então variações múltiplas podem ser feitas contra um critério de seleção similarmente presumido.

- Necessita de múltiplas falhas: a seleção vem através da eliminação sistemática, então, é claro, que devem ocorrer falhas entre as muitas variações que foram tentadas.

2.4 As Alianças Estratégicas e sua Gestão

Durante as últimas duas décadas, as alianças têm se tornado uma das mais importantes formas organizacionais.

Relações de cooperação e alianças estratégicas são, frequentemente, sinônimos para uma mesma realidade. Existem, de fato, diferentes formas de organização da atividade econômica que variam entre transações em mercado aberto e das atividades numa hierarquia (WILLIAMSON, 1985).

Ressaltando que o mercado está em um extremo, e se ele é a forma de organização predominante, não há integração absoluta das atividades da empresa e tem o preço como o coordenador de atividade econômica. E no extremo oposto encontra-se as atividades de hierarquia, apresentando completa integração de atividades e o mecanismo coordenador passa a ser um processo administrativo entre unidades organizacionais internas da hierarquia.

As formas intermediárias baseadas em contratos relacionais de longo prazo são denominadas híbridas por se caracterizarem por alguns aspectos de mercado, como monitoração e outros da hierarquia, como organização. Nessas formas, os agentes compartilham recursos para realização de atividades conjuntas, mantendo as suas independências e buscando acessar ou absorver as competências de outras empresas. As alianças também podem ser vistas como uma alternativa possível para obter os recursos necessários que estão fora dos limites das empresas (DAS; TENG, 1998).

Entre as híbridas estão as formas organizacionais de aliança estratégica, as quais são definidas como ligações entre firmas independentes, e que envolvem a partilha, troca ou desenvolvimento cooperativo (TEECE, 1992; GULATI, 1995). Englobando

pesquisa e desenvolvimento (P&D) ou manufatura, acordos de comercialização, distribuição, ou troca de tecnologia (TEECE, 1992; GARAI, 1999; KALE; DYER; SINGH, 2002).

As alianças estratégicas podem ser classificadas de acordo com a estratégia de investimento dos parceiros. Quando envolve participação acionária, são denominadas *joint ventures* e as sem participação acionária, ou seja, baseada somente em contratos entre parceiros, como acordo de desenvolvimento de produtos, pesquisa conjunta, acordos de licenciamento e contratos de P&D, são denominados de alianças estratégicas contratuais (HAGEDOORN; NARULA, 1996; BARNEY; HESTERLY, 2004). A distinção entre alianças estratégicas e alianças operacionais reside nas seguintes características que lhes conferem uma dimensão estratégica: 1) resulta de um conjunto coerentes de decisões; 2) meio para desenvolver vantagem competitiva sustentável; 3) tem impacto organizacional de longo prazo; 4) meio para responder a oportunidades e ameaças externas; 5) baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas; 6) afeta decisões operacionais; 7) envolve todos os níveis hierárquicos da organização; 8) influenciada pelo contexto cultural e político e 9) envolve, direta ou indiretamente, todas as atividades da organização (EIRIZ, 2001).

A idéia é que as alianças estratégicas por envolverem direta e indiretamente todas as atividades da organização, são um veículo importante para a criação de valor, sendo suportada por estudos no prisma da Visão Baseada em Recursos (HELFAT *et al.*, 2007; KALE; DYER; SINGH, 2002).

De acordo com Aldrich (1979) as interdependências em relação ao ambiente é um dos principais motivos para a criação de alianças estratégicas, visando à aquisição de recursos e redução da incerteza. Pois a partir dos laços cooperativos as empresas parceiras acessam recursos que são essenciais para buscar seus objetivos e reduzir a incerteza gerada pela dependência (ESTRELLA, 2008). As principais motivações para o estabelecimento de alianças estratégicas na concepção de Barney e Hesterly (2004) são a exploração das economias de escala, aprendizado organizacional com a concorrência, questão dos baixos custos para a entrada em novos ramos ou segmentos, administrar incertezas, administrar custos, dividir riscos e a possibilidade de entrada em novos mercados com custo reduzido.

As organizações podem gerar valor a partir das alianças focando em criar uma combinação de recursos e capacidades únicas possibilitadas pela interação com os parceiros. Isso requer uma visão de investimento na relação como base para vantagem competitiva.

De acordo com Helfat *et al.* (2007) as alianças podem gerar vantagem competitiva através de:

- Ativos específicos de uma relação: refere-se aos ativos de um parceiro que são customizados na relação com outro parceiro. Essa combinação e customização de ativos podem criar barreiras para imitação por outros competidores. Sendo esses ativos de diversas formas, como por exemplo, ativos físicos especializados, ativos humanos específicos e plantas de fabricação localizadas em proximidades.
- Capacidades complementares: organizações geram grandes rendimentos relacionais quando acham grandes parceiros estratégicos complementares.
- Rotinas de compartilhamento de conhecimento: as alianças são uma grande fonte de novas idéias. Sendo essas rotinas um padrão regular de interações no nível da organização que permitem transferir, recombinar, ou criar conhecimento. A habilidade de absorver conhecimento de um parceiro depende de sua capacidade de absorção (LEVINTHAL; MARCH, 1998).
- Governança efetiva: podem ser explicados através dos contratos formais e também os resguardos informais em proteger os interesses de cada lado, assim evitando o comportamento oportunista.

Segundo Das e Teng (1998) existem quatro tipos básicos de recursos que uma organização pode possuir e contribuir durante a formação de uma aliança estratégica: recursos financeiros, tecnológicos, físicos e organizacionais. A formação de uma parceria pode ser vista como parte de um processo no qual as organizações envolvidas buscam recursos complementares aos seus, constituindo um fator fundamental para entender as metas e os objetivos envolvidos na criação da aliança.

Quando as alianças estratégicas são analisadas a partir das abordagens baseadas em conhecimento, enfocam a capacidade de aprendizagem como fonte de vantagem competitiva e também da criação da aliança (KALE; DYER; SINGH, 2002).

A visão baseada em conhecimento enfoca os atos de conhecimento individual e organizacional como base para a criação de capacidades entre as empresas, e atuam como uma fonte de vantagem competitiva. Desenvolvendo capacidades organizacionais como resultado da recombinação e integração do conhecimento dentro da empresa. Esse conhecimento é geralmente construído pela aprendizagem, que envolve fazer associações entre ações passadas de uma empresa, a eficácia dessas ações, e ações futuras.

A aprendizagem, através da substituição ou complementação, por atividades ou de princípios organizadores através dos quais o conhecimento individual e grupal é estruturado e coordenado dentro da empresa.

Sendo importante frisar que as alianças estratégicas em ambientes de grandes transformações tecnológicas como o da biotecnologia vêm demonstrando novos fatores condicionantes como o processo de pesquisa que cada vez mais está distribuído fora das fronteiras da organização, necessitando um enorme capital intelectual e científico, tornando-se conseqüentemente uma busca constante pelo aprendizado (POWELL; KOPUT; WHITE; OWEN-SMITH, 1996). O aprendizado pode ser acessado pela capacidade de pesquisa interna ou através de parcerias externas com outras organizações, entretanto as duas formas são complementares.

Powell, Koput e Owen-Smith (1996) também enfatizam que a organização deve possuir a competência em participar da aliança estratégica, pois a mesma deve estar preparada para absorver e lidar com o conhecimento gerado, sendo assim deve existir uma capacidade interna para compreender o conhecimento e recursos gerados externamente.

Henderson e Cockburn (2000) conceituam que as capacidades da firma são desenvolvidas com base na aprendizagem incremental e demonstraram a utilidade dos mecanismos de organização de ordem superior para coordenar o conhecimento de P&D e as atividades dentro das empresas farmacêuticas.

Mecanismos são as competências relacionais da empresa no que diz respeito à organização da aliança. Ter uma equipe ou indivíduo que centralmente coordenam as empresas no que se refere ao conhecimento e atividade interorganizacional leva a melhorias significativas na produtividade da aliança (EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996).

Schilke e Goerzen (2010) apontam os dois fatores cruciais para que uma aliança tenha sucesso:

- a) Experiência da Aliança: definida como o grau de envolvimento prévio de uma empresa em alianças estratégicas.
- b) Estrutura da Aliança: definida como unidades organizacionais especializadas, e pessoal dedicado a gestão de alianças estratégicas.

Schilke e Gorzen (2010) ressaltam que mesmo existindo as premissas acima com relação ao sucesso da aliança, ainda não existe um consenso para medir o componente desempenho da aliança. As estruturas híbridas e de natureza transitória de alianças estratégicas apresentam desafios únicos para avaliar o seu sucesso.

Reuer (2001) destaca que apenas a sobrevivência é um indicador muito imperfeito para medir o desempenho, pois uma aliança pode ser muito bem sucedida e ainda ser interrompida.

Assim, grande parte da pesquisa o desempenho da aliança depende sobre as avaliações de desempenho dos gerentes da aliança (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

2.5 Indústria Farmacêutica Brasileira

2.5.1 Panorama internacional

Internacionalmente a indústria farmacêutica é caracterizada como um oligopólio baseado nas ciências, ocorrendo diferenciação através de esforços em Pesquisa e Desenvolvimento de produtos e também pelo segmento de marketing. Ou seja, o segmento é permeado por um elevado conteúdo tecnológico e científico, baseado em

sistemas de patentes e com grandes necessidades de recursos financeiros tanto para a produção quanto para os canais de distribuição (REIS *et al.*, 2009).

As lideranças do setor são empresas de grande porte e que atuam de forma globalizada no mercado mundial, existindo a interdependência entre estratégias interiores e regionais de cada grupo em seus respectivos mercados nacionais.

A diferenciação de produto caracterizada em segmentos de mercados particulares é que demonstra a liderança. Existindo barreiras à entrada na indústria por intermédio de economias de escala em atividades de Pesquisa e Desenvolvimento e de *marketing*, apresentando baixa elasticidade da demanda e não sendo predominante a competição via preços (GADELHA, 2002).

A garantia do monopólio temporário de vendas assegurado pela patente é o principal instrumento da indústria para garantir a apropriação dos resultados de Pesquisa e Desenvolvimento (CAPANEMA, 2006).

A indústria farmacêutica nas últimas décadas vem conhecendo um crescimento espetacular de mercado, permeado por concentração industrial, juntamente com um crescimento no consumo de medicamentos, aumento de preços e conseqüentemente trazendo lucros gigantescos. Adicione a esse cenário favorável, oportunidades jamais vistas na exploração científica e tecnológica, principalmente no que toca a questão da biotecnologia, trazendo inovação em processos de Pesquisa e Desenvolvimento, mas também em produtos.

Mas os riscos são altos, provenientes de expiração de patentes de medicamentos e a competição associada a medicamentos genéricos.

Sintetizando as principais tendências e concorrência do mercado farmacêutico internacional:

- 1) Mudanças associadas ao crescimento dos produtos no mercado global:**
de acordo com o IMS (2010) as vendas no mercado mundial até o ano de 2014 devem chegar a mais de 800 US\$ bilhões, estimulado principalmente pelos mercados emergentes como a China e o Brasil.

- 2) **O aumento nas pressões por competição:** com o aumento significativo no desenvolvimento de mercados emergentes em relação aos mercados Norte Americanos e Europeus, além do aumento nas exportações, expiração de patentes de medicamentos líderes de mercado, acaba gerando pressão competitiva (IMS, 2009).
- 3) **Baixa produtividade de Pesquisa e Desenvolvimento:** está relacionada com a busca de alternativas para ampliar a produtividade com as atividades de Pesquisa e Desenvolvimento, externalizando grande parte dessas atividades, por apresentarem um elevado custo.
- 4) **Fusões e Aquisições:** acontecem devido às pressões competitivas no segmento de medicamentos genéricos, sendo uma resposta das empresas líderes de mercado perante as oportunidades de mercado desse segmento. Além da contribuição advinda de conhecimento de mercado, tecnologias e conhecimento em Pesquisa e Desenvolvimento.

Para uma melhor compreensão do atual panorama internacional da indústria farmacêutica, a Tabela 1 ilustra as 10 maiores empresas da indústria farmacêutica mundial entre os anos 1999 e 2008.

As maiores predominam no mercado farmacêutico internacional, porém este setor se caracteriza pela existência de nichos de mercado que comportam a participação de empresas de menor porte devido à inexistência de economias de escala significativas, representando um espaço econômico importante para a inserção neste setor de países menos desenvolvidos como o Brasil.

TABELA 1 – As 10 Maiores Empresas da Indústria Farmacêutica Mundial nos Anos de 1999 e 2008.

Empresa	% das vendas totais 1999	Empresa	Vendas mundiais em 2008 (EM US\$ Bilhões)	% das vendas totais 2008
Novartis	4,4	Pfizer	43.032	5,9
Glaxo Wellcome	4,4	Novartis	36.429	5,0
Merck & Co	4,0	GlaxoSmithKline	36.295	5,0
Hoescht M. Roussel	3,3	Sanofi-Aventis	36.041	5,0
Bristol-Meyers	3,2	AstraZeneca	32.396	4,5
Squibb	3,1	Roche	30.262	4,2
Johnson&Johnson	3,1	Johnson & Johnson	29.516	4,1
American Home	3,1	Merck & Co	26.054	3,6
Pfizer	3,1	Abbot	19.307	2,7
SmithKlineBeecham	2,7	Lilly	18.966	2,6
Roche	2,7			
Total 10 maiores	34	Total	308.298	42,6

Fonte: Elaborado pelo GIS/ENSP/FIOCRUZ a partir de IMShealth, 2009 e Queiroz & Gonzáles, 2001.

2.5.2 Cenário do Setor Farmacêutico Brasileiro

A estrutura do segmento farmacêutico do início do século passado demonstrava uma inexpressividade muito grande em questão de medicamentos, pois a maior parte chegava pronta do exterior. E os produzidos internamente dependiam da importação de insumos (MORETTO, 2006).

Na metade do século o Brasil começava a receber os primeiros representantes da indústria farmacêutica e ampliando expressivamente o número de empresas em atividade (600 empresas). Mas a falta de regulação, e as exigências burocráticas somadas as dificuldades e instabilidades econômicas fizeram com que as empresas em

operação fossem reduzidas drasticamente (400 empresas). E com as crises econômicas ao final da década de 90, acabaram agravando mais a situação (MORETTO, 2006).

Entretanto nos últimos anos com a desvalorização cambial, as importações e os medicamentos genéricos entrando com força no Brasil no início do século acabaram por gerar um novo fôlego para o mercado (CAPANEMA, 2006).

Ao contrário da competição entre medicamentos patenteados que ocorre através da diferenciação de produtos e a preços superiores aos que seriam praticados em mercados concorrenciais, a competição no segmento de genéricos se dá principalmente vias custos de produção e estrutura de distribuição.

Verificou-se um aumento expressivo das empresas nacionais no mercado, principalmente no ano de 2009, sendo guiados pela consolidação do segmento dos medicamentos genéricos, com 75 laboratórios e mais de 2.600 medicamentos genéricos registrados no país (ANVISA, 2008).

Constata-se que as empresas brasileiras estão se concentrando e pouco a pouco vem participando de forma mais ativa no cenário e ampliando suas capacidades tecnológicas e de mercado, bem como a sua dimensão com relação aos medicamentos genéricos (Figura 1).

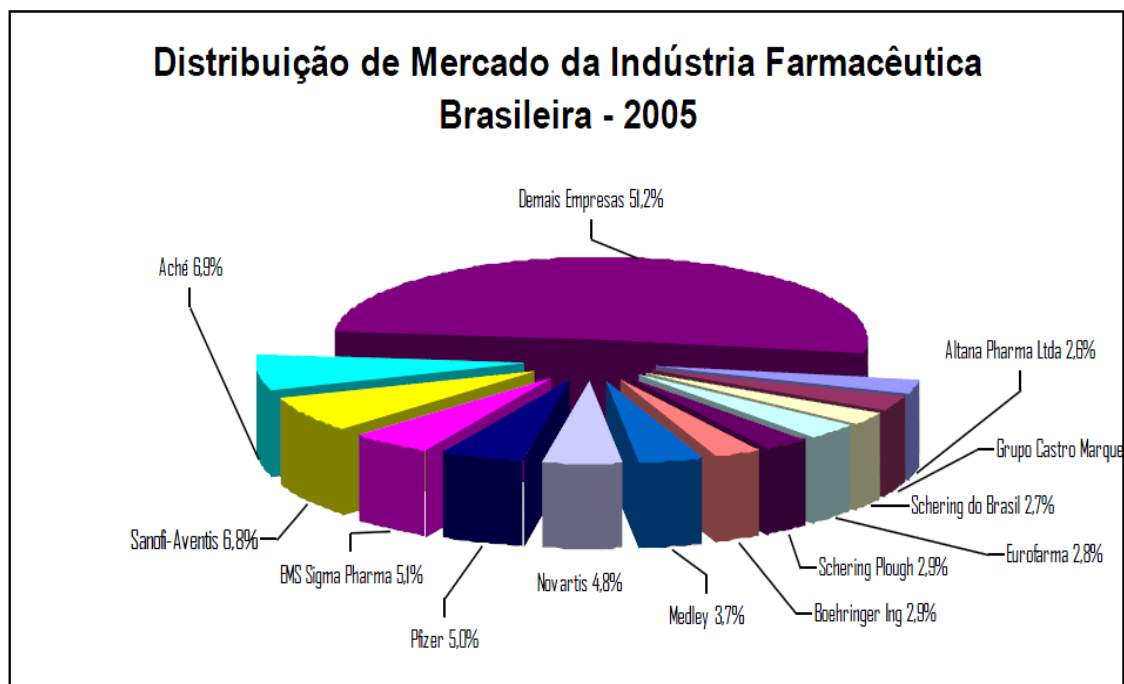


FIGURA 1 – Distribuição de Mercado da Indústria Farmacêutica Brasileira
Fonte: Capanema, Palmeira Filho e Pieroni (2008)

No passado a distribuição desse mercado era ainda menor, devido a instabilidade do segmento, falta de investimentos, tecnologia defasada, canais de distribuição reduzidos e favoráveis às empresas multinacionais.

A Tabela 2 apresenta as principais empresas atuantes no setor farmacêutico nacional em 2008. Nota-se que entre as 10 maiores empresas, quatro eram de capital nacional (Aché, EMS Sigma Pharma, Medley e Eurofarma). Mas no seu conjunto, entretanto, as empresas nacionais ainda apresentavam um porte reduzido comparativamente aos conglomerados multinacionais. Atualmente o cenário vem sofrendo sensíveis alterações, entre as maiores 14 empresas do setor, 6 têm controle acionários doméstico (EXAME MAIORES E MELHORES, 2011).

TABELA 2 – As 10 Maiores Empresas da Indústria Farmacêutica no Brasil em 2008.

Ranking	Empresas	Vendas em 2008 (US\$ bilhões)	Market share em termos de volume de vendas (%)
1	EMS	957	7,7
2	Novartis	788	6,3
3	Sanofi-Aventis	776	6,2
4	Medley-Brasil	707	5,7
5	Aché	705	5,7
6	Bayer	502	4,0
7	Eurofarma Brasil	466	3,7
8	Castro Marques	412	3,3
9	Pfizer	393	3,2
10	Johnson & Johnson	361	2,9
	Outras Empresas	6.407	51,4
	Total Brasil	12.474	100

Fonte: GIS/ENSP/FIOCRUZ 2009

A tendência de maior participação dos laboratórios brasileiros está na questão de depósito de patentes de produtos novos que os maiores laboratórios de capital nacional

têm pretensão de fazer na próxima década (BARRELLA; BATAGLIA, 2008; BARRELLA, 2008).

É importante ressaltar que essa expressiva mudança no cenário das empresas farmacêuticas de capital acionário brasileiro só foi possível graças as fusões e aquisições, que ampliaram tanto as estruturas, quanto as bases de tecnologia e conhecimento das empresas.

2.5.3 Cenário do Segmento Farmacêutico na cidade de Ribeirão Preto - SP

A região de Ribeirão Preto – SP possui uma população estimada de 563.107 habitantes segundo o IBGE (2010), sendo referência nacional no setor de serviços em saúde, tanto pela oferta abundante de serviços médicos, hospitalares e odontológicos, como pela presença de importantes centros de ensino e pesquisa nestas áreas.

O total de estabelecimentos de saúde do município é de 277, sendo 59 públicos e 218 privados (FIPASE, 2011). Dentre tais estabelecimentos, destaca-se o Hospital das Clínicas, ligado à Faculdade de Medicina da USP de Ribeirão Preto, que atrai pessoas da região e do país em busca de atendimento médico. Portanto, Ribeirão Preto gera grande demanda por produtos e serviços na área da saúde.

A cidade conta com 3 grandes indústrias farmacêuticas, tendo a classificação de grande porte devido ao faturamento das mesmas estarem dentro da contextualização da ANVISA, 9 laboratórios de biotecnologia de médio e pequeno porte, e também 5 micro-empresas de biotecnologia (FIPASE 2011).

2.5.4 Parcerias e Alianças Estratégicas no setor Farmacêutico

A biotecnologia surgiu nos anos de 1970, nos EUA, trazendo uma grande mudança no paradigma tecnológico do setor farmacêutico. Enquanto laboratórios históricos usavam uma base química farmacêutica, os novos entrantes usavam as técnicas da biotecnologia, conseqüentemente a alternativa encontrada pelas grandes

companhias foi o desenvolvimento de alianças com empresas de biotecnologia para convergir em esforços tecnológicos.

As parcerias são iniciadas por motivos específicos e com prazo definido, ou seja, quando o objetivo é alcançado, a parceria é finalizada (POWELL; KOPUT; WHITE; OWEN-SMITH, 2005).

As alianças no setor farmacêutico combinam a ligação de grandes empresas generalistas e pequenas empresas especialistas iniciantes, em setores como P&D, marketing e distribuição. É interessante ressaltar que a área de P&D da biotecnologia é extremamente incerta. Pois o resultado de um determinado projeto pode incluir uma tecnologia pronta para ser posta em prática ou uma descoberta inicial de difícil visualização e de aplicabilidade complexa.

Com a incerteza permeando as estratégias organizacionais, nesse setor devido a rápida mudança tecnológica e também devido a alterações nos padrões internacionais de competição, as alianças vêm crescendo significativamente (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996).

Powell, Koput, e Smith-Doerr (1996) acreditam que esse crescimento se deve ao conhecimento existente da indústria de biotecnologia, pois ele é diversificado e ao mesmo tempo fragmentado na indústria, não podendo ser condensado em uma única organização, e por isso ele está presente nas redes de alianças estratégicas.

Outra característica importante nessas parcerias é o alto investimento em P&D, principalmente se for considerado alianças com universidades, laboratórios e centros de pesquisa relacionados à pesquisa básica, pois a informação residente na experiência de cientistas e o avanço da compreensão científica são essenciais e inovadores para esse setor e resultantes do P&D (NELSON; WINTER, 2005).

Vasquez; Martin e Mascarenãs (2006) complementam o argumento anterior citando que os motivos para as alianças entre empresas tradicionais do setor farmacêutico e empresas novatas do ramo da biotecnologia ocorrem devido a idéias inovadoras das empresas de biotecnologia, aos recursos das mesmas serem escassos para completar o ciclo econômico, e por elas terem foco tecnológico e não de negócios, além de não possuírem expertise gerencial.

Já as empresas tradicionais não possuem inovações em forma dinâmica, mas possuem recursos financeiros, distribuição e gerenciamento consolidados, além de foco para os negócios. O resultado para ambas é um benefício mútuo, devido aos ativos complementares, e principalmente, nenhum dos parceiros controla totalmente as condições necessárias para o alcance das ações para a obtenção do resultado desejado.

A aliança estratégica é um mecanismo rápido e efetivo para integrar os ativos complementares no desenvolvimento de um novo produto, fruto de uma contribuição positiva para o percentual de aumento de desenvolvimento de novos produtos entre os

3. METODOLOGIA

3.1 Método da Pesquisa

O estudo proposto focou as variações deliberadas, ocorridas no âmbito das alianças estratégicas e sua relação com a coordenação interorganizacional.

Considerou-se a estratégia mais adequada para a pesquisa seria a metodologia de pesquisa qualitativa, uma vez que busca compreender os fenômenos do estudo a partir da visão dos sujeitos, ou seja, dos próprios gestores da situação em questão (GODOY, 1995b).

Creswell (2007, p.186) complementa e afirma os conceitos de Godoy (1995):

[...] A pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa. Isso significa que o pesquisador faz uma interpretação dos dados. Isso inclui o desenvolvimento da descrição de uma pessoa ou de um cenário, análise de dados para identificar temas ou categorias e, finalmente, fazer uma interpretação ou tirar conclusões sobre seu significado.[...]Não é possível evitar as interpretações pessoais, na análise de dados qualitativos.

A opção pela metodologia qualitativa também foi baseada em Merriam (1988), que enfoca a identificação e detalhamento do fenômeno social inserido dentro do ambiente natural são mais bem explorados pela metodologia qualitativa.

Com relação ao ambiente natural, este é fonte direta de dados e o pesquisador, e seu principal instrumento (GODOY, 1995a). Devido a isso o estudo das variações nas rotinas de coordenação da aliança e sua relação com as parcerias entre empresas deve ser vista do ponto de vista dos participantes do processo, obtendo informações mais coesas e detalhadas, provenientes da metodologia qualitativa.

Yin (2006) afirma que a aplicação desse método é adequada quando são propostas questões do tipo “como” e “por que” para a pesquisa e nas quais o investigador tenha baixo controle de uma situação que, por sua própria natureza, está inserida nos contextos sociais.

O problema de pesquisa proposto necessita de respostas explicativas, buscando as variações que afetam a capacidade relacional, situação na qual Yin (1994) é cabível a estratégia de estudo de caso.

O uso do estudo de caso também provê adendos significativos para a metodologia na busca dos objetivos propostos, pois considera um grande número de fatores, como YIN (1981, p.50) afirma:

O método de estudos de caso, em particular, se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos por meio do uso de múltiplas fontes de evidência: entrevistas, arquivos, documentos, observações, etc.

A proposta para essa pesquisa foi a utilização de três estudos de casos buscando-se a replicação literal. O número de casos a serem estudados foi orientado pelo princípio da replicação e não na busca da amostragem propriamente dita. Segundo Yin (2006) se for obtidas semelhanças em resultados, a partir de três ou quatro casos, será afirmativa a replicação de casos, e, conseqüentemente, obtendo um padrão comum.

Pelo estudo de caso ser uma estratégia escolhidas para examinar acontecimentos contemporâneos, muitas técnicas podem ser utilizadas pelo pesquisador, acrescentando também duas fontes fortes de evidência: observação direta dos acontecimentos e entrevistas das pessoas neles envolvidas, além de levantamento de documentos secundários (YIN, 2006). Neste trabalho se utilizará de entrevistas e sempre que possível o levantamento de material secundário.

As etapas gerais de um estudo de caso do tipo explanatório de acordo com Yin (1981) são na ordem:

- (1) apuração dos fatos.
- (2) algumas alternativas de explicações.
- (3) conclusão baseada em uma única explicação mais coerente.

Abaixo, na Figura 2, segue uma proposta de modelo de planejamento a ser utilizado para estudo de caso:

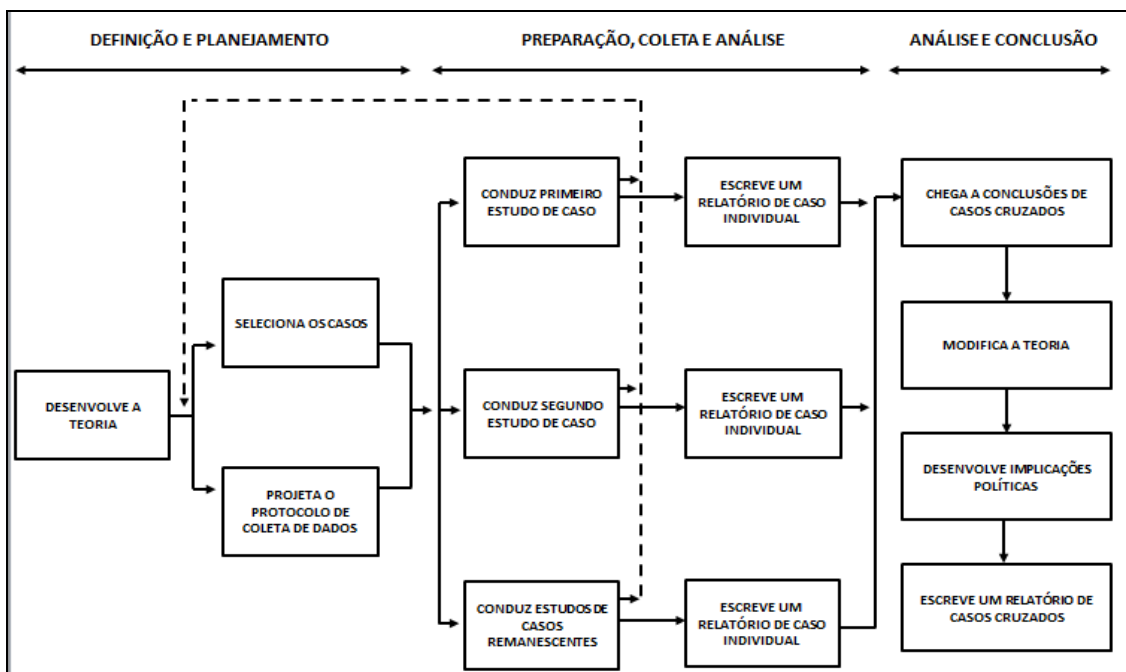


FIGURA 2 – Modelo de Planejamento e Execução de Estudos de Caso

Fonte: Adaptado pelo autor de Yin (2006) e Cosmos Corporation (2007).

Yin (2006) argumenta que existem critérios sistemáticos para a conclusão da pesquisa e que o pesquisador deve seguir as regras, entretanto ressalta que não existem rotinas nos procedimentos da pesquisa.

As habilidades desejadas do pesquisador na concepção de Yin (2006) são apresentadas a seguir:

- a) Capacidade de fazer boas perguntas.
- b) Ser bom ouvinte.
- c) Ser adaptável e flexível.
- d) Ter noção clara das questões que estão sendo estudadas.
- e) Ser imparcial.

Estas qualidades são essenciais para que o pesquisador se proteja de procedimentos da tendenciosidade, porém existem mecanismos para avaliar as habilidades necessárias a um estudo de caso.

Com relação a qualidade dos projetos de pesquisa, é necessário que os testes amplamente utilizados para determinar a qualidade da pesquisa social empírica sejam também utilizados no estudo de caso. Yin (2006) recomenda algumas táticas e critérios para serem utilizadas, como demonstra o Quadro 3:

QUADRO 3 – Táticas e Critérios para serem utilizados na elaboração da pesquisa.

Critérios	Táticas	Fase da pesquisa em que a tática ocorre
Validade de Constructo	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar fontes múltiplas de evidência • Estabelecer encadeamento de evidências • O rascunho do relatório é revisado por informante-chave 	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de dados • Coleta de dados • Composição
Validade Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer relação causal 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de dados
Validade Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar lógica da replicação em estudos de caso múltiplos 	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto de Pesquisa
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar protocolo de estudo de caso • Desenvolver banco de dados para estudo de caso 	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta de dados • Coleta de dados

Fonte: Adaptado de Yin (2006).

A pesquisa proposta pretende buscar a replicação literal, com a seleção de três casos, objetivando prever resultados semelhantes (YIN, 2006).

Se forem obtidos resultados semelhantes, a partir de três ou quatro estudos de casos, pode-se afirmar que houve replicação de casos, conseguindo um padrão comum entre os mesmos. Para essa pesquisa, a replicação literal, ou seja, prever resultados semelhantes é desejada na análise dos casos.

3.2 Definição das Empresas

As empresas de interesse para essa pesquisa são do segmento farmacêutico no segmento de saúde humana e possuem contratos de alianças estratégicas com empresas de biotecnologia.

A escolha do segmento farmacêutico foi devido à importância do setor com mais de 692 empresas produtoras de medicamentos para uso humano, sendo que as empresas nacionais são responsáveis 39,2% do faturamento do setor em 2005 (FEBRAFARMA, 2006), inserido na política industrial brasileira, recebendo elevado investimento público. Além disso, pelo fato de se caracterizar pela existência acentuada de alianças.

As empresas de interesse do estudo foram escolhidas na cidade de Ribeirão Preto-SP, pelo interesse em se conhecer a região, o crescimento das empresas desse segmento na região (FIPASE, 2011) e ao acesso a recursos acadêmicos provenientes das universidades da região que facilitaram o acesso às empresas.

Os casos foram inicialmente selecionados a partir do porte das empresas, que fossem de controle acionário brasileiro e que possuíssem parcerias estratégicas contratuais, e também pela aceitação dos executivos da empresa para com a proposta da pesquisa, assim a pesquisa buscou ampliar a teoria presente e facilitar a replicação da pesquisa, sendo o contato realizado por telefone, e-mail e visita a empresa, e o nome das empresas foram trocadas por nomenclaturas com o intuito de preservar a identidade das organizações.

3.3 Estratégia de Coleta de Dados

As empresas e os entrevistados não foram identificados na pesquisa visando ampliar a viabilidade da pesquisa. Uma pesquisa que utilize o método de estudo de caso deve primeiramente determinar de acordo com YIN (2006), o referencial teórico a ser trabalhado e, para que a pesquisa possa ser embasada, seguido pela seleção de casos, juntamente com os protocolos de coleta de dados.

