

FACULDADES NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**ALIANÇAS COMO ESTRATÉGIA DE COOPETIÇÃO NO SETOR DE
BIOTECNOLOGIA: um estudo de caso na Fundação Ezequiel Dias**

Simone Abreu Borges da Silva

**Belo Horizonte
2011**

Simone Abreu Borges da Silva

ALIANÇAS COMO ESTRATÉGIA DE COOPETIÇÃO NO SETOR DE BIOTECNOLOGIA: um estudo de caso na Fundação Ezequiel Dias

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias.

Área de concentração: Organização e estratégia.

Linha de pesquisa: Tecnologia de Gestão e Competitividade.

**Belo Horizonte
2011**

AGRADECIMENTOS

Àquele que de longe acompanha meus projetos acadêmicos desde a primeira graduação.

Ao meu orientador, professor Alexandre Teixeira Dias, pelas sábias palavras, pelo compartilhamento de sua experiência, pela confiança e toda a liberdade delegada.

Aos professores do mestrado, pela riqueza do conhecimento e dedicação ao ensino.

Aos colegas de mestrado, pelas colaborações e companhia ao longo desses meses.

Às colegas da iniciação científica, Lurdinha e Andressa, pelo apoio carinhoso ao longo da execução do projeto e das vivências do mestrado.

À direção da Fundação Ezequiel Dias, por ter autorizado e apoiado esta pesquisa.

Aos entrevistados da pesquisa, pela colaboração e disponibilidade, e a todos que, direta ou indiretamente, estão envolvidos na realização desta pesquisa.

Aos colegas de trabalho, pelas contribuições e ajuda em tempo e hora.

Ao meu filho Bruce, razão do meu viver, pelas mensagens carinhosas e por, tão jovem, mostrar ser corajoso ao enfrentar desafios.

Ao Marcinho, pelo companheirismo, apoio e dedicação a ponto de abrir mão de seus projetos pessoais.

À minha mãe, pela coragem nos enfrentamentos da vida e pelo amor incondicional. Sem seu exemplo e apoio, nada disso se realizaria.

RESUMO

O interesse pelo tema da presente pesquisa nasceu do desejo de explorar o enfoque interativo das organizações, no que se refere ao processo de escolha de estratégias empresariais de cooperação em um contexto dinâmico, como é o da biotecnologia, regido por uma situação concorrencial, mas também pela interação entre as estruturas que o condicionam e pelas condutas inovadoras das organizações que o compõem. Por tratar-se de um meio no qual o conhecimento científico vigora, este acaba por tornar-se, talvez, um elemento da própria evolução concorrencial que se estabelece no setor. Diante disso, o que se pretendeu com a presente pesquisa foi trilhar caminhos pelos quais, talvez, seja possível compreender o fenômeno, objeto de estudo, considerando a existência de complementaridade entre o direcionamento exógeno, estabelecido pelo mercado e o direcionamento endógeno, estabelecido pelos recursos e pela própria construção de uma estratégia, no caso, baseada na coopetição - conceito que aproxima a competição da cooperação. Dessa forma, foi abordado um fenômeno específico e procura-se, nas próximas páginas, descrever a aplicação de aliança pela Fundação Ezequiel Dias, organização pública mineira, de forma a identificar como a aliança se estabelece como estratégia de coopetição no setor de biotecnologia. Para tanto, realizou-se revisão da literatura que trata dos modelos de administração estratégica, da competitividade e da cooperação. Utilizou-se como método de pesquisa, o estudo de caso descritivo, de natureza qualitativa. A coleta de dados amparou-se na análise de documentos legais produzidos pelo poder Executivo de Minas Gerais e pela Fundação Ezequiel Dias. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com dois gestores da Fundação Ezequiel Dias, além da utilização da observação direta. Para tratar os dados coletados, optou-se pela análise de conteúdo, desenvolvida de acordo com o objetivo geral estabelecido para o presente estudo. Os dados coletados nas entrevistas realizadas estão apresentados de acordo com a categorização proposta nos objetivos específicos desta pesquisa. Ao final, estão alinhavadas as considerações finais, seguidas das referências bibliográficas.

Palavras-chave: Estratégia. Alianças Estratégicas. Cooperação. Competitividade. Biotecnologia.

ABSTRACT

The interest for the subject of the present research was born of the desire to explore the approach interactive of the organizations, as for the process of choice of enterprise strategies of cooperation in a dynamic context, as it is of the biotechnology, conducted for a concorrencial situation, but also for the interaction between the structures that condition it and for the innovative behaviors of the organizations that compose it. For being about a way where the scientific knowledge invigorates, this finishes for becoming, perhaps, an element of the proper concorrencial evolution that if establishes in the sector. Ahead of this, what it was intended with the present research was to tread ways for which, perhaps, either possible to understand the phenomenon, study object, considering the existence of relation established for the market and the established for the resources and the proper construction of a strategy, in the case, based on the coopetição - concept that approaches the competition of the cooperation. Of this form, a specific phenomenon was boarded and is looked, in the next pages, to describe the application of alliance for the Foundation Ezequiel Dias, mining public organization, of form to identify as the alliance if it establishes while strategy of coopetição in the biotechnology sector. For in such a way, revision of the literature was become fulfilled, that deals with to the models of strategical administration, competitiveness and cooperation. It was used as research method, the study of descriptive case, qualitative nature. The collection of data was supported in legal the document analysis produced by the executive of Minas Gerais and the Foundation Ezequiel Dias. The primary data had been collected by means of interviews not-structuralized with two managers of the Foundation Ezequiel Dias, beyond the use of the direct comment. To treat the collected data, the established general objective for the present study was opted in accordance with to the analysis of content, developed. The data collected in the carried through interviews are presented in accordance with the categories proposal in the specific objectives of this research. To the end, the suggestions are tacked, followed of the bibliographical references.