A operacionalização das variáveis de interesse foi realizada a partir do referencial teórico e são apresentadas a seguir. A variável **variação deliberada** teve quatro indicadores:

- Imitação, a partir da existência da imitação no âmbito da aliança estratégica realizada, como foi realizado esse processo da imitação, a incerteza relacionada nesse processo de imitação, e principalmente como a imitação se relacionou com o processo de coordenação de parceria.

- Programas formais de experimentação, sendo representados por programas de Pesquisa & Desenvolvimento, programas de Qualidade, Testes Pilotos, Testes Clínicos, Projetos Paralelos e Sistemas Desenhados para Promover Falhas.
- Incentivos diretos, ou seja, incentivos declarados pelo gestor ou empresa e indiretos, incentivos não declarados pelo gestor ou empresa.
- Tolerância formal para variações sem foco e brincadeiras, ou a forma não convencional de execução das tarefas.

A variável **aliança estratégica contratual** teve cinco indicadores:

- Tipo da aliança, buscando descobrir os tipos de alianças das empresas em estudo, a partir de um consenso entre os gestores e o pesquisador sobre uma aliança a ser escolhida para o estudo.
- Parceiros da aliança, reunindo informações sobre as empresas parceiras.
- Início e fim da aliança, quando a parceria começou, se ela ainda está em atividade e por fim a data de término da parceria escolhida.
- Descrição da aliança, descrevendo e detalhando todas as atividades pertinentes a aliança.

A variável **rotina de coordenação interorganizacional** teve três indicadores:

- Antecedentes das Rotinas, sendo representada por complexidade da tarefa, interdependência da tarefa, pressão por tempo, incerteza pertinente a tarefa e agentes de rotatividade.
- Características das rotinas, descritos por frequência da rotina e variedade sequencial.
- Resultados das rotinas, sendo detalhados por coordenação, economia de recursos cognitivos e aprender fazendo.

No apêndice A é apresentada a matriz de consistência relacionando esses construtos com as questões desenvolvidas para o roteiro semiestruturado utilizado nas entrevistas (apêndice B).

Como instrumento de coleta para as entrevistas, foi utilizado um gravador de áudio, para gravar toda a entrevista sobre consentimento prévio do entrevistado e um caderno de campo para obter padrões, comportamento e nuances que o gravador de áudio não abrange.

Foram entrevistados gestores de nível hierárquico 3 ou superior, visando evitar vieses gerados pelas áreas funcionais, e principalmente que já tivessem participado ou estivessem participando do processo de coordenação de alguma aliança. Os gestores foram das áreas de operações quando as alianças foram de manufatura e de P&D quando foram de pesquisa e desenvolvimento. E a experiência dos entrevistados mínima foi estabelecida em três anos no setor farmacêutico. O processo da entrevista foi realizado através de uma explicação prévia a qual se destina o estudo, em seguida o roteiro foi analisado pelo gestor, e posteriormente foi agendada e realizada a entrevista..

3.4 Estratégia de Análise de Dados

Foi utilizada a análise de conteúdo categorial, seguindo os conceitos de Bardin (2007), pois a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas analíticas da comunicação, procurando utilizar procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdos das mensagens, relevando as regras da:

- Homogeneidade.
- Esgotamento do texto.
- Exclusividade, pois um mesmo elemento não pode ser classificado aleatoriamente em duas categorias diferentes.
- Objetividade.
- Pertinência, ou seja, relacionar ao conteúdo e objetivo.

Merriam (1988) complementa através da análise de conteúdo temática categorial, no qual trata a análise dos dados a partir do agrupamento em categorias e subcategorias, a fim de organizar conceitualmente os fenômenos que, aparentemente, pertencem ao mesmo conceito. Categorias que devem responder às questões do estudo, ser mutuamente excludentes, contemplar todos os dados na mesma categoria e ser conceitualmente congruentes.

A análise de conteúdo temática foi realizada a partir da codificação das transcrições das entrevistas, bem como os dados do caderno de campo, característicos de cada caso, e resumidas após o tratamento.

Posteriormente foi dividido o texto em unidade, ou seja, categorias temáticas, classificando os diferentes elementos, tendo como objetivo fornecer através da condensação os dados brutos, e aplicar os critérios procurando um sentido no texto.

As categorias deste estudo foram definidas a priori e correspondem às variáveis de interesse da matriz de consistência apresentada no Apêndice A.

A estratégia de análise de dados foi feita a partir de uma análise individual dos casos, analisando-se as variáveis referentes a variações deliberadas, e posteriormente sobre rotinas de coordenação inteorganizacional, seguida por uma análise cruzada das categorias em cada caso. Finalmente foi realizada a análise cruzada dos casos, a partir das categorias de interesse, buscando semelhanças ou diferenças, constituindo assim um bom instrumento de indução para investigar as causas a partir dos efeitos. Foram então geradas proposições tentativas, não definitivas, sobre a relação entre as variações deliberadas ocorridas no âmbito das alianças estratégicas contratuais estudadas e as atividades de coordenação interorganizacional.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Conforme a metodologia da pesquisa apresentada na seção anterior, seis empresas do setor farmacêutico da cidade de Ribeirão Preto - SP foram contatadas por meio de e-mail, telefone e visita ao local. As informações das empresas foram encontradas no website da FIPASE, e também em seus próprios websites das empresas, antes do primeiro contato.

A escolha das empresas foi baseada nos critérios propostos na metodologia: empresas de controle acionário nacional, que possuam contrato de parcerias estratégicas, além de o entrevistado ter um nível hierárquico 2 ou 3, e principalmente que já tenha participado ou esteja participando do processo de coordenação de alguma

aliança. As empresas foram selecionadas a partir da confirmação desses critérios no primeiro contato.

Das empresas contatadas, apenas três aceitaram participar do estudo. No Quadro 6 são apresentados os perfis das empresas estudadas e seus gestores. Elas não serão identificadas, conforme a metodologia proposta, e serão denominadas pelas letras A, B e C.

QUADRO 4 – Características das empresas e dos gestores

Empresa	Segmento	Tempo de Mercado	Tipo de Aliança	Número de Entrevistados	Tempo de Experiência do Entrevistado na Indústria Farmacêutica	Função	Nível Hierárquico
A	Fármacos	45 anos	Manufatura	1	6 anos	Gerente Industrial	2
B	Fármacos	30 anos	Manufatura	1	4 anos	Analista de Pesquisa & Desenvolvimento Pleno	3
C	P&D em Biotecnologia	2 anos	P&D	1	4 anos	Diretora	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se no Quadro 4 que o tempo mínimo de existência das empresas que participaram na pesquisa foi de dois anos. Destaca-se a empresa A que possui quarenta e cinco anos de mercado, e a Empresa B com trinta anos de mercado, ambas são grandes fabricantes de soluções parenterais de grande volume e *hemo-bags* no mercado brasileiro. A Empresa C possui apenas dois anos de mercado, com um foco voltado para Pesquisa & Desenvolvimento, sendo que o primeiro produto da empresa está sendo desenvolvido através de uma aliança estratégica.

Em cada organização foi entrevistado um respondente. A experiência dos entrevistados é superior a três anos no setor farmacêutico. O tempo médio de experiência é quatro anos e meio. Todos tiveram experiência com alianças estratégicas no setor farmacêutico no segmento de saúde humana, conhecendo os processos de coordenação interorganizacional.

Quanto ao nível hierárquico, conforme se observa no Quadro 3, os gestores entrevistados ocupam níveis hierárquicos 2 e 3, atendendo ao requisito mencionado na metodologia proposta.

Nas próximas seções serão apresentadas as empresas, e as alianças estratégicas contratuais estudadas em cada caso e as análises individuais dos casos, organizados pelas categorias de análise baseadas nas variáveis latentes estabelecidas e apresentadas na metodologia e seu cruzamento, gerando proposições não definitivas a partir dos dados de cada caso. São elas: 1) Variações deliberadas, com os indicadores: Imitação, Programas Formais de Experimentação, Incentivos Diretos, Incentivos Indiretos, Variações sem Foco e Brincadeiras; 2) Rotina de Coordenação Interorganizacional, com os indicadores: Antecedentes, Características e Resultados.

Na sequência é apresentado o cruzamento dos casos e suas evidências.

4.1 Estudo de Caso da Empresa A

E firma A é formada por uma empresa metalúrgica que produz máquinas e equipamentos médico-hospitalares dedicados à hospitais, laboratórios e clínica, e uma outra empresa do ramo farmacêutico, segmento saúde humana, sendo a ramificação mais antiga e de maior reputação no grupo.

O grupo de controle acionário nacional, atualmente possui cerca de 550 funcionários e exporta para mais de 40 países da América Latina, Leste Europeu e África. As exportações representam cerca de 10% dos negócios. Nos últimos anos, os investimentos foram dirigidos a desenvolvimento de produtos, estrutura física e mão-de-obra especializada.

A empresa estudada é atuante no ramo farmacêutico, segmento saúde humana possui 45 anos completados no ano 2011. Atualmente emprega diretamente 410 colaboradores e atua nas áreas de terapia de infusão de soluções e soluções especiais, tecnologia em transfusão e biotecnologia, produtos para revenda e produtos para terceiros. Infusão de soluções e soluções especiais, tecnologia em transfusão e biotecnologia, produtos para revenda e produtos para terceiros.

As duas linhas principais de produtos são: soro parenteral de grande volume, ou seja, soro para infusão e bolsa para coleta de sangue.

A estrutura interna da empresa é formada pela direção, administrativo, financeiro, marketing, expedição, duas grandes áreas de produções com várias subdivisões e o controle de qualidade.

A empresa possui experiência com alianças estratégicas a 15 anos, quando foi realizada a primeira parceria. Atualmente a empresa possui seis alianças. Sendo cinco de terceirização de fornecimento de produtos, no qual a empresa fabrica e fornece para parceiros. Uma das principais Alianças Estratégicas é de manufatura e envolve uma transferência da tecnologia produtiva de um parceiro para a fabricação de uma solução para irrigação para cirurgia e catarata.

O gestor entrevistado possui formação em Farmácia Bioquímica e um MBA em gestão industrial, possui 6 anos de experiência na área de produção em empresas farmacêuticas de grande porte, trabalhou em empresas como Johnson & Johnson e também na Ouro Fino. Está há 2 anos na Empresa A executando as atividades de administração das linhas de produção.

4.1.1 Apresentação Aliança

A aliança estratégica foi firmada em 2009, tendo atualmente dois anos de vida, com uma empresa que buscava terceirização de seu produto.

A aliança é caracterizada como aliança de manufatura, considerada a mais sólida, atualmente na Empresa A – “Eu acho que é a mais antiga, é mais sólida [...]” (Gerente Industrial). Esta parceria surgiu pela necessidade do parceiro em dar continuidade na produção de seu produto fora de suas instalações. Este parceiro já comercializava o produto e viu na Empresa A, a oportunidade de levar seus conhecimentos sobre o processo produtivo para a Empresa – “[...] foi a necessidade comercial da empresa de produzir isso fora da fábrica deles [...]”(Gerente Industrial).

Uma característica peculiar da aliança é por ela ser de longo prazo com comprometimento comercial. Um dos contratantes fornece as especificações e instruções de produção para a quantidade anual da solução. O outro possui as competências e habilitações necessárias, existindo um planejamento e investimento

conjunto a partir do compartilhamento de projeto, pessoas e logística – “Basicamente, eles mandam para a gente uma solicitação de produção, a gente faz uma programação para essa necessidade deles, para essa demanda e vai produzindo ao longo do ano. Em todo começo de ano existe uma programação de produção. Eles mandam a demanda, a gente faz uma programação e, ao longo do ano, a gente vai entregando essa quantidade, para ele, de produtos.” (Gerente Industrial).

O parceiro por meio de seu setor de comercialização entrou em contato com o setor comercial da Empresa A para averiguar se existia interesse em consolidar a aliança. Houve então uma necessidade interna – na Empresa A – em consultar as outras áreas da empresa como P&D, produção, *marketing*, no intuito de identificar a possibilidade de estarem produzindo a solução. Após esta consulta interna e vendo uma possibilidade de produção a empresa retornou o contato com uma proposta do processo (identificando orçamentos, demanda, e até mesmo necessidade de aquisição de ativos específicos) – “[...] a gente teve que adquirir alguns equipamentos, preparar algumas áreas para poder fazer o trabalho dele. Basicamente, foi aquisição de maquinário e desenvolvimento de técnica de produção [...]” (Gerente Industrial).

Com a parceria estabelecida iniciou-se o processo de transferência de tecnologia e de informações, processo este que durou seis meses, devido a diversas reuniões, treinamentos e até um momento de espera, em função da compra de maquinário por parte da Empresa A para dar início as atividades na linha de produção, mesmo a estrutura física comportar a terceirização, adequações foram necessárias – “Já era algo que a gente estava preparado para fazer. É um produto diferente, mas na mesma linha dos nossos.” (Gerente Industrial).

As reuniões foram necessárias para firmar o termo de confidencialidade entre os parceiros, desenvolvimento do PMBOK que atualmente é o “gestor” da linha de produção da aliança, troca de informações relativos a P&D farmacotécnico e questões de qualidade do produto, sendo desenvolvido um cronograma para início da produção com informações como fluxograma, tempo e quantidade de teste-piloto esquemas de produção, durando por volta de quatro meses – “A gente desenvolveu um cronograma de atividades no começo da parceria, quando se começou a discutir o processo produtivo. E esse cronograma envolvia, basicamente, a montagem de um esquema de produção, de um fluxograma de produção, os testes-pilotos e o teste em escala industrial, o primeiro lote em escala industrial. Para fazer isso, a gente levou em torno de quatro meses de estudos [...]” (Gerente Industrial).

Por se tratar de uma parceria onde existe um grau de especificidade de ativos humanos a rotatividade não se caracterizou com um grande problema para a gestão da aliança, fato que não eximiu a empresa de pequenos entraves com a demissão de funcionários tanto da supervisão como do “chão de fábrica”:

Durante o projeto, o coordenador de pesquisa e desenvolvimento da Empresa A saiu. Um funcionário saiu e deu uma atrasada. Não é uma atrasada, mas deu uma dificultada porque, aí, acabou que eu fiquei sozinho na coordenação da parte da Empresa A do projeto [...].

O treinamento para o processo produtivo se deu também por meio de testes-piloto que serviram para a um aprimoramento do processo produtivo e era supervisionado pela supervisão de produção e pelos analistas de P&D do parceiro – “A supervisão de produção, os analistas de P&D, toda vez que a gente rodava um teste-piloto, eles estavam, ali, dedicados a ver o que estava acontecendo e procurar melhor o desempenho do produto na produção. Basicamente isso. Mas era a mesma equipe que estava fazendo toda a parceria.” (Gerente Industrial).

Após a chegada das máquinas foram realizados por mais dois meses treinamentos para que a Empresa A pudesse estar produzindo sozinha, o produto – “E, aí, depois que o equipamento estava aqui, mais dois meses a gente já estava produzindo sozinhos.” (Gerente Industrial). Logo o período de transferência de tecnologia, a formalização do contrato e o processo de treinamentos dos funcionários da Empresa A teve a duração de seis meses:

Olha, na verdade, a gente acabou tendo que adaptar a nossa rotina de trabalho. Que nem eu te disse, a gente comprou equipamentos, a gente treinou as pessoas com as técnicas principalmente os funcionários de produção com as técnicas de produção do contratante. Eles foram lá treinar lá primeiro, depois treinaram aqui nos lotes-piloto para, depois, entrar em escala de produção. E, mesmo assim, a gente ainda teve algumas dificuldades.

As rotinas necessárias para o bom desempenho da parceria foram desenvolvidas em conjunto, e com uma intensidade de coordenação interorganizacional nos seis primeiros meses como relatado acima, quando foi realizada a maioria das reuniões entre os parceiros.

A experiência da Empresa A em parcerias é outro mecanismo utilizado para a gestão da aliança. A Empresa A realiza atividades em parcerias com outras empresas e com outras características possuindo uma carteira de alianças com mais de quinze alianças – “É. Hoje, a gente possui seis. Mas, ao longo dos anos, a gente teve várias alianças que foram terminando ou deixando de existir. Eu acredito que umas dez, 15 já passaram.”.

As rotinas relacionadas a coordenação da parceria na Empresa A foram norteadas pela experiência da empresa com parcerias, pelo PMBOK e pela gestão de projetos, ocorreram incertezas devido a saída de funcionários, além das modificações a serem realizadas em cada teste-piloto.

A aliança é caracterizada pela mútua troca de informações; por possuir uma incerteza nas transações pequena; por ter permitido acréscimo de conhecimento entre os parceiros; por possuir mecanismos de coordenação construídos mutuamente, sendo que esses mecanismos de coordenação culminaram em resultados significativos, o gestor apontou que as variações deliberadas experimentação, incentivos indiretos e tolerância ajudaram muito no processo de coordenação da parceria:

[...] a experimentação trouxe muitos benefícios, e eu acredito muito na tolerância. Você trabalhar com liberdade gera mais bons frutos do que trabalhar reprimido. Lógico que respeitando resultados pré-estabelecidos. Se você coloca metas e deixa as pessoas livres para trabalhar da forma que elas entendem ser a melhor forma, sempre gera bons resultados. Então, eu acho que nesse caso específico da parceria o que agregou muito foi a experimentação, incentivos indiretos, e a tolerância foi fundamental.

4.1.2 Variações Deliberadas no Âmbito da Aliança

A variação deliberada por imitação de algum produto, processo ou tecnologia de empresas terceiras, não ocorreu por parte da Empresa A, pois o desenvolvimento da fórmula da solução parenteral já era realizado junto com o parceiro dentro de suas instalações.

Ocorreu imitação das técnicas de produção do parceiro. Pois a Empresa A foi procurada por ter um *know how* na produção de soluções parenterais, porém a empresa parceira produzia em uma escala baixa, sendo necessário esse processo de imitação para uma escala maior, conforme demonstrado abaixo:

Não! Porque na verdade nossa parceria foi para a terceirização de produto A gente desenvolveu a fórmula junto com o parceiro em nossa fábrica! E foi uma coisa interna! Na verdade eles tinham é um “*modos operandi*” deles e a gente só copiou e trouxe para a nossa escala, que era bem maior [...] Por que a gente tinha o *know how* de fazer soros parenterais que na verdade são água, algum tipo de sal estéreo, aí o que a gente teve que fazer foi incorporar a fórmula deles na nossa produção, já que eles produziam uma escala pequena

[...] em torno de 200 litros dia – a gente passou a produção para [...] 20.000 litros dia!

Entretanto a imitação é comum dentro da Empresa A através de técnicas de *benchmarking* que busca as melhores práticas de empresas concorrentes, ou empresas que ela possui um forte relacionamento dentro da sua rede (sendo uma dessas empresas a Empresa B, citada nesse estudo), conforme foi apresentado pelo gestor:

[...] a gente procura fazer *benchmarking* ... é natural! A gente olha muito para as melhores práticas de outros, outras indústrias concorrentes. Na verdade a gente tem um relacionamento forte com algumas indústrias, inclusive com a Empresa B que é do mesmo ramo da nossa empresa, e a gente costuma copiar!

As variações deliberadas por programas formais de experimentação foram feitas pela Empresa A por meio de P&D na parceria, pois mesmo com a experiência na produção de soluções parenterais o aumento da escala de produção industrial faz com que seja necessário realizar pesquisa para poder saber como o produto vai se comportar na fábrica, e devido a isso foi necessário realizar essas atividades.

Eu posso dizer que sim! Por que na verdade quando você faz um aumento de escala industrial, você tem que fazer [...] uma pequena pesquisa. Na verdade você faz atividades que seriam relacionados a um departamento de pesquisa e desenvolvimento! São “*try-outs in bancada*” para saber como é que o produto vai se comportar na fábrica! [...]a gente pegou a fórmula que eles tinham e testamos aqui internamente em bancada, para poder fazer o aumento de escala! E isso a gente considera como pesquisa & desenvolvimento!

O gestor afirmou que a contribuição da equipe foi alta no que diz respeito a tecnologia gerada a partir da pesquisa & desenvolvimento, já que a empresa desenvolveu um produto um pouco mais complexo do que o habitual, e acabou agregando valor para a empresa, permitindo assim, utilizar essa tecnologia em outras parcerias.

[...] a gente terceirizou um produto, e esse produto a gente desenvolveu uma tecnologia, que foi a técnica de múltiplos sais, e dessa primeira parceria, nasceram outras parcerias com o mesmo tipo de produto. [...] posso dizer que a parceria trouxe uma tecnologia nova que agregou algo para empresa. [...] Olha, a equipe da parceria desenvolveu uma situação que a gente não tinha aqui. A gente fez uma solução que tinha múltiplos sais, e que tinha possibilidade de interações de íons comuns, que é um produto bem complexo para os nossos padrões e aí a gente utilizou essa mesma formulação para outras empresas que faziam esse tipo de produto, que na verdade é uma solução oftálmica. Ou seja, a partir daquele trabalho a gente conseguiu agregar valor para a empresa. A parceria rendeu isso.

Outro programa formal de experimentação que existiu na parceria e que acarretou mudanças no processo de produção foram os programas de qualidade, mais especificamente fichas técnicas de fabricação. Sendo um documento relacionado a qualidade por conter os passos, regras de fabricação e ponto críticos de controle do produto, que foi abordado e considerado pelo gestor como um programa de qualidade formal que nasceu a partir da parceria.

Sim, sim ocorreram! Ocorreu a construção de novas fichas técnicas de fabricação, que dentro da nossa fábrica eu acredito que, e até em outras fábricas a gente considera como um documento da qualidade! A [...] “ordem interna de fabricação” que consta todos os passos para a fabricação do produto, todas as normas de qualidade, os parâmetros a serem seguidos, os pontos críticos de controle, tudo isso foi desenvolvido na parceria!

Os projetos paralelos representados por duas ou mais equipes resolvendo um mesmo problema, e sendo uma dimensão dos programas formais de experimentação, não foi confirmada pelo gestor da parceria, pelo fato da Empresa A e do parceiro possuir um corpo de profissionais reduzidos, e devido a isso apenas uma única equipe trabalhou no projeto. O gestor também discorre que não existe esse tipo de prática e que ela não é normal na Empresa A.

Não! Não! Até porque [...] tanto nós, como o outro parceiro, somos empresas relativamente com um corpo técnico enxuto. Então, uma única equipe resolvendo tudo! [...] Duas equipes resolvendo o mesmo problema? Não! Não é normal! Isso não acontece!

Foi observado nos programas formais de experimentação a existência do processo de sistema desenhado para promover falhas relacionado a parceira de terceirização, pois a incerteza proveniente do produto no que tange a forma de trabalho era desconhecido por parte da empresa, e para isso não existia uma solução, o que fez com que eles fossem buscar a solução para o problema da terceirização:

Quando a gente começou a parceria, a gente não sabia como ia trabalhar o produto aqui dentro da empresa! Então, não se tinha solução. E era um produto complexo dentro de nossos moldes aqui. [...] Todos nós fomos atrás da melhor maneira de terceirizar o produto.

Na parceria o gestor deixou em aberto o problema para a busca da solução, porque era algo complexo para as estruturas, experiência e conhecimento acumulados

ao longo dos anos pela empresa, e foi estruturado pelas equipes para que a produção fosse iniciada.

O gestor concedeu maiores detalhes de um processo relacionado ao estímulo dessa prática dentro da Empresa A através de uma ferramenta que possibilita testes parametrizados por meio de uma planilha, com o intuito de buscar junto da equipe as possíveis falhas de um produto e a quantidade de incidência. O uso dessa ferramenta é comum no cotidiano da empresa, porém, de acordo com o gestor, ela não foi utilizada no caso.

[...] utiliza em alguns casos o *FMEA*, [...] “*Failure Mode Evolution Analysis*”. Que é assim, você tem um processo e você quer testar esse processo. Você procurar, ou desenvolve uma planilha de testes com um grupo, sendo que um grupo você procura tentar adivinhar “quais seriam as possíveis falhas daquele produto e qual a incidência desse tipo de falha”, e aí a gente utiliza isso para avaliar novos processos, para tentar minimizar os desvios de produtos novos.

O gestor não mencionou nenhum programa formal de experimentação através de teste clínico, entretanto discorreu que existiu o programa formal de experimentação através de teste-piloto na parceria, que foi planejado previamente para ser realizado com aproximadamente 10% da estimativa da produção do produto do parceiro.

Bom, na verdade, como a gente estava trabalhando na terceirização do produto, a gente fez um piloto da produção... como eu te disse, a nossa escala que é de 20.000 litros, a gente fez uma rodada de 2.000 litros. Entendeu? A gente planejou um dia para fazer isso e fez! Um final de semana, e fez!

Durante o processo do teste-piloto o parceiro compareceu para observar os detalhes da produção e ver se a Empresa A atendia as suas necessidades, que segundo o gestor ocorreu um envolvimento alto da empresa parceira nesse processo.

Teve muita! O parceiro teve que acompanhar o piloto, veio ver se o produto atendia as características que ele buscava.

Foram detectados na parceria a partir das evidências acima, os programas formais de experimentação caracterizados através de pesquisa & desenvolvimento, programas de qualidade, sistema desenhado para promover falhas e teste-piloto.

A próxima etapa relacionada as variações deliberadas abordam os incentivos diretos oferecidos as equipes através da parceria. Porém não foi observado nenhum

incentivo direto na aliança de terceirização, e não sendo uma prática comum da Empresa A.

Não! Não! A gente não costuma trabalhar desse jeito! Nem naquela época! [...] Foi uma parceria normal! E entrou na rotina de trabalho da equipe, sem ter nenhum tipo de incentivo. [...] Até houve depois pessoas que participaram da parceria e foram promovidos, mas isso é normal da empresa [...] em função de todo o trabalho da empresa e não especificamente da parceria!

O profissional da Empresa A sabe que existe um plano de carreira dentro da empresa, mas não está relacionada diretamente a parceria, ou seja, não existiu esse tipo de incentivo direto na parceria.

Porém quando abordado pela questão dos incentivos indiretos o gestor demonstrou que existiram, e foram importantes nos processos gerados pela parceria, pois na época a tecnologia a ser implementada possuía características diferentes do que existia na empresa, e os incentivos indiretos foram expressos pelos funcionários através da dedicação, motivação e busca do conhecimento.

Eu acho que sim! Porque como é uma tecnologia diferente que estava sendo trazida para dentro da fábrica, é um processo bem inovador, com o que a gente faz atualmente. [...] pois a tecnologia que a gente teve que utilizar para fazer o produto do terceiro, não era algo que a gente estava acostumado aqui, e foi interessante a parte de pesquisa, a parte de buscar essa nova tecnologia, testar o produto, isso foi engrandecedor. E eu acho que os funcionários que participaram da equipe, se sentiram motivados nesse aspecto, de aprender mais, de conhecer mais, de conhecer uma nova tecnologia. Isso aconteceu sim!

O processo de incentivo indireto com relação ao crescimento intelectual foi enfocado pelo gestor como muito significativo por fatores de trabalho em conjunto com a equipe do parceiro, com os aspectos técnicos que existiram na parceria, e pelo fato de muitos funcionários da Empresa A estarem em início de carreira e passaram por uma grande experiência, existindo vários fatores motivadores.

Então, [...] a nossa equipe era composta de [...] três pessoas da Empresa A, e três pessoas da outra empresa, contando com o coordenador. Tanto os dois analistas da Empresa A, quanto os dois da outra empresa, eram pessoas que estavam em começo de carreira, que tinham pouca experiência, e tiveram a oportunidade de fazer uma alteração de escala, uma adequação de terceirização que é um processo bem interessante. Eu acho que para toda equipe houve esse estímulo indireto de crescimento intelectual!

A questão das variações deliberadas no que tange as variações sem foco ou brincadeiras, expressa pela tolerância relacionada a informalidade das equipes e a forma de trabalho não convencional, foi detectado na Empresa A, pelo fato de o gestor não se preocupar com o jeito do trabalho, mas com os resultados que são definidos pelas metas.

As metas foram expressas a partir da entrega do produto dentro do prazo, sendo a conclusão do projeto. E durante as etapas existentes no projeto foi demonstrado por parte do gestor uma preocupação com resultados e não com a forma de trabalho.

Particularmente, eu gerencio com olho mais no resultado do que no jeito que a minha equipe vai se comportar no desenvolvimento do trabalho. [...] e na época eu também coloquei, e algumas metas de conclusão do projeto, e fui cobrar na hora de cada entrega, eu não fico muito preocupado de como se desenvolve o relacionamento da equipe [...] e aqui a gente sempre trabalha assim, entregas para serem feitas em determinados prazos, os prazos foram cumpridos, e as entregas foram feitas. E para isso eu sou muito rigoroso [...] com o resultado! A forma como as pessoas desenvolvem essa relação para fazer o processo não me preocupa muito não!

4.1.3 Coordenação Interorganizacional

O gestor abordou que a interdependência da tarefa na parceria através dos departamentos envolvidos nas rotinas foram os seguintes: Comercial, que foi contatado pela empresa parceira para a realização da terceirização, conseqüentemente os departamentos de Pesquisa & Desenvolvimento, e o de Produção foram questionados sobre a possibilidade de realização da parceria.

Então, quem *startou* a parceria foi a área comercial. Eles procuraram o gerente comercial, o gerente de vendas e *marketing*. E essa pessoa começou a buscar aqui dentro, na área de P&D e de produção, respaldo para saber se era possível ou não fazer essa parceria.

Os detalhes e processos relacionados ao trabalho dos três departamentos que iniciaram a parceria convergiram para um orçamento, após a aceitação do parceiro ocorreu o processo de transferência de tecnologia entre os departamentos técnicos e de controle de qualidade das duas empresas, com o intuito de formalizarem os desenhos de processos e levantarem as necessidades. Começando o processo de coordenação, contando com cerca de 10 pessoas por parte da Empresa A.

Sim. [...] Porque veio a demanda. E, aí, sentou comercial, P&D, produção e controle de qualidade para gerar os custos necessários para se produzir esse produto novo. Após a geração desse orçamento, a valorização do produto, foi passado o orçamento. Eles aceitaram. E, aí, começou a voltar a parte de transferência de tecnologia. Eles trouxeram os técnicos de produção de P&D deles para a Empresa A e a gente sentou a nova linha de produção da Empresa A, P&D, controle de qualidade, garantia de qualidade junto com produção e P&D da empresa parceira. E, aí, para desenhar o processo, para ver quais seriam as necessidade de aquisição de equipamentos. Então... [...] coordenação[...] da Empresa A umas dez pessoas.

A complexidade da tarefa foi expressa pelo gestor através dos conhecimentos requeridos por parte da equipe, que abrangem de pesquisa & desenvolvimento farmacotécnico, e conhecimentos específicos da área de produção. Exigindo assim multidisciplinaridade dos colaboradores envolvidos.

Os conhecimentos específicos de produção de P&D no sentido de P&D farmacotécnico, de como construir um produto farmacêutico e controle de qualidade, garantia de qualidade.

A preocupação da pressão por tempo para realização das atividades ao início da parceria, foram articuladas por um cronograma de atividades, sendo necessário por parte da Empresa A uma preocupação com o setor de produção, e seus respectivos processos. Para isso ocorreram estudos intensos durante os quatro primeiros meses, que foi o prazo estruturado em acordo com o parceiro, além de uma metodologia de gestão de projetos.

[...]A gente desenvolveu um cronograma de atividades no começo da parceria, quando se começou a discutir o processo produtivo. E esse cronograma envolvia, basicamente, a montagem de um esquema de produção, de um fluxograma de produção, os testes-pilotos e o teste em escala industrial, o primeiro lote em escala industrial. Para fazer isso, a gente levou em torno de quatro meses de estudos. [...] A montagem de um projeto e um cronograma-base. [...] a gente usou um pouco de gestão de projetos. Só. Basicamente foi um projeto novo e tem toda uma metodologia; a empresa adota uma metodologia de projetos que segue[...]

As incertezas pertinentes as tarefas da parceria existiram, não pela complexidade do produto, mas sim por ele possuir uma estrutura diferente dos produtos que a Empresa A habitualmente fabricava, porém o gestor se surpreendeu por não ter acontecido grandes problemas no desenvolvimento da aliança pelas diversas nuances que cercam o setor farmacêutico no segmento de saúde humana, e complementou apontando que o parceiro esteve muito presente quando ocorriam certas incertezas.

Na verdade, assim, nós não tivemos muito problema. Porque, olha, para a indústria farmacêutica, até que foi uma parceria simples. Não é um produto muito complexo. É um produto bem estruturado. Não tivemos muitos problemas. [...] Além de todo o respaldo da equipe da outra empresa [...]

Os agentes de rotatividade ocorreram na aliança, a partir da saída de um coordenador que estava lado a lado do gestor entrevistado no início das atividades, e conseqüentemente acabou afetando a coordenação trazendo atraso em algumas atividades. Foi observado que a rotatividade acarretou certo grau de dificuldade, pelo fato de todas as responsabilidades referentes a coordenação estarem sobre apenas um gestor.

Teve. Afetou um pouco. Dificultou. Durante o projeto, o coordenador de pesquisa e desenvolvimento da Empresa A saiu. Era um outro coordenador, [...] saiu e deu uma atrasada. [...] deu uma dificultada porque, aí, acabou que eu fiquei sozinho na coordenação da parte da Empresa A do projeto. E isso dificultou um pouco. Mas, aí, logo entrou uma outra pessoa e meio que pegou o final desse projeto também.

Conforme foi observado através dos relatos do gestor da Empresa A, os antecedentes de rotinas organizacionais existiram a partir da interdependência da tarefa, complexidade da tarefa, incertezas pertinentes as tarefas e os agentes de rotatividade.

A aliança inicialmente teve reuniões formais durante quatro meses, contando com cerca de dez pessoas dos setores comercial, pesquisa e desenvolvimento e produção. Pois o ajuste entre as equipes era uma prioridade alta, porém a medida que a parceria foi se estabilizando e entrando no “automático” como o gestor relatou, os encontros acabaram reduzidos a visitas de auditoria por parte do parceiro.

Inicialmente cerca de quatro meses.[...] envolvimento das 10 pessoas que eu falei anteriormente, e os setores comercial, produção e coordenação. [...] Mas, como te falei antes... a parceria hoje está no automático. A gente recebe a visita de auditoria esporádica por parte do parceiro.

Os resultados das rotinas de coordenação são medidos seguindo a metodologia de projetos proposta pelo PMBOK, sendo que a economia de recursos cognitivos e coordenação são promovidas através de passos definidos pelo documento.

Na verdade, como eu te falei, a empresa segue uma metodologia de projetos do PMBOK que direciona a melhor maneira, a melhor prática para se levar

um projeto. A gente procurou seguir os passos do PMBOK para facilitar a coordenação do processo.

4.1.4 Análise Cruzada entre as variáveis Coordenação e Variações Deliberadas no caso da Aliança da Empresa A

Imitação

Não foi possível estabelecer nenhuma proposição entre a variação deliberada imitação e sua relação com as rotinas de coordenação da parceria, pois o gestor não evidenciou nenhuma atividade de imitação de produto ou processo de terceiros.

Foi constatado apenas que a parceria possibilitou a Empresa A uma transferência de tecnologia e modos de operação para que a escala de fabricação do produto fosse ampliada:

Que não do parceiro? – Não! Porque na verdade nossa parceria foi para a terceirização de produto A gente desenvolveu a fórmula junto com o parceiro em nossa fábrica! E foi uma coisa interna! Na verdade eles tinham é um “modos operandi” deles e a gente só copiou e trouxe para a nossa escala, que era bem maior do que eles estavam acostumado a trabalhar!”.

Conforme foi possível constatar, as informações relacionadas a formulação do produto, a transferência de tecnologia, os processos e atividades de pesquisa e desenvolvimento se encontraram dentro do campo da parceria, sem necessidades de buscar com terceiros do mercado.

Pesquisa & Desenvolvimento

Proposição 1: Atividades de Pesquisa & Desenvolvimento são táticas de coordenação da interorganizacional da aliança estratégica que aumentam a complexidade, a frequência, a interdependência e a variedade sequencial das atividades de coordenação.

Atividades de pesquisa & desenvolvimento geraram uma grande quantidade de variáveis decorrentes de modificações nos processos organizacionais, e a coordenação sofreu transformações.

O gestor ilustra esse argumento com o fato ocorrido no início da parceria, no qual a Empresa A teria que fabricar o produto do parceiro com uma escala maior, e por mais que o *know how* da empresa nesse tipo de processo fabril fosse reconhecido pelo

parceiro, acabou sendo necessária a realização de atividades de pesquisa & desenvolvimento, através de testes internos para observar o comportamento do produto na linha: “[...]pegamos a fórmula que eles tinham e testamos aqui internamente em bancada, para poder fazer o aumento de escala! E isso a gente considera como pesquisa e desenvolvimento!”.

A partir disso surgiram as modificações no processo de produção, a necessidade de uma equipe multidisciplinar para essa etapa e para a parceria, além da alteração da forma de trabalho da Empresa A, para chegar em uma forma que pudesse ser de comum acordo com o parceiro. Conforme aponta o Quadro 5.

QUADRO 5 - Relações das variações deliberadas por pesquisa & desenvolvimento e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
<p>Programas Formais de Experimentação: Pesquisa & Desenvolvimento</p>	<p>[...]Na verdade existia uma maneira de se fazer o produto do terceiro, ai a gente trouxe para cá, fizemos algumas experimentações, e essa maneira de fabricar ela foi modificada mediante as adaptações que a gente fez para o produto caber na nossa fabricação.</p>
	<p>[...] Mediante aquilo que a gente fez aqui, e a gente chegou em um processo que é o que a gente tem hoje! Então assim, a gente experimentou, levou para eles e falou: - Olha a gente vai precisar trabalhar desse e desse jeito, modificando tais e tais características do seu processo, para fazer o seu produto em nossa fábrica! Podemos agir assim? – Podemos.</p>
	<p>[...] A coordenação da equipe foi o que eu já tinha falado antes, a gente montou uma equipe multidisciplinar, com os dois parceiros, tanto daqui, quanto de lá, é... e ai a gente trabalhou a questão técnica do produto, uma transferência de tecnologia do produto, como uma equipe só!</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

Logo se conclui que a realização das atividades de Pesquisa & Desenvolvimento para a fabricação do produto requisitou a multidisciplinaridade de uma equipe conjunta, e a aceitação do parceiro para o novo processo de fabricação do produto.

Programas de Qualidade

Proposição 2: Programas de Qualidade são táticas de coordenação interorganizacional que aumentam a frequência das atividades gerando ferramentas para controle e apoio.

Os programas de qualidade acarretaram em documentos que fornecem os aspectos técnicos da fabricação do produto da parceria, contendo parâmetros e passos para a manufatura, suas normas de qualidade e pontos críticos de controle.

Os documentos são chamados pelo gestor da Empresa A de “ordem interna de fabricação”, e a partir do desenvolvimento dos mesmos junto ao parceiro ocorreu uma modificação da parceria. Essa modificação surgiu a partir do momento que a Empresa A conseguiu mais normativos para regular a atividade de produção, facilitando a coordenação da parceria com relação ao processo de fabricação do produto.

O Quadro 6 demonstra as evidências fornecidas pelo gestor sobre um dos programas de qualidade adotados durante a parceria.

QUADRO 6 - Relações das variações deliberadas por programas de qualidade e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
Programas Formais de Experimentação: Programas de Qualidade	[...]Ocorreu a construção de novas fichas técnicas de fabricação, que dentro da nossa fábrica eu acredito que, e até em outras fábricas a gente considera como um documento da qualidade! A gente desenvolveu um documento aqui que a gente chama de “ordem interna de fabricação” que consta todos os passos para a fabricação do produto, todas as normas de qualidade, os parâmetros a serem seguidos, os pontos críticos de controle, tudo isso foi desenvolvido na parceria!
	[...] Acabou modificando a parceria [...]já que tivemos mais normativos para regulamentar o

	processo de fabricação na empresa.
--	------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

O que se pode concluir a partir das observações do gestor é que no processo inicial da aliança muitas adaptações de processos das duas organizações resultaram em um formato que foi de comum acordo dos parceiros, e quanto maior o nível de detalhamento, maior será a eficiência dessa ferramenta para a coordenação da parceria no que diz respeito ao processo de fabricação.

Projetos Paralelos

O gestor não forneceu nenhuma evidência entre a variação deliberada projetos paralelos e a atividade de coordenação da parceria. Além de enfatizar que na parceria não foi possível realizar esse tipo de variação pela quantidade de pessoas compondo a equipe: “Não! Não! Até porque a gente, nós... tanto nós, como o outro parceiro, somos empresas relativamente com um corpo técnico enxuto. Então, uma única equipe resolvendo tudo!”, e complementou afirmando que não existe esse tipo de prática na Empresa A: “Duas equipes resolvendo o mesmo problema? Não! Não é normal! Isso não acontece!”.

Portanto para esta rotina e em relação à empresa estudada, não será possível estabelecer uma proposição para discussão das evidências. Apenas, foi notada a afirmação de que não existe essa prática dentro da empresa.

Sistema Desenhado para Promover Falhas

Proposição 3: O Sistema desenhado para promover falhas é uma tática de coordenação interorganizacional que agrega conhecimentos para resolução de problemas, aumentando a complexidade, a frequência, a interdependência, a variedade sequencial das atividades, ampliando o repertório de atividades e rotinas de coordenação.

Segundo o entrevistado ocorreram variações deliberadas através de sistema desenhado para promover falhas na parceria, pois na época o produto era complexo para

os moldes da empresa, e a equipe teve que buscar a solução da melhor forma de terceirizar o produto do parceiro.

A modificação na parceria ocorreu através de estudos que buscaram a melhor forma de produção do produto, e para controlar esse processo foi necessário por parte do gestor ter a capacidade de realizar a mediação ao buscar controle nos processos operacionais e burocráticos relacionados aos resultados desse processo, que foram satisfatórios, conforme as evidências demonstradas no Quadro 7.

QUADRO 7 - Relações das variações deliberadas por sistema desenhado para promover falhas e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
Programas Formais de Experimentação: Sistema Desenhado para Promover Falhas	[...]Eu acredito que sim! Quando a gente começou a parceria, a gente não sabia como ia trabalhar o produto aqui dentro da empresa! Então, não se tinha solução. E era um produto complexo dentro de nossos moldes aqui. Então na verdade, a equipe não tinha a solução do problema! [...]Então [...] Todos nós fomos atrás da melhor maneira de terceirizar o produto do terceiro!
	[...]Modificou! A gente não sabia como ia continuar o desenvolvimento do produto, se ia dar certo ou não o produto deles internamente. Então todo o estudo que foi feito modificou a parceria sim!
	[...]Olha a questão é que o gestor tem que fazer mediação! [...] quem encabeçava o grupo era eu, e um outro coordenador do terceiro. E obviamente a gente teve que mediar a equipe para poder obter um resultado satisfatório. Você precisa controlar prazos, você precisa controlar qualidade de serviço, você precisa gerar relatórios para avaliar o desempenho da equipe! Isso é normal!

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

6) Teste Piloto

Proposição 4: Teste piloto é uma tática de coordenação interorganizacional que promove ajuste entre parceiros para a redução de incerteza da transação de parceria, ampliando a complexidade, frequência, variedade sequencial e repertório de atividades de coordenação.

A etapa de teste piloto nas dependências da Empresa A foi acompanhada pelo parceiro, pois o interesse dele era grande em averiguar se o produto fabricado fora de sua linha e em uma escala maior atenderia aos padrões desejados.

As evidências apontam que a preocupação de ambos em relação ao teste piloto era grande, pelo fato da Empresa A, na época, não possuir nenhum parâmetro para realizar o processo produtivo, entretanto ocorreu conforme o esperado. E foi possível detectar que a coordenação interorganizacional resultou em uma busca e desenvolvimento em conjunto da melhor forma para coordenar a produção. As evidências estão estruturadas no Quadro 8.

QUADRO 8 - Relações das variações deliberadas por teste piloto e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
Programas Formais de Experimentação: Teste Piloto	[...]O parceiro teve que acompanhar o piloto, veio ver se o produto atendia as características que ele buscava.
	Sim a coordenação foi bem forte! Pois tivemos que nos juntar analisar e buscar a melhor forma para esse processo! Que era um dos mais preocupantes! Então depois da rodada de teste achamos a forma ideal para coordenar o processo de produção! E que foi agregado a processos de produtos nossos – que não tem relação com a parceria.
	Então, não tínhamos nada de base para a produção no início do teste piloto. A gente desenvolveu essa produção junto com o parceiro, então era como se existisse um item de coordenação da produção com que as duas equipes tivessem que chegar em um acordo para ele existir! E chegamos nesse acordo! Nessa parte de coordenação da produção, entende! Depois foi um item a ser verificado várias vezes no processo de coordenação da parceria!

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

Teste Clínico

Em relação a esta variação deliberada o entrevistado não entrou em detalhe referente aos processos de coordenação por parte da Empresa A em relação nessa parceria.

Portanto não será possível estabelecer uma proposição através do relacionamento entre essa variação deliberada e as rotinas de coordenação interorganizacional, a partir das percepções do gestor.

Incentivos Declarados

Proposição 5: Incentivos declarados é uma tática pouco utilizada para ampliar a motivação dos participantes da rotina de coordenação interorganizacional.

A resposta do gestor, com relação a incentivos declarados exclusivo para a parceria, foi que a Empresa A não possui a prática de propor incentivos diretos como aumento salarial, possível ascensão profissional, ou mesmo participação acionária, e quaisquer outros tipos de incentivos voltados para esse propósito.

Sendo registrado por ele que o funcionário pode ter ascensão em função do trabalho realizado no todo, e não apenas por parte da parceria, e enfatizando que as atividades da parceria entraram na rotina normal dos funcionários.

O Quadro 9 apresenta maiores detalhes.

QUADRO 9 - Relações das variações deliberadas através de incentivos declarados e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
<p style="text-align: center;">Incentivos Declarados:</p> <p style="text-align: center;">Incentivos Diretos</p>	<p>[...]Não! Não! A gente não costuma trabalhar desse jeito!</p>
	<p>Nem naquela época! Não foi oferecido nada. Foi uma parceria normal! E entrou na rotina de trabalho da equipe, sem ter nenhum tipo de incentivo.</p>
	<p>Não, dessa maneira não! Até houve depois pessoas que participaram da parceria e foram promovidos, mas isso é normal da empresa! Processo normal, é em função de todo o trabalho da empresa e não especificamente da parceria! [...]Tanto que tem avaliação de desempenho, a gente trabalha todo um processo de ascensão aqui!</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

Logo, é possível concluir que na Empresa A os incentivos declarados não possuem nenhuma relação com a coordenação interorganizacional.

Incentivos Não Declarados

Proposição 6: Incentivos não declarados tornam-se fonte de motivação dos participantes das atividades da rotina de coordenação interorganizacional, incluindo os parceiros.

A Empresa A durante a aliança buscou trazer a tecnologia necessária para iniciarem a processo de produção do produto do parceiro.

As evidências apresentadas pelo gestor destacam a importância dos incentivos não declarados, em outras palavras, os incentivos indiretos, expressos na parceria pela motivação em conhecer uma nova tecnologia de produção.

A tecnologia apresentada, os processos relacionados a adequação da terceirização e ampliação da escala de produção, foi engrandecedor para os membros da equipe, principalmente através das oportunidades de crescimento intelectual que foram promovidas pela parceria.

A relação com a coordenação interorganizacional foi enfocada pelas evidências do Quadro 10, a partir questão da motivação interna, ou seja, pessoas motivadas tornam a coordenação mais fácil.

QUADRO 10 - Relações das variações deliberadas através de incentivos não declarados e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
Incentivos Não Declarados: Incentivos Indiretos	[...]pois a tecnologia que a gente teve que utilizar para fazer o produto do terceiro, não era algo que a gente estava acostumada aqui, e foi interessante a parte de pesquisa, a parte de buscar essa nova tecnologia, testar o produto, isso foi engrandecedor. E eu acho que os funcionários que participaram da equipe, se sentiram motivados nesse aspecto, de aprender mais, de conhecer mais, de conhecer uma nova tecnologia. Isso aconteceu sim!
	[...] Tanto os dois analistas da Empresa A, quanto os dois da outra empresa, eram pessoas que estavam em começo de carreira, que tinham pouca experiência, e tiveram a oportunidade de fazer uma

	alteração de escala, uma adequação de terceirização que é um processo bem interessante. Eu acho que para toda equipe houve esse estímulo indireto de crescimento intelectual!
	Sim! Quando existe uma motivação interna mais forte! É mais fácil coordenar! As pessoas estando motivadas é bem mais tranquilo de trabalhar! Tanto no aspecto da produção, quanto na própria parceria!

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

A partir das evidências conclui-se que a motivação interna por parte dos colaboradores através do aprendizado e busca de crescimento intelectual possibilitaram melhorias para a coordenação interorganizacional e para a parceria.

Variações sem Foco e Brincadeiras

Proposição 7: Tolerância para novas formas de trabalho e liberdade dosada para a equipe, é uma tática de incentivo para a melhoria das atividades da rotina de coordenação interorganizacional.

Foco em resultados a partir de metas postadas são características da forma de gestão, e a maior preocupação do entrevistado da Empresa A. O desenvolvimento dos processos para alcançar esses resultados bem como o relacionamento da equipe não é sua grande preocupação. Sendo essas metas e resultados declarados para a equipe através dos prazos de produção para a entrega do produto.

Durante as etapas iniciais da parceria o gestor tinha total preocupação com todas as variáveis que envolvessem a pesquisa e desenvolvimento, e principalmente o teste piloto, entretanto, com a estabilidade da parceria as equipes foram trabalhando com mais liberdade.

Essa forma de gestão foi marcante, pois as pessoas envolvidas na equipe conseguiram chegar ao resultado esperado, agregar valor para empresa através da nova solução, além da Empresa A conseguir um modelo de coordenação que foi utilizado para outras parcerias. Conforme demonstra o Quadro 11, a tolerância e a liberdade propiciada pelo gestor com a equipe acabaram resultando em melhorias significativas para as atividades de coordenação interorganizacional.

QUADRO 11 - Relações das variações deliberadas através de variações sem foco e brincadeira, e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
<p>Variações sem Foco e Brincadeiras:</p> <p>Informalidade</p> <p>Tolerância por parte do gestor para novas formas de trabalhos</p> <p>Pequenas equipes que trabalham de forma não convencional</p>	<p>Particularmente, eu gerencio com olho mais no resultado do que no jeito que a minha equipe vai se comportar no desenvolvimento do trabalho. [...] eu coloco algumas metas, e na época eu também coloquei, e algumas metas de conclusão do projeto, e fui cobrar na hora de cada entrega, eu não fico muito preocupado de como se desenvolve o relacionamento da equipe [...]</p>
	<p>[...]e aqui a gente sempre trabalha assim, entregas para serem feitas em determinados prazos, os prazos foram cumpridos, e as entregas foram feitas. E para isso eu sou muito rigoroso.</p>
	<p>[...] pois ter uma certa dose de liberdade para desenvolver o trabalho eu acho que ajuda! Mesmo na época, no início do teste piloto estávamos em cima, depois que rodamos, e deu certo foi mais fácil, e só me preocupava com o resultado. Mas, acredito que trabalhar com liberdade fica mais fácil, e na parceria nós poderíamos focar em outros aspectos da coordenação, já que isso estava meio automático.</p>
	<p>Olha na verdade a gente terceirizou um produto, e esse produto a gente desenvolveu uma tecnologia, que foi a técnica de múltiplos sais, e dessa primeira parceria, nasceram outras parcerias com o mesmo tipo de produto. Então, assim, posso dizer que a parceria trouxe uma tecnologia nova que agregou algo para empresa. Basicamente isso! E não foi de um processo pontual, ou de uma pessoa, mas foi de uma equipe. Olha, a equipe da parceria desenvolveu uma situação que a gente não tinha aqui. A gente fez uma solução que tinha múltiplos sais, e que tinha possibilidade de interações de íons comuns, que é um produto bem complexo para os nossos padrões e aí a gente utilizou essa mesma formulação para outras empresas que faziam esse tipo de produto, que na verdade é uma solução oftálmica. Ou seja, a partir daquele trabalho a gente conseguiu agregar valor para a empresa. A parceria rendeu isso.</p>
	<p>A coordenação da equipe, ela ganhou com essa evolução! Na verdade assim, a parceria gerou resultados que trouxe benefícios para a empresa, não só naquele caso, mas para outros casos, gerando um modelo de parceria, que a gente fez com outras equipes, e com outras empresas... depois. [...] Mas, para as outras que vieram depois, agregou muito na coordenação.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

Variações mais Significativas

Proposição 8: Experimentação, incentivos indiretos e variações sem foco e brincadeiras são táticas que visam desenvolver e otimizar as atividades de coordenação interorganizacional.

Entre as muitas variações deliberadas apresentadas, buscou-se junto ao gestor uma relação com as atividades de coordenação interorganizacional na parceria discutida. A experimentação, incentivos indiretos, e por último as variações sem foco e brincadeiras, foram apontadas pelo gestor como as mais importantes para a coordenação inteorganizacional.

Abaixo, o Quadro 12 aborda as evidências.

QUADRO 12 - Variações deliberadas mais significativas para as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
<p>Variações Deliberadas mais Significativas para as Rotinas de Coordenação Interorganizacional.</p>	<p>Na verdade eu acho que a experimentação trouxe muitos benefícios, e eu acredito muito na tolerância. Você trabalhar com liberdade gera mais bons frutos do que trabalhar reprimido. Lógico que respeitando resultados pré-estabelecidos. Se você coloca metas e deixa as pessoas livres para trabalhar da forma que elas entendem ser a melhor forma, sempre gera bons resultados. Então, eu acho que nesse caso específico da parceria o que agregou muito foi a experimentação, incentivos indiretos, e a tolerância foi fundamental.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

4.2 Estudo de Caso da Empresa B

A Empresa B é uma empresa 100% nacional, com mais de 30 anos de mercado, que desenvolve produtos inovadores para o setor hospitalar. Com uma crescente carteira de produtos direcionados aos hospitais e clínicas de todo o país, a empresa oferece excelência em Soluções Parenterais de Grande Volume (SPGV's) em Sistema Fechado,

fabricadas com a mais avançada tecnologia de produção e uma equipe de profissionais altamente qualificados, além de antissépticos, saneantes e soluções especiais. Sendo os produtos de maior faturamento da empresa: os da linha SPGV, sendo as soluções fisiológicas, o soro fisiológico, glicose 5% e glicose 10%.

No início de 2011 a empresa foi comprada por um grande grupo farmacêutico de capital nacional por US\$ 450 milhões. A empresa possui cerca de 750 funcionários, sendo classificada como empresa de grande porte de acordo com a ANVISA (2010). Distribuídos em 5 grandes áreas, compostas por área técnica, área industrial, área comercial, recursos humanos e financeiro.

A empresa tem experiência em alianças estratégicas nos segmentos que a mesma já está consolidada, e atualmente conta com 6 alianças contratuais com outras empresas do setor e universidades. Uma das principais alianças estratégicas da empresa é uma parceria com uma empresa de procedência alemã para, transferência da tecnologia de fabricação de uma emulsão lipídica que não é fabricado atualmente no Brasil. A empresa B passará fabricar a emulsão no Brasil que será a base para novo produto para nutrição parenteral.

O gestor entrevistado é formado em farmácia bioquímica pela Unesp – Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho - em Araraquara, São Paulo. Atualmente está concluindo pós-graduação na área de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos pelo CQP , em São Paulo. Atua há 4 anos em Pesquisa & Desenvolvimento, e está a cerca de 3 anos e 9 meses na empresa, sendo que seu setor cuida de todas as atividades em torno do desenvolvimento, tanto analítico como farmacotécnico.

4.2.1 Apresentação da Aliança

A aliança estratégica escolhida está ocorrendo a cerca de um ano, teve início no segundo semestre de 2010, com uma empresa alemã que busca transferir sua tecnologia e produção para a Empresa B, para que no futuro ocorra a inserção do primeiro produto baseado em emulsão lipídica no mercado brasileiro.

A aliança é caracterizada como de prioridade alta para a Empresa B:

A gente está fazendo um projeto que a gente está colocando como prioritário, de produtos para nutrição parenteral. A gente está desenvolvendo uma parceria com uma empresa de procedência alemã, que é a Empresa L, que vai fazer toda a transferência de tecnologia para fabricação dessa emulsão lipídica aqui para a gente.

Por ser uma aliança de manufatura por meio de fabricação de produto, através do *know-how* e da matéria-prima:

Eles participaram do desenvolvimento de outras empresas pelo mundo. Então, o *know-how* deles é com relação à fábrica em si, o auxílio na montagem e o auxílio no desenvolvimento das formulações. A intenção é que outras empresas se desenvolvam e comprem a matéria-prima deles, que aí sim é matéria-prima de fabricação deles.

Porém a parceria atualmente se encontra no estágio inicial – “Tem mais de um ano e está acontecendo ainda.”.

A parceria com a Empresa L surgiu pela necessidade de ter esse tipo de medicamento, no Brasil – “[...] é uma aliança muito forte que a gente está fazendo com eles, para o desenvolvimento desse produto, que tem um grau de complexidade um pouco maior, e que no Brasil não existe fabricação hoje.”. Sendo foi iniciada pelo setor de novos negócios da Empresa B, especificamente, que dentro da estrutura organizacional cuida das alianças estratégica – “[...] nesse caso, novos negócios “startou”, começou a entrar em contato com eles.”.

Essa aliança estratégica possui como característica significativa o fato de ainda não ter sido realizado o contrato, mas os processos relacionados a pesquisa e desenvolvimento estão acontecendo frequentemente pelas empresas participantes:

[...] a gente está no início dessa parceria. Ainda, a gente está com algumas reuniões, o contrato está para ser assinado, [...] Mas tende a ser uma parceria com inúmeras reuniões, transferência total de tecnologia, auxílio na aquisição de equipamentos, visitas, todo o desenvolvimento de formulação também. É um auxílio no processo como um todo.

Na visão do gestor a Empresa B deve realizar mudanças estruturais grandiosas, já que atualmente ela possui uma estrutura específica para soluções parenterais e outros tipos de medicamentos comuns ao mercado brasileiro, sendo diferente do produto da parceria que são as emulsões lipídicas, modificando assim de forma drástica a estrutura da linha de produção – “A linha não está adequada! Por isso vamos ter que [...] trazer

homogeneizador adequado, fazer todas as adequações necessárias, ou até uma fábrica só para esse produto.”.

Essas mudanças tendem a gerar incertezas, e para isso o parceiro recomendou que eles fizessem uma visita em uma empresa na Coréia do Sul, que possui certa especialização na fabricação de emulsões:

Para que aconteça esse contrato, temos que ir até a Coréia do Sul... entende! Então, por mais que esteja acontecendo pesquisa, simulações... a incerteza é muito grande! Então a partir dessa visita a incerteza seria reduzida drasticamente!

Com o intuito de garantir ajuste mútuo na aliança tanto em conhecimento quanto na adequação do processo fabril, o parceiro vem ajudando a Empresa B, como a sugestão da visita e também pela indicação de empresas que possam prover uma estrutura adequada, como foi o caso de uma empresa de homogeneizadores:

A gente está trabalhando muito com informações, por exemplo [...] a três semanas atrás veio uma empresa aqui de homogeneizadores. Que são específicos para emulsões. Sendo indicação da própria Empresa L! Então eles mesmos tem interesse em nos auxiliar [...].

Essas ações minimizam a incerteza, e economizam processos com relação a procura desses equipamentos:

[...] é a melhor do mundo no ramo de homogeneizadores de emulsões, e meu parceiro que enviou eles [...] eles fizeram uma apresentação... então, com certeza se eu não tivesse o parceiro envolvido a gente teria que gastar muito tempo para procurar, fazer prospecção[...].

4.2.2 Variações Deliberadas

As evidências relatadas pelo gestor referente ao caso citado, apontaram que será necessário realizar a imitação baseado em produtos de terceiros. Principalmente pela Empresa B não produzir nenhum medicamento derivado de emulsões lipídicas, e por isso a busca por uma cópia a partir de engenharia reversa do produto do concorrente no mercado internacional faz-se necessário.

Sim! De terceiros do mercado sim! Existe uma empresa no Brasil hoje que detém essa tecnologia da parte de emulsões lipídicas, e com certeza a gente pegaria essa tecnologia desse nosso parceiro, entretanto o desenvolvimento da formulação que seria feito pela nossa empresa é com base no que já existe no mercado. Tem produtos no mercado que vem dando certo... Entendeu! Então a gente pegaria outros produtos do mercado como base para esse desenvolvimento.

O processo de imitação do produto possui um pouco de complexidade para ser realizado devido ao desconhecimento dos processos de fabricação do produto pela Empresa B, sendo necessário reunir o máximo de informações pelo processo de engenharia reversa do produto do concorrente, que vai refletir em modificações em estruturas e processos.

Tem seu grau de complexidade sim! [...] Sim, porque por exemplo, eu to tratando de um produto que a gente não tem conhecimento, no caso emulsões. E emulsões é muito diferente. O processo de fabricação de uma emulsão é muito diferente da fabricação de solução, que é algo que nós já temos domínio [...] Então, é uma etapa que a gente tem que buscar coletar o máximo de informações possíveis, e esmiuçar o máximo a formulação do produto do concorrente, porque ai vai ter a questão de equipamentos... que serão diferentes, a questão do envase que vai ser diferente, tem estruturas que são diferentes das de rotina. Por isso é essencial esmiuçar a fórmula do concorrente e coletar informações no caso é fundamental para esse processo.

A incerteza promovida pela imitação não foi averiguada, mas foi constatado que a incerteza existe na etapa atual, e o processo de imitação tende a reduzir a incerteza. E o gestor aponta a necessidade de imitar processos e estruturas de empresas a partir de uma visita recomendada pelo parceiro em uma fábrica desse tipo de produtos na Coréia do Sul, sendo a visita, uma das etapas necessárias para a realização do contrato da parceria.

Eu acho que a visita tende a reduzir a incerteza! A incerteza existe hoje! Hoje a incerteza é muito grande, e como eu te falei antes, a Empresa L não passou muitas informações ainda porque o contrato não foi assinado... mesmo que a gente esteja desenvolvendo o etapas do produto e processos, e correndo atrás de muitas coisas... fazendo pesquisa, se relacionando com eles... o contrato ainda não foi assinado! Então a incerteza existe hoje! Para que aconteça esse contrato, temos que ir até a Coréia do Sul... entende! [...]

A percepção do gestor foi positiva para com os programas formais de experimentação relacionado a pesquisa & desenvolvimento, declarando que existem várias fases, e que a Empresa B está na fase inicial, que visa coletar o maior número de informações através de pesquisa acadêmica e engenharia reversa através de produtos do concorrente.

Sim! Sim! Nós compramos amostras de produtos de concorrentes! Porque assim... essa pesquisa e desenvolvimento tem muitas fases! Nós... se eu fosse situar, estaríamos nas primeiras fases de pesquisa e desenvolvimento desse tipo de produto. Que é a fase de pesquisa bibliográfica, leitura de artigos científicos, a gente tá coletando o maior número de informações possíveis com relação ao produto em si! [...]

Dentro das atividades de pesquisa & desenvolvimento a metodologia e análise tem uma grande importância, a forma de análise do produto necessita de equipamentos para realizar esse processo, bem como o comportamento dos componentes do produto, e implica no desenvolvimento da parceria. O gestor ressalta que esse processo está ocorrendo de forma intensa, sendo essencial e independente do contrato estar fechado.

[...] Outro fator também que a gente já está avaliando é a questão de metodologia análise, por exemplo, a gente tá vendo a fórmula como vamos analisar o produto, a gente não tem os equipamentos necessários aqui, então a gente vai ter que estudar isso! Vamos também ter que verificar como é a formulação em si, se existe produto de alta degradação, vai oxidar o produto ou não... assim, a fase de desenvolvimento está acontecendo lá e principalmente aqui independente de ter fechado o contrato. [...] Pois o parceiro tem um certo domínio... cabe a gente correr muito mais atrás da coisa toda!

Um aspecto interessante narrado pelo gestor foi com relação ao programa formal de experimentação a partir de teste clínico do produto, pois esse novo produto não será necessário realizar teste clínico, já que o seu enquadramento será para medicamento específico.

Não! E te falo que talvez não seja nem aplicado! Entendeu! Pois possivelmente essa emulsão vai ser enquadrada como medicamento específico e talvez não seja nem necessário fazer um estudo clínico!

O enquadramento de medicamento específico é devido a tradicionalidade do medicamento, e em discussões juntamente com o departamento regulatório foi prospectado que o enquadramento está pautado em uma resolução específica da ANVISA.

A gente pode comprovar através de umas outras formas que a gente já estava discutindo com o departamento regulatório para não ocorrer essa necessidade! Esse é um produto tradicional, que já vem sendo utilizado há algum tempo e a gente conseguiria comprovar através de... senão me engano rdc 124, aonde a tradicionalidade do uso desse tipo de emulsões lipídicas, não sendo necessária a realização de teste clínico.

Ele explica que o teste clínico é destinado para produtos novos, ou produtos genéricos, sendo necessário fazer testes bioquímicos específicos. Porém, como o produto é tradicional no exterior, possuindo registro fora, com certeza não sofrerá teste clínico.

Estudo clínico é aplicado para produtos novos! Entendeu? [...] Ou no caso de um produto que você busca um ensaio de similaridade, ou ter um produto genérico, quando ele não é de uso injetável, você tem que fazer ensaios de biodisponibilidade e bioequivalência. Mas, nesse caso, primeiro ele é um produto injetável, então não vai se aplicar, e pela questão da tradicionalidade no uso, ele é um produto que já tem registro e estudos no mercado, menos no Brasil, pois o registro só existe fora do país.

Foi revelado pelo gestor que o teste piloto do futuro produto deve ser realizado dentro das dependências da Empresa B, sendo que os testes de qualidade podem ser feitos na Empresa B, ou em outras empresas, e que isso só deve acontecer depois que o registro do medicamento ser liberado.

A produção piloto tem que ser feita no local que vai ser indicado quando sair o registro. Os testes qualificatórios das minhas produções podem ser feitas internamente quanto externamente. Mas, a produção piloto tem que ser feita aqui na nossa unidade.

Sobre o teste piloto com relação as condições da linha de produção atualmente, o gestor foi objetivo em dizer que as estruturas atuais da empresa não estão adequadas, e que a partir da visita a fábrica da Coréia do Norte e aquisição de tecnologia de apoio adequada, pode ser iniciada a adequação, ou se não for possível trabalhar com a linha atual é cogitado a construção de uma nova fábrica, sendo este um processo que deve acontecer na parceria.

De forma alguma! Não está adequada! Por isso que a gente vai ter que visitar e ver essa empresa, trazer homogeneizador adequado, fazer todas as adequações necessárias, ou até uma fábrica só para esse produto. [...] Não sei se a palavra é normal... mas pode acontecer! No caso, foi como eu te falei, é uma tecnologia completamente diferente da nossa rotina, do nosso escopo aqui! [...] Isso é muito, muito, muito diferente do processo que já existe. É completamente diferente do que a gente faz aqui.