Word-key: Strategy. Alliances. Cooperation. Competitiveness. Biotechnology

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Biorio – Pólo de Biotecnologia do Rio de Janeiro

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

DI – Diretoria Industrial da Funed

Ensegebe – Instituto de Estudos de Engenharia Genética da Itália

Finep – Financiadora de Estudos e Projetos

Fiocruz – Fundação Oswaldo Cruz

FNDCT – Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

Funed – Fundação Ezequiel Dias

Furp – Fundação do Remédio Popular

MS – Ministério da Saúde

ONU – Organização das Nações Unidas

Pasni – Programa de auto-suficiência nacional em imunobiológicos

Pro-Farma – Programa de apoio ao desenvolvimento da cadeia produtiva farmacêutica

SUS – Sistema Único de Saúde

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Administração Estratégica	29
Figura 2 – Modelo Conteúdo, Processo e Resultados	31
Figura 3 – Cronograma: etapas de transferência de tecnologia da vacina	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivos	12
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
1.2 Justificativa	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Competitividade.....	15
2.2 Cooperação e Coopetição	17
2.3 Coopetição e Estratégia.....	22
2.3.1 Conteúdo e Processo	28
2.4 Estratégia e Alianças.....	33
2.4.1 Conceito de aliança estratégica.....	34
2.4.2 O Contexto das alianças	38
2.4.3 Alianças estratégicas no Setor Público	40
2.5 O setor de Biotecnologia.....	44
3 METODOLOGIA	49
3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem	49
3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins	50
3.3 Tipo de Pesquisa quanto aos meios	50
3.4 Unidade de análise, de observação e sujeitos da pesquisa.....	52
3.5 Coleta de dados	53
3.6 Técnica de Análise dos dados.....	54
4 RESULTADOS.....	56
4.1 A Fundação Ezequiel Dias.....	56
4.2 Alianças firmadas	58
4.3 Conteúdo e Processo Estratégico e Expectativa de Resultados	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS.....	81
ANEXOS	90
Anexo A – Mapa Estratégico.....	90
Anexo B – Produtos/Serviços	91
Anexo C – Demonstrativo da situação orçamentária.....	92

1 INTRODUÇÃO

A competitividade, conceito subjacente da estratégia contemporânea, deve ser compreendida em toda a sua extensão, uma vez que, para tornarem-se competitivas, as organizações procuram, cada vez mais, estratégias que permitam a expansão de suas atividades, a abertura para análises multidimensionais, a internacionalização e a atuação globalizada. Essa complexa composição, paradoxalmente, conduz a movimentos de aproximação e articulação entre concorrentes, que acabam por colaborar no revigoramento do próprio setor (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). É nesse contexto que se dá o estabelecimento de novos arranjos produtivos, dessa vez ensejados pela coopetição - uma interação da cooperação com a competição (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Essa visão ampliada de competitividade é norteadora do presente estudo.

Segundo Kupfer (1991), a competitividade deve ser vista de forma mais ampla. Em lugar de associá-la, na tradição do enfoque microeconômico, a indicadores de desempenho ou de eficiência técnica baseados em abordagens que se restringem aos aspectos correntes das organizações e dos produtos que fabricam, deve-se explorar enfoque interativo das organizações, que considere o processo de escolha de estratégias empresariais em um contexto dinâmico, regido por uma situação concorrencial e pela interação entre as estruturas que o condicionam e as condutas inovadoras das organizações que podem transformá-lo.

O enfoque interativo facilita a compreensão acerca das rápidas mudanças ambientais do século XXI e o grande impacto que geram na sociedade contemporânea. Essas constantes transformações afetam não só os padrões tecnológicos, mas também os aspectos socioculturais (CASTELLS, 1999; KANTER, 1996; KOTLER, 2006). Isso porque elas trazem consigo incertezas ambientais que frequentemente influenciam a obtenção de recursos, podendo inclusive motivar as organizações a desenvolver relações interorganizacionais horizontais, ou seja, relações com fornecedores e clientes, além das verticais (com concorrentes e parceiros) para, dessa forma, lidarem com as novas situações (BACHMANN *et al.*, 2001 citado por CUNHA, 2004).

Visto dessa forma, a instabilidade ambiental atingiria não somente os aspectos internos às organizações, mas também o seu relacionamento com outras, podendo se estender de relacionamentos competitivos a cooperativos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Além disso, os eventos ocorridos no contexto externo tenderiam a pressionar as organizações para movimentos de adaptação decorrentes de novas circunstâncias relacionadas à eficiência e à legitimidade social (MACHADO-DASILVA; FONSECA, 1996). É o que defende Morgan (2000), ao identificar a possibilidade de existência de relações de cooperação que são capazes de transformar a natureza competitiva do ambiente.

Abordagens teóricas clássicas receberam importantes contribuições no sentido de buscar compreender a extensão da competitividade. O próprio modelo das forças competitivas de Porter - cinco forças básicas que guiam os cenários: a entrada de novos concorrentes; a ameaça de substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores; e a rivalidade entre os concorrentes existentes - enriquece-se com uma dimensão cooperativa (GHEMAWAT, 2000). A partir dessa visão ampliada, é possível buscar a compreensão de que cooperação convive com competição, às vezes, entre as mesmas empresas, pois, num ambiente competitivo, elas, paradoxalmente, necessitam adotar estratégias colaborativas (OLIVEIRA, DRUMMOND e RODRIGUES, 1999). Nesse sentido, vislumbra-se um novo padrão de concorrência, agora não mais exercida apenas entre empresas individuais, mas entre conjuntos de empresas (BARNEY; HESTERLY, 1996; HELAL; CAMARGOS, 2007).

Na busca de interpretações do contexto da cooperação, contribuições como as de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) devem ser consideradas, especialmente no sentido de compreender que empresas parceiras buscam criar valor, mas que esse contexto da cooperação vai além do custo de oferecer esse valor, ele busca também estabelecer uma posição favorável em relação aos concorrentes, a partir da dinâmica competitiva do setor.

Nesse contexto, as parceiras optam por estratégias de foco uma vez que planejam usar suas competências essenciais para atender às necessidades de um

determinado segmento ou nicho, em detrimento de outros. E a análise da cadeia de valor torna-se imprescindível para que as empresas envolvidas na parceria entendam sua posição de custo e possam identificar os vários meios a serem utilizados para facilitar a implantação de uma estratégia no nível de negócios escolhido (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

No seio dessa mudança ou desses movimentos de adaptação, estão as parcerias e alianças entre organizações. Embora não se possa dizer que elas sejam uma novidade, uma vez que essas formas interativas estiveram presentes ao longo da história da evolução das empresas em geral, o fenômeno atual - em grau, magnitude e natureza - pode ser considerado novo. Tal fenômeno, em plena evolução, altera, substancialmente, tanto o ambiente competitivo das empresas quanto o escopo e a natureza das estratégias empresariais (VALE, 2009). E são justamente o escopo e a natureza das estratégias de uma determinada aliança que constituem, aqui, objeto de estudo.