Uma das variações que o gestor não soube confirmar se pode ou não ocorrer dentro da parceria foi com relação aos programas formais de experimentação por programas de qualidade. Existe a possibilidade de ocorrer, mas, tudo depende da introdução desses produtos na Empresa B, e após a inspeção das agências regulamentadoras requisitarem programas especiais de qualidade para esse produto, sendo assim não foi possível observar se existem programas de qualidade atualmente na parceria em foco.

Olha... é uma boa pergunta... mas, provavelmente sim! Provavelmente vai ter que ter algum tipo de cuidado maior, além do que já existe. Apesar também que a gente tem muitos cuidados aqui, pois são feitas inspeções aqui a cada 2

anos pela vigilância sanitária... então eu diria que depende. Tanto pode ser que sim, como pode ser que não! Tudo vai depender de quando a gente introduzir esses produtos aqui e trazer posteriormente a vigilância para fazer a inspeção. Mas, olha... talvez... talvez até tenha... é que a gente tem vários e rigorosos controles de qualidade em todo o nosso processo, porque a gente trabalha com produtos injetáveis... então não é brincadeira. E por ser novo, é mais um detalhe que possa fazer com que tenha.

Com relação aos programas formais de experimentação através de projetos paralelos, a Empresa B não costuma trabalhar com equipes simultâneas desenvolvendo o mesmo projeto.

Os envolvidos são apenas os membros da equipe que está participando da parceria, e as áreas industriais, pesquisa e desenvolvimento, e assuntos regulatórios, ou seja, a parceria necessita da multidisciplinaridade, mas não de equipes independentes trabalhando no mesmo projeto. Não sendo praticado esse tipo de programa formal de experimentação por parte da Empresa B, conforme as evidências demonstradas abaixo:

Não... Não! Só nossa equipe mesmo! E outros setores que estão envolvidos! Entendeu! Sempre temos várias reuniões relacionadas a esse projeto especificamente, sempre estão envolvidos não só a área técnica, mas também a área de pesquisa, a área de controle de qualidade e assuntos regulatórios, como a área industrial, que aí você sempre precisa de uma visão de um engenheiro. ... uma visão de pessoas com engenharia industrial tende a trazer uma visão de processos como um todo. Então é uma multidisciplinaridade para que a parceria de certo. Mas, não seria uma equipe minha de pesquisa voltado para isso... simplesmente. São vários setores da empresa que se reúnem para discutir isso! [...]

Um fator inevitável dentro da parceria, mas que no momento ainda não ocorreu, são os programas formais de experimentação a partir de sistema desenhado para promover falhas.

Não foi possível analisar a variável, pois a parceria está em um nível muito inicial, sendo tudo novo. Entretanto, ele deixou bem claro que sua forma de gestão é propícia para esse tipo de programas formal de experimentação, através da crença de que situações complexas propostas aos colaboradores torna possível mensurar a capacidade dos funcionários de sua equipe.

Como ainda estamos na fase de pesquisa e desenvolvimento, e tudo é novo para todos nós, ainda não, entendeu... mas, com certeza vai surgir, é inevitável! [...]Eu procuro “jogar as buchas” nas mãos das equipes! Por que você tem que colocar e submeter eles as situações complicadas e complexas e exigir que elas deem os resultados necessários! Não adianta eu não passar conhecimento algum, ou passar atividades com nível de complexidade baixa,

que eu não vou mensurar a capacidade dos meus funcionários. Entendeu? Então é fundamental passar atividades complexas sim!

Conforme os dados fornecidos pelo entrevistado, foi possível verificar que a parceria em discussão possui programas formais de experimentação caracterizados através de Pesquisa & Desenvolvimento. Porém, o gestor acredita que Programas de Qualidade, Sistema Desenhado para Promover Falhas e Teste-Piloto, acontecerão no decorrer da parceria. Entretanto, não acontecerão programas relacionados a Teste Clínico e Projetos Paralelos.

A etapa seguinte sobre variações deliberadas a partir de incentivos diretos não foram constatadas na Empresa B. Mas como a empresa foi adquirida por um grande grupo farmacêutico, ele acredita que no futuro talvez possa existir, já que o grupo possui essa política. Mas, ainda não existem incentivos diretos relacionados a parceria.

Não. Isso não é claro em nenhum momento. [...] Olha... a Empresa B não tinha isso! Agora com a vinda do grande grupo farmacêutico que adquiriu a Empresa B, ela tem políticas sobre isso, de incentivo ao colaborador, a coordenadores de projetos, a desenvolvimentos, a cargos, incentivos a pós-graduações, etc, etc. Ainda não está vigente! Mas, a informação que a gente tem é que vai entrar em vigor em breve! Eu particularmente faço uma pós-graduação em São Paulo, mas eu pago do meu bolso, é por minha conta! [...] Ainda está se estruturando. Eu sei que em outras unidades acontece, mas aqui por enquanto não.

Os incentivos diretos ocorrem através da evolução de cargo que são analisadas perante o desempenho total da Empresa B, e não apenas pela parceria. Conforme as evidências abaixo:

[...] por exemplo no meu setor existe evolução de cargos em Junior, Pleno e Sênior. Isso é a forma de incentivo que existe hoje. Talvez dando certo a parceria, ou o projeto sendo um sucesso, pode ser que aconteçam coisas boas com certeza. Mas atualmente isso não acontece só pela aliança.

Em contraste as variações deliberadas a partir de incentivos indiretos aconteceram na parceria em estudo.

O gestor através das evidências abaixo apresentou que a busca pelo conhecimento através de um problema induz o colaborador a pesquisa, sendo um fator motivacional, e conseqüentemente um incentivo indireto.

A sim! Esses já aconteceram. Só de se tratar de um assunto novo e desconhecido, que você não aprende na faculdade os detalhes necessários, já é algo motivador, algo que... que... remete a capacidade procurar, de pesquisar, de correr atrás, isso já é motivante.

As informações adquiridas sobre variações deliberadas a partir de variações sem foco e brincadeira, ressaltam a informalidade através da liberdade por parte da equipe da Empresa B e da equipe do parceiro, principalmente na troca de informações intensa nessa etapa em que se encontra a parceria.

Ocorre nesse processo um acompanhamento do gestor em processos importantes da parceria, como pesquisa e desenvolvimento, e reuniões da equipe. Sendo assim, existe a liberdade na forma de trabalho, mas que em pontos considerados essenciais o gestor acompanha o desenvolvimento das atividades.

[...] sempre com total liberdade. Tanto da parte do parceiro como da nossa. Agora é uma relação de troca de informações, nada oficial, mas está uma relação muito boa. Eles passam as informações que a gente pede na medida do possível e a gente vai dando posicionamento de como está o andamento do projeto. [...]Eu acompanho passo-a-passo o desenvolvimento farmacotécnico, participo das reuniões, faço e envio relatório... tudo, tudo! Tem que estar envolvido, senão acaba não evoluindo.

O intuito dentro dessa variação proposta pelo gestor é tornar o ambiente de trabalho mais amistoso, através da informalidade existente na forma do tratamento da equipe, e ele afirma que é uma prática normal na Empresa B.

Sim! Sim! É normal. Este tipo de tratamento é importante para um clima mais amistoso.

A última variação deliberada relacionada a variações sem foco e brincadeiras aborda a questão da tolerância por parte do gestor para novas formas de trabalhos, sendo declarado pelo gestor que pode ser realizado pela equipe, mas que exista uma discussão prévia sobre o assunto antes de qualquer decisão.

Sim! Sim! Mas, desde que seja avisado previamente! Que seja feito da cabeça ou que achou, não... não! Tudo tem que ser discutido preferencialmente com toda a equipe técnica, antes da modificação em qualquer operação.

4.2.3 Coordenação Interorganizacional

Para o funcionamento da aliança até que ela se encontre nas etapas de teste piloto, deve ser estruturada rotinas de coordenação interorganizacional, mesmo que ainda não tenham assinado o contrato, as reuniões com o parceiro acontecem em torno de uma vez por mês - “Com o parceiro, hoje, em torno de uma vez por mês. Mas, provavelmente, vai ser uma maior quantidade em breve.”, pela experiência do gestor a parceria tende a ser intensa nos próximos meses, mais precisamente quando o contrato for assinado:

Olha, como eu te falei, a gente está no início dessa parceria. Ainda, a gente está com algumas reuniões, o contrato está para ser assinado, ainda não foi assinado. Mas tende a ser uma parceria com inúmeras reuniões, transferência total de tecnologia, auxílio na aquisição de equipamentos, visitas, todo o desenvolvimento de formulação também. É um auxílio no processo como um todo.

Os antecedentes das rotinas a partir da interdependência da tarefa, foram apresentados pelo gestor através da comunicação crucial para a parceria das seguintes áreas: indústria, área técnica e área comercial.

Eu acho que das peças-chave dos setores da empresa. Pelo menos o diretor industrial, diretor técnico, principalmente técnico industrial, nesse momento, e comercial também, para avaliação de PNL, avaliação do potencial do produto no mercado. As peças-chave da indústria como um todo, é fundamental.

A complexidade das tarefas existe nessa etapa inicial da parceria pela questão da pesquisa e desenvolvimento, transferência da tecnologia e a aquisição de equipamentos. O parceiro auxilia o processo em sua totalidade, mesmo sem a assinatura do contrato, conforme relatado abaixo pelo gestor:

Olha, como eu te falei, a gente está no início dessa parceria. Ainda, a gente está com algumas reuniões, o contrato está para ser assinado, ainda não foi assinado. Mas tende a ser uma parceria com inúmeras reuniões, transferência total de tecnologia, auxílio na aquisição de equipamentos, visitas, todo o desenvolvimento de formulação também. É um auxílio no processo como um todo.

Os aspectos pertinentes a pressão por tempo de cada tarefa relacionada a parceria foram narrados a partir dos processo de pesquisa e desenvolvimento, pois é a etapa em que a parceria se encontra. Sendo assim, as metas e cronogramas são em conjuntos e são eles que direcionam a parceria.

[...] regras e rotinas é trabalhar em torno do projeto. Conseguir todos os documentos, tudo o que você fizer, eu digo mais específico relacionado à minha área de pesquisa. [...] As metas e cronograma são fundamentais e em conjunto, sem dúvida. O cronograma é o que vai dar o direcionamento para o projeto. E através do cronograma você vai correr atrás das datas que você colocou, e é correr atrás de qualquer forma, de qualquer jeito e buscar atingir os objetivos.

Outra preocupação são as documentações e informações das funções da equipe, e detalhes da produção relacionados ao desenvolvimento das formulações do produto. A preocupação em criar todas essas documentações é pensando na transposição do pequeno lote de bancada para a produção industrial em larga escala, visando minimizar os erros e poupar tempo. Um ponto importante sobre o processo de coordenação interorganizacional nessa etapa foi que durante as reuniões mensais o cronograma e metas estão sendo feitos em conjunto – “Fundamental e em conjunto, sem dúvida. O cronograma é o que vai dar o direcionamento para o projeto. E através do cronograma você vai correr atrás das datas que você colocou[...]”, principalmente quando o enfoque é sobre as futuras perspectivas do projeto a partir do que a Empresa B vem obtendo hoje na parceria.

Tudo o que for feito está documentado, está muito claro, organizado, com cada pessoa sabendo das suas funções, no caso da minha equipe, está desenvolvendo as formulações, anotando, marcando, vendo detalhes da produção, para, quando a gente passar para a produção fazer essa transposição de escala, por essa experiência do meu lotezinho de bancada para a minha produção industrial, eu não tenha qualquer desvio, qualquer erro. Porque o que eu produzir ali no laboratório tem que se produzir em uma produção em larga escala. Só isso que é fundamental.

A incerteza pertinente a tarefa é uma das variáveis presentes dentro dos antecedentes das rotinas, e a falhas das atividades podem gerar incerteza, porém não ocorreu em nenhum momento na parceria qualquer tipo de quebra ou falha nas atividades iniciadas. O gestor ressalta que devido a complexidade do projeto da parceria as falhas ocorridas nas tarefas e comunicação devem ser reestabelecidas o mais rápido possível.

Ainda não houve, por conta que eu te falei, não teve fechamento do contrato ainda, eu não posso te exemplificar. [...]Mas é um tempo significativo, com certeza. Se houver falhas, ainda mais em um projeto com grau de complexidade elevado, você tiver alguma falha, algum desvio, são horas e horas que você vai perder, com certeza absoluta.

A principal fonte de incerteza pertinente a tarefa na percepção do gestor é a informação, e depois a transferência do processo tecnológico, sendo que quando você possui a informação de utilização dos equipamentos a serem utilizados, a chance de sucesso é maior.

Eu [...] acredito que a informação é uma fase, nesse momento de fechamento de contrato, a informação é fundamental. Ela tem que vir clara, sem qualquer dúvida. E a transferência do processo tecnológico. Mas a partir do momento que vocês têm todas as informações, essa transferência passa a ser menos traumática. Se você tem a informação que um equipamento X funciona em um tempo X, sob uma temperatura Y, então, se está documentado, se já foram feitos os testes, se já tem uma validação daquilo, a partir do momento que você faz essa transferência, a chance de dar certo é muito maior. Então, eu acredito que talvez a informação seja fundamental.

A incerteza pertinente a tarefa através da rotatividade dos agentes não aconteceu ainda na parceria, porém a experiência do gestor aponta que é uma fonte de incerteza, e é comum na indústria farmacêutica, sendo necessário nos setores existir algum resguardo, ou seja, deve existir na empresa alguém que possa assumir as atividades e conduzir da melhor forma possível.

Sem dúvida. Isso é fundamental, porque indústria farmacêutica acontece muito disso, É muito cíclico. Uma hora ou outra, entra um profissional que acaba recebendo outra proposta, acaba saindo e você sempre tem que ter. Eu acho que em todos os setores, você tem que ter *backup*. Eu tenho que ter *backup*, o diretor tem que ter *backup* para, qualquer imprevisto, a pessoa que assumir tenha capacidade de conduzir bem da forma como estava sendo conduzido pelo profissional que saiu ou que, por algum motivo, entrou de férias, sei lá.

As características da rotina com relação a frequência de atividades, são as reuniões mensais com o parceiro, e participação de três setores da empresa: novos negócios que iniciaram a parceria, área industrial e área técnica.

Com o parceiro, hoje, em torno de uma vez por mês. Mas, provavelmente, vai ser uma maior quantidade em breve. [...] Novos negócios, principalmente, parte industrial e parte técnica.

A variedade sequencial das atividades discutidas nas reuniões com o processo de coordenação da parceria na etapa de pré-assinatura do contrato é expressa em decisões, sendo realizadas inicialmente com o gestor e diretor, e depois o diretor que decide

juntamente com diretoria executiva, que posteriormente decidem com o presidente da empresa.

[...] Assim, eu não decido pelos interesses da empresa, mas decido em conjunto com meu diretor, que decide em conjunto com a diretoria executiva e com o presidente da empresa.

O gestor não descreveu maiores detalhes no que diz respeito aos resultados das rotinas de coordenação a partir da consistência das atividades. E também a parceria não gerou nenhuma tarefa ou enfoque por necessidades específicas, conforme pode ser observado abaixo.

Sim, sem dúvida. Nós esperamos ter uma excelência total das atividades aí, e que transcorra da melhor forma possível, essa parceria. [...]Tarefa ou atividade... especificamente só para isso, [...] nosso setor, por exemplo, de pesquisa, é voltado para pesquisa e desenvolvimento de produtos e projetos como esse projeto. Mas, voltado só para isso, não, não existe.

Os resultados das rotinas de coordenação são realizados inicialmente pelo setor de novos negócios, porém quando surgem as necessidades técnicas a coordenação passa para o setor técnico e industrial, e outros setores pertinentes. Esse processo ocorreu com a parceria em destaque, e essa transferência da coordenação tem como foco prover o ajuste necessário a parceria.

Alianças mesmo, é que depende do tipo de aliança. Nesse caso, geralmente fica com o setor de novos negócios. [...] por exemplo, nesse caso, novos negócios *startou*, começou a entrar em contato com eles. Aí, a partir do momento que foge da alçada comercial, que passa para a alçada técnico-industrial, os outros setores acabam se envolvendo mais.

4.2.4 Análise Cruzada entre as variáveis Coordenação Interorganizacional e Variações Deliberadas no caso da Empresa A

Imitação

Proposição 1: Imitação é uma tática de coordenação interorganizacional com o objetivo de reduzir a incerteza da transação de aliança e dos processos relacionados à rotina de coordenação da parceria.

A imitação através de engenharia reversa de produtos de terceiros que utilizam o processo de emulsão lipídica será realizada pela Empresa B, devido a mesma não possuir tecnologia e conhecimento sobre o processo de fabricação de emulsões:

O processo de fabricação de uma emulsão é muito diferente da fabricação de solução, que é algo que nós já temos domínio... Entendeu! Então, é uma etapa que a gente tem que buscar coletar o máximo de informações possíveis, e esmiuçar o máximo a formulação do produto do concorrente [...].

Atualmente existe a incerteza, e que não vai ocorrer apenas a imitação por engenharia reversa, mas a cópia de procedimentos, técnicas e tecnologias relacionadas a fabricação do produto mediante a visita em uma fábrica que trabalha com medicamentos baseado em emulsões lipídicas.

Um aspecto importante da imitação foi que a empresa parceira recomendou a Empresa B visitar essa fábrica no exterior, e pela percepção do gestor ajuda a reduzir incerteza nessa etapa de assinatura do contrato, e promove o ajuste entre os parceiros a partir do planejamento, modificando não apenas a coordenação da parceria, mas todo o desempenho da Empresa B, conforme evidência demonstradas no Quadro 13.

QUADRO 13 - Relações das variações deliberadas por imitação e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
Imitação	A incerteza existe hoje! Hoje a incerteza é muito grande, e como eu te falei antes, a Empresa parceira não passou muitas informações ainda porque o contrato não foi assinado... mesmo que a gente esteja desenvolvendo o etapas do produto e processos, e correndo atrás de muitas coisas... fazendo pesquisa, se relacionando com eles... o contrato ainda não foi assinado! Então a incerteza existe hoje! Para que aconteça esse contrato, temos que ir até a Coréia do Sul... entende! Então, por mais que esteja acontecendo pesquisa, simulações... a incerteza é muito grande! Então a partir dessa visita a incerteza seria reduzida drasticamente!

	<p>Totalmente! Porque um processo que eu mude vai impactar em vários processos que eu tenho aqui na empresa! Vários fatores! Por exemplo... aqui na empresa para processos eu tenho validação de processos, e a partir do momento que eu faço qualquer alteração em equipamentos, como por exemplo, um reator... que eu acredito que vai acontecer na parceria com a empresa parceira... um reator que me dá suporte para uma determinada capacidade de fabricação, vai ser trocado por outro reator maior... afeta a empresa toda! ...Então nesse processo de planejamento tem que ficar bem claro como é que vai ser... porque qualquer mudança, qualquer modificação vai influenciar no meu desempenho, e no desempenho total da empresa. Então não te como! Afeta tudo!</p>
	<p>[...] O próprio parceiro recomendou de conhecer outros lugares para a gente ter essa visão entendeu!</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

Logo se conclui que a realização da imitação proporciona uma redução significativa da incerteza, um processo de ajuste no planejamento e coordenação da parceria, sendo incentivado pelo parceiro.

Pesquisa & Desenvolvimento

Proposição 2: Atividades de Pesquisa & Desenvolvimento são táticas de coordenação interorganizacional que geram ajustes e envolvem decisões conjuntas entre parceiros sobre os recursos alocados na aliança, reduzindo a incerteza da transação.

As atividades relacionadas a programas formais de experimentação por pesquisa & desenvolvimento estão acontecendo entre os parceiros, previamente à formalização do contrato.

A pesquisa & desenvolvimento possui uma relação com o processo de imitação, uma vez que as amostras dos produtos do concorrente permitem promover ajustes entre os parceiros e avaliar possíveis variáveis que possam trazer riscos ao processo.

O Quadro 14 demonstra as evidências fornecidas pelo gestor.

QUADRO 14 - Relações das variações deliberadas por pesquisa e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
Programas Formais de Experimentação: Pesquisa & Desenvolvimento	Sim, mas muito mais pela gente! Pois o parceiro tem um certo domínio... cabe a gente correr muito mais atrás da coisa toda!
	Nós compramos amostras de produtos de concorrentes! [...] se eu fosse situar, estaríamos nas primeiras fases de pesquisa e desenvolvimento desse tipo de produto. [...] a gente tá coletando o maior número de informações possíveis com relação ao produto em si! Outro fator também que a gente já está avaliando é a questão de metodologia análise, por exemplo, a gente tá vendo a fórmula como vamos analisar o produto, a gente não tem os equipamentos necessários aqui, então a gente vai ter que estudar isso! [...] a fase de desenvolvimento está acontecendo lá e principalmente aqui independente de ter fechado o contrato.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

O que se pode concluir a partir das declarações do gestor é que mesmo na etapa inicial de pesquisa e desenvolvimento, e independente do contrato ter sido formalizado, existem esforços e interesses das empresas parceiras em realizar o desenvolvimento do produto e promover ajustes.

Programas de Qualidade

Proposição 3: Programas de qualidade são táticas de gestão interorganizacional e reduzem a incerteza da transação, ampliando a segurança dos parceiros e agências reguladoras.

As atividades relacionadas a programas formais de experimentação por programas de qualidade ainda não ocorreram dentro da parceria, entretanto ocorrerão em função das alterações por se tratar de emulsões que são processos de fabricação diferentes dos que existem atualmente na empresa. Será necessário chegar a padrões

para que o processo de fabricação torne-se seguro para os parceiros e para as exigências das agências reguladoras.

O Quadro 15 demonstra as evidências fornecidas pelo gestor sobre programas de qualidade a serem adotados durante a parceria.

QUADRO 15 - Relações das variações deliberadas por programas de qualidade e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
Programas Formais de Experimentação: Programas de Qualidade	Sim! Sim! Sem dúvida! Pois qualquer estudo ou qualquer análise vai afetar e muito tudo o que eu já desenvolvi e fiz nessa parte de bancada... quando você vai fazer a produção de escala, para um produção maior, você tem que fazer dentro de algo que esteja confiável! Entendeu? Com sucesso nas técnicas de análise, com sucesso nas metodologias, sucesso em todos os ensaios possíveis! Pois, independente do que existe hoje nos processos, com certeza algo modifica, por se tratar de emulsão, e possivelmente será inserido algo novo e a coordenação tende a mudar!
	Com certeza! A gente já espera que sim! E por isso que fase de planejamento é fundamental!

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

Ao se concretizar o contrato e começar a fabricação do produto serão necessários programas de qualidade para a coordenação interorganizacional.

Projetos Paralelos

Proposição 4: A tática de projetos paralelos é custosa e exige equipes grandes para ser implementada.

Não existem na empresa B projetos paralelos.

O gestor deixa claro que existe a multidisciplinaridade da equipe, mas não existem duas equipes paralelas desenvolvendo quaisquer atividades para resolução de qualquer problema:

Não... Não! Só nossa equipe mesmo! [...] Então é uma multidisciplinaridade para que a parceria de certo. Mas, não seria uma equipe minha de pesquisa voltado para isso... simplesmente. São vários setores da empresa que se reúnem para discutir isso!

E ele vai além ao relatar que não existe esse tipo de variação deliberada na Empresa B: “Não temos projetos paralelos na Empresa B”.

Sistema Desenhado para Promover Falhas

A postura do gestor é deixar o processo de forma ampla e estimular o aprendizado para a equipe ao delegar atividades complexas, sendo um adepto dessa variação deliberada:

Eu procuro “jogar as buchas” nas mãos das equipes! Por que você tem que colocar e submeter eles as situações complicadas e complexas e exigir que elas deem os resultados necessários! [...] Então é fundamental passar atividades complexas sim!

Entretanto, por todas as etapas da parceria estar em desenvolvimento e serem muito novas, ainda não ocorreram variações deliberadas através de sistema desenhado para promover falhas na parceria: “Como ainda estamos na fase de pesquisa e desenvolvimento, e tudo é novo para todos nós, ainda não, entendeu... mas, com certeza vai surgir, é inevitável!”.

Teste Piloto

Proposição 5: Testes pilotos são táticas de coordenação interorganizacional que ajustam e adéquam os processos e estabelecem os ativos específicos dedicados necessários à parceria, gerando os ajustes necessários nos diversos setores dos parceiros.

Os programas formais de experimentação através de teste piloto nas dependências da Empresa B ainda não foram feitas devido a necessidade de ser liberado o registro para que o medicamento possa ser desenvolvido: “A produção piloto tem que ser feita no local que vai ser indicado quando sair o registro.”.

O teste piloto é importante para adequação da linha que atualmente abrange somente soluções parenterais de grande volume. Caso não seja viável a adequação, cogita-se a construção de uma fábrica apenas para a realização do produto da parceria.

A modificação da parceria ocorre pela presença intensa do parceiro no teste piloto, e as modificações surgem à medida que implementações forem realizadas, assim como já estão acontecendo no processo de pesquisa e desenvolvimento. As evidências estão estruturadas no Quadro 16.

QUADRO 16 - Relações das variações deliberadas por teste piloto e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
<p>Programas Formais de Experimentação: Teste Piloto</p>	<p>De forma alguma! [A fábrica] Não está adequada! Por isso que a gente vai ter que visitar e ver essa empresa, trazer homogeneizador adequado, fazer todas as adequações necessárias, ou até uma fábrica só para esse produto.</p>
	<p>[...] Se a gente não tiver condições de fazer aqui, se a fábrica não propiciar as condições necessárias, será necessário construir outra. [...]a partir do momento que você trabalha com emulsões, é uma coisa completamente diferente, que envolve uma adequação diferente, envolve uma automação diferente, entendeu. Isso é muito, muito, muito diferente do processo que já existe.</p>
	<p>É algo que no nosso caso vai acontecer. Será estruturada uma nova linha, ou adequação, com especialização diferenciada... entendeu. O parceiro vai ter que estar mais presente, e vai ocorrer interações em vários setores... e como posso dizer... vai... vai acontecer modificações na coordenação a medida que implementações forem feitas, etapas forem cumpridas, principalmente nessa primeira fase de pesquisa e desenvolvimento... e acredito que até nas primeiras fases da produção.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

Teste Clínico

Proposição 6: Teste clínico não se aplica a produtos já existentes em mercados exteriores. São táticas de coordenação interorganizacional quando é necessário testar o produto, diminuindo a incerteza da transação.

O programa formal de experimentação decorrente de teste clínico não vai existir na parceria em estudo com a Empresa B. “Não! E te falo que talvez não seja nem aplicado! Entendeu! Pois possivelmente essa emulsão vai ser enquadrada como medicamento específico e talvez não seja nem necessário fazer um estudo clínico!”.

Ele explana ainda que devido ao produto ser tradicional e possuindo registro em mercados exteriores ao Brasil não será necessário teste clínico, sendo essa tática utilizada apenas para produtos novos, ou quando se busca aspectos bioquímicos específicos, conforme evidências estruturadas no Quadro 17.

QUADRO 17 - Relações das variações deliberadas por teste clínico e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
Programas Formais de Experimentação: Teste Clínico	Estudo clínico é aplicado para produtos novos!
	Ou no caso de um produto que você busca um ensaio de similaridade, ou ter um produto genérico, quando ele não é de uso injetável, você tem que fazer ensaios de biodisponibilidade e bioequivalência. Mas, nesse caso, primeiro ele é um produto injetável, então não vai se aplicar, e pela questão da tradicionalidade no uso, ele é um produto que já tem registro e estudos no mercado, menos no Brasil, pois o registro só existe fora do país.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

Incentivos Declarados

Atualmente na Empresa B não utiliza a tática de incentivos diretos para a geração de variações para as atividades que os colaboradores desenvolvem na parceria: “Não para a parceria. Isso não é claro em nenhum momento.”.

A Empresa B não possui políticas para incentivos declarados, sendo que a evolução de cargo respeita as estruturas pré-estabelecidas da empresa. As evidências se encontram abaixo, no Quadro 18.

QUADRO 18 - Relações das variações deliberadas através de incentivos declarados e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
<p>Incentivos Declarados:</p> <p>Incentivos Diretos</p>	<p>[...] por exemplo no meu setor existe evolução de cargos em Junior, Pleno e Sênior. Isso é a forma de incentivo que existe hoje. Talvez dando certo a parceria, ou o projeto sendo um sucesso, pode ser que aconteçam coisas boas com certeza.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

Incentivos Não Declarados

Proposição 7: Incentivos não declarados tornam-se fonte de motivação dos participantes das atividades da rotina de coordenação interorganizacional, incluindo os parceiros.

Incentivos não declarados constituem-se em uma tática de motivação interna da equipe envolvida nas atividades da rotina de coordenação interorganizacional, e geram pró-atividade no parceiro, poupando a Empresa B de focar em pesquisa e treinamento para a equipe, e prospecção de empresas que possam fornecer a estrutura adequada para a parceria. O gestor apresentou a importância de incentivos indiretos na motivação presente da equipe em conhecer um assunto novo e realizar a pesquisa, pois muitos não aprenderam na faculdade certos detalhes sobre o produto e processos que estão sendo desenvolvidos junto ao parceiro.

Outro fator que engaja e motiva também o parceiro para que a parceria se realize, já que suas ações estão sempre na direção de facilitar o processo, indicando estruturas a serem modificados, e empresa que possam viabilizar essa estrutura.

As evidências em sua íntegra se encontram no Quadro 19.

QUADRO 19 - Relações das variações deliberadas através de incentivos não declarados e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
<p>Incentivos Não Declarados:</p> <p>Incentivos Indiretos</p>	<p>A sim! Esses já aconteceram. Só de se tratar de um assunto novo e desconhecido, que você não aprende na faculdade os detalhes necessários, já é algo motivador, algo que... que... remete a capacidade procurar, de pesquisar, de correr atrás, isso já é motivante.</p> <p>Um exemplo de ganho com incentivo indireto na geração de variações na parceria... Olha, posso citar o caso dessa empresa de homogeneizadores específicos... é uma empresa italiana que provavelmente eu teria que buscar, ou melhor, a equipe correr atrás, e eles me trouxeram. Essa empresa, que é a empresa que fornece esse homogeneizador, que com certeza é a melhor do mundo no ramo de homogeneizadores de emulsões, e meu parceiro que enviou eles... eles fizeram uma apresentação... então, com certeza se eu não tivesse o parceiro envolvido a gente teria que gastar muito tempo para procurar, fazer prospecção... e acho esse um bom exemplo.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

A partir das evidências conclui-se que a motivação interna por parte dos colaboradores através do aprendizado, bem como a pró-atividade do parceiro em fornecer apoio tecnológico para a parceria, trazem melhorias significativas para a coordenação interorganizacional, aplicando-se os resultados para outras situações. “Sim... mesmo em outros produtos que requeira esse tipo de homogeneizador por exemplo... eu posso aproveitar. [...]

Variações sem Foco e Brincadeiras

Proposição 8: Tolerância para novas formas de trabalho e liberdade dosada para a equipe, são fatores significativos para o processo de coordenação interorganizacional.

As variações sem foco e brincadeiras através da informalidade existem na parceria em estudo como fórmula de estímulo a criatividade, sendo ilustradas através da liberdade existente entre os parceiros, não existindo burocracia com relação ao desenvolvimento de pesquisa, existe apenas a troca de informações, sendo considerado pelo gestor um comportamento normal na Empresa B.

O gestor também confirmou a existência da Tolerância para novas formas de trabalhos que a equipe venha a realizar na parceria, mas que seja avisado previamente para que seja discutido com os setores relacionados a modificação proposta em um processo.

Na fase inicial que a parceria se encontra é o começo da fase de pesquisa, sendo permeada por muita complexidade para levantar informações e estrutura, mas a liberdade concedida para a equipe por parte do gestor é maior, e o controle das ações é reduzido, com o intuito de deixar a equipe mais solta e gerando assim os resultados esperados, que são acompanhados pelo gestor.

As evidências são demonstradas no Quadro 20.

QUADRO 20 - Relações das variações deliberadas através de variações sem foco e brincadeira, e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
<p>Variações sem Foco e Brincadeiras:</p> <p>Informalidade</p> <p>Tolerância por parte do gestor para novas formas de trabalhos</p> <p>Pequenas equipes que trabalham de forma não convencional</p>	<p>[...] sempre com total liberdade. Tanto da parte do parceiro como da nossa. Agora é uma relação de troca de informações, nada oficial, mas está uma relação muito boa. Eles passam as informações que a gente pede na medida do possível e a gente vai dando posicionamento de como está o andamento do projeto.</p> <p>Sim! Sim! Mas, desde que seja avisado previamente! Que seja feito da cabeça ou que achou, não... não! Tudo tem que ser discutido preferencialmente com toda a equipe técnica, antes da modificação em qualquer operação.</p> <p>Existe esse tipo de comportamento na parceria... com relação a estrutura inicial de pesquisa, e nessa fase a liberdade é maior e o meu controle não é muito grande... até pela questão de facilitar o processo.... então os estudos... hmmm... tipo, eu</p>

	tenho que coletar informação, levantar estrutura e cruzar essas informações iniciais... é meio assim, o que temos e o que precisamos.... e normalmente isso é meio burocrático, mas nessa etapa eu acabo deixando eles mais soltos... mas acompanho resultados.
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

Variações mais Significativas

Proposição 9: Experimentação, incentivos indiretos e variações sem foco e brincadeiras são as táticas de coordenação interorganizacional mais significativas.