Interessante notar que os movimentos de adaptação relacionados à competitividade ocorrem tanto no setor privado quanto no setor público e, muito particularmente, no setor de Biotecnologia. No Brasil, o registro de iniciativas de incorporação desses novos modelos pelo setor público é recente, aproximadamente uma década (CUNHA, 2004; HELAL; CAMARGOS, 2007; LEÃO, 2005; VALE, 2009).

O paradoxo da competição com cooperação se expressa nessa nova postura que exige estratégias de fortalecimento do setor, mas que possibilitem ao mesmo tempo a competitividade entre as organizações, uma vez que, em muitas situações, o setor público compete com o privado na oferta de produtos e serviços. E entre as várias estratégias de gestão que possibilitam a cooperação, estão as alianças.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) afirmam que, em essência, as empresas formam alianças para reduzir a concorrência, aumentar suas capacitações competitivas, obter acesso aos recursos, aproveitar as oportunidades e construir uma flexibilidade estratégica. Para tanto, precisam selecionar os parceiros certos e adquirir confiança. Dessa forma, as empresas tentam desenvolver um portfólio de alianças, no qual criam o capital social que lhes confere a flexibilidade.

A Fundação Ezequiel Dias-Funed, instituição pública mineira, objeto deste estudo, está inserida nesse contexto. Tem atuação significativa no mercado farmacêutico e biotecnológico brasileiro e possui um dos principais laboratórios públicos do país. Sua importância nesse cenário se deve ao papel de contraponto que exerce no setor em relação ao domínio da iniciativa privada, especialmente oligopólios de empresas multinacionais, tanto na produção de medicamentos soros e vacinas quanto na realização de análises e exames laboratoriais relativos à saúde humana.

Entendendo que as variáveis organizacionais devam ser analisadas considerando o ambiente no qual a organização está inserida, o presente estudo aborda a formação e o desenvolvimento de uma determinada aliança para produção e desenvolvimento de produtos pela Funed, uma instituição pública mineira da área de saúde humana que faz uso de processos biotecnológicos em sua cadeia produtiva.

Diante do exposto, explora-se neste estudo o conceito de competitividade como um construto das teorias: Competitiva e da Administração Estratégica, percorrendo caminhos da estratégia e dos estudos organizacionais no contexto da cooperação. Por conseguinte, a pergunta central de pesquisa é: como as organizações se utilizam da aliança como estratégia coopetitiva no setor de biotecnologia?

Em função disso, procede-se, neste estudo, a uma descrição sobre a aplicação de aliança pela Funed, no decorrer de 2010, de forma a buscar-se compreender como ela se estabelece como estratégia de coopetição no setor de biotecnologia. A partir desse questionamento, foram traçados os objetivos de pesquisa que estão descritos a seguir.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Descrever a aplicação de aliança pela Fundação Ezequiel Dias (Funed), organização pública mineira, de forma a identificar como a aliança se estabelece como estratégia de coopetição no setor de biotecnologia.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar elementos do conteúdo estratégico da aliança objeto de estudo relativos a foco, modos de competição, posição no ambiente e aos recursos estratégicos;
- Identificar elementos do processo estratégico desta aliança relativos ao controle, à coletividade, à mudança, à opção e à deliberação das estratégias adotadas;
- Descrever aspectos do alinhamento entre conteúdo e processo e a expectativa de resultados econômico-sociais desta aliança.

1.2 Justificativa

Acredita-se que a investigação desenvolvida neste projeto poderá contribuir para o debate acerca das teorias aplicadas da Administração, dos conceitos de competitividade e de coopetição e sua relação com a estratégia contemporânea. Entende-se que estudar o processo de formação de alianças estratégicas, bem como seus elementos componentes seja de interesse tanto da Academia quanto das organizações. Além disso, acredita-se que este estudo possa estimular pesquisas sobre a aplicação das estratégias cooperativas por outras organizações públicas brasileiras, ligadas ao setor de biotecnologia ou não.

Com o presente estudo pretende-se, do ponto de vista acadêmico conceitual, oferecer referencial teórico e prático para os estudos organizacionais e de estratégica, tendo como foco de análise a coopetição no setor de biotecnologia. Do ponto de vista pragmático organizacional, objetiva-se estimular pesquisas sobre a utilização de alianças como estratégias coopetitivas por organizações públicas. Além disso, pretende-se enriquecer, do ponto de vista pessoal, a experiência profissional da pesquisadora que é funcionária pública estadual e atua na área de estratégia organizacional.

Este trabalho apresenta-se estruturado em cinco capítulos, sendo este primeiro constituído por esta introdução que trouxe breve reflexão sobre o tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, além da justificativa do projeto proposto. A seguir, serão apresentados: no segundo capítulo, o referencial teórico adotado, construído a partir da bibliografia disponível sobre o tema no país, incluindo artigos científicos de diversas publicações nacionais da área da Administração. No terceiro capítulo, a proposição metodológica, a descrição do tipo de pesquisa, as técnicas e os instrumentos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho. No quarto capítulo, são apresentados os resultados. No quinto capítulo, apresentam-se as considerações finais, além das limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas. Em seguida, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas na construção deste projeto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A integração dos mercados em todo o mundo, impulsionada pela rápida evolução tecnológica gerou, no início do século XXI, uma nova ordem mundial. Seus reflexos incidiram principalmente sobre o setor econômico alterando muitas vezes a adoção de estratégias competitivas pelas organizações no sentido de cooperarem entre si para produzir ganhos mútuos sem, no entanto, deixar de agir competitivamente visando retornos individuais. Explorar esse fenômeno exige abordar neste estudo o conceito de competitividade como um construto das teorias: Competitiva e da Administração Estratégica, percorrendo caminhos da estratégia e dos estudos organizacionais para chegar-se ao conceito central do presente projeto: a coopetição.

2.1 Competitividade

Importantes correntes teóricas destacam a competitividade como força motriz do desenvolvimento e o ambiente externo como forte fator de influência nas organizações (PORTER, 1989; HOOLEY, SAUNDERS, 1996; KOTLER, 2006). Na perspectiva da competição, as estratégias são utilizadas para explorar as relações assimétricas existentes entre os concorrentes.

O ambiente instável ocasionado pela internacionalização e pela configuração do mercado globalizado no século XXI exigiu ainda mais das organizações. Além de lidar com as assimetrias existentes, elas precisam desenvolver constantemente a capacidade de fazer mudanças a fim de tornarem-se competitivas (ETZEL, WALKER, STANTON, 2001; PORTER, 2004; KOTLER, 2006).

Autores como Kupfer (1991) afirmam, porém, que algumas abordagens não permitem captar o real fundamento da competitividade, por contemplá-la de maneira estática e atemporal. Participação no mercado, taxa de crescimento, lucratividade e

outros indicadores do desempenho de uma organização ou de um setor configurariam consequências da competitividade e não a sua origem. Do mesmo modo, qualquer indicador de eficiência seria relativo, uma vez que parâmetros considerados importantes para a mensuração da competitividade, tais como: os melhores procedimentos praticados na indústria, são estabelecidos de acordo com o processo de busca e seleção desencadeado pelo mercado em um determinado momento, o que os inviabilizaria enquanto base anterior de comparação (KUPFER, 1991).

Segundo o autor, para captar-se o real fundamento da competitividade deve-se ir além, tanto da corrente ecológica que enfatiza os processos externos de seleção e exclusão, quanto da econômica que sugere simplesmente vinculações a padrões de concorrência, já que ambas reduzem o tratamento do ambiente aos limites do mercado ou de uma população de organizações, menosprezando a força das pressões que os rodeiam. Essas forças, segundo ele, são vislumbradas pela abordagem institucional que tenta transpor limitações, ao privilegiar a influência de elementos culturais socialmente construídos no estabelecimento das relações competitivas (KUPFER, 1991).

O autor destaca, então, o potencial de interseção das duas abordagens, ecológica e institucional, e a conseqüente aplicação desse potencial na análise do fenômeno da competitividade. Ele defende o enfoque interativo, entendendo a postura estratégica das organizações como o motor básico da dinâmica de geração, manutenção ou transformação dos padrões concorrenciais e, por extensão, da competitividade setorial.

O enfoque interativo possibilita uma discussão em relação à maneira como as características estruturais de um mercado e as ações organizacionais interagem na consolidação ou na mudança do padrão de concorrência vigente em um dado espaço de competição (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

Um fenômeno que marca essa mudança do padrão de concorrência a partir da interação competição e cooperação é a proliferação da cooperação e das parcerias no ambiente interorganizacional nas últimas décadas. Para Ravix (1999), citado por

Vale (2009), a cooperação entre empresas situa-se no centro da dinâmica industrial atual.

2.2 Cooperação e Coopetição

Abordagens econômicas como a teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1995) estudam, há muito, o papel da confiança em atividades econômicas. Conforme Arrow (1974), a confiança talvez seja o mecanismo mais eficiente para conduzir transações econômicas, pois tende a reduzir o comportamento oportunista no relacionamento entre organizações.

Pedrozo e Pereira (2006), destacam a contribuição da Teoria da Lógica da Ação Coletiva, que trazia ensejada em si uma explicação econômica para a formação dos grupos, conforme afirmam:

A Teoria da Ação Coletiva se coloca como um paradoxo resultante da aplicação de dois raciocínios, ambos usados pela economia: o primeiro, estritamente econômico, diz que agentes racionais são auto-interessados e visam, sempre que possível, ampliar seus ganhos em relação aos custos de obtê-los. O segundo, mais sociológico, diz que, individualmente, esses agentes maximizadores têm possibilidades limitadas para realizar amplamente seus interesses, donde decorre a consideração sobre as diversas modalidades de associação e organização de objetivos, para facilitar ou ampliar os ganhos inalcançáveis sem cooperação (PEDROZO; PEREIRA, 2006 p.4).

A discussão teórica acerca da cooperação possibilitou a ampliação dos campos de estudo e, atualmente, a utilização da terminologia “coopetição” - uma interação da cooperação com a competição - possibilita uma melhor compreensão da dinâmica de relacionamento entre empresas concorrentes, considerando suas características, forças intrínsecas e extrínsecas. Segundo Kupfer (1991), seus pressupostos conciliam duas abordagens teóricas da Administração, a ecológica e a institucional, e consideram o potencial de intercessão entre elas (KUPFER, 1991).

Segundo Leão (2005), a coopetição, embora remeta a uma discussão recente, se comparada a outros campos da Administração, elucida a ideia de parceiros

cooperarem entre si para produzir ganhos mútuos sem, no entanto, dissociarem o fato de agir competitivamente para maximizar retornos individuais.

Segundo a autora, a terminologia “coopetição” permite a classificação científica de uma categoria, ou seja, um campo de estudo que foi inicialmente disseminado na Administração pela Teoria dos Jogos, construída a partir da perspectiva matemática e desenvolvida no campo da Administração por Von Neumann e Morgenstern, em 1944, e por John Nash, em 1950 (LEÃO, 2005).

O termo “Coopetição”, atribuído a essa interação da cooperação com a competição, tem sua real disseminação, na área da administração estratégica, associada a Nalebuff e Brandenburger, na segunda metade da década de 90 (LEÃO, 2005). Várias correntes teóricas, além da Ecológica e da Institucional, têm explicado os arranjos cooperativos, a Visão baseada em Recursos, a Teoria de Custo de Transação e a abordagem Estratégica, dentre outras. A perspectiva adotada neste estudo tangencia algumas dessas teorias que relacionam a cooperação entre empresas com a competitividade.

De acordo com a teoria da dependência de recursos, as organizações tentam evitar vulnerabilidades em relação a outras organizações em função dos efeitos negativos que essas fraquezas podem causar no seu desempenho. Para isso, acabam requerendo à estratégia de tanto competirem como cooperarem entre si. Neste caso, dois fatores podem ser examinados: a importância de um recurso de que elas dispõem e o grau de liberdade ou poder de monopólio que os detentores de um dado recurso têm sobre sua alocação e uso (DAFT, 1999).

Conforme afirmam Helal e Camargos (2007), uma das justificativas para a cooperação entre duas ou mais organizações, sob o ponto de vista dos recursos que elas possuem e têm interesse em dividir entre si, seria o fato de que a cooperação representa uma alternativa viável para o incremento dos meios de coordenação, para a melhoria de processos de gestão do conhecimento, de visibilidade externa e até de intervenção organizacional.