O gestor apresentou como que a tática de coordenação interorganizacional mais positiva com a coordenação interorganizacional na parceria, os programas de experimentação através de atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Porém as evidências declaradas no Quadro 21 demonstram que as atividades de pesquisa e desenvolvimento levaram a equipe a buscar informações, e surgiu uma motivação para que isso pudesse acontecer, caracterizando a presença dos incentivos indiretos, e variações sem foco e brincadeiras, sendo exemplificadas pela tolerância e liberdade que acabaram se relacionando de forma positiva com a coordenação, o exemplo disso foi demonstrado quando o gestor cita atividades específicas da coordenação a partir de prospecção, e busca de informações, sendo responsabilidades do gestor, mas a equipe acabou realizando. O gestor também demonstra pela sua experiência que até o presente momento a tolerância com as formas de trabalho não convencionais e informalidade, juntamente com incentivos indiretos são de grande ajuda no processo de coordenação.

QUADRO 21 - Variações deliberadas mais significativas para as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
-----------	------------

<p>Variações Deliberadas mais Significativas para as Rotinas de Coordenação Interorganizacional.</p>	<p>Eu acredito que foi pesquisa e desenvolvimento, que é conhecimento técnico que a gente vem adquirindo... que não existe nada que pague o conhecimento que a gente vai adquirindo, a maturidade profissional que vai evoluindo... e estamos evoluindo em algumas formas como farmacêutica, pois por exemplo, nós somos especialistas em soluções, e agora com as emulsões pode ser uma nova área... então esse conhecimento, esse incentivo profissional de aprendizagem é a maior das recompensas, e é isso que motiva a continuar, a buscar melhoria constantes nas equipes e também novas parcerias, porque a gente aprendeu que não é só participar, mas sim buscar novos parceiros... e temos também bem estruturado hoje o departamento de novos negócios, então é isso que acaba motivando para a gente estar ai e ir aprendendo, e transmitir essas coisas novas que já vieram e muitas que estão por vir, enfim a pesquisa e desenvolvimento é uma alavanca em vários sentidos, desde a motivação das equipes, como no caso a busca por informações sobre emulsões, a prospecção de concorrentes, enfim algo que eu teria que fazer e minha equipe correu atrás, a equipe do parceiro também correu atrás, ou mesmo a questão de planos para a nova linha ou possível fábrica, enfim... é muito gratificante ver a evolução de várias áreas a partir de pesquisa e desenvolvimento.</p>
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

4.3 Estudo de Caso da Empresa C

A Empresa C é especializada em P&D para produtos farmacêuticos e odontológicos inovadores. Possui 2 anos de atividade. Fornece soluções para empresas que atuam no desenvolvimento farmacotécnico, oferecendo produtos inovadores com qualidade, eficácia, segurança, e prioriza a utilização de materiais naturais e biocompatíveis.

Possui atualmente 6 funcionários divididos em dois setores da empresa: divisão farmacêutica e divisão odontológica. Entretanto as atividades dos dois setores estão sendo desenvolvidos em conjunto. Ela é considerada microempresa perante a ANVISA (2010).

A empresa está na fase inicial do desenvolvimento dum novo produto, fruto de uma aliança estratégica com uma universidade. O produto é voltado para área odontológica, para avaliação do efeito mastigatório, para ser utilizado por dentistas e fonoaudiólogos em seus consultórios.

O objetivo da aliança é a pesquisa & desenvolvimento de um novo produto a partir de uma patente da universidade. Sendo a primeira aliança formal da empresa.

A gestora entrevistada é diretora de P&D da empresa C e possui formação em farmácia bioquímica pela USP de Ribeirão Preto, e um doutorado em ciências farmacêuticas pela USP de Ribeirão Preto. Possui uma trajetória profissional que se iniciou na FIPASE (Fundação Instituto Polo Avançado de Saúde), que trabalha com o desenvolvimento do setor de saúde e, também, com empresas inovadoras e com empresas incubadas. Foi bolsista do INCT (Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia para Inovação Farmacêutica), e também trabalhou com transferência de tecnologia do setor público para o setor privado, lecionou no curso de Farmácia pela UNIP. Possui experiência em alianças estratégicas, a partir das atividades desenvolvidas na FIPASE.

4.3.1 Apresentação da Aliança

A aliança foi caracterizada do tipo co-desenvolvimento, no qual os parceiros estão desenvolvendo um produto em conjunto. A necessidade do desenvolvimento foi feita a partir de um levantamento prévio realizado pela Empresa C com dentistas e fonoaudiólogos: “[...] a gente fez levantamento do mercado baseado no número de dentistas e fonoaudiólogos das especialidades que são alvos do produto [...]”.

A parceria possui características singulares, primeiro pela empresa ser caracterizada como microempresa e ter apenas 6 funcionários, segundo pelo fato da mesma ter realizado um convênio com a Faculdade R e com o parceiro para a utilização da estrutura física, tecnológica e informação: “A gente fez um convênio para desenvolver um projeto em parceria com o laboratório. Isso permite que a gente use a estrutura do laboratório: a gente use os equipamentos, use a estrutura e a assessoria do professor!”.

Segundo é com relação à empresa C ter alcançado essa etapa de desenvolvimento do produto a partir de outras parcerias realizadas anteriormente com o parceiro: “[...] essa aliança deu continuidade para algumas outras. Para a gente poder desenvolver o produto, a gente também licenciou a patente junto à agência da Faculdade R.

Para a parceria se desenvolver a Empresa C não precisou investir em estrutura e tecnologia, pois foram fornecidas pelo parceiro, bem como o acesso a informações. Mas existe a necessidade de ativos humanos específicos para os participantes que desenvolvem atividades na parceria: “Requer, no mínimo, uma formação na área de farmacêutica com experiência no desenvolvimento farmacotécnico [...] e sim, é necessário muita perícia técnica [...]”.

Um aspecto que não preocupa muito a Empresa C está relacionado as informações e tecnologias no processo de pesquisa & desenvolvimento envolvidas na parceria com relação ao produto – “Não, ela afeta, mas assim, é conhecida porque a gente sabe quais são as técnicas que são empregadas hoje. São técnicas que não mudam com tanta frequência. Então, não influenciam tanto.”.

A gestora revela que a parceria com Faculdade R tende a se encerrar a partir do momento que a etapa de manufatura tenha início – “Não, aí a manufatura tem que ser responsabilidade da empresa.”, e para a distribuição, ela demonstra que talvez seja necessário se relacionar uma empresa especialista nessa área:

Sim, como nós somos uma empresa pequena, a gente pensou na questão da distribuição. O produto vai ser colocado em distribuidoras de fins odontológicos. Aí, a gente pode abrir esse canal sozinhas, ou então entrar com uma empresa que já venda para o setor odontológico e já tenha essa rede de distribuidoras criada. A gente pensa assim, numa parceria para distribuição.

É válido ressaltar que em transações entre parceiros na etapa de pesquisa & desenvolvimento são necessários mecanismos de regulamentação, sendo nesse caso bem definidas pela licença da patente para o desenvolvimento do produto, além do relatório e o plano de negócios, sendo exigido pelas instituições de fomento.

A proximidade física do parceiro para o desenvolvimento das atividades existe, pois a Empresa C está dentro da estrutura da Faculdade R. Assim as rotinas de

coordenação e atividades como os cronogramas, as metas, os objetivos, e os ajustes necessários são realizados em conjunto:

[...] gera, na verdade, um fortalecimento da parceria. Porque o aprendizado tem sido conjunto. Ao mesmo tempo em que o professor tem uma aluna de doutorado que desenvolve um projeto, eu tenho uma funcionária que desenvolve um projeto. Então, isso gera um fortalecimento da parceria porque a gente sabe que as duas ações dependem de caminhar juntas! As atividades de coordenação e aprendizado acontecem em conjunto e são discutidas na reunião mensal!

No processo da coordenação de pesquisa & desenvolvimento da parceria o planejamento e metas são de nove meses, porém nos próximos anos o planejamento tende a ser mais longo – “Hoje, esse planejamento é de nove meses e agora, o próximo planejamento está para os próximos dois anos, mas também, com resultados semestrais.”. Sendo que a área de desenvolvimento em farmácia é a mais dependente da coordenação – “Ah, é a parte do desenvolvimento em farmacêutica é mais dependente da minha atuação.”.

A gestora busca garantir a excelência da atividade de coordenação através de *feedback* com a equipe e o parceiro.

4.3.2 Variações Deliberadas

Não foram demonstradas nas declarações da gestora da Empresa C qualquer forma de imitação de terceiro, pois não existe nenhum produto no mercado nacional que tenha as mesmas características do que vem sendo desenvolvido, sendo a utilizada pela empresa apenas a patente licenciada do parceiro.

Não! Não! Pelo menos a gente não foi atrás de nenhuma técnica que existe no mercado para poder copiar... a gente pegou aspectos que já foram usados na universidade... e a gente utiliza essas técnicas. [...] Que é padrão assim... na verdade, como o complexo que a gente utiliza foi desenvolvido aqui, acredito que algumas técnicas são comuns para esse tipo de processo, mas a maioria do desenvolvimento foi feito aqui mesmo. [...] Que é a patente!

A Empresa C costuma observar os concorrentes para poderem promover alguma imitação, entretanto nessa parceria não está sendo necessário, devido às informações e processos estarem determinados na pesquisa científica e não no mercado.

Mesmo produtos similares que existe no mercado no nosso caso, a gente nunca pegou para fazer engenharia reversa, porque as vezes a gente observa os nossos possíveis concorrentes e se dá para pegar algo... mas, aqui é muito mais baseado em artigo científico do que olhar no mercado, pois tem muita pouca coisa.

Ao ser indagada se nas próximas etapas da parceria a Empresa C tenha a necessidade de realizar alguma forma de imitação, a gestora apontou que a pesquisa deve utilizar algo que é comum no mercado, através de um processo padronizado por empresas do segmento que trabalham com isso. Vale ressaltar que esse procedimento não diz respeito a nenhum aspecto regulatório, mas sim a melhor prática do mercado para esse procedimento.

Assim... não imitação, mas usar um processo comum que todo mundo usa. Como por exemplo, a gente quer fazer o nosso produto lá para deficiência mastigatória pela fórmula de *PELLETS*, e aí toda empresa que faz *PELLETS*, faz dessa forma, mas é um processo padrão. [...] É uma questão de prática... tem dois equipamentos que servem para isso, você pode mudar a composição e o equipamento processa... a gente vai copiar o equipamento e o processo. Mas, isso é bem mais para frente. [...] A gente não está imitando o produto! E sim fazendo a partir da técnica que deve ser a mais utilizada do mercado.

A Empresa C realiza programas formais de experimentação, mais precisamente através das atividades de pesquisa & desenvolvimento, sendo a principal atividade da empresa, conforme demonstrada nas palavras da gestora: “Sim como já te narrei antes, é pura Pesquisa & Desenvolvimento[...]”.

As atividades de pesquisa & desenvolvimento nasceram de um estudo prévio através de um complexo de materiais voltados para fins farmacêuticos, podendo ser utilizado em vários produtos. A partir desse complexo de materiais, e da necessidade da odontologia a partir da visão de dois doutores que buscavam uma solução para avaliar a deficiência mastigatória, nasceu a parceria focada em pesquisa & desenvolvimento.

[...] é que na verdade o nosso processo é uma continuação de um processo que já existia, então tinha já feito uma idéia, uma confecção de polímeros que podia ser utilizado para vários fins farmacêuticos e desse polímero foram construídos alguns produtos... aí um deles é o produto para avaliação de deficiência mastigatória... e o primeiro *start* foi uma necessidade da odontologia que precisava fazer algo para avaliar a deficiência mastigatória. E aí começou... sentaram os dois professores pra chegar em como o estudo podia ser feito... e o processo era bem manual antigamente, passava por uma forminha que fazia os cilindros que não serviam exatamente para o que se queria... e a partir daí que conseguiu novas técnicas... [...] Então tudo começou de uma necessidade mesmo... vieram até aqui no laboratório com essa necessidade, pois já tinha trabalhos com polímeros.

Depois que a Empresa C foi procurada, começou um processo de transformar estudos acadêmicos em produtos com potencial de mercado.

A gente pegou produtos que estavam em estágio de universidade para transformar em produtos para mercado. Então o que a gente fez foi avançar na pesquisa. Então, tirar isso de bancada e colocar em nível que não é só de questão industrial, mas também para metodologias que serão aplicadas industrialmente.

Todas as decisões relacionadas ao produto da parceria são de comum acordo entre os parceiros, principalmente no processo de pesquisa & desenvolvimento da aliança. A gestora ilustrou essa afirmação a partir de um fato do início da parceria, no qual um produto era desenvolvido por uma técnica trabalhosa para ser transportada para a indústria, e depois de muitos estudos eles descobriram em conjunto uma solução a partir de um método padronizado e mais simples.

A decisão, por exemplo, do produto para deficiência mastigatória, ele é feito de uma técnica que a gente chama de *bits*, que você tem que fazer uma solução e depois gerar uma outra e secar, depois revestir, que é muito trabalhosa. A gente foi buscar uma solução para isso ser fácil de ser feito industrialmente... foi aí que a gente decidiu fazer pelo método Pellets... você usa dois equipamentos e o produto já sai pronto.

Conforme a pesquisa evoluir a parceria terá que utilizar a tática de teste clínico do produto. Ela ressalta que o teste clínico seja simples, primeiro pelo fato do produto ser mastigado e não existir absorção do mesmo, segundo, pois outros estudos científicos a partir de teses de mestrado e doutorado compararam a eficiência do método.

Desse produto... se for teste clínico, vai ser um teste clínico bem simples. Porque ele não é absorvido, você só mastiga o produto. Então a gente já fez teste pré-clínico que é em moldes e provavelmente a gente vai fazer teste clínico sim, para testar, para ver se ele é realmente eficiente. Que é o que a gente quer. E na verdade alguns testes já foram feitos em teses de mestrado e doutorado, e principalmente na área de fonoaudiologia... eles fizeram alguns testes e comparando com outros métodos que são utilizados hoje... sabe... para verificar a eficiência do método.

A empresa C vislumbra que futuramente será necessário inserir as boas práticas de fabricação vinculadas a programa de qualidade com o intuito de gerar e manter variações que garantam qualidade no produto final. As boas práticas foram propostas e procuradas pela Empresa C, através de cursos e já estão inseridas dentro do cotidiano do laboratório do parceiro na Universidade, e posteriormente inserir essas boas práticas na Empresa C.

Por enquanto não. Porque a gente está numa fase muito de bancada. Mas, a gente já está se preparando pra colocar as boas práticas de fabricação e de pesquisa. [...] Boas práticas de Laboratório e de fabricação para que o produto já se desenvolva e seja feito com qualidade. [...] A gente foi atrás. Fizemos cursos através da incubadora, e a gente resolveu já implantar aqui mesmo no laboratório, antes mesmo de ir pra empresa. Implantando aqui no laboratório da universidade e depois passar isso para a empresa.

A gestora ressaltou também os vindouros programas de qualidade a serem instituídos pela ANVISA como agência reguladora de fármacos. Não existindo intervenção ou requisição desses programas pela parceria e produto estarem em estágio de pesquisa e desenvolvimento.

E tem as da Anvisa... toda a legislação que se aplica ao setor... e que a gente vai tentar seguir ao máximo. Mesmo, que ainda não seja necessário por estar no estágio de pesquisa.

Não é utilizada na Empresa C a tática de projetos paralelos. O motivo é o tamanho da equipe, porém a gestora cogita esse tipo de atividade no futuro, e detalha que a única forma de complementação em projeto são equipes terceiras, que não estão envolvidos no projeto, com o intuito de agregar outra visão, buscando complementar uma possível limitação da parceria.

Não... não... aqui a gente não permite esse tipo de coisa! Aqui tudo é muito enxuto e muito focado. Pois, nós temos duas pessoas em uma pesquisa e outras três em outra. [...] Ah... talvez no futuro... sim. Mas, normalmente a gente discute em conjunto mesmo. O que a gente tem costume de fazer é pegar uma equipe que não trabalha no projeto e sempre estar presente em todas as discussões. Porque aquela pessoa que está fora, ela tem uma visão que você não conseguiu ter né!

Também não foram encontradas na Empresa C programas formais de experimentação através de sistema desenhado para promover falhas. O que existe de acordo com as evidências, é um comportamento da equipe em buscar resoluções para os problemas, sendo comum acontecer esse tipo de situação.

Não... o que a gente tem é assim, a gente tem as técnicas e a gente tem o desenvolvimento, e a gente espera que a equipe ajude a trazer soluções. Mas, nunca só deixar a informação muito vaga. Por que conforme a gente vai avançando nas etapas de Pesquisa & Desenvolvimento... você tem problemas todos os dias, né. Dos mais simples, até os mais complicados. E a gente espera, que é o que acontece normalmente, que a equipe ajude nessa solução de problemas.

Não foram observadas na parceria programas formais de experimentação por teste piloto. Ocorreram testes com o produto, através de uma empresa fora da parceria, que possui os equipamentos para realizar a fabricação do produto pelo método escolhido na etapa de pesquisa e desenvolvimento, mas a gestora não os qualifica como piloto devido ao tamanho do lote.

[...] a gente tá tentando... a gente conseguiu uma parceria com Goiânia, para fazer. Porque lá eles tem os equipamentos para produção de *PELLETS*, que é algo que a gente não acha fácil. Na verdade já fizemos alguns pequenos testes, mas não posso chamar de piloto por que o lote foi muito pequeno. Mas, aí a partir de agora a gente quer tentar fazer um piloto mesmo [...]a gente fez um de 1Kg, que é muito pouco. Agora os próximos testes vamos começar a fazer 4 e 5Kg. Já é um valor maior.

Outro aspecto não encontrado são as incentivos diretos propostos para os participantes da parceria. O que existe é uma proposta de busca de parceria para que a empresa possa se aproximar cada vez mais do mercado, com o intuito de estimular os colaboradores a buscar parceiros potenciais, mas nada relacionado a estímulos financeiros, ou ascensão de cargo proveniente da parceria.

Olha na maioria das vezes a minha proposta para eles é o seguinte: busquem projetos, projetos novos, pois são novas formas da empresa conseguir chegar no mercado, garantir que vocês construam capital junto a empresa. Porque como todas são bolsistas, na hora que acabar o projeto, simplesmente acaba a bolsa, e simplesmente acaba o trabalho deles. E a minha idéia é que eles tentem trazer projetos para a empresa, para que elas possam continuar aqui. Foi isso que foi passado. Mas, não a questão de melhora salarial, ou coisas desse gênero.

Em contraste, a tática incentivos indiretos está fortemente presente na Empresa C, sendo fonte de motivação dos colaboradores para executarem suas atividades.

Olha... a empresa é basicamente movida a incentivo indireto! E é o que a gente busca trazer para a empresa. Desde o começo, nosso grande objetivo é fazer com que as funcionárias gostem do que estão fazendo. Então, que que é a nossa, a minha proposta, e o que eu sempre falei pra elas... sempre me perguntem, sempre procurem saber as coisas, e não tenham medo da chefe de vocês. E é uma coisa que a gente conseguiu fazer, sentar e conversar. E eu acho que isso fez com que elas se sentissem motivadas pra fazer o trabalho. Então... eu vejo que elas vão atrás dos problemas. Tanto é que eu cheguei das férias, e tudo na empresa estava praticamente resolvido.

A gestora evidencia que a organização dos colaboradores e a busca em resolver os problemas, independente da presença de um membro da gestão, é fruto de incentivos indiretos.

As próprias funcionárias me ajudam a desenvolver a empresa. Também, pelo fato de saber que a empresa é pequena e que cada uma tem que fazer um pouco a mais. [...] um exemplo [...] eu sai de férias, eu estava fora do país. E [...] já que todo tempo que eu estava lá fora, sempre tinha alguém trabalhando. Elas se organizaram, elas saíram de férias... mas enfim, elas podiam ter tirado um mês de folga, e não aparecer mais na empresa, né! Mas, estavam todas aqui. Se coordenaram, se organizaram. E quando eu cheguei todas as atividades estavam funcionando, assim, entendeu?

A empresa C utiliza a tática de liberdade e tolerância para realização das modificações necessárias, ou mesmo no desenvolvimento dos projetos.

Acontece. Já que aqui na empresa eu distribui assim as coisas, a gente tem três coordenadoras de projetos e cada uma tem uma pessoas trabalhando com elas. Então o que eu passei para elas foi o seguinte: o projeto também é de vocês. [...] A gente tem a parte científica, mais ou menos, e a metodologia que a gente tem que fazer. As modificações, alterações e melhorias, é por conta de vocês. Se vai ler artigos, ou buscar as soluções pros problemas, ou transformar isso num produto, hoje é responsabilidade de vocês. Estou aqui para coordenar a empresa e os projetos. E a gente tá aqui, lógico, para ajudar a resolver problemas. Mas, desenvolver os projetos é responsabilidade delas.

Ela ressalta que não é só o resultado que importa, mas sim o aprendizado para os colaboradores, devido ao foco da empresa ser em pesquisa & desenvolvimento. Pois a cada projeto que a empresa participa, é mais conhecimento acumulado para ser utilizado em futuras parcerias.

Não que minha preocupação é só o resultado! Assim, minha preocupação é mais que elas aprendam. Porque a base da empresa é Pesquisa & Desenvolvimento, na hora que acabar o projeto, vai ser ótimo para mim e para elas, pois já vamos ter um produto para colocar no mercado... só que não vai parar por ai. E provavelmente a gente vai transferir esse produto, ou transferir a tecnologia. E o que a gente quer é que elas estejam preparadas para um novo projeto assim que acabar esse, e que ele se desenvolva mais rápido. Pois esse foi mais um aprendizado.

Além da questão do aprendizado da equipe envolvida na parceria, a gestora discorre que esses tipos de variações deliberadas reduzem a incerteza na parceria, já que quaisquer problemas a serem resolvidas elas devem buscar respaldo em outras fontes, forçando o aprendizado.

Ah... na verdade a nossa incerteza é alta, por ser Pesquisa & Desenvolvimento, né. Que você já tem uma incerteza muito grande, né. Mas, eu acho que você até diminui a incerteza, porque ninguém faz nada aleatoriamente. Para elas resolverem, elas vão ter que se embasar em alguma coisa, e vão estudar mais para uma alteração do que se elas simplesmente estivessem executando uma técnica.

Conforme foi analisado perante os dados apresentados pela gestora, as variações deliberadas utilizadas na Empresa C são programas de experimentação através de pesquisa e desenvolvimento, incentivos indiretos e variações sem foco e brincadeiras a partir da informalidade e tolerância a equipes que trabalham de forma não convencional.

4.3.3 Coordenação Interorganizacional

A existência da complexidade da tarefa a partir dos antecedentes das rotinas de coordenação interorganizacional foram confirmados na parceria, pois existe uma grande gama de atividades que a gestora desenvolve, como a parte científica e administrativa, existindo um nível operacional que está mais vinculado a execução de projetos, e a assessoria científica é realizada pelo parceiro. A divisão de atividades está relacionada com o grau de complexidade e aptidão de cada profissional.

Na verdade, eu estou na coordenação. Eu cuido muito da parte de envio de projetos para os órgãos de fomento, para a gente conseguir os recursos tanto para a completção de funcionários quanto para o desenvolvimento de projetos, desenvolvimento da empresa. Aí, eu cumpro toda a parte administrativa [...] Como a gente tem parcerias com órgãos de fomento, a gente precisa enviar relatórios, a gente precisa ter um plano de negócios do produto. Então, tudo isso fica sob minha responsabilidade. [...] Tem que pedir a execução do projeto, a gente tem uma funcionária e uma estagiária, e a parte de assessoria na parte científica é do professor.

Os antecedentes de rotinas interorganizacionais através de interdependência da tarefa foram expressos no argumento da gestora pelo nível operacional da pesquisa, composto pelos seus colaboradores, e o nível de desenvolvimento da pesquisa, realizado pelos doutores e parceiros no caso. Como unidade mais dependente da coordenação da parceria é a área de desenvolvimento farmacêutico.

As outras funcionárias no nível operacional da pesquisa, os doutores como parceiros na coordenação e desenvolvimento da parceria. [...] Ah, é a parte do desenvolvimento em farmacêutica, a mais dependente das minhas atividades.

Os conhecimentos requisitados dos envolvidos foram apresentados através do conhecimento administrativo, desenvolvimento farmacêutico e parte clínica odontológica.

Com certeza, porque eu preciso entender tanto da parte administrativa quanto da parte do desenvolvimento que é a parte farmacêutica. E ainda, a gente precisa das partes clínicas, que é a parte odontológica.

A pressão por tempo é um dos antecedentes de rotina interorganizacional presente na parceria, sendo estabelecido pelos parceiros por etapas pré-determinadas, prazos para resultados que atualmente são de nove meses, porém já existe um planejamento previsto para dois anos, mas com resultados a serem apresentados semestralmente.

Sim, que nós estabelecemos... A rotina é de trabalho diário mesmo e, como a gente tem um projeto a ser desenvolvido então, isso faz com que ela tenha que seguir todos os passos daquele projeto e sabe que a hora que ela termina uma etapa, ela tem que começar outra. Isso ajuda bastante a dar continuidade no processo. Além da necessidade de reportar isso que a gente tem, então ajuda muito. Tem que cumprir com os prazos. Como a gente tem um projeto que em nove meses a gente tem que ter resultado, ajuda que a empresa produza em nove meses. [...]o próximo planejamento está para os próximos dois anos, mas também, com resultados semestrais.

A pressão por tempo da coordenação está presente nas reuniões programadas entre as unidades da parceria, mas as reuniões vão surgindo quando os problemas aparecem nos processos da parceria.

Sim, a gente faz reunião com o assessor. Na verdade, a gente não tem reuniões programáveis, mas a medida com que os problemas vão surgindo marca-se uma reunião e falamos.

A questão relacionada aos antecedentes de rotinas interorganizacionais a partir da falha na atividade de coordenação ainda não surgiu na aliança, porém se no futuro vier a ocorrer, a gestora estipulou um prazo de uma semana para a comunicação ser reestabelecida.

De coordenação? Eu acho que não. Desenvolvimento não. A coordenação não. [...]Na verdade, o mais rápido possível. Esse negócio poderia assim... Se for dar um prazo, no máximo, uma semana.

A última variável de antecedentes de rotinas interorganizacionais são os agentes de rotatividade. A gestora apontou que não existiu ainda na empresa nenhuma rotatividade de funcionário, a influência desse antecedente ocorreria a partir do nível hierárquico que o profissional ocupasse, sendo que as atividades estruturadas pelos

colaboradores não apresentariam problemas em uma possível rotatividade no nível operacional, entretanto se fosse relacionado com as sócias, seria um problema.

Não tivemos. [...] Não, com relação as meninas do desenvolvimento farmacêutico, mas se minha sócia ou os doutores saírem, ai ficaria complicado...

As características das rotinas interorganizacionais são representadas pela frequência e variedade sequencial, e na Empresa C uma atividade que ilustraria essas variáveis na percepção da gestora são as reuniões formais com os funcionários que ocorrem mensalmente, com o intuito de buscar e disseminar conhecimento, sendo importante na etapa de desenvolvimento. Além disso, também foram citadas as reuniões semestrais com as instituições de fomento.

Mensais com os Doutores e os outros funcionários, principalmente nessa etapa é importante, pois discutimos os artigos, enfim é o começo... a gente teve a primeira etapa que foi, mais ou menos, em paralelo, que foi o desenvolvimento de tudo. [...] Com as instituições de fomento, a cada seis meses, a gente tem que enviar relatórios.

A última variável relacionada a rotinas interorganizacionais são os resultados, expressos pelas variáveis latentes: coordenação, economia de recursos cognitivos e aprender fazendo.

A gestora da Empresa C pontuou que não realiza avaliação da atividade de coordenação, pautando-se apenas em *feedback* dos colaboradores e parceiros, e até o presente momento apresentou êxito através de resultados, mas ocorreram problemas, porém não relacionados a parceria.

Eu acho que nunca fiz uma avaliação disso. Eu acho que só pelo *feedback* dos meus funcionários e da parceria, assim, de parceiros. [...] Foi, foi bem de acordo. A gente conseguiu os resultados inesperados. A gente teve problemas no meio do caminho, mas não devido à parceria.

Entretanto, os resultados da coordenação interorganizacional requisitaram uma atenção maior para a organização administrativa, pois sendo essa a primeira parceria da Empresa C, foi essencial implantar essa forma de organização visando melhorar a coordenação, conforme evidências apresentadas abaixo:

A organização administrativa... isso foi necessário, principalmente por ser a primeira parceria da Empresa C.

4.3.4 Análise Cruzada entre as variáveis Coordenação Interorganizacional e Variações Deliberadas no caso da Empresa C

Imitação

Proposição 1: Imitação é uma tática de coordenação interorganizacional com o objetivo de reduzir a incerteza da transação de aliança e dos processos relacionados à rotina de coordenação da parceria.

A gestora evidenciou que na etapa de fabricação do produto será utilizada uma técnica que é padrão na indústria a qual o produto está inserido, configurando-se uma imitação, embora não o seja na percepção da gestora:

Assim... não imitação, mas usar um processo comum que todo mundo usa. Como por exemplo, a gente quer fazer o nosso produto lá para deficiência mastigatória pela fórmula de PELLETS, e aí toda empresa que faz PELLETS, faz dessa forma, mas é um processo padrão.

Pesquisa & Desenvolvimento

Proposição 2: Atividades de Pesquisa & Desenvolvimento são táticas de coordenação interorganizacional que geram ajustes e envolvem decisões conjuntas entre os parceiros sobre os recursos alocados na aliança, reduzindo a incerteza da transação.

A Empresa C é movida por programas formais de experimentação por pesquisa & desenvolvimento. Em relação à aliança, a atividade de pesquisa se relaciona com a coordenação promovendo uma consolidação de processos.

Um exemplo que ilustra essa relação foi demonstrado pela decisão de método de fabricação do produto. O método que estava sendo utilizado pela parceria era demorado e trabalhoso, mas os esforços dos dois lados envolvidos na parceria pesquisaram e descobriram uma formulação veloz e eficiente, e viável industrialmente, sendo este adotado em conjunto.

O Quadro 22 apresenta evidências que a etapa de pesquisa e desenvolvimento produz ganhos significativos em conhecimento, ajuste e decisão para a parceria, e empresas envolvidas

QUADRO 22 - Relações das variações deliberadas por pesquisa e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
Programas Formais de Experimentação: Pesquisa & Desenvolvimento	Sim como já te narrei antes, é pura Pesquisa & Desenvolvimento...
	Com certeza! Por que... na verdade não tivesse a Pesquisa & Desenvolvimento nem existira a parceria. Porque só a produção é muito fácil, fazer isso industrialmente na etapa em que se encontra. Então ocorre essa interação... e o fato da gente ter que discutir sempre, avançar na pesquisa, faz com que a parceria fique muito sólida.
	A decisão, por exemplo, do produto para deficiência mastigatória, ele é feito de uma técnica que a gente chama de bits, que você tem que fazer uma solução e depois gerar uma outra e secar, depois revestir, que é muito trabalhosa. A gente foi buscar uma solução para isso ser fácil de ser feito industrialmente... foi ai que a gente decidiu fazer pelo método Pellets... você usa dois equipamentos e o produto já sai pronto. [...] contato com o parceiro em todas etapas até agora, e acredito que nas próximas também!

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

Programas de Qualidade

Proposição 3: Programas de qualidade são táticas de gestão interorganizacional e reduzem a incerteza da transação, ampliando a segurança dos parceiros e agências reguladoras.

Existe um plano futuro para inserção das boas práticas de fabricação e pesquisa na empresa: “Por enquanto não. Porque a gente está numa fase muito de bancada. Mas, a gente já está se preparando pra colocar as boas práticas de fabricação e de pesquisa.”.

A preocupação em inserir esse tipo de programa de qualidade está relacionada com a legislação do segmento, fazendo com que seja obrigatório em futuras etapas que a parceria vai entrar. Conforme as evidências do Quadro 23.

QUADRO 23 - Relações das variações deliberadas por programas de qualidade e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
Programas Formais de Experimentação: Programas de Qualidade	Porque para a empresa é essencial... é uma questão de legislação, você tem que ter. [...] Anvisa... toda a legislação que se aplica ao setor... e que a gente vai tentar seguir ao máximo. Mesmo, que ainda não seja necessário por estar no estágio de pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

Projetos Paralelos

Proposição 4: A tática de projetos paralelos é custosa e exige equipes grandes.

A Empresa C não a tática de projetos paralelos.

A questão do número reduzido de participantes na aliança é o fator que limita a inserção desse tipo de variação deliberada, como pode ser visto no Quadro 24.

QUADRO 24 - Relações das variações deliberadas por programas de qualidade e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
Programas Formais de Experimentação: Projetos Paralelos	Não... não... aqui a gente não permite esse tipo de coisa! Aqui tudo é muito enxuto e muito focado. Pois, nós temos duas pessoas em uma pesquisa e outras três em outra.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

Sistema Desenhado para Promover Falhas

A gestora não forneceu nenhuma evidência sobre a utilização de sistemas desenhados para promover falhas.

O que existe está ligado com a questão da pró-atividade do colaborador em buscar soluções para os problemas, e não processos abertos propositalmente para desenvolver o colaborador e a rotina: “Não... [...] a gente tem as técnicas e a gente tem o desenvolvimento, e a gente espera que a equipe ajude a trazer soluções. Mas, nunca só deixar a informação muito vaga. [...] você tem problemas todos os dias, né. [...] E a gente espera, que é o que acontece normalmente, que a equipe ajude nessa solução de problemas.”.