Hutt *et al.* (2000)¹ defendem que a cooperação pode auxiliar as empresas a desenvolverem novas competências, obterem sustentabilidade para seus recursos e correrem riscos de forma compartilhada, de forma a terem mais agilidade no mercado e a atrair opções de investimentos para os seus negócios.

Visto dessa forma, os tipos de recursos com os quais uma organização contribui para a formação de uma parceria constituem fator fundamental para se entender as metas e os objetivos envolvidos na sua criação (KLOTZLE, 2002). A relação entre estratégia escolhida e recursos investidos é tão importante que uma das principais razões apontadas para o esfriamento de um relacionamento colaborativo consiste no baixo alinhamento entre essas prioridades e a falta de reciprocidade entre as partes envolvidas (DYER, KALE e SINGH, 2001).

Sob esse aspecto, Spekman *et al.* (1996) identificam no processo de cooperação três estágios. O primeiro é o delineamento de uma visão comum, no qual começam a se configurar as intenções estratégicas dos parceiros; o segundo refere-se ao compartilhamento de valores, que se dá mediante o entendimento recíproco da cultura e estratégia corporativa dos que formam a base na qual irá se estruturar a parceria; e o terceiro compreende o compartilhamento de um vocabulário e de uma estrutura de referência comuns aos parceiros, adotados no curso da interação social e da negociação que se estabelece entre eles com fins de viabilizar os acordos e parcerias.

Nesse processo, existem não só detentores de recursos valiosos de que uma organização precisa, mas outra organização, predisposta a compartilhar ativos e interesses comuns e interdependentes. Conforme descrevem Helal e Camargos (2007), a interdependência consistiria, então, numa situação em que uma organização tem recursos ou capacidades para complementar as necessidades da outra, assim justificando a associação entre elas estabelecida.

A cooperação funcionaria como uma forma de minimizar constrangimentos ou incertezas decorrentes da dependência de uma organização em relação a

¹ Hutt *et al.* (2000), desenvolveram um estudo de caso sobre a aliança entre uma organização de serviços financeiros e uma companhia de telecomunicações nos EUA.

determinadas fontes externas, daí emergindo demandas por relacionamentos cooperativos que influenciem positivamente o fluxo de recursos com outras organizações, sobretudo aquelas integrantes de uma rede construída mediante repetidos e persistentes laços de intercâmbio, embora nem sempre existam arranjos formais (GNYAWALY e MADHAVAN, 2001).

Contribuições na discussão teórica acerca dos conceitos de cooperação e coopeção agregam outras teorias, conforme afirmam Garcia e Velasco (2002). Esses autores exploram o modelo de coopeção baseado em três perspectivas: custo econômico de transação, visão baseada em recursos e Teoria dos Jogos. Pela teoria do custo econômico da transação, a existência da cooperação justifica-se para que haja a transmissão do conhecimento tácito, desde que não haja o comportamento aproveitador. Pela Visão Baseada em Recursos, as empresas alcançam a vantagem competitiva por meio de suas capacidades únicas, inimitáveis, valorosas e insubstituíveis, assim as empresas estariam buscando acordos coopeçivos para proporcionar a complementaridade de seus ativos. E, por último, apoiados nos estudos de Nalebuff e Brandenburger, ressaltam a contribuição da Teoria dos Jogos como arcabouço conceitual da Coopeção (GARCIA; VELASCO, 2002). Ou seja, quando os concorrentes cooperam, o que seria uma soma zero de ganhos, passa a ser uma soma positiva de ganhos (LEÃO, 2005).

Segundo Garcia e Velasco (2002), a grande contribuição da definição do que seria a coopeção reside na ampliação do conceito de competição e na flexibilização de posições das empresas concorrentes. Isso porque, embora o comportamento competitivo se caracterize pela maximização dos ganhos individuais (PORTER, 1989), ao agir como rivais, exclusivamente de maneira competitiva, as empresas tendem a levar o jogo para uma soma zero ou para uma situação ainda pior, a de soma negativa, onde todos perdem. Segundo os autores, o tipo de comportamento exclusivamente competitivo leva apenas a retornos temporários, sendo difícil manter a competitividade estratégica no longo prazo (GARCIA; VELASCO, 2002).

Essa flexibilização de posições das empresas concorrentes, observada em diversos setores especialmente aqueles ligados à tecnologia e inovação, contribuiria para um desdobramento das estratégias de competição para abranger estratégias que

usufruam, também, dos benefícios da cooperação. Além disso, o contexto do final do século XX e início do século XXI, marcado pela internacionalização da economia, a globalização dos mercados e o rápido desenvolvimento tecnológico acabaram por catalisar, em alguns setores, essa transformação: a competição agressiva assumiu novos formatos e desafios, levando as empresas a se relacionarem de forma inédita, ou seja, colaborando mais para melhor competir e alcançar melhores resultados (MATTOS; BELTRAND; BERTÉ, 2002).

Interessante notar que, Kanter (1996) percebeu, muito antes, as transformações que estariam por vir. A autora defendia desde a segunda metade da década de 90, que a economia global coloca em ação forças que modificam o poder dos consumidores e proporcionam vantagens aos cosmopolitas. Alertava também que as grandes bases instaladas ou o controle de uma determinada forma de distribuição para um conjunto específico de clientes não mais garantiriam o sucesso futuro.

Segundo a autora, mobilidade, simultaneidade e alternativa são forças que reforçam o pluralismo e a ascensão de diversos centros de especialização técnica. Ela vislumbrava o que se confirma no início do século XXI: a globalização cria revoluções lideradas pela opção. É nesse contexto que aparece o termo “vantagem colaborativa” destacando as parcerias ou cooperações como forças condutoras ao sucesso. Nesse contexto, o sucesso depende do envolvimento colaborativo, onde juntos os parceiros estão adicionando valor.

A vantagem colaborativa é definida como um ativo que as empresas detêm, independente dos objetivos e da duração da parceria (KANTER, 1996). Essa perspectiva converge à posição defendida por Kupfer (1991) de compreender a postura das organizações como o motor básico da dinâmica de geração, manutenção ou transformação dos padrões concorrenciais e, por extensão, da competitividade setorial.

2.3 Coopetição e Estratégia

Aproximar os conceitos Coopetição e Estratégia exige uma complexa composição, uma vez que a Teoria da Administração Estratégica toma uma forma paradoxal quando se refere às estratégias cooperativas como uma fonte de vantagem competitiva, já que, tradicionalmente, as teorias de competição e cooperação fazem parte de diferentes e antagônicas correntes teóricas (GARCIA; VELASCO, 2002).

Compreender como essa discussão teórica em relação à competitividade refletiu na evolução do conceito de administração estratégica exige percorrer as várias correntes teóricas desse campo, denominadas como escolas de pensamento em estratégia.

O campo da administração estratégica percorreu um longo caminho desde o início dos anos 60. Uma literatura, que inicialmente cresceu devagar, acelerou nas décadas de 70 e 80 de forma unilateral e, na década de 90, decolou em várias frentes. As primeiras escolas, chamadas prescritivas (*Design*, Planejamento e Posicionamento) deram origem a outras que possuem nuances entre si: Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Entretanto, algumas diferenças entre as várias correntes teóricas denotam de forma bem clara a discussão presente na literatura científica do pensamento em estratégia que indica dois direcionamentos básicos para explicar o desempenho organizacional. O primeiro observa a influência dos fatores externos à organização, numa perspectiva “de fora para dentro”. Já o segundo considera a influência dos fatores internos, ou seja, a perspectiva inversa “de dentro para fora”.

A escola do Posicionamento talvez seja a que melhor expressa a perspectiva “de fora para dentro”. Manteve forte influência ao longo das últimas quatro décadas e tem em Michael Porter, um de seus maiores representantes. Ele é o responsável pela elaboração do modelo dos grupos estratégicos e das cinco forças competitivas,

da tipologia das estratégias genéricas e da cadeia de valor. Apresentou a tipologia dos grupos estratégicos para análise estrutural de setores da economia, dentre muitas outras contribuições.

De acordo com Porter (2004), a constituição de um grupo estratégico passa pela identificação de dimensões estratégicas, como por exemplo: especialização, identificação de marcas, políticas de canal, qualidade do produto, integração vertical, política de preço, entre outras. As empresas pertencentes a um grupo, ao criarem barreiras de mobilidade, podem tirar proveito dessa condição, por meio de economias de escalas, vantagens organizacionais relativas à distribuição ou aos custos. O grupo estratégico serve como um quadro de referência para auxiliar na análise estrutural, servindo de parâmetro entre a visão global de determinado setor e a da empresa. A escola do Posicionamento difundiu a utilização de estratégias genéricas: a diferenciação, a liderança em custo e o enfoque. As três estratégias representam abordagens para auxiliar a empresa a definir o seu posicionamento estratégico diante do mercado.

Na década de 80, a escola do Posicionamento consolidou o conceito de grupos estratégicos integrando-os à ideia de conduta, no paradigma “Estrutura-Conduta-Desempenho” da economia industrial. Essa consolidação ocorreu quando Porter apresentou o Modelo das Cinco Forças Competitivas que se originam da estrutura do próprio setor e afetam a conduta das empresas: a ameaça de novos entrantes; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores; a ameaça de produtos ou serviços substitutos; e a rivalidade entre as empresas.

Nessa mesma década, Porter utiliza o modelo de cadeia de valor para identificar as fontes de vantagem competitiva das empresas. A proposta é analisar sistematicamente todas as atividades de uma empresa e a maneira como elas estão interligadas a atividades de outras. Desse modo, era possível descrever como uma empresa pode obter uma vantagem de custo sustentável ou diferenciar-se de seus concorrentes. A partir desse pressuposto, a estratégia competitiva passou a ser definida como a criação de uma posição única e valiosa, por meio da singularidade (PORTER, 2004).

O segundo direcionamento dentro do pensamento em estratégia que procura explicar o desempenho organizacional constitui uma abordagem de “dentro para fora”, que tem como principais teóricos Prahalad e Hamel (2005), segundo os quais, o desempenho das organizações é mais fortemente influenciado pela combinação inteligente de competências e de recursos do que pelas condições ambientais. A partir desse pressuposto, as competências essenciais ou *core competences* são recursos intangíveis difíceis de imitar e que são capazes de oferecer valor aos clientes (PRAHALAD; HAMEL, 2005). A escola Empreendedora considera que o hábito, a curiosidade e o empenho do empreendedor em estar em dia com o maior número possível de informações dessa natureza podem estar intimamente relacionados ao sucesso de sua empresa (MINTZBERG; ALSTRAND; LAMPEL, 2000).

Nesse ponto, é possível fazer um paralelo. Na Teoria Competitiva, para que outras abordagens ganhassem espaço, foi necessário ultrapassar a influência da teoria econômica neoclássica. Conforme destacam Vasconcelos e Cyrino:

A teoria econômica neoclássica é baseada em premissas de equilíbrio, certeza e racionalidade perfeita que resultam em um tipo de análise estática do processo de tomada de decisão, focalizando a maximização da função objetivo (utilidade) em um momento específico, dados os processos tecnológicos e o preço dos fatores e dos produtos. Os limites práticos à conversão de recursos, a especificidade de ativos, as particularidades tecnológicas e o conceito de interação organizacional não têm nenhum espaço nesse modelo (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 21).

O despertar para essas dimensões que não têm lugar no modelo neoclássico permitiu novas abordagens teóricas também na Estratégia Organizacional. A inter-relação entre pressupostos teóricos colabora no entendimento das diferentes perspectivas adotadas pelas várias correntes da estratégia, chamadas de escolas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A perspectiva de dentro para fora, largamente discutida nas escolas Empreendedora, Cognitiva, do Aprendizado, do Poder, além da escola Cultural, contribuiu em muito para a compreensão da complexidade do conceito de estratégia, mas essa compreensão não pode ser linear, no sentido de que o pressuposto

teórico de uma corrente ou escola substitui a anterior. O passado e o futuro estão intimamente ligados, como demonstram Vasconcelos e Cyrino:

Os trabalhos pioneiros de Penrose e da escola de *design* estratégico já haviam destacado a importância estratégica dos fatores internos à firma. [...] Levando em conta a importância dos recursos para a *performance* competitiva, a gestão dos processos de acumulação, coordenação e difusão dos recursos passa a ser a função primordial da administração de empresas. [...] A contribuição da teoria dos recursos também é muito grande, pois ela inverte o sentido da análise estratégica clássica, fundada na primazia do mercado, para adotar recursos e competências como sendo a origem das estratégias bem-sucedidas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 29).