Logo não será possível estabelecer proposições entre sistema desenhado para promover falhas e as rotinas de coordenação da parceria.

Teste Piloto

Proposição 5: Testes pilotos são táticas de coordenação interorganizacional que ajustam e adéquam os processos e estabelecem os ativos específicos dedicados necessários à parceria, gerando os ajustes necessários nos diversos setores dos parceiros.

Foi realizado teste com o produto, entretanto a gestora não os qualificou como pilotos devido ao tamanho do lote, e quando questionada sobre uma possível quantidade ou aspecto técnico que qualificasse o teste como piloto, não soube precisar, apenas que futuramente o teste piloto vai ser bem superior ao teste realizado anteriormente: “Não sei te falar... assim, não tem um valor exato. Mas, a gente fez um de 1Kg, que é muito pouco. Agora os próximos testes vamos começar a fazer 4 e 5Kg. Já é um valor maior.”.

Algo interessante relatado por ela foi a importância atribuída para a coordenação e desenvolvimento da parceria a partir do teste piloto, principalmente no que se refere a lote de bancada e escala industrial, e os problemas que podem existir e que são minimizados quando o teste piloto é realizado. Conforme demonstrado no Quadro 25.

QUADRO 25 - Relações das variações deliberadas por teste piloto e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
Programas Formais de Experimentação: Teste Piloto	<p>É... a gente tá tentando... a gente conseguiu uma parceria com Goiânia, para fazer. Porque lá eles tem os equipamentos para produção de PELLETS, que é algo que a gente não acha fácil. Na verdade já fizemos alguns pequenos testes, mas não posso chamar de piloto por que o lote foi muito pequeno. Mas, ai a partir de agora a gente quer tentar fazer um piloto mesmo.</p> <p>Ele é essencial! Pois, muitas das coisas que você faz na bancada... não são replicada, passadas para o momento industrial. Então, você resolve todos esses problemas no teste piloto. Você fazer um produto em pequena quantidade, eu não posso simplesmente passar direto, e achar que eu vou conseguir fazer isso no meio industrial. Eu tenho que fazer todos os testes pilotos para ir aumentando a escala.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

Para a gestora o tamanho do lote não o qualifica como piloto, porém a natureza da atividade possui características de teste piloto, pois a partir desse teste já é possível ampliar a escala, que possivelmente será realizado no vindouro segundo teste.

Teste Clínico

Proposição 6: Teste clínico é uma tática de coordenação interorganizacional necessária para testar o produto, ampliando a segurança dos parceiros e agências reguladoras.

Existiu na parceria da Empresa C um teste pré-clínico através de moldes bucais no qual foi aplicado o produto e ocorreram simulações de mastigação para observar o comportamento do aparelho para deficiência mastigatória, mas a gestora não categoriza o mesmo como sendo o teste clínico final do produto.

Na percepção da gestora o produto da parceria ainda vai entrar na etapa de teste clínico, mas deve ser simples por não ser absorvido pelo organismo. A gestora também

apresentou que já foram realizados alguns testes através de estudos acadêmicos com relação ao método do produto, mas não na área da odontologia.

As evidências se encontram no Quadro 26.

QUADRO 26 - Relações das variações deliberadas por teste piloto e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
Programas Formais de Experimentação: Teste Piloto	<p>[...] Então a gente já fez teste pré-clínico que é em moldes e provavelmente a gente vai fazer teste clínico sim, para testar, para ver se ele é realmente eficiente [...].</p> <p>Desse produto... se for teste clínico, vai ser um teste clínico bem simples. Porque ele não é absorvido, você só mastiga o produto. [...] Que é o que a gente quer. E na verdade alguns testes já foram feitos em teses de mestrado e doutorado, e principalmente na área de fonoaudiologia... eles fizeram alguns testes e comparando com outros métodos que são utilizados hoje... sabe... para verificar a eficiência do método.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

A partir do que foi apresentado, a percepção da gestora não qualifica os testes como clínico, porém o desenvolvimento do que ela chama de pré-clínico com as moldeiras contendo o produto, e as teses de comparação de método, enquadram-se em táticas de teste clínico.

Incentivos Declarados

A Empresa C atualmente com dois anos de atividade e executando sua primeira aliança estratégica, não utiliza a tática de incentivos declarados para motivação dos participantes da aliança.

A gestora apresentou que na empresa ocorre um estímulo junto aos colaboradores para buscarem novos negócios, oportunidades de parcerias a partir de

projetos, com o intuito de gerar capital para a empresa e seus colaboradores, pois a maioria dos funcionários são bolsistas, e para que eles possam continuar participando da empresa é crucial que busquem projetos.

Maiores detalhes se encontram abaixo, no Quadro 27.

QUADRO 27 - Relações das variações deliberadas através de incentivos declarados e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
<p style="text-align: center;">Incentivos Declarados: Incentivos Diretos</p>	<p>Olha na maioria das vezes a minha proposta para eles é o seguinte: busquem projetos, projetos novos, pois são novas formas da empresa conseguir chegar no mercado, garantir que vocês construam capital junto a empresa. Porque como todas são bolsistas, na hora que acabar o projeto, simplesmente acaba a bolsa, e simplesmente acaba o trabalho deles. E a minha idéia é que eles tentem trazer projetos para a empresa, para que elas possam continuar aqui. Foi isso que foi passado. Mas, não a questão de melhora salarial, ou coisas desse gênero.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

Incentivos Não Declarados

Proposição 7: Incentivos não declarados tornam-se fonte de motivação dos participantes das atividades da rotina de coordenação interorganizacional, incluindo os parceiros.

Em contraste com incentivos declarados que não foram apresentados pela gestora, os incentivos indiretos são o que movem a Empresa C e a parceria.

Os incentivos indiretos são apresentados em reuniões, coincidindo com as metas e objetivos, sendo um gatilho para motivar a equipe e fazer com que eles busquem resolver os problemas.

A relação com a coordenação interorganizacional foi enfocada pela questão da motivação interna da equipe, conforme dados presente no Quadro 28.

QUADRO 28 - Relações das variações deliberadas através de incentivos não declarados e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
<p>Incentivos Não Declarados:</p> <p>Incentivos Indiretos</p>	<p>Olha... a empresa é basicamente movida a incentivo indireto! E é o que a gente busca trazer para a empresa.</p>
	<p>[...] a gente faz reunião, aí eu exponho para elas como está a situação da empresa, como estão as metas, quais são os objetivos, tal, e nisso eu acho que atua como uma motivação. E é assim que está a empresa. É assim que está acontecendo. E depois, basicamente elas ficam a frente das atividades.</p>
	<p>O que melhora é que você não tem uma dependência de funcionário a esse respeito. É assim... problemas pequenos que surgem, você não precisa ficar socorrendo... eles resolvem. Eles chegam pra você simplesmente com o que é mais difícil de resolver, ou com os resultados para se discutir, sabe. Um monte de opções. Mas, aquelas coisinhas pequenas que fazem com que a gente perca tempo, e elas poderiam deixar de aprender, sabe, acontece o contrário, elas resolvem sozinhas e facilita muito</p>
	<p>[...] não tenho um exemplo evidente. O que eu vejo é assim, [...] por exemplo, eu sai de férias e pedi que a empresa não ficasse sozinha. Todo mundo se coordene para tirar férias e tal... [...], pois eu estava fora do país. E eu sabia, e consegui acompanhar, já que todo tempo que eu estava lá fora, sempre tinha alguém trabalhando. Elas se organizaram, elas saíram de férias [...], elas podiam ter tirado um mês de folga, e não aparecer mais na empresa, né! Mas, estavam todas aqui. Se coordenaram, se organizaram. E quando eu cheguei todas as atividades estavam funcionando, assim, entendeu?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

As evidências enfocam que os incentivos indiretos na parceria em estudo promoveram o aprendizado, a organização, resultando em processos mais consolidados, e liberdade para o gestor nas atividades de coordenação, e autonomia para a equipe.

Variações sem Foco e Brincadeiras

Proposição 8: Tolerância para novas formas de trabalho e liberdade para a equipe, são fatores significativos para o processo de coordenação interorganizacional em especial para geração de conhecimento e redução da incerteza da transação.

A tática de variações sem foco e brincadeiras através da informalidade, tolerância parte do gestor para novas formas de trabalhos, e pequenas equipes que trabalham de forma não convencional existem na aliança.

Como exemplo a gestora determina as atividades que cada funcionário vai executar, bem como a metodologia da pesquisa, mas permite que eles realizem as melhorias e ajustes, não intervindo no processo.

Existe uma preocupação com os resultados, mas o enfoque da gestora nesses atos é mais com o grau de aprendizado que a equipe vai adquirir, e almejando transferir isso para a parceria, produtos, e principalmente que cada funcionário acumule conhecimentos para que sejam utilizados em alianças futuras.

O relacionamento das brincadeiras e variações sem foco e as rotinas de coordenação são ilustradas no caso através da autonomia concedida para a equipe na resolução de problema, se relacionando com a coordenação mediante a formação de um repositório de conhecimentos, que só pode ser atingido a partir da liberdade e tolerância, promovendo o aprendizado individual, da equipe e da parceria.

Vale ressaltar também a redução da incerteza na coordenação, pois a cada modificação proposta, espera-se que o funcionário se embase através de estudo, apresentando algo pautado em informações, existindo um suporte do parceiro para essas atividades através de *feedback*, como demonstra o Quadro 29.

QUADRO 29 - Relações das variações deliberadas através de variações sem foco e brincadeira, e as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
Variações sem Foco e Brincadeiras:	[...]Acontece. Já que aqui na empresa eu distribui assim as coisas, a gente tem três coordenadoras de projetos e cada uma tem uma pessoas trabalhando

<p style="text-align: center;">Informalidade</p> <p>Tolerância por parte do gestor para novas formas de trabalhos</p> <p>Pequenas equipes que trabalham de forma não convencional</p>	<p>com elas. Então o que eu passei para elas foi o seguinte: o projeto também é de vocês. [...] A gente tem a parte científica, mais ou menos, e a metodologia que a gente tem que fazer. As modificações, alterações e melhorias, é por conta de vocês. Se vai ler artigos, ou buscar as soluções pros problemas, ou transformar isso num produto, hoje é responsabilidade de vocês. [...]</p>
	<p>Não que minha preocupação é só o resultado! Assim, minha preocupação é mais que elas aprendam. Porque a base da empresa é Pesquisa & Desenvolvimento, na hora que acabar o projeto, vai ser ótimo para mim e para elas, pois já vamos ter um produto para colocar no mercado... só que não vai parar por aí. E provavelmente a gente vai transferir esse produto, ou transferir a tecnologia. E o que a gente quer é que elas estejam preparadas para um novo projeto assim que acabar esse, e que ele se desenvolva mais rápido. Pois esse foi mais um aprendizado.</p>
	<p>Ah... na verdade a nossa incerteza é alta, por ser Pesquisa & Desenvolvimento, né. Que você já tem uma incerteza muito grande, né. Mas, eu acho que você até diminui a incerteza, porque ninguém faz nada aleatoriamente. Para elas resolverem, elas vão ter que se embasar em alguma coisa, e vão estudar mais para uma alteração do que se elas simplesmente estivessem executando uma técnica.</p>
	<p>O parceiro aprova. E olha... o que ajuda na coordenação é primeiro, que a gente ajuda ele, trazendo algumas soluções para as pesquisas, e também tem o feedback. Toda e qualquer sugestão ou alteração, a gente tem o apoio dele. Ou se é viável ou não, se está de acordo com a nossa realidade ou não. Às vezes a técnica é muito boa, mas não se aplica a nossa realidade. Então tudo isso a gente tem a parceria dele para saber se é viável ou não.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

Variações mais Significativas

Proposição 9: Experimentação, incentivos indiretos e variações sem foco e brincadeiras são as táticas de coordenação interorganizacional mais significativas.

As principais variações deliberadas que se relacionam de forma positiva com a coordenação interorganizacional na parceria são os programas de experimentação através de atividades de pesquisa e desenvolvimento, os incentivos indiretos e variações sem foco e brincadeiras.

O Quadro 30 demonstra que as atividades de pesquisa e desenvolvimento são o que movem a Empresa C, e a combinação de incentivos indiretos e variações sem foco e brincadeiras motivam a equipe, estimulam o aprendizado, gera confiança e promovem autonomia aos membros da equipe. Os resultados são visíveis perante uma participação maior dos membros da equipe na pesquisa e desenvolvimento, não sobrecarregando nem o parceiro e nem a gestora.

QUADRO 30 - Variações deliberadas mais significativas para as rotinas de coordenação da aliança estratégica.

Variáveis	Evidências
<p>Variações Deliberadas mais Significativas para as Rotinas de Coordenação Interorganizacional.</p>	<p>Eu acho que é a tolerância com a forma de trabalho... na verdade eu acho que é a tolerância, e os incentivos indiretos. Eles estão juntos né! Porque a medida que elas estão incentivadas, elas vão querer fazer as coisas sozinhas, elas vão se sentir capazes de fazer, e isso se não for feito por parte da empresa, você está tesourando o funcionário no processo de evoluir. Eu acho que essas duas coisas juntas ajudam muito. Porque o parceiro fica menos sobrecarregado de ter aquela... ele não vai ser mais totalmente responsável pela parte de pesquisa, pois as funcionárias também vão ser. Porque normalmente ele ajuda muito na pesquisa, e a gente faz todo o desenvolvimento. Mas, ai elas acabam participando muito mais dessa parte, não sobrecarrega a mim, e nem a ele, e faz com que elas aprendam muito.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

4.4 Análise cruzada dos casos

Conforme a metodologia adotada nesta pesquisa, a análise cruzada possibilitou a indução de proposições tentativas a respeito das variações deliberadas relacionadas a coordenação da aliança estratégica.

Estas proposições são idéias não definitivas e são analisadas a partir do problema de pesquisa: Como as variações deliberadas que ocorrem no âmbito da aliança estratégica se relacionam com as rotinas de coordenação interorganizacional no segmento farmacêutico de saúde humana?

4.4.1 Análise cruzadas das variações deliberadas de imitação e a rotina de coordenação interorganizacional

Esta seção aborda o cruzamento das informações com relação às variações deliberadas de imitação e a rotina de coordenação da aliança, apresentadas por cada gestor comparando as percepções dos gestores aos pares, gerando assim proposições para a categoria.

Proposição 1: Imitação é uma tática de coordenação interorganizacional com o objetivo de reduzir a incerteza da transação de aliança e dos processos relacionados à rotina de coordenação da parceria.

A imitação a partir de produtos de terceiro ocorreu na Empresa B, principalmente devido ao fato da parceria requisitar esse tipo de conhecimento presente no mercado, sendo necessária a realização de engenharia reversa em produtos já existentes, além da cópia de instalações e processos de empresas estabelecidas no mercado. Sendo importante salientar que produtos baseados em emulsões lipídicas já existem no exterior, e por consequência a engenharia reversa faz-se necessária.

Já a Empresa C na visão da gestora, utilizou a patente do complexo de polímeros que o parceiro detém, e na vindoura etapa de fabricação do produto será utilizada uma técnica que é padrão na indústria, sendo uma imitação, embora a gestora não perceba dessa forma.

A prática presente na Empresa B e C vai de encontro com os argumentos de Dimaggio e Powel (1991) com relação a imitação por legitimidade a partir do porte e sucesso, sendo o intuito dessa forma de imitação a redução da incerteza a partir da busca de um modelo de sucesso.

Em contraste a Empresas A não mencionaram imitação de produtos de terceiro, mas do próprio parceiro.

A Empresa A promoveu a cópia dos procedimentos, e estruturas de fabricação do parceiro, pois a característica da parceria pedia por esse tipo de imitação, e pela formulação do produto ser desenvolvida junto ao parceiro.

O processo de imitação das Empresa A a partir de técnicas do parceiro são corroborados por Hauschild e Miner (1997), através da imitação por resultados, ou seja, estruturas e práticas que apresentaram sucesso são selecionadas e imitadas, relevando os aspectos técnicos que envolvem o processo ou produto a ser imitado.

A análise cruzada da Imitação está demonstrada no quadro 31 abaixo.

QUADRO 31 - Análise cruzada das variações deliberadas de imitação e rotinas de coordenação interorganizacional.

Variação Deliberada	Empresa	Evidências
Imitação	A	<p>Ocorre a variação: Que não do parceiro? – Não!</p> <p>Como ocorre: Porque na verdade nossa parceria foi para a terceirização de produto A gente desenvolveu a fórmula junto com o parceiro em nossa fábrica! E foi uma coisa interna! Na verdade eles tinham é um “modos operandi” deles e a gente só copiou e trouxe para a nossa escala, que era bem maior do que eles estavam acostumado a trabalhar!</p> <p>Relação com a coordenação: Não ocorre imitação de terceiros, e sim com o parceiro, a relação com a coordenação é voltado para o aspecto técnico da parceria.</p>
	B	<p>Ocorre a variação: Sim! De terceiros do mercado sim!</p> <p>Como ocorre: Existe uma empresa no Brasil hoje que detém essa patologia da parte de emulsões lipídicas, e com certeza a gente pegaria essa patologia desse nosso parceiro, entretanto o desenvolvimento da formulação que seria feito pela nossa empresa é com base no que já existe no mercado. Tem produtos no mercado que vem dando certo... Entendeu! Então a gente pegaria outros produtos do mercado como base para esse desenvolvimento.[...] Então a incerteza existe hoje! Para que aconteça esse contrato, temos que ir até a Coréia do Sul... entende! Então, por mais que esteja acontecendo pesquisa, simulações... a incerteza é muito grande!</p>

		<p>Relação com a coordenação: Totalmente! Porque um processo que eu mude vai impactar em vários processos que eu tenho aqui na empresa! Vários fatores! [...] Então nesse processo de planejamento tem que ficar bem claro como é que vai ser... porque qualquer mudança, qualquer modificação vai influenciar no meu desempenho, e no desempenho total da empresa. Então não te como! Afeta tudo! [...]Então a partir dessa visita a incerteza seria reduzida drasticamente!</p>
	C	<p>Ocorre a variação: Não! Não! Pelo menos a gente não foi atrás de nenhuma técnica que existe no mercado para poder copiar...</p> <p>Como ocorre: [...] a gente pegou aspectos que já foram usados na universidade... e a gente utiliza essas técnicas. [...]Que é padrão assim... na verdade, como o complexo de polímeros que a gente utiliza foi desenvolvido aqui, acredito que algumas técnicas são comuns para esse tipo de processo, mas a maioria do desenvolvimento foi feito aqui mesmo. [...]Mesmo produtos similares que existe no mercado no nosso caso, a gente nunca pegou para fazer engenharia reversa, porque as vezes a gente observa os nossos possíveis concorrentes e se dá para pegar algo... mas, aqui é muito mais baseado em artigo científico do que olhar no mercado, pois tem muita pouca coisa.</p> <p>Assim... não imitação, mas usar um processo comum que todo mundo usa. Como por exemplo, a gente quer fazer o nosso produto lá para deficiência mastigatória pela fórmula de PELLETS, e ai toda empresa que faz PELLETS, faz dessa forma, mas é um processo padrão</p> <p>Relação com a coordenação: Não ocorre imitação de terceiros, e sim com o parceiro, a relação com a coordenação é voltado para o aspecto técnico da parceria.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

Os aspectos técnicos presentes na Empresa A, e a incerteza encontrada na Empresa B, e a busca pelo formato padrão da indústria na Empresa C confirmam Dimagio e Powell (1983), e Haunschild e Miner (1997), sendo o processo de imitação por resultados presente quando o enfoque é em processos técnicos, e um ambiente com alta incerteza gera imitação por legitimidade.

Por fim apresentam para a parceria da Empresa A uma forma de melhoria na coordenação, como abordado por Becker (2005) no que se refere ao ajuste mútuo e comportamento estável, visando realizar tarefas sem problemas. E na Empresa B e C a imitação se relaciona com a coordenação evitando incertezas pertinentes a tarefa, como enfocado por Becker (2005) ao referenciar a promoção da habilitação para a tomada de decisão por parte dos gestores.

4.4.2 Análise cruzadas das variações deliberadas por programas formais de experimentação e a rotina de coordenação interorganizacional.

Pesquisa e desenvolvimento e a rotina de coordenação da aliança

Proposição 2: Atividades de Pesquisa & Desenvolvimento são táticas de coordenação interorganizacional que geram ajustes e envolvem decisões conjuntas entre os parceiros sobre os recursos alocados na aliança, reduzindo a incerteza da transação.

Todas as empresas realizam atividades de pesquisa e desenvolvimento. A Empresa A desenvolveu pesquisas durante a etapa de teste interno visando obter dados do comportamento do produto da parceria antes do teste piloto, a Empresa B realiza pesquisa científica e metodologias de análise da formulação para obter dados do produto do parceiro, e a Empresa C trabalha no desenvolvimento de produtos a partir de uma patente de polímeros que a empresa parceira detém.

As evidências da análise cruzada dos programas formais de experimentação por pesquisa e desenvolvimento estão demonstradas no quadro 32 abaixo.

QUADRO 32 - Análise cruzada das variações deliberadas de pesquisa & desenvolvimento e rotinas de coordenação interorganizacional

Variação Deliberada	Empresa	Evidências
Programas Formais de Experimentação: Pesquisa & Desenvolvimento	A	<p>Ocorre a variação: Eu posso dizer que sim! Por que na verdade quando você faz um aumento de escala industrial, você tem que fazer, tem que fazer uma pequena pesquisa.</p> <p>Como ocorre: Na verdade você faz atividades que seriam relacionados a um departamento de pesquisa e desenvolvimento! São “try-outs in bancada” para saber como é que o produto vai se comportar na fábrica! Isso é realizado! [...]a gente pegou a fórmula que eles tinham e testamos aqui internamente em bancada, para poder fazer o aumento de escala! E isso a gente considera como pesquisa e desenvolvimento!</p> <p>Relação com a coordenação: Mediante aquilo que a gente fez aqui, e a gente chegou em um processo que é o que a gente tem hoje! Então assim, a gente experimentou, levou para eles e falou: -</p>

		Olha a gente vai precisar trabalhar desse e desse jeito, modificando tais e tais características do seu processo, para fazer o seu produto em nossa fábrica! Podemos agir assim? – Podemos.
	B	<p>Ocorre a variação: Sim! Sim! Nós compramos amostras de produtos de concorrentes! Porque assim... essa pesquisa e desenvolvimento tem muitas fases!</p> <p>Como ocorre: nós se eu fosse situar, estaríamos nas primeiras fases de pesquisa [...] Que é a fase de pesquisa bibliográfica, leitura de artigos científicos, a gente tá coletando o maior número de informações possíveis com relação ao produto em si! [...] Outro fator também que a gente já está avaliando é a questão de metodologia análise, por exemplo, a gente tá vendo a fórmula como vamos analisar o produto, a gente não tem os equipamentos necessários aqui, então a gente vai ter que estudar isso! Vamos também ter que verificar como é a formulação em si [...]</p> <p>Relação com a coordenação: a fase de desenvolvimento está acontecendo lá e principalmente aqui independente de ter fechado o contrato.</p>
	C	<p>Ocorre a variação: Sim como já te narrei antes, é pura Pesquisa & Desenvolvimento...</p> <p>Como ocorre: [...] é que na verdade o nosso processo é uma continuação de um processo que já existia, então tinha já feito uma idéia, uma confecção de polímeros que podia ser utilizado para vários fins farmacêuticos e desse polímero foram construídos alguns produtos... ai um deles é o produto para avaliação de deficiência mastigatória... e o primeiro start foi uma necessidade da odontologia que precisava fazer algo para avaliar a deficiência mastigatória.</p> <p>Relação com a coordenação: A decisão, por exemplo, do produto para deficiência mastigatória, ele é feito de uma técnica [...] que é muito trabalhosa. A gente foi buscar uma solução para isso ser fácil de ser feito industrialmente... [...] contato com o parceiro em todas etapas até agora, e acredito que nas próximas também!</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

As evidências demonstradas pelos gestores são embasadas pelo argumento de Miner (1994) com relação ao foco em resolução de problemas e a formalidade pelo fato da quantidade de pessoas e conhecimentos diversos existentes da pesquisa e desenvolvimento.

No que abrange a variação e sua relação com a coordenação da parceria, as evidências apresentadas respaldam os conceitos propostos por Becker (2005), a partir da minimização da incerteza pertinente a tarefa, e refletem os argumentos de Nelson e

Winter (1982) com o enfoque das rotinas como fonte de transformação organizacional, pois desenvolvem melhorias ou criam novas rotinas para enfrentar desafios, pois os desafios para resolução de problemas são frequentes, e a participação do parceiro no processo existe e é constante.

b) Programas de qualidade e a rotina de coordenação da aliança

Proposição 3: Programas de qualidade são táticas de gestão interorganizacional e reduzem a incerteza da transação, ampliando a segurança dos parceiros e agências reguladoras.

A partir das evidências apresentadas e cruzadas foi possível estabelecer que a Empresa A realizou programas de qualidade que resultaram em fichas técnicas de fabricação, porém a Empresa B e a Empresa C não realizaram ainda nenhum programa de qualidade, mas a Empresa B acredita que por se tratar de um produto novo seja requisitado pelos órgãos de regulamentação do setor procedimentos que regem a qualidade, a Empresa C já implantou as boas práticas de laboratório, e se prepara para inserir na atividades organizacionais.

Os argumentos apresentados no Quadro 33, tanto pela Empresa A que aplicou programas, quanto pelas Empresas B e C que planejam adotar programas de qualidade, estão de acordo com os argumentos propostos por Deming (1981), pois é importante para o gestor conhecer os problemas da sua empresa e corrigi-los com o intuito de alcançar as metas e objetivos da organização, e principalmente promover a qualidade, que se faz muito presente nas área de desenvolvimento de produtos e serviços.

QUADRO 33 - Análise cruzada das variações deliberadas de programas de qualidade e rotinas de coordenação interorganizacional

Variação Deliberada	Empresa	Evidências
	A	<p>Ocorre a variação: Sim, sim ocorreram!</p> <p>Como ocorre: Ocorreu a construção de novas fichas técnicas de fabricação, que dentro da nossa fábrica eu acredito que, e até em outras fábricas a gente considera como um documento da qualidade! A gente desenvolveu um documento aqui que a gente</p>

<p>Programas Formais de Experimentação:</p> <p>Programas de Qualidade</p>		<p>chama de “ordem interna de fabricação” que consta todos os passos para a fabricação do produto, todas as normas de qualidade, os parâmetros a serem seguidos, os pontos críticos de controle, tudo isso foi desenvolvido na parceria!</p> <p>Relação com a coordenação: [...] Acabou modificando a parceria [...]já que tivemos mais normativos para regulamentar o processo de fabricação na empresa.</p>
	<p>B</p>	<p>Ocorre a variação: Olha... é uma boa pergunta... mas, provavelmente sim! Provavelmente vai ter que ter algum tipo de cuidado maior, além do que já existe.</p> <p>Como ocorre: Tanto pode ser que sim, como pode ser que não! Tudo vai depender de quando a gente introduzir esses produtos aqui e trazer posteriormente a vigilância para fazer a inspeção. Mas, olha... talvez... talvez até tenha... é que a gente tem vários e rigorosos controles de qualidade em todo o nossos processo, porque a gente trabalha com produtos injetáveis... então não é brincadeira. E por ser novo, é mais um detalhe que possa fazer com que tenha.</p> <p>Relação com a coordenação: Pois, independente do que existe hoje nos processos, com certeza algo modifica, por se tratar de emulsão, e possivelmente será inserido algo novo e a coordenação tende a mudar! [...]E por isso que fase de planejamento é fundamental!</p>
	<p>C</p>	<p>Ocorre a variação: Por enquanto não. Porque a gente está numa fase muito de bancada.</p> <p>Como ocorre: Mas, a gente já está se preparando pra colocar as boas práticas de fabricação e de pesquisa. [...] Boas práticas de Laboratório e de fabricação para que o produto já se desenvolva e seja feito com qualidade.</p> <p>Relação com a coordenação: Porque para a empresa é essencial... é uma questão de legislação, você tem que ter. [...]Anvisa... toda a legislação que se aplica ao setor... e que a gente vai tentar seguir ao máximo. Mesmo, que ainda não seja necessário por estar no estágio de pesquisa.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

Conforme foi apresentado no quadro, o gestor da Empresa A através do programa conseguiu normativos para regulamentar o processo fabril da parceria, já os gestores da Empresa B e C possuem uma preocupação com legislação que regulamenta o setor, mas nos três casos foi possível vislumbrar que a coordenação da parceria através de variações deliberadas por programas de qualidade conseguem gerar ferramentas de suporte para a coordenação proveniente de normas.

Os programas de qualidade podem melhorar as rotinas de coordenação no que diz respeito a frequência, conforme explana Becker (2005), através das regras fixas de condição e ação presentes na frequência da rotina, pois após elas serem verificadas, e tendo a necessidade de um sistema de regras para desencadear ações, podem ser gerados documentos normativos, que culminem em uma rotina que sofra repetições para a realização de uma determinada atividade.

Projetos Paralelos e a rotina de coordenação da aliança

Proposição 4: A tática de projetos paralelos é custosa e exige equipes grandes para ser implementada.

Os gestores das três empresas foram diretos ao relatar que não existem projetos paralelos ocorrendo nas parcerias, pois as equipes são formadas por uma quantidade baixa de colaboradores, não permitindo inserir essa variação nas rotinas da aliança e muito menos vislumbrar qualquer relação com a coordenação da parceria.

Os argumentos vão de encontro ao que foi exemplificado por Miner (1994), no qual existia cerca de cinco equipes da Sony dedicadas ao processo de desenvolvimento dos protótipos do VCR (*Videocassete recorder*), e cada uma apresentando soluções para problemas distintos, gerando contribuições significativas para o produto final, ou seja, a variação no caso da Sony mobilizou vários funcionários.

Os casos apresentados mencionam apenas uma equipe, sendo que o caso da Empresa B apresenta a participação de setores relacionados, mas trabalhando juntos e no mesmo problema da equipe principal, conforme demonstra o Quadro 34.

QUADRO 34 - Análise cruzada das variações deliberadas de projetos paralelos e rotinas de coordenação interorganizacional

Variação Deliberada	Empresa	Evidências
	A	<p>Ocorre a variação: Não! Não!</p> <p>Como ocorre: Até porque a gente, nós... tanto nós, como o outro parceiro, somos empresas relativamente com um corpo técnico enxuto. Então, uma única equipe resolvendo tudo! Não! Não é</p>

Programas Formais de Experimentação: Projetos Paralelos		normal! Isso não acontece! Relação com a coordenação: Não foi possível observar relações com as rotinas de coordenação da parceria.
	B	Ocorre a variação: Não... Não! Como ocorre: Só nossa equipe mesmo! E outros setores que estão envolvidos! Entendeu! [...] não seria uma equipe minha de pesquisa voltado para isso... simplesmente. São vários setores da empresa que se reúnem para discutir isso! [...] Relação com a coordenação: Não foi possível observar relações com as rotinas de coordenação da parceria.
	C	Ocorre a variação: Não... não... Como ocorre: [...] aqui a gente não permite esse tipo de coisa! Aqui tudo é muito enxuto e muito focado. Pois, nós temos duas pessoas em uma pesquisa e outras três em outra. Relação com a coordenação: Não foi possível observar relações com as rotinas de coordenação da parceria.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

d) Sistema desenhado para promover falhas e a rotina de coordenação da aliança

Proposição 5: O Sistema desenhado para promover falhas é uma tática de coordenação interorganizacional que agrega conhecimentos para resolução de problemas, aumentando a complexidade, a frequência, a interdependência, a variedade sequencial das atividades, ampliando o repertório de atividades e rotinas de coordenação.

Sistemas desenhados para promover falhas foram observados na Empresa A através da complexidade do produto da parceria, que apresentou ser um problema para a equipe, mas depois em um esforço conjunto acabaram desenvolvendo uma solução.

Em contrapartida o gestor da Empresa B possui uma política de repassar os problemas através de atividades complexas para os colaboradores com o intuito de promover o conhecimento, entretanto a parceria se encontra na etapa de pesquisa, não sendo possível utilizar essa variação.

E por último a gestora da Empresa C trabalha a questão da variação a partir da exposição do problema para a equipe e esperando uma ajuda para a solução do problema.

Os três casos estão alinhados com o conceito apresentado por Aldrich (1999), que discorre da necessidade de gerar sistemas para promover falhas inteligentes, para que possa ser engatilhado um processo de experimentação, acumulando respostas as variações organizacionais. As evidências estão presentes no Quadro 35.

QUADRO 35 - Análise cruzada das variações deliberadas de programa desenhado para promover falhas e rotinas de coordenação interorganizacional

Variação Deliberada	Empresa	Evidências
Programas Formais de Experimentação: Sistemas Desenhados para Promover Falhas	A	<p>Ocorre a variação: Eu acredito que sim!</p> <p>Como ocorre: Quando a gente começou a parceria, a gente não sabia como ia trabalhar o produto aqui dentro da empresa! Então, não se tinha solução. E era um produto complexo dentro de nossos moldes aqui. Então na verdade, a equipe não tinha a solução do problema! [...]Então [...] Todos nós fomos atrás da melhor maneira de terceirizar o produto do terceiro!</p> <p>Relação com a coordenação: gente não sabia como ia continuar o desenvolvimento do produto, se ia dar certo ou não o produto deles internamente. Então todo o estudo que foi feito modificou a parceria sim!</p>
	B	<p>Ocorre a variação: Não...</p> <p>Como ocorre: Eu procuro “jogar as buchas” nas mãos das equipes! Por que você tem que colocar e submeter eles as situações complicadas e complexas e exigir que elas deem os resultados necessários! [...] Então é fundamental passar atividades complexas sim!</p> <p>Relação com a coordenação: Como ainda estamos na fase de pesquisa e desenvolvimento, e tudo é novo para todos nós, ainda não, entendeu... mas, com certeza vai surgir, é inevitável!</p>
	C	<p>Ocorre a variação: Não...</p> <p>Como ocorre: o que a gente tem é assim, a gente tem as técnicas e a gente tem o desenvolvimento, e a gente espera que a equipe ajude a trazer soluções. Mas, nunca só deixar a informação muito vaga. [...] você tem problemas todos os dias, né. Dos mais simples, até os mais complicados. E a gente espera, que é o que acontece normalmente, que a equipe ajude nessa solução de problemas.</p> <p>Relação com a coordenação: Não foi possível observar relações com as rotinas de coordenação da parceria devido a pouco detalhamento sobre a variação.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

A contribuição dos três casos para a relação entre variações deliberadas e a coordenação da parceria convergem para a questão de economia de recursos cognitivos apresentado por Becker (2005), ou seja, rotinas organizacionais ajudam a economizar recursos cognitivos, além disso, a experiência pode contribuir para o processo, ajudando a organização a utilizar as rotinas em momentos de incerteza.

e) Teste piloto e a rotina de coordenação da aliança

Proposição 6: Teste piloto é uma tática de coordenação interorganizacional que promove ajuste entre parceiros para a redução de incerteza da transação de parceria, ampliando a complexidade, frequência, variedade sequencial e repertório de atividades de coordenação.

A etapa de teste piloto foi realizada pela Empresa A juntamente com o parceiro, pois a proposta da parceria era um aumento de escala de produção, e o procedimento foi de grande importância para o ajuste entre os parceiros na coordenação interorganizacional voltada para a etapa de produção.

A Empresa B ainda não realizou a produção piloto, devido a etapa de pesquisa & desenvolvimento estar ocorrendo, porém o gestor afirma que a atual linha de produção da empresa não está adequada, e que o teste piloto vai acontecer, seja posterior a uma adequação, ou a construção de uma nova linha.

A relação da Empresa C com o teste piloto já começou, principalmente depois que foi detectado e contatado uma empresa fora da parceria que realizou um pequeno lote do produto proposto, mas a gestora não considera esse lote como teste piloto devido a baixa quantidade. Porém a gestora aborda a importância atribuída ao processo para a resolução de problemas que serão apresentados na linha.

Os casos das três empresas replicam o conceito de Clark e Wheelwright (1993), ao mencionarem os ciclos de prototipagem com o objetivo de conseguirem as melhores práticas, e obterem redução de custos, qualidade, redução de tempo, e validando o progresso e eficiência.

O Quadro 36 apresenta os dados referentes a teste piloto.

QUADRO 36 - Análise cruzada das variações deliberadas de teste piloto e rotinas de coordenação interorganizacional

Variação Deliberada	Empresa	Evidências
Programas Formais de Experimentação: Teste Piloto	A	<p>Ocorre a variação: Bom, na verdade, como a gente estava trabalhando na terceirização do produto, a gente fez um piloto da produção...</p> <p>Como ocorre: [...] como eu te disse, a nossa escala que é de 20.000 litros, a gente fez uma rodada de 2.000 litros. Entendeu? A gente planejou um dia para fazer isso e fez! Um final de semana, e fez!</p> <p>Relação com a coordenação: Então, não tínhamos nada de base para a produção no início do teste piloto. A gente desenvolveu essa produção junto com o parceiro, então era como se existisse um item de coordenação da produção com que as duas equipes tivessem que chegar em um acordo para ele existir! E chegamos nesse acordo! Nessa parte de coordenação da produção, entende! Depois foi um item a ser verificado várias vezes no processo de coordenação da parceria!</p>
	B	<p>Ocorre a variação: De forma alguma!</p> <p>Como ocorre: [...] (a linha) ão está adequada! Por isso que a gente vai ter que visitar e ver essa empresa, trazer homogeneizador adequado, fazer todas as adequações necessárias, ou até uma fábrica só para esse produto. [...]Não sei se a palavra é normal... mas pode acontecer! No caso, foi como eu te falei, é uma tecnologia completamente diferente da nossa rotina, do nosso escopo aqui!</p> <p>Relação com a coordenação: É algo que no nosso caso vai acontecer. Será estruturada uma nova linha, ou adequação, com especialização diferenciada... entendeu. O parceiro vai ter que estar mais presente, e vai ocorrer interações em vários setores...</p>
	C	<p>Ocorre a variação: [...] a gente tá tentando... a gente conseguiu uma parceria com Goiânia, para fazer.</p> <p>Como ocorre: Porque lá eles tem os equipamentos para produção de PELLETS, que é algo que a gente não acha fácil. Na verdade já fizemos alguns pequenos testes, mas não posso chamar de piloto por que o lote foi muito pequeno. Mas, ai a partir de agora a gente quer tentar fazer um piloto mesmo [...]a gente fez um de 1Kg, que é muito pouco. Agora os próximos testes vamos começar a fazer 4 e 5Kg. Já é um valor maior..</p> <p>Relação com a coordenação: Ele é essencial! Pois, muitas das coisas que você faz na bancada... não são replicada, passadas para o momento industrial. Então, você resolve todos esses problemas no teste piloto. Você fazer um produto em pequena quantidade, eu não posso simplesmente passar direto, e achar que eu vou conseguir fazer isso no meio industrial. Eu tenho que fazer todos os testes</p>

		pilotos para ir aumentando a escala.
--	--	--------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

A relação entre a variação deliberada através de teste piloto e a rotina de coordenação organizacional replica o conceito de Nelson e Winter (1982) no primeiro momento no que se refere a rotinas operacionais, ou seja, relevar fatores atrelados a produção como equipamentos, mão de obra e capital, e no segundo momento convergindo para a rotina de busca, no qual busca-se a adaptação ou alteração de características operacionais.

Conforme pode ser percebido nos casos citados em relação a teoria, as três empresas buscam com o teste piloto promover a adequação da produção, pois as realizações com os produtos em bancada podem não replicar na escala industrial, e a variação deliberada torna o ajuste dos processos e etapas de produção possível, permitindo o ajuste na coordenação interorganizacional da produção entre os parceiros.

f) Teste clínico e a rotina de coordenação da aliança

Proposição 7: Teste clínico não se aplica a produtos já existentes em mercados exteriores. São táticas de coordenação interorganizacional quando é necessário testar o produto, diminuindo a incerteza da transação.

Proposição 8: Teste clínico é uma tática de coordenação interorganizacional necessária para testar o produto, ampliando a segurança dos parceiros e agências reguladoras.

Não foi possível verificar junto a Empresa A a existência de teste clínico, pois o gestor não evidenciou nenhum dado referente a variação.

A Empresa B possivelmente não vai realizar teste clínico, pelo produto já ser tradicional no exterior, e os testes realizados em outros países possam comprovar os requisitos necessários para as agências reguladoras.

Em contrapartida a Empresa C, realizou perante a visão da gestora um teste pré-clínico, e futuramente vai existir a etapa do teste clínico, sendo o mesmo simples de ser realizado pelas características do produto. As evidências se encontram no Quadro 37.

QUADRO 37 - Análise cruzada das variações deliberadas de teste clínico e rotinas de coordenação interorganizacional

Variação Deliberada	Empresa	Evidências
Programas Formais de Experimentação: Teste Clínico	A	<p>Ocorre a variação: Gestor não detalhou a variação deliberada.</p> <p>Como ocorre: Gestor não detalhou a variação deliberada.</p> <p>Relação com a coordenação: Não foi possível observar relações com as rotinas de coordenação da parceria devido a inexistência de detalhamento sobre a variação.</p>
	B	<p>Ocorre a variação: Não! E te falo que talvez não seja nem aplicado!</p> <p>Como ocorre: Pois possivelmente essa emulsão vai ser enquadrada como medicamento específico e talvez não seja nem necessário fazer um estudo clínico! [...] A gente pode comprovar através de umas outras formas que a gente já estava discutindo com o departamento regulatório para não ocorrer essa necessidade! Esse é um produto tradicional, que já vem sendo utilizado há algum tempo e a gente conseguiria comprovar através de... senão me engano rdc 124, aonde a tradicionalidade do uso desse tipo de emulsões lipídicas, não sendo necessária a realização de teste clínico.</p> <p>Relação com a coordenação: Não foi possível observar relações com as rotinas de coordenação da parceria devido a inexistência de detalhamento sobre a variação.</p>
	C	<p>Ocorre a variação: [...] Então a gente já fez teste pré-clínico que é em moldes e provavelmente a gente vai fazer teste clínico sim, para testar, para ver se ele é realmente eficiente [...].</p> <p>Como ocorre: Desse produto... se for teste clínico, vai ser um teste clínico bem simples. Porque ele não é absorvido, você só mastiga o produto. [...] Que é o que a gente quer. E na verdade alguns testes já foram feitos em teses de mestrado e doutorado, e principalmente na área de fonoaudiologia... eles fizeram alguns testes e comparando com outros métodos que são utilizados hoje... sabe... para verificar a eficiência do método.</p> <p>Relação com a coordenação: Não foi possível observar relações com as rotinas de coordenação da parceria devido a inexistência de detalhamento sobre a variação.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

As Empresas B e C replicam a teoria proposta pela EMEA (1997) e ANF (2011), no que diz respeito a investigação dos efeitos em seres humanos buscando averiguar a segurança e eficácia.

No caso da Empresa B, a busca pela provação da eficácia do medicamento vai ser através de testes realizados no exterior.

A Empresa C, considera o teste realizado como pré-clínico, porém as moldeiras e algumas comprovações já realizadas por teses são formas de teste clínico, não percebido pela gestora.

A questão do teste clínico e sua relação com a rotina de coordenação interorganizacional converge para os conceitos de Nelson e Winter (1982), no que tange a complexidade da tarefa e utilização de rotinas, ou seja, o desenvolvimento ou criação de melhorias para responder ao ambiente, pois a partir dos dados apresentados existe uma necessidade de comprovação da eficácia, no qual a atividade por teste clínico será necessário para a extinção dessa dúvida.

4.4.3 Análise cruzadas das variações deliberadas por incentivos diretos e indiretos, e a rotina de coordenação da aliança

Incentivos diretos e a rotina de coordenação da aliança

Proposição 9: Incentivos declarados é uma tática pouco utilizada para ampliar a motivação dos participantes da rotina de coordenação interorganizacional.

As variações deliberadas por incentivos diretos são propostos através de evolução hierárquica, evolução salarial, participação em patentes, participação acionária, e outras formas de incentivo, conforme Aldrich (1999), Lerner e Tirole (2002) e Miner (1994) conceituam.

Entretanto, não foi averiguado em nenhuma das empresas participantes do estudo quaisquer formas de incentivo direto proveniente apenas da participação das equipes e seus respectivos colaboradores na parceria.

Foi averiguado na Empresa A e na Empresa B a existência de planos de carreira perante análise do desempenho total do funcionário, e não apenas pela parceria, e por parte da Empresa C foi relatado a existência de um incentivo para que os colaboradores busquem parcerias e possam desenvolver capital junto a empresa, mas em nenhum momento fica claro qualquer tipo de incentivo direto pela participação exclusiva na parceria, conforme os dados apresentados no Quadro 38.

QUADRO 38 - Análise cruzada das variações deliberadas por incentivos diretos e rotinas de coordenação interorganizacional

Variação Deliberada	Empresa	Evidências
Incentivos Diretos	A	<p>Ocorre a variação: Não! Não! A gente não costuma trabalhar desse jeito! Nem naquela época! Não foi oferecido nada.</p> <p>Como ocorre: Foi uma parceria normal! E entrou na rotina de trabalho da equipe, sem ter nenhum tipo de incentivo. [...] Até houve depois pessoas que participaram da parceria e foram promovidos, mas isso é normal da empresa! Processo normal, é em função de todo o trabalho da empresa e não especificamente da parceria!</p> <p>Relação com a coordenação: Não foi possível observar relações com as rotinas de coordenação da parceria.</p>
	B	<p>Ocorre a variação: Não. Isso não é claro em nenhum momento.</p> <p>Como ocorre: Olha... a Empresa B não tinha isso! Agora com a vinda do grande grupo farmacêutico que adquiriu a Empresa B, ela tem políticas sobre isso, de incentivo ao colaborador, a coordenadores de projetos, a desenvolvimentos, a cargos, incentivos a pós-graduações, etc, etc. Ainda não está vigente! Mas, a informação que a gente tem é que vai entrar em vigor em breve! Eu particularmente faço uma pós-graduação em São Paulo, mas eu pago do meu bolso, é por minha conta! [...] Ainda está se estruturando. Eu sei que em outras unidades acontece, mas aqui por enquanto não.</p> <p>Relação com a coordenação: [...] por exemplo no meu setor existe evolução de cargos em Junior, Pleno e Sênior. Isso é a forma de incentivo que existe hoje. Talvez dando certo a parceria, ou o projeto sendo um sucesso, pode ser que aconteçam coisas boas com certeza. Mas atualmente isso não acontece só pela aliança.</p>
	C	<p>Ocorre a variação: [...] Não!</p> <p>Como ocorre: Olha na maioria das vezes a minha proposta para eles é o seguinte: busquem projetos, projetos novos, pois são novas</p>

		<p>formas da empresa conseguir chegar no mercado, garantir que vocês construam capital junto a empresa. Porque como todas são bolsistas, na hora que acabar o projeto, simplesmente acaba a bolsa, e simplesmente acaba o trabalho deles. E a minha idéia é que eles tentem trazer projetos para a empresa, para que elas possam continuar aqui. Foi isso que foi passado. Mas, não a questão de melhora salarial, ou coisas desse gênero.</p> <p>Relação com a coordenação: Não foi possível observar relações com as rotinas de coordenação da parceria.</p>
--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

Como não existe incentivos diretos provenientes da participação exclusiva dos colaboradores na parceria, não será possível estabelecer relações com as rotinas de coordenação da aliança.

Incentivos indiretos e a rotina de coordenação da aliança

Proposição 10: Incentivos não declarados tornam-se fonte de motivação dos participantes das atividades da rotina de coordenação interorganizacional, incluindo os parceiros.

Os incentivos indiretos foram detectados nos três casos, com enfoque na motivação.

A motivação por parte da equipe para com o aprendizado através da tecnologia que a parceria iria necessitar foi apresentado pelo gestor da Empresa A.

Outra forma de motivação foi exemplificado pelo gestor da Empresa B através da antecipação de processos relacionados a parceria, como com o caso do parceiro ter indicado a empresa de homogeneizadores sem o contrato ter sido assinado, sendo motivador pela pró-atividade do parceiro.

A gestora da Empresa C narrou a questão da motivação pelo aprendizado que a parceria proporciona, culminando em resolução de problemas por parte dos colaboradores, como foi narrado por ela através de autonomia e responsabilidade por parte dos colaboradores no momento em que ela estava ausente de suas funções.

O Quadro 39 demonstra evidências que vão de encontro com os conceitos propostos por Aldrich (1999), Lerner e Tirole (2002) e Miner (1994), que os incentivos

indiretos são direcionadores de evolução, permitindo acesso a recursos diferenciados como informação e tecnologia, resultando em inovações quando bem utilizados.

QUADRO 39 - Análise cruzada das variações deliberadas por incentivos indiretos e rotinas de coordenação interorganizacional

Variação Deliberada	Empresa	Evidências
Incentivos Indiretos	A	<p>Ocorre a variação: Eu acho que sim! Porque como é uma tecnologia diferente que estava sendo trazida para dentro da fábrica, é um processo bem inovador, com o que a gente faz atualmente.</p> <p>Como ocorre: Tanto os dois analistas da Empresa A, quanto os dois da outra empresa, eram pessoas que estavam em começo de carreira, que tinham pouca experiência, e tiveram a oportunidade de fazer uma alteração de escala, uma adequação de terceirização que é um processo bem interessante. Eu acho que para toda equipe houve esse estímulo indireto de crescimento intelectual!</p> <p>Relação com a coordenação: E eu acho que os funcionários que participaram da equipe, se sentiram motivados nesse aspecto, de aprender mais, de conhecer mais, de conhecer uma nova tecnologia. Isso aconteceu sim! [...]Sim! Quando existe uma motivação interna mais forte! É mais fácil coordenar! As pessoas estando motivadas é bem mais tranquilo de trabalhar! Tanto no aspecto da produção, quanto na própria parceria!</p>
	B	<p>Ocorre a variação: A sim! Esses já aconteceram.</p> <p>Como ocorre: Só de se tratar de um assunto novo e desconhecido, que você não aprende na faculdade os detalhes necessários, já é algo motivador, algo que... que... remete a capacidade procurar, de pesquisar, de correr atrás, isso já é motivante.</p> <p>Relação com a coordenação: Um exemplo de incentivo indireto na parceria... Olha, posso citar o caso dessa empresa de homogeneizadores específicos... é uma empresa italiana que provavelmente eu teria que buscar, ou melhor, a equipe correr atrás, e eles me trouxeram. Essa empresa, que é a empresa que fornece esse homogeneizador, que com certeza é a melhor do mundo no ramo de homogeneizadores de emulsões, e meu parceiro que enviou eles... eles fizeram uma apresentação... então, com certeza se eu não tivesse o parceiro envolvido a gente teria que gastar muito tempo para procurar, fazer prospecção... e acho esse um bom exemplo.</p>
	C	<p>Ocorre a variação: Olha... a empresa é basicamente movida a incentivo indireto! E é o que a gente busca trazer para a empresa.</p> <p>Como ocorre: E é uma coisa que a gente conseguiu fazer, sentar e</p>

		<p>conversar. E eu acho que isso fez com que elas se sentissem motivadas pra fazer o trabalho. Então... eu vejo que elas vão atrás dos problemas. Tanto é que eu cheguei das férias, e tudo na empresa estava praticamente resolvido.</p> <p>Relação com a coordenação: O que melhora é que você não tem uma dependência de funcionário a esse respeito. É assim... problemas pequenos que surgem, você não precisa ficar socorrendo... eles resolvem. Eles chegam pra você simplesmente com o que é mais difícil de resolver, ou com os resultados para se discutir, sabe. Um monte de opções. Mas, aquelas coisinhas pequenas que fazem com que a gente perca tempo, e elas poderiam deixar de aprender, sabe, acontece o contrário, elas resolvem sozinhas e facilita muito[...]</p>
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

As variações deliberadas por incentivos indiretos auxiliam as rotinas de coordenação da parceria, mais precisamente a partir da complexidade da tarefa que segundo Becker (2005), sendo relacionada a quantidade de indivíduos, entradas físicas e disciplinas envolvidas na execução da tarefa. Os acontecimentos do caso resultaram na execução das atividades sem problemas.

Os três casos possuíam atividades complexas, que não necessitaram de uma ordem de execução por parte da gestão, pelo contrário, os próprios participantes da parceria se organizaram e resolveram os problemas, seja pelo fator de aprendizado, ou pela pró-atividade, mas não dependeram de ordem direta ou qualquer tipo de incentivo direto.

4.4.4 Análise cruzadas das variações deliberadas por tolerância oficial para variações sem foco e brincadeiras, e a rotina de coordenação interorganizacional

Esta seção aborda o cruzamento das informações com relação às variações por tolerância oficial para variações sem foco e brincadeiras e a rotina de coordenação da aliança, apresentadas por cada gestor comparando as percepções dos gestores aos pares, gerando assim proposições para a categoria.

Proposição 11: Tolerância para novas formas de trabalho e liberdade dosada para a equipe, são fatores significativos para o processo de coordenação interorganizacional.

As evidências demonstradas no Quadro 40 abordam as declarações dos gestores das três empresas.

O gestor representante da Empresa A possui foco mais para resultados do que para a forma que a equipe realiza as atividades, e na parceria ocorreu a terceirização do produto do parceiro, e o resultado foi fruto de toda a equipe, sendo que as etapas, prazos e metas foram estipulados e declarados, entretanto a liberdade de execução coube a equipe realizar de forma mais liberal, sendo esse tipo de gestão uma característica não só do gestor, mas da Empresa A.

O gestor da Empresa B segue o mesmo comportamento do gestor anterior, tanto com a equipe, quanto com o parceiro, e a declaração ilustrando o fato está relacionado diretamente com a liberdade que ele concede as equipes na etapa de pesquisa e desenvolvimento.

A Empresa C também se utiliza da variação deliberada, e de forma bem parecida com os gestores anteriores, principalmente pela questão de liberdade na execução de tarefas a partir dos problemas apresentados. Vale ressaltar que o parceiro aprova esse comportamento, e propõe sugestões durante o processo.

As evidências apresentadas respaldam os estudos de Miner (1994), a partir que as variações sem foco ou brincadeiras são desenvolvidas por indivíduos e por pequenas equipes que não trabalham de forma regrada.

O conceito proposto por March (1991) no que se refere a busca por processos, ou desenvolvimento mais rápidos através de estruturas não burocráticas, é pertinente para as evidências dos casos em estudo.

March (1991) e Miner (1994) confirmam as evidências no que diz respeito ao papel do gestor como facilitador e estimulador do processo, para que os resultados sejam satisfatórios.

QUADRO 40 - Análise cruzada das variações deliberadas por tolerância para variações sem foco e brincadeiras, e as rotinas de coordenação interorganizacional

Variação Deliberada	Empresa	Evidências
Tolerância oficial para Variações Sem Foco e Brincadeiras	A	<p>Ocorre a variação: Particularmente, eu gerencio com olho mais no resultado do que no jeito que a minha equipe vai se comportar no desenvolvimento do trabalho.</p> <p>Como ocorre: É, então assim, novamente, eu coloco algumas metas, e na época eu também coloquei, e algumas metas de conclusão do projeto, e fui cobrar na hora de cada entrega, eu não fico muito preocupado de como se desenvolve o relacionamento da equipe... na verdade assim... existia na época, e aqui a gente sempre trabalha assim, entregas para serem feitas em determinados prazos, os prazos foram cumpridos, e as entregas foram feitas. E para isso eu sou muito rigoroso [...] com o resultado! A forma como as pessoas desenvolvem essa relação para fazer o processo não me preocupa muito não!</p> <p>Relação com a coordenação: Olha na verdade a gente terceirizou um produto, e esse produto a gente desenvolveu uma tecnologia, que foi a técnica de múltiplos sais, e dessa primeira parceria, nasceram outras parcerias com o mesmo tipo de produto. Então, assim, posso dizer que a parceria trouxe uma tecnologia nova que agregou algo para empresa. Basicamente isso! E não foi de um processo pontual, ou de uma pessoa, mas foi de uma equipe. Olha, a equipe da parceria desenvolveu uma situação que a gente não tinha aqui. A coordenação da equipe, ela ganhou com essa evolução! Na verdade assim, a parceria gerou resultados que trouxe benefícios para a empresa, não só naquele caso, mas para outros casos, gerando um modelo de parceria, que a gente fez com outras equipes, e com outras empresas... depois. [...]</p>
	B	<p>Ocorre a variação: [...] sempre com total liberdade. Tanto da parte do parceiro como da nossa.</p> <p>Como ocorre: Agora é uma relação de troca de informações, nada oficial, mas está uma relação muito boa. Eles passam as informações que a gente pede na medida do possível e a gente vai dando posicionamento de como está o andamento do projeto. [...]Eu acompanho passo-a-passo o desenvolvimento farmacotécnico, participo das reuniões, faço e envio relatório... tudo, tudo! Tem que estar envolvido, senão acaba não evoluindo. [...] Sim! Sim! É normal. Este tipo de tratamento é importante para um clima mais amistoso.</p> <p>Relação com a coordenação: Existe esse tipo de comportamento na parceria... com relação a estrutura inicial de pesquisa, e nessa fase a liberdade é maior e o meu controle não é muito grande... até pela questão de facilitar o processo.... então os estudos... hmmm... tipo, eu tenho que coletar informação, levantar estrutura e cruzar essas informações iniciais... é meio assim, o que temos e o que precisamos.... e normalmente isso é meio burocrático, mas nessa etapa eu acabo deixando eles mais soltos... mas acompanho</p>

		resultados.
	C	<p>Ocorre a variação: Acontece.</p> <p>Como ocorre: Já que aqui na empresa eu distribui assim as coisas, a gente tem três coordenadoras de projetos e cada uma tem uma pessoas trabalhando com elas. Então o que eu passei para elas foi o seguinte: o projeto também é de vocês. Façam o que tiver que fazer, esse é o projeto. É... isso é o que tá ai. A gente tem a parte científica, mais ou menos, e a metodologia que a gente tem que fazer. As modificações, alterações e melhorias, é por conta de vocês. Se vai ler artigos, ou buscar as soluções pros problemas, ou transformar isso num produto, hoje é responsabilidade de vocês.</p> <p>Relação com a coordenação: O parceiro aprova. E olha... o que ajuda na coordenação é primeiro que a gente ajuda ele, trazendo algumas soluções para as pesquisas, e também tem o feedback. Toda e qualquer sugestão ou alteração, a gente tem o apoio dele. Ou se é viável ou não, se está de acordo com a nossa realidade ou não. Às vezes a técnica é muito boa, mas não se aplica a nossa realidade. Então tudo isso a gente tem a parceria dele para saber se é viável ou não.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

O enfoque para a coordenação da rotina é explicado pelos conceitos de March (1991) e Miner (1994), relevando a capacidade de gerar capacidade e conhecimentos organizacionais que incentivem o desenvolvimento do aprendizado. Assim as experiências narradas pelos gestores com a variação pela tolerância oficial para variações sem foco e brincadeiras, encaixam no conceito da variação, seleção e retenção apresentado por Campbell (1965a), pois a partir do surgimento de novos problemas a busca por soluções são necessárias, e esse tipo de variação é uma das formas existente para promover a evolução, sendo uma relação significativa no que tange a inserção ou mudança de uma determinada rotina.

4.4.5 Análise cruzadas da percepção dos gestores para as variações mais significativas e sua relação com a rotina de coordenação interorganizacional

Esta última seção da análise cruza a partir das evidências do Quadro 41 as variações deliberadas mais significativas com a rotina de coordenação da aliança estratégica.

Proposição 12: Experimentação, incentivos indiretos e variações sem foco e brincadeiras são as táticas de coordenação interorganizacional mais significativas.

As percepções dos gestores com relação as principais variações deliberadas que se relacionam de forma positiva e significativa com a coordenação da aliança foram:

- **Gestor da Empresa A:** Experimentação, Incentivos Indiretos e Tolerância por parte do gestor para variações sem foco e brincadeiras. Relevando a importância da liberdade na execução das atividades e a orientação para os resultados.

Os conceitos de March (1991) e Miner (1994), quando fazem a menção ao gestor como facilitador e estimulador dessa variação, com olho no resultado a partir dessa tolerância é replicado no caso.

- **Gestor da Empresa B:** Experimentação e Incentivos Indiretos. Ressaltando a importância do aprendizado proveniente da pesquisa & desenvolvimento e busca por novos conhecimentos e parceiros, sendo um incentivo indireto motivador.

A replicação da teoria proposta por Miner (1994) com relação a criação de valor para as rotinas por incentivos indiretos, desenvolvendo um padrão de atitudes pela organização.

- **Gestora da Empresa C:** Tolerância e Incentivos Indiretos. Enfatizando a combinação de ambas para o processo de motivação, busca pela resolução de problemas e ação, refletindo na diminuição de responsabilidades sobre o gestor e o parceiro.

Miner (1994) aponta que os laboratórios de pesquisa que permitem a informalidade, podem encorajar o acontecimento de certos tipos de variações não planejadas e ideias. E também pelos gestores não conseguirem manter na organização os bons cientistas de outras formas. No caso citado, muitos dos colaboradores são bolsistas e recém-formados, assim a Empresa C possibilita um estímulo de aprendizado pelos incentivos indiretos e resolução de problemas, delegando certa autonomia e motivando os colaboradores.

QUADRO 41 - Análise cruzada das variações deliberadas mais significativas para a coordenação da aliança estratégica.

Variação Deliberada	Empresa	Evidências
<p>Variações Deliberadas mais Significativas para a Coordenação Inteorganizacional</p>	<p>A</p>	<p>Principais Variações: <i>Então, eu acho que nesse caso específico da parceria o que agregou muito foi a experimentação, incentivos indiretos, e a tolerância foi fundamental.</i></p> <p>Relação com a coordenação: <i>Você trabalhar com liberdade gera mais bons frutos do que trabalhar reprimido. Lógico que respeitando resultados pré-estabelecidos. Se você coloca metas e deixa as pessoas livres para trabalhar da forma que elas entendem ser a melhor forma, sempre gera bons resultados.</i></p>
	<p>B</p>	<p>Principais Variações: <i>Eu acredito que foi pesquisa e desenvolvimento [...]</i></p> <p>Relação com a coordenação: <i>[...] que é conhecimento técnico que a gente vem adquirindo... que não existe nada que pague o conhecimento que a gente vai adquirindo, a maturidade profissional que vai evoluindo [...] por exemplo, nós somos especialistas em soluções, e agora com as emulsões pode ser uma nova área... esse incentivo profissional de aprendizagem é a maior das recompensas, e é isso que motiva a continuar, a buscar melhoria constantes nas equipes e também novas parcerias, porque a gente aprendeu que não é só participar, mas sim buscar novos parceiros... [...] enfim a pesquisa e desenvolvimento é uma alavanca em vários sentidos, desde a motivação das equipes, como no caso a busca por informações sobre emulsões, a prospecção de concorrentes, enfim algo que eu teria que fazer e minha equipe correu atrás, a equipe do parceiro também correu atrás, ou mesmo a questão de planos para a nova linha ou possível fábrica.</i></p>
	<p>C</p>	<p>Principais Variações: <i>Eu acho que é a tolerância com a forma de trabalho... na verdade eu acho que é a tolerância, e os incentivos indiretos.</i></p> <p>Relação com a coordenação: <i>Eles estão juntos né! Porque a medida que elas estão incentivadas, elas vão querer fazer as coisas sozinhas, elas vão se sentir capazes de fazer, e isso se não for feito por parte da empresa, você está tesourando o funcionário no processo de evoluir. [...] Porque o parceiro fica menos sobrecarregado de ter aquela... ele não vai ser mais totalmente responsável pela parte de pesquisa, pois as funcionárias também vão ser. Porque normalmente ele ajuda muito na pesquisa, e a gente faz todo o desenvolvimento. Mas, aí elas acabam participando muito mais dessa parte, não sobrecarrega a mim, e nem a ele, e faz com que elas aprendam muito.</i></p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados de pesquisa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo de buscar e ampliar o conhecimento sobre a relação das variações deliberadas e as rotinas de coordenação de alianças estratégicas entre empresas farmacêuticas no segmento de saúde humana. Foram geradas proposições tentativas, não definitivas, a serem testadas em pesquisas posteriores, relacionando esses construtos.

As proposições foram estruturadas sob o ponto de vista da teoria sobre variações deliberadas e as rotinas de coordenação de alianças estratégicas, e a partir da realização do estudo de casos múltiplos com três empresas, sendo duas farmacêuticas de grande porte e uma micro empresa de biotecnologia.

Ficou evidenciado a partir dos resultados da análise cruzada dos casos individuais, conforme metodologia proposta por Yin (2001), que as alianças estudadas são de transferência tecnológica e produção. E também a maioria das variações deliberadas inicialmente descritas por Aldrich (1999) são conhecidas e utilizadas pelos três gestores nas rotinas de coordenação das empresas envolvidas em alianças estratégicas.

Por meio do cruzamento dos casos e análise, foi observada a existência das rotinas de coordenação nas organizações estudadas, bem como seus antecedentes, características e resultados, conforme os estudos apresentados no referencial teórico (ALDRICH, 1979; BECKER, 2005; GARVIN, 2003; NELSON, WINTER, 1982; PENTLAND, 2003a; WINTER, 1991).

Foi observada a interdependência e complexidade relativa a tarefa das atividades de coordenação, principalmente pela questão da multidisciplinaridade da equipe e setores envolvidos. As características são ressaltadas pela frequência das atividades, expressas por meio de reuniões formais com o parceiro, sendo importante para sanar dúvidas, estruturarem cronogramas e reduzir a incerteza. A incerteza com relação as rotinas nos casos estudados são provenientes das informações que podem surgir a partir dos produtos, processos ou disciplinas complementares envolvidas, existindo uma

incerteza mínima, mas ainda assim presente, a partir dos agentes de rotatividade, principalmente quando ela ocorre com os gestores responsáveis pela parceria. E por último os resultados da rotina são mensurados a partir de documentos normativos (PMBOK) e *feedback* com a equipe. Sendo assim o construto rotinas organizacional, mais especificamente as rotinas de coordenação foram replicadas conforme demonstrado na teoria.

As variações deliberadas são presentes na gestão das alianças estratégicas das empresas através da imitação, programas formais de experimentação, incentivos diretos e incentivos indiretos, e por último as variações sem foco e brincadeiras.