Enquanto as escolas do *Design*, do Planejamento, do Posicionamento e a Cognitiva não tratam das questões relativas ao poder nas organizações e sua influência na estratégia, a escola de Aprendizado o introduz em suas discussões. Poder, entendido como exercício de influência além da puramente econômica. Visto dessa forma, o poder se aproxima da política. Esses conceitos afloraram na escola do Poder e, de certa forma, podem contribuir para a análise que se propõe neste projeto de pesquisa já que, ao considerar o poder como exercício de influência, reverte-se a posição da escola do Posicionamento. Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel:

Se a finalidade de uma organização comercial é concorrer “legitimamente” em um mercado econômico, então o rótulo “político” pode ser usado para um comportamento que, dessa maneira, não é legítimo. Assim, a política torna-se sinônimo de exploração do poder de maneira que não seja puramente econômica. Isto inclui, obviamente, movimentos clandestinos para subverter a concorrência (como estabelecer um cartel), mas também pode incluir arranjos cooperativos concebidos para o mesmo fim (como certas alianças) (MINTZBERG; AHLSTAND; LAMPEL, 2000, p. 174).

A reflexão acerca da dimensão estratégica que se pretende na presente pesquisa parte de dois vieses: o externo, ou seja, até que ponto o ambiente externo parece instável (variando como numa escala de compreensível a confuso); e o interno, ou seja, até que ponto o processo interno proposto é aberto - variando como numa escala, de racional a natural (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Porém o que se pretende é o entendimento do fenômeno, considerando a existência de complementaridade entre o direcionamento pelo mercado (fatores “exógenos” à empresa) e o direcionamento pelos recursos (fatores “endógenos” à empresa) para a construção do posicionamento competitivo de uma empresa.

Para isso, será necessário considerar dimensões surgidas das abordagens de mais de uma escola, ou melhor, de todas já que a compreensão proposta não é linear, não busca um único sentido. Ao contrário, explora um fenômeno dinâmico que se expressa inclusive na suscetibilidade das escolas, uma vez que algumas (*Design*, Planejamento e Posicionamento) expressam natureza prescritiva, ou seja, como as estratégias devem ser formuladas, outras (Empreendedora, Cognitiva) consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégia concentrando-se em como as estratégias são, de fato, formuladas. Outras mais (Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental), além de descrever o como, procuram abrir o processo de formulação de estratégia além do indivíduo, para outras forças e outros agentes. Há ainda aquela (Configuração), que procura combinar todas e em busca da integração agrupa vários elementos em estágios ou quadros estáveis e, ao mesmo tempo, considera a transformação, ou seja, o salto de um estágio para outro (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

De acordo com esses autores, existe uma dimensão potencialmente frutífera vislumbrada pela escola Cognitiva baseada na cognição como construção:

A visão construcionista social começa com uma premissa forte: ninguém em uma organização "vê" o ambiente. Em vez disso, as organizações constroem-no a partir de informações ricas e ambíguas, nas quais até mesmo categorias básicas como "dentro" e "fora" podem ser muito indistintas (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p. 129).

Todo esse percurso pelas escolas de pensamento não facilitam a tarefa de articular o conceito de estratégia, pois não há uma definição universalmente aceita. Para Wright; Kroll; Parnell (2000), estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) a definem como um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Enriquecem a discussão focando várias definições distintas de estratégia: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva para, em seguida, utilizar-se delas para ir além da visão tradicional do termo, até a noção de estratégia emergente para daí, então, lançar a ideia de que

estratégias podem fazer parte de uma organização sem que isso seja pretendido conscientemente, ou seja, formulado.

Segundo Vale (2009), embora autores distintos apresentem diferentes definições para o conceito de estratégia, pode-se observar em geral, na essência do conceito, de maneira explícita ou não, a relação entre três tipos de variáveis: recursos, propósitos e ambiente. A estratégia poderia ser vislumbrada como a capacidade de utilização de recursos para atendimento a certos propósitos em um dado ambiente.

Embora a autora parta da corrente ecológica que enfatiza os processos externos de seleção e exclusão, ela considera também outras abordagens, recorrendo tanto a construtos originários das teorias evolucionárias atentos à temática da evolução organizacional – a Ecologia Organizacional e a Economia Evolucionária - quanto a descobertas mais recentes no domínio da própria teoria darwiniana, o que poderia parecer um paradoxo. Mas como Vale (2009), explica, o paradoxo é apenas aparente:

É possível aprender estratégia com a natureza e refletir sobre estratégia a partir das teorias evolucionárias, incorporando aí algumas das mais recentes descobertas, até o momento praticamente fora das fronteiras dos estudos organizacionais. E bem mais do que isso, é possível utilizar tal quadro de referência para esboçar uma nova concepção teórica, completamente inovadora, inserida no contexto de uma reflexão sobre metaestratégia. Ou seja, uma reflexão sobre estratégia capaz de explicar, inclusive, algumas dimensões do próprio fenômeno da estratégia visto em si mesmo (VALE, 2009 p. 2).

Vale (2009) contribui para o debate teórico ao defender a concepção teórica denominada Ecologia Organizacional Evolucionária e mostrar sua aplicação e relevância na explicação do fenômeno que diz respeito à crescente proliferação das estratégias baseadas em cooperação e parceria no ambiente empresarial.

No contexto dessa nova abordagem, as estratégias de cooperação e a formação de redes empresariais podem ser vislumbradas como categorias de inovações organizacionais que - de maneira semelhante às mutações genéticas no mundo biológico - vêm se difundindo, como um tipo particular de “meme” - unidade de transmissão cultural regida pelas leis da seleção natural -, altamente flexível e adaptativo, caracterizando diferentes tipos de conformações, vitoriosas em um

ambiente onde a crescente complexidade convive com uma elevada dose de especialização.

2.3.1 Conteúdo e Processo

As diversas contribuições teóricas aqui relatadas reafirmam a necessidade de aproximação dos estudos de estratégia com os estudos organizacionais, buscando a sua consideração como um todo para possibilitar uma observação das relações organizacionais como redefinidoras e não as tomando como objeto concreto, mas sim como substância posicionada no tempo e no espaço e que pode ser definida por suas características e qualidades (SANDELANDS; SRIVATSAN, 1993 citados por BULGACOV; BULGACOV, 2009). Diante desse construto, a categorização conteúdo/processo adotada no presente estudo será permeável de forma a entender a organização como constituída de relações que se instituem no tempo, nos processos e em seu conteúdo.