Para maior compreensão dos construtos, as variáveis observáveis foram desenvolvidas para promover uma relação com a teoria, sendo operacionalizadas no roteiro semiestruturado para entrevista, no qual foi possível detectar a existência de diversas variações deliberadas nas alianças com o intuito de obter motivação da equipe, facilidade na comunicação, desenvolver técnicas e conhecimentos, prover adaptações em processos como a gestão da parceria, tecnologia e processos de produção, e atividade de pesquisa e desenvolvimento. Entre muitas variações deliberadas levantadas, foram observados a partir dos dados coletados, que os três casos e suas respectivas parcerias apresentam relações fortes entre a rotina de coordenação com as seguintes variações deliberadas: programas formais de experimentação, incentivos indiretos e variações sem foco e brincadeiras, conforme March (1991) e Miner (1994) apontaram em seus estudos.

Os programas formais de experimentação proporcionaram um alto grau de conhecimento proveniente de atividades de pesquisa e desenvolvimento, ou mesmo pela adaptação de processos e tecnologias, permitindo para a equipe buscar informações e conseguirem certa independência da gestão no que tange ao acesso de informação, e acarretando em maturidade profissional para as equipes da organização. É importante ressaltar que na visão dos gestores os incentivos indiretos estão juntos com os programas formais de experimentação, principalmente pelo estímulo de acesso ao conhecimento relacionado ao produto, tecnologias necessárias e aspectos relacionados a parceria, não sobrecarregando o parceiro e os gestores, e paralelamente permitindo aos mesmos foco em outras atividades que demandem maior análise e planejamento, ou

seja, o maior incentivo indireto classificado pelos gestores foi a “motivação”, mas sendo gerada pelos programas formais de experimentação.

A tolerância por parte do gestor para variações sem foco e brincadeiras, foi relatada pelos gestores através da liberdade, ou seja, os gestores são apenas mediadores, pois estipulam as metas e objetivos e delegam as responsabilidades para a equipe, não existindo uma importância muito grande por parte da gestão com a forma de execução das tarefas, mas sim com as metas, resultados e prazos alcançados, facilitando a atividade de coordenação da parceria devido a motivação e responsabilidade adquirida pela equipe e resultando em maior liberdade para os colaboradores, gestor e parceiro.

Um aspecto importante relacionado a teoria foi com relação as variações deliberadas: incentivos diretos proporcionados pela parceria e projetos paralelos. As duas variações não existem em nenhuma das alianças estudadas. Os entrevistados afirmaram que não ocorre nenhuma forma de incentivo direto apenas pela participação do colaborador em parcerias, existindo tais incentivos por diversos fatores organizacionais, sendo a parceria um pequeno fragmento dentro desses fatores. Com relação aos projetos paralelos, eles não são praticados devido as equipes participantes das parcerias serem reduzidas, e focando toda sua capacidade nos objetivos e metas da aliança. Assim os conceitos levantados por Aldrich (1999), Lerne e Tirole (2002), e Miner (1994), com relação a essas duas variáveis observáveis não foram observadas como acontecem nas alianças estudadas. Talvez pelo fatos das empresas estudadas serem de médio e pequeno porte, ou ainda por não serem multinacionais.

Uma contribuição desse trabalho foi explicitar que as táticas para geração de variações deliberadas são formas de coordenação interorganizacional que visam diminuir a incerteza da transação de aliança, atender a exigências regulatórias, gerar capital intelectual via aprendizagem organizacional.

Assim é importante que os gestores deste setor estejam conscientes do papel e importância que as variações deliberadas trazem para as rotinas de coordenação, e seus reflexos positivos para a aliança estratégica, entre muitos deles se destaca a evolução organizacional, confirmando as teorias propostas por Campbell (1965a).

Neste sentido, os resultados alcançados com este estudo podem contribuir no conhecimento da dinâmica das alianças estratégicas na região de Ribeirão Preto – SP, a

operacionalização dos construtos rotinas organizacionais e variações deliberadas, e cabendo ao gestor uma reflexão sobre o uso consciente dessas variações, com o intuito de poder almejar vantagens para a coordenação de alianças. E também a descoberta de que muitas dessas variações não ocorrem de forma isolada nas rotinas, mas sim combinadas com outras variações, e assim gerando outros conceitos que podem ser estudados futuramente de forma mais detalhada.

É importante salientar que este trabalho tem limitações pela quantidade de empresas pesquisadas, o tamanho reduzido das equipes envolvidas nas alianças e o aspecto da localidade regional em que essas empresas se encontram, não representando assim uma parcela exponencial das organizações com alianças e atuante no segmento. As proposições só podem ser entendidas no contexto destas empresas, neste momento e nestas localidades.

Sugere-se que trabalhos posteriores estudem as variações cegas e suas relações com as rotinas de coordenação de parcerias. Pois da mesma forma que o estudo trouxe luz às variações deliberadas, ou intencionais nas rotinas de coordenação, seria pertinente desenvolver estudos que enfocassem as variações não intencionais, como sorte, prevaricação, acidentes, fatores pessoais dos atores, fatores organizacionais internos e externos, além da independência do ambiente ou das pressões por seleção, e a relação com as rotinas de coordenação de alianças estratégicas.

REFERÊNCIAS

ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

ALDRICH, H. E. **Organizations Evolving**. London: Sage Publications, 1999.

ANAND, B. N., KHANNA, T. Do firms learn to create value? The case of alliances. **Strategic Management Journal**, 21: 295-315, 2000.

ANVISA. Disponível no site: <[http:// portal.anvisa.gov.br](http://portal.anvisa.gov.br)> Acesso em: 26/11/2010.

ARGOTE, L.; EPPLER, D. Learning curves in manufacturing, **Science**, 247, 920–924, 1990.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Presses Universitaires de France, 1977. 3ª edição.

BARRELLA, F. P.; BATAGLIA, W. O processo decisório para aprendizagem via parcerias estratégicas no setor farmacêutico brasileiro. In: Enanpad 2008 - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. XXXII Enanpad 2008. Windsor Barra Hotel e Congressos, Rio de Janeiro, Brasil. 2008

BARRELLA, F. P.; BATAGLIA, W. Strategic and collaborative alliances for obtaining external knowledge in the Brazilian pharmaceutical industry. In: 8th Latin-American Congress-Fair on Biotechnology and 4th Brazilian Congress on Biotechnology, 2008, São Paulo. **Biolatina 2008 - Biotechnology in Latin America**. Belo Horizonte - MG : FELAEB-Fed. Latinoamericana Biotec; ABRABI-Assoc. Brasileira Biotec; Fundação Biominas, 2008. v. 8, p. art. 48.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v.17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. **Economia das Organizações: Entendendo a relação entre as organizações e a Análise Econômica**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais*, v.3. São Paulo: Atlas, 2004.

BAUM, A. C; MCKELVEY, B. **Variations in organization science:** in honor of Donald T. Campbell. Thousand oaks, calif.: Sage Pub., 1999.

BAUM, J. A. C.; SINGH, J. V. Organizational niches and the dynamics of organizational mortality. **American Journal of Sociology**, 100: 346-380, 1994.

BATAGLIA, W.; YU, A. S. O. A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, p. 82-111, 2008.

BATAGLIA, W.; MEIRELLES, D. S. E. Population Ecology and Evolutionary Economics. *Management Research* (Armonk, N.Y.), v. 7, p. 87-102, 2009.

BECKER, M.C. Organizational routines: a review of the literature. **Industrial and Corporate Change**, v.13, n.4, p. 643-677, 2004.

BECKER, M. C. A framework for applying organizational routines in empirical research: Linking antecedents, characteristics, and performance outcomes of recurrent interaction patterns. **Industrial and Corporate Change**, Vol. 14, No. 5, p. 817-846, 2005.

BURGELMAN R. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. **Management Science**, Vol. 29, No. 12, December, 1983a.

CAPANEMA, L. X. L. A indústria farmacêutica brasileira e a atuação do BNDES. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, 2006.

CAPANEMA, L. X. L; FILHO, L.P; PIERONI, P. J. Apoio do BNDES ao complexo industrial da saúde: A experiência da PROFARMA e seus desdobramentos. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, 2008.

CAMPBELL, D. T. Ethnocentric and other altruistic motives. In: D. Levine (Ed.), **Nebraska Symposium on Motivation**, Lincoln: University of Nebraska Press, p. 283–311, 1965a

CLARK, B. K.; WHELLWRIGHT, C. S. **Managing new product and process development: text and cases**. Free Press, 1993.

CAMPBELL, D. T. **The Blind-Variations-and-Selective-Retention**. Ablex Publishing, 1982.

COHEN, M. D. Individual learning and organisational routine: emerging connections. **Organisation Science**, 2, p. 135–139, 1991.

COSMOS CORPORATION. Planejamento e execução de estudos de caso. Disponível em: <<http://www.cosmoscorp.com/>>. Acesso em: 29 Nov. 2010.

CRESWELL, JOHN W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativos e Mistos**. São Paulo: Artmed, 2007.

DAS, T. K.; TENG, B. S. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, v. 23, p. 491-512, 1998.

DEMING, W. E. Improvement of quality and productivity through action by management. **National Productivity Review**, 1, p. 12-22, 1981.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, 48, p. 147-160, 1983.

DOSI, G.; TEECE, D. Organizational competence and the boundaries of the firm. **CCC Working Paper**, Berkeley, n. 93-11, 1993.

DOSI, G., TEECE, D., WINTER, G. S. Toward a theory of corporate coherence: some preliminary remarks, G. Dosi, R. Giannetti and P. A. Toninelli (eds), **Technology and Enterprise in a Historical Perspective**. Clarendon Press: Oxford, p. 185–211, 1992.

DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **The nature and dynamics of organizational capabilities**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2000.

DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, 17: 55-78, 1996.

EIRIZ, V. Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea**, 5, p. 65-90, 2001.

EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects of entrepreneurial firms. **Organization Science**, v. 7, p. 136-150, 1996.

EMEA, 1997. Disponível no site:
<<http://www.tga.gov.au/pdf/euguide/ewp056095en.pdf>> Acesso em: 17/09/2011.

ESTRELLA, A. D. P. Aprendizagem interorganizacional via parcerias estratégicas colaborativas na indústria brasileira de biotecnologia, segmento de saúde humana. **Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas**. Orientador: Prof. Dr. Walter Bataglia. Universidade Presbiteriana Mackenzie. 2008.

ESTRELLA, A; BATAGLIA, W. The evolution of the network of collaboration among Brazilian biotechnology organizations. In: BIOLATINA 2008 – 8th Latin-America Congress-Fair in Biotechnology. **4th Brazilian Congress on Biotechnology**. Pôster. Transamérica Hotel. São Paulo, 29/Set–01/Oct, Brasil. 2008.

FEBRAFARMA. **Indústria Farmacêutica no Brasil**, 2007.

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, **48**, 94–118, 2003.

FIPASE – Disponível no site: <<http://www.fipase.com.br>> Acesso em: 24/03/2011.

FIGUEIREDO; M. V. **O processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais**. 2009. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009.

FLIGSTEIN, N. The Spread of the Multidivisional Form Among Large Firms, 1919-1979. *American Sociological Review*, v. 50, n. 3, p. 377-391, 1985.

GADELHA, C. A. G. Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas livres de comércio (Cadeia: Complexo da Saúde). Campinas: IE/NEIT/Unicamp/MCT/Finep, (Nota Técnica Final), 2002.

GARAI, G. Leveraging the rewards of strategic alliances. **Journal of Business Strategy**, Mar.-Apr. 1999.

GARVIN, D. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**. Boston, v. 71, n.4, p. 78-91, 1993.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995a.

GODOY, Arilda S. A Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, V. 35, N.3, p. 20-29, 1995b.

GULATI R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Academy of Management Journal**, 38: 85-112, 1995.

HAGEDOORN, J.; NARULA, R. Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences. **Journal of International Business Studies**, p. 265-284, Second Quarter, 1996.

HAUSCHILD P. R.; MINER, A. S. Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v.42, n.3, p. 472-500, 1997

HELFAT, C., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D. and WINTER, S. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organisations**, Blackwell Publishing, Malden, 2007.

HENDERSON, R; COCKBURN, I. Measuring competence? Exploring firm effects. in pharmaceutical research. **Strategic Management Journal**, Winter Special Issue, 15: 61-83, 2000.

HODGSON, G. M. The mystery of the routine: the Darwinian destiny of An Evolutionary Theory of Economic Change. **Revue Economique**, 54, 355–384, 2003.

PIA/IBGE – Disponível no site: <<http://www.ibge.com.br>> Acesso em: 26/11/2010.

IMSHEALTH. Disponível no site: <<http://www.imshealth.com>> Acesso em: 26/11/2010.

KALE, P.; DYER, J.; SINGH, H. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 23, n. 8, p. 747, 2002.

KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T. How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. **Strategic Management Journal**, 26: 489-496, 2005.

LERNER, J.; TIROLE, J. Some Simple Economics of Open Source. **Journal of Industrial Economics**, 50, p. 197-234, 2002.

LYNCH, B. An empirical assessment of Perrow's technology construct. **Administrative Science Quarterly**, 19, 338–356, 1974.

MALERBA, F.; ORSENIGO, C., Technological Regimes and Firm Behavior. **Industrial and Corporate Change**. Vol. 2, No. 1, 1993.

MARCH, J. G., Footnotes to Organizational Change. **Administrative Science Quarterly**, 26, 563-577, 1981.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, Feb. 1991.

MARCH, J. G. **The Pursuit of Organizational Intelligence**. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.

MERRIAM, S. B. **Case study research in education: a qualitative approach**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.

MINER, A. S. Seeking Adaptive Advantage: Evolutionary Theory and Managerial Action. In: **Evolutionary Dynamics of Organizations**, edited by J. Baum and J. Singh. Oxford: Oxford University Press, 1994. p. 76-89.

MINER, A. S.; HAUNSCHILD, P. R. Population Level Learning. **Research in Organizational Behavior**, Vol. 17, p. 115, 1995.

MINER, A. S.; RAGHAVAN, S. Interorganizational imitation: A hidden engine of selection. In: **Variations in Organization Science: In Honor of Donald T. Campbell**. (Eds. Joel Baum and William McKelvey.). Oxford University Press, p. 35-62, 1999.

MORRETO, L.D. **SINDUSFARMA: trajetória de idéias e conquistas**. São Paulo: SINDUSFARMA, 2006.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of the firm**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

NELSON, R.; WINTER, G. S. Evolutionary Theorizing in Economics. **Journal of Economic Perspectives**, v.16, n. 2, p. 23–46, 2002.

NELSON R.R.; WINTER, S.G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Clássicos da inovação, 2a ed. Unicamp, 2005.

PENTLAND, B. T. Sequential variety in work processes. **Organization Science**, 14, 528–540, 2003a.

PENTLAND, B. T.; RUETER, H. Organisational routines as grammars of action. **Administrative Sciences Quarterly**, 39, p. 484–510, 1994.

PERROW, C. **Complex Organizations: A Critical Essay**. 3 ed., New York, 1986.

POWELL, W. W. Hybrid Organizations Arrangements: New Forms or Transitional Development?. **California Management Review**, v.30, n. 1: ABI/INFORM Global, p. 67, 1987.

POWELL, W.W.; KOPUT, K.W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Network of learning in Biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, p. 116-145, 1996.

POWELL, W.W; KOPUT, K.W.; OWEN-SMITH, J. Interorganizational collaboratrion and the locus of innovation: network of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**. 41, p.116-145, 1996.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L.; OWEN-SMITH, J. Network Position and Firm Performance: Organizational Returns to Collaboration in the Biotechnology Industry. **Research in the Sociology of Organizations**. Greenwich, CT, JAI Press, v16, p. 129-159, 1999.

POWELL, W.W.; KOPUT K.W.; WHITE. D.R.; OWEN-SMITH J. Network Dynamics and Field Evolution: The Growth of Interorganizational Collaboration in the Life Sciences, **Universidade de Chicago**, v. 110, n.4, p. 1132-1205, 2005.

REIS, C.; CAPANEMA, L. X. L.; PALMEIRA FILHO, P. L.; PIERONI, J. P.; BARROS, J. O; SILVA, L. G. Biotecnologia para saúde humana: tecnologias, aplicações e inserção na indústria farmacêutica. **BNDES Setorial**, v. 29, p. 359-392, 2009.

REUER, J. J. 2001. From hybrids to hierarchies: Shareholder wealth effects of joint venture partner buyouts. **Strategic Management Journal**, 22: 27-44.

RICHARDSON, R. J. **Diffusion of Innovations**. 4th ed, New York, Free Press: 1995.

ROGERS, E. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3.ed, São Paulo, Atlas: 1999.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. (Org.). **Competitive strategic management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 556-570, 1984.

SCHILKE, O.; GOERZEN, A. Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. **Journal of Management**, 2010.

SITKIN, S. B. Learning through failure: The strategy of small losses. In M. D. Cohen & L. S. Sproull (Eds.), **Organizational learning**. p. 541-578. Thousand Oaks, CA: Sage, 1992.

TEECE, J. D. Competition, Cooperation, and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 18, n. 1, p. 1-25, 1992.

TEECE, J. D. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, v. 15, p. 285-305, 1986.

THOMPSON, J. D. **Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory**. McGraw-Hill: New York, 1967.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. **Administrative Sciences Quarterly**, 28, p. 22–39, 1983.

VASQUEZ, E.G.M; JIMÉNEZ, J.A.; MASCARENÁS, J; Strategic alliances as a Mechanism for Wealth creation in the biopharmaceutical industry: An empirical analysis of the Spanish case. **Journal of Commercial Biotechnology**. V. 12 n.3. p. 229-236, abr. 2006.

WEICK, K. E. The vulnerable system: an analysis of the Tenerife air disaster. **Journal of Management**, v. 16, p. 571–593, 1990.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. The Free Press, New York, 1985

WILLIAMSON, O. E. **Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives**, *Administrative Science Quarterly*, 36 (June), pp. 269-296.

WINTER, S. G. On Coase, competence and the corporation, in O. E. Williamson and S. G. Winter (eds), **The Nature of the Firm—Origins, Evolution and Development**. Oxford University Press: New York, p. 179–195, 1991.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, 24: 991-995, 2003.

YIN, R. K. The case study crisis: some answers. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, n. 1, p. 58-65, 1981.

YIN, R. K. **Applications of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1993.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: Sage, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento de métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

ZAHEER, A.; ZAHEER, S. Catching the wave: Alertness, responsiveness, and market influence in global electronic networks. **Management Science**, v. 43, n. 11, p. 1493–1509, 1997.

ZELLMER-BRUHN, M. E. *The effects of time pressure and interruptions on team external acquisition of work routines*. 2006, Dissertation (Phd), University of Wisconsin, Madison, 1999.

APÊNDICE A – MATRIZ DE CONSISTÊNCIA

Problema de Pesquisa:

Como as variações deliberadas se relacionam com as rotinas de coordenação de alianças estratégicas entre empresas do segmento farmacêutico de saúde humana?

Objetivo Geral:

O objetivo geral desta pesquisa é analisar, a partir da percepção dos gestores, a relação das variações deliberadas em rotinas de coordenação de alianças estratégicas nas organizações farmacêuticas no segmento de saúde humana.

Objetivos Específicos:

- 1) Estudar a dinâmica de parcerias estratégicas no segmento farmacêutico de saúde humana.
- 2) Levantar as principais variações deliberadas, ou seja, as variações feitas intencionalmente pelos gestores.
- 3) Gerar proposições tentativas, não definitivas, a respeito da relação entre as variações deliberadas na rotina de coordenação de alianças estratégicas nas empresas farmacêuticas do segmento de saúde humana.

CONSTRUTOS E PRINCIPAIS AUTORES	VARIÁVEIS LATENTES	VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS	QUESTÕES DO ROTEIRO
<p>1. Aliança Estratégica</p> <p>Powell, Koput, Owen-Smith (1996); Barney, Hesterly (2004); Eisenhardt, Schoonhoven (1996); Kale, Dyer, Singh (2002); Eiriz (2001);</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Tipo da Aliança •Quem são os parceiros da Aliança •Início e Fim da Aliança •Descrição da Aliança •Motivação da Aliança 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de Aliança; - Quem são os parceiros da Aliança; - Início e Fim da Aliança; - Descrição da Aliança; - Motivação da Aliança; 	<ul style="list-style-type: none"> - Escolha da parceria em conjunto com o gestor. A parceria deve atender ao maior número possível dos critérios apresentados na metodologia.
<p>2. Rotinas de Coordenação Interorganizacional</p> <p>Feldman, Pentland (2003); March (1991); Nelson, Winter (1982); Dosi, Teece, Winter, (1992); Dosi, Nelson, Winter (2000); March (1991); Miner (1994); Becker (2004); Becker (2005);</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Antecedentes das Rotinas 	<ul style="list-style-type: none"> - Complexidade da tarefa (Passos para completar a tarefa); - Interdependências da tarefa (Elementos para completar a tarefa); - Pressão por tempo (Tempo para realizar cada tarefa); 	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são as principais unidades organizacionais envolvidas com essas atividades? Quantos conhecimentos e disciplinas diferentes são necessários? - Quantas pessoas estão envolvidas? - Existem regras, metas e

	<ul style="list-style-type: none"> - Incerteza Pertinente a tarefa (Incerteza para a tomada de decisão); - Agentes de Rotatividade (Conhecimento do agente em relação a rotina/tarefa); 	<p>rotinas que auxiliam o funcionamento da equipe envolvida? Há planejamento de cronograma e metas conjunto? Exemplifique.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em caso de falha nessas atividades, há um tempo mínimo (horas, dias, semanas ou meses) no qual elas devem ser reestabelecidas? Quais são as principais causas de falha nas atividades? (Ex. atrasos de feedback)
<ul style="list-style-type: none"> • Características das Rotinas 	<ul style="list-style-type: none"> - Frequência (Repetição de uma mesma rotina em um determinado período); - Variedade Sequencial (Sequência de ações que compõem uma determinada rotina); 	<ul style="list-style-type: none"> - Há reuniões programadas que incluem pessoas de diferentes unidades organizacionais? Quantas vezes? Quem participa?
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados das Rotinas 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação (Comportamento estável e ajuste mútuo proveniente da rotina); - Economia de Recursos Cognitivos (Experiência 	<ul style="list-style-type: none"> - Como se busca garantir a consistência e a excelência dessas atividades?

		<p>desenvolvida através de decisões repetitivas);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprender Fazendo (Qualidade e eficiência provenientes da repetição); 	<ul style="list-style-type: none"> - Houve novas tarefas ou enfoques gerados por necessidades específicas da parceria em análise?
<p>3. Variações Deliberadas</p> <p>Aldrich (1999); March (1999); Mckelvey, Baum (1999); Hauschild, Miner (1997); Miner, Rhagavan (1999); Dimaggio, Powell (1983); Miner (1994)</p>	<p>•Imitação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existência da Imitação; - Processo da Imitação; - Incerteza pela imitação; 	<ul style="list-style-type: none"> - A parceria em estudo utilizou como base algum produto, processo, ou modelo organizacional de terceiros externos a parceria? Em caso positivo descreva as variações geradas pela imitação nas tarefas, enfoques ou processos da parceria? - Qual o envolvimento dos parceiros nas variações geradas pelo processo de imitação? - A imitação gerou algum tipo de incerteza nos

		- Imitação relacionada com a coordenação;	processos da parceria em estudo? - Ocorreram novos enfoques ou novas tarefas por necessidades específicas da imitação na coordenação interorganizacional da aliança estratégica?
	•Programas Formais de Experimentação	- Pesquisa & Desenvolvimento; - Teste Clínico;	- Ocorreu atividade de Pesquisa & Desenvolvimento, vinculadas a parceria? - Em caso positivo descreva as variações geradas, enfoques ou processos da parceria? E se ocorreram novos enfoques ou novas tarefas por necessidades específicas da imitação na coordenação interorganizacional da aliança estratégica? - Ocorreu teste clínico vinculados a parceria? - Em caso positivo descreva

		<ul style="list-style-type: none"> - Programas de qualidade; - Projetos paralelos; 	<p>as variações geradas, enfoques ou processos da parceria? E se ocorreram novos enfoques ou novas tarefas por necessidades específicas da imitação na coordenação interorganizacional da aliança estratégica?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ocorreu atividade de Programas de Qualidade, vinculadas a parceria? - Em caso positivo descreva as variações geradas, enfoques ou processos da parceria? E se ocorreram novos enfoques ou novas tarefas por necessidades específicas da imitação na coordenação interorganizacional da aliança estratégica? - Ocorreu atividade de Projetos Paralelos, vinculadas a parceria? - Em caso positivo descreva
--	--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> - Sistema desenhado para promover falhas; - Ocorreram testes pilotos; 	<p>as variações geradas, enfoques ou processos da parceria? E se ocorreram novos enfoques ou novas tarefas por necessidades específicas da imitação na coordenação interorganizacional da aliança estratégica?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ocorreu atividade de Sistema desenhado para promover falhas? - Em caso positivo descreva as variações geradas, enfoques ou processos da parceria? E se ocorreram novos enfoques ou novas tarefas por necessidades específicas da imitação na coordenação interorganizacional da aliança estratégica? - Ocorreu atividade de teste piloto? - Em caso positivo descreva as variações geradas, enfoques ou
--	--	--	---

			processos da parceria? E se ocorreram novos enfoques ou novas tarefas por necessidades específicas da imitação na coordenação interorganizacional da aliança estratégica?
	• Incentivos Diretos e Indiretos	- Incentivos Declarados ou Diretos;	- Existem/Existiu incentivos diretos, como programas de qualidade, incentivos monetários, participações acionárias, participações em patentes, promoção de cargos, etc – para o desenvolvimento de variações? Em caso positivo descreva as variações geradas, a partir desses incentivos? E como ela se relacionou com a coordenação da parceria?
		- Incentivos Não-Declarados ou Indiretos;	- Existem/Existiram

			incentivos indiretos, como a questão da satisfação pessoal do funcionário, ou mesmo a questão de acessar novos recursos (tecnologias, informações, matérias primas) – no caso citado? Em caso positivo descreva as variações geradas, a partir desses incentivos? E como ela se relacionou com a coordenação da parceria?
	<p>• Variações Sem Foco e Brincadeiras</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informalidades; - Pequenas equipes que trabalham de forma não convencional; - Tolerância por parte do gestor para novas formas de trabalhos; 	<ul style="list-style-type: none"> - O gestor no caso citado é/foi tolerante com pequenas equipes que trabalham/trabalharam de forma não convencional, ou mesmo a informalidade com relação ao comportamento das equipes (liberdade de execução das tarefas ou mesmo liberdade a relação aos procedimentos), e a quebra ou modificação em processos/ações (como a alteração de um processo

			<p>ou passo pré-estabelecido em uma atividade) na parceria? Em caso positivo descreva as variações geradas, a partir dessas equipes? E como ela se relacionou com a coordenação da parceria?</p>
--	--	--	--

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

MÓDULO I DA ENTREVISTA – CARACTERIZAÇÃO

PARTE 1 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

- Qual o principal segmento de atividade da empresa e seus principais produtos-mercados?
- Há quantos anos a empresa existe?
- Qual é o número de funcionários da empresa?
- Quais são os principais departamentos no organograma da empresa?
- Qual o escopo geográfico da empresa?

PARTE 2 – CARACTERIZAÇÃO DO GESTOR

- Qual é a sua formação?
- Qual é sua experiência profissional com parcerias (gestor ou participante; setor farmacêutico ou não)?
- Há quanto tempo você está na empresa?
- Há quanto tempo você está no setor farmacêutico?
- Quais as principais atividades que você desenvolve?
- Qual o nível hierárquico do seu cargo?

PARTE 3 – CARACTERIZAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DA EMPRESA COM ALIANÇAS

- Quando foi realizada a primeira aliança formal da empresa? (anos)
- Quantas alianças existem no momento e de que tipo (P&D, teste clínico, manufatura, distribuição, comercialização e capital de risco)?
- Nos últimos cinco anos quais tipos de alianças foram realizadas? Quantas de cada tipo?

PARTE 4 – ESCOLHA PARCERIA EM CONJUNTO COM O GESTOR

- Escolha da parceria em conjunto com o gestor. A parceria deve atender ao maior número possível dos critérios listados a seguir.
 - Teve o início de suas atividades há no mínimo 1 ano?

- Teve sua finalização há no máximo 1 ano?
- O parceiro realiza atividades de P&D?
- O parceiro desenvolve produtos inovadores para o mercado?
- O parceiro possui departamento específico de P&D?
- Envolve alto grau de inovação do conteúdo tecnológico da empresa
- Exige alto grau de escolaridade dos funcionários (ocupações auxiliares e básicas, semiqualficadas e qualificadas)?
- As atividades relacionadas à implementação envolvem conhecimentos e disciplinas diferentes?
- O teste e uso do produto não permitem que se aprenda facilmente sobre as atividades da parceria (teste clínico ou manufatura ou venda).
- A análise do produto não permite se aprender facilmente sobre as atividades da parceria (teste clínico ou manufatura ou venda)?
- A análise da documentação do produto não permite se aprender facilmente sobre as atividades da parceria (teste clínico ou manufatura ou venda)?
- É dependente de organizações externas além do parceiro (clientes, universidades, institutos de pesquisa, consultorias, centros de capacitação, fornecedores, concorrentes) em relação aos conhecimentos necessários para sua realização?
- Produto e processos associados à aliança dependem de melhoria contínua para proteção contra imitação?
- Grande parte do controle dos processos associados à aliança não pode ser embutida em software padrão parametrizável.
- O conhecimento associado aos processos da aliança não é facilmente transformado em cursos e manuais.
- Novos procedimentos, processos ou tecnologias tendem a gerar incerteza na realização da tarefa de uma determinada rotina?

MÓDULO II DA ENTREVISTA – COORDENAÇÃO DA ALIANÇA

Coordenação Interorganizacional

- Descreva as atividades de coordenação interorganizacional:
- Quais são as principais unidades organizacionais envolvidas com essas atividades? Quantos conhecimentos e disciplinas diferentes são necessários?
- Quantas pessoas estão envolvidas?
- Existem regras, metas e rotinas que auxiliam o funcionamento da equipe envolvida? Há planejamento de cronograma e metas conjunto? Exemplifique.
- Em caso de falha nessas atividades, há um tempo mínimo (horas, dias, semanas ou meses) no qual elas devem ser reestabelecidas? Quais são as principais causas de falha nas atividades? (Ex. atrasos de feedback)
- Há reuniões programadas que incluem pessoas de diferentes unidades organizacionais? Quantas vezes? Quem participa?
- Como se busca garantir a consistência e a excelência dessas atividades?
- Houve novas tarefas ou enfoques gerados por necessidades específicas da parceria em análise?

MÓDULO III DA ENTREVISTA – VARIAÇÕES DELIBERADAS

- A parceria em estudo utilizou como base algum produto, processo, ou modelo organizacional de terceiros externos a parceria? Em caso positivo descreva as variações geradas pela imitação nas tarefas, enfoques ou processos da parceria?
- Qual o envolvimento dos parceiros nas variações geradas pelo processo de imitação?
- A imitação gerou algum tipo de incerteza nos processos da parceria em estudo?
- Ocorreram novos enfoques ou novas tarefas por necessidades específicas da imitação na coordenação interorganizacional da aliança estratégica?
- Ocorreu atividade de Pesquisa & Desenvolvimento, vinculadas a parceria? - Em caso positivo descreva as variações geradas, enfoques ou processos da parceria? E se ocorreram novos enfoques ou novas tarefas por necessidades específicas da imitação na coordenação interorganizacional da aliança estratégica?
- Ocorreu teste clínico vinculados a parceria? - Em caso positivo descreva as variações geradas, enfoques ou processos da parceria?

- Ocorreu atividade de Programas de Qualidade, vinculadas a parceria? - Em caso positivo descreva as variações geradas, enfoques ou processos da parceria? E se ocorreram novos enfoques ou novas tarefas por necessidades específicas da imitação na coordenação interorganizacional da aliança estratégica?
- Ocorreu atividade de Projetos Paralelos, vinculadas a parceria? - Em caso positivo descreva as variações geradas, enfoques ou processos da parceria? E se ocorreram novos enfoques ou novas tarefas por necessidades específicas da imitação na coordenação interorganizacional da aliança estratégica?
- Ocorreu atividade de Sistema desenhado para promover falhas? - Em caso positivo descreva as variações geradas, enfoques ou processos da parceria? E se ocorreram novos enfoques ou novas tarefas por necessidades específicas da imitação na coordenação interorganizacional da aliança estratégica?
- Ocorreu atividade de teste piloto? - Em caso positivo descreva as variações geradas, enfoques ou processos da parceria? E se ocorreram novos enfoques ou novas tarefas por necessidades específicas da imitação na coordenação interorganizacional da aliança estratégica?
- Existem/Existiu incentivos diretos, como programas de qualidade, incentivos monetários, participações acionárias, participações em patentes, promoção de cargos, etc – para o desenvolvimento de variações? Em caso positivo descreva as variações geradas, a partir desses incentivos? E como ela se relacionou com a coordenação da parceria?
- Existem/Existiram incentivos indiretos, como a questão da satisfação pessoal do funcionário, ou mesmo a questão de acessar novos recursos (tecnologias, informações, matérias primas) – no caso citado? Em caso positivo descreva as variações geradas, a partir desses incentivos? E como ela se relacionou com a coordenação da parceria?
- O gestor no caso citado é/foi tolerante com pequenas equipes que trabalham/trabalharam de forma não convencional, ou mesmo a informalidade com relação ao comportamento das equipes (liberdade de execução das tarefas ou mesmo liberdade a relação aos procedimentos), e a quebra ou modificação em processos/ações (como a alteração de um processo ou passo pré-estabelecido em uma atividade) na parceria? Em caso positivo descreva as variações geradas, a partir dessas equipes? E como ela se relacionou com a coordenação da parceria?