Chakravarthy e White (2002)² defendem essa visão sistêmica de processo, que considere ao mesmo tempo as interações dinâmicas entre contexto, processo e resultados em múltiplos níveis. Em função disso, o presente estudo segue modelo integrado de investigação envolvendo conteúdo, processo e resultados estratégicos de modo a ampliar a perspectiva das analogias mecânicas e orgânicas de uma organização, buscando ir além, pensar a estratégia a partir de sistemas socioculturais adaptativos complexos.

Visto dessa forma, há que se considerar um forte componente abstrato da prática da administração explicitada pela gestão, ou seja, como se dá a gestão, como são formuladas, implantadas e executadas as estratégias organizacionais. Porquanto, a categorização conteúdo/processo proposta no presente estudo será permeável, orientando-se em dois modelos teóricos apresentados a seguir sem, no entanto,

² Estudo desenvolvido por CHAKRAVARTHY, Balaji S.; WHITE, Roderick E. a respeito de processo estratégico: formação, implementação e mudança é abordado em *Handbook of Strategy and Management*. de autoria de PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON. Sage Publications Inc : Thousand Oaks, 2002.

adotar um ou outro especificamente, mas utilizando seus conceitos no intuito de enriquecer a discussão de resultados. Como afirmam Gonçalves e Oliveira (2008), os modelos auxiliam, na tentativa de concretizar e apoiar o disciplinamento da abstração, atribuindo uma lógica estrutural como uma forma de caminhar de algum tipo de “objeto” em fluxo ou de interpretação.

Na FIG. 1, a seguir está representado o modelo proposto por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), que abrange três fases do processo de administração estratégica:

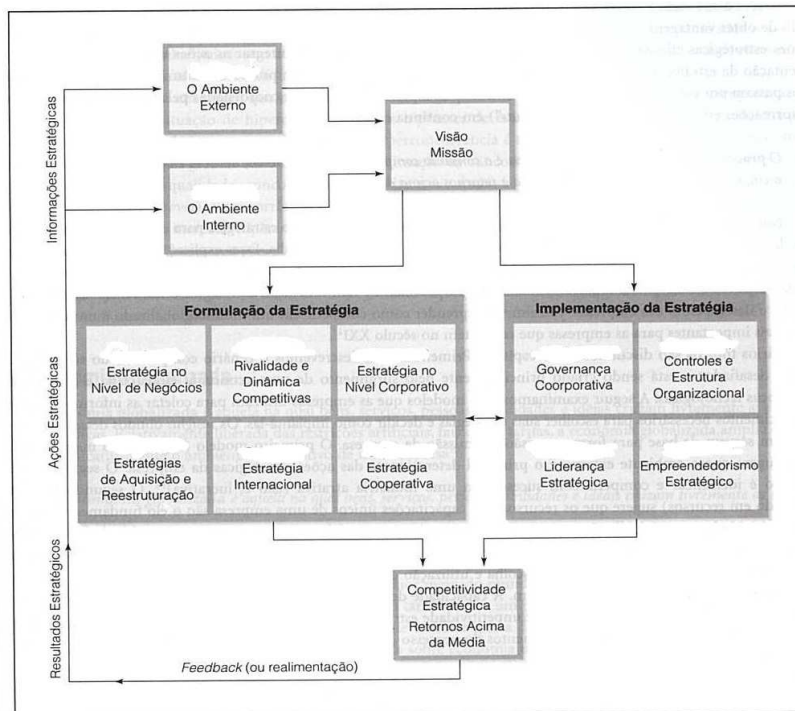


Figura 1. O processo de administração estratégica

Fonte: HITT; IRELAND; HOSKISSON (2008)

Segundo esse modelo, a primeira fase compreende a análise do ambiente para a empresa determinar seus recursos, suas capacidades e competências essenciais. Com isso, desenvolve missão e visão e formula sua estratégia. A segunda fase se refere à implantação da estratégia para obter vantagem competitiva e retornos acima da média. A terceira fase compreende a análise de resultados. O processo é dinâmico e as informações agregadas ao longo dele retornam ao final para auxiliar um novo ciclo (realimentação).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), o processo de administração estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média:

O resumo desta sequência de atividades é a seguinte: ações estratégicas eficazes - que ocorrem no contexto para cuidadosamente integrar as ações de formulação e implementação da estratégia – produzem os resultados estratégicos desejados. É um processo dinâmico, visto que os mercados passam por constantes mudanças e as estruturas competitivas têm de ser coordenadas pela empresa por meio das informações estratégicas pertinentes. (“inputs”) em contínua evolução (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008. p. 6).

Os autores afirmam que, no contexto da cooperação, as empresas parceiras buscam criar valor que vai além do custo de oferecer esse valor, além de estabelecer uma posição favorável em relação aos concorrentes, a partir da dinâmica competitiva do setor.

Nesse contexto, as parceiras precisam optar por estratégias de foco uma vez que planejam usar suas competências essenciais para atender às necessidades de um determinado segmento ou nicho, em detrimento de outros. As empresas envolvidas na parceria também necessitam analisar a cadeia de valor para entender sua posição de custo e identificar os vários meios que poderiam ser utilizados para facilitar a implantação de uma estratégia no nível de negócios escolhido. Uma estratégia de cooperação no nível de negócio é usada para ajudar a empresa a melhorar seu desempenho em mercados de produtos distintos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A criação de valor se refletirá nos resultados, conforme afirmam os autores:

A análise da cadeia de valor permite que a empresa entenda as partes de suas operações que criam valor e as que não criam. Entender essas questões é importante porque a empresa só obtém retornos acima da média se o valor que ela cria for maior do que os custos incorridos para criar tal valor (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008. p. 82).

A produção científica nacional, publicada por meio dos Encontros de Estudo em Estratégia, evento realizado de dois em dois anos no Brasil, também reúne

interessantes contribuições apresentando *frames* que atribuem uma lógica estrutural para interpretação de algum fenômeno. Um desses modelos foi apresentado no encontro 3Es 2009, em Recife, por Bulgacov e Bulgacov (2009), o qual foi adaptado por esta pesquisadora para utilização na presente pesquisa.

Na FIG. 2, a seguir, está representada a interação dinâmica entre o conteúdo, o processo e os resultados estratégicos em um modelo adaptado ao de Bulgacov e Bulgacov (2009).

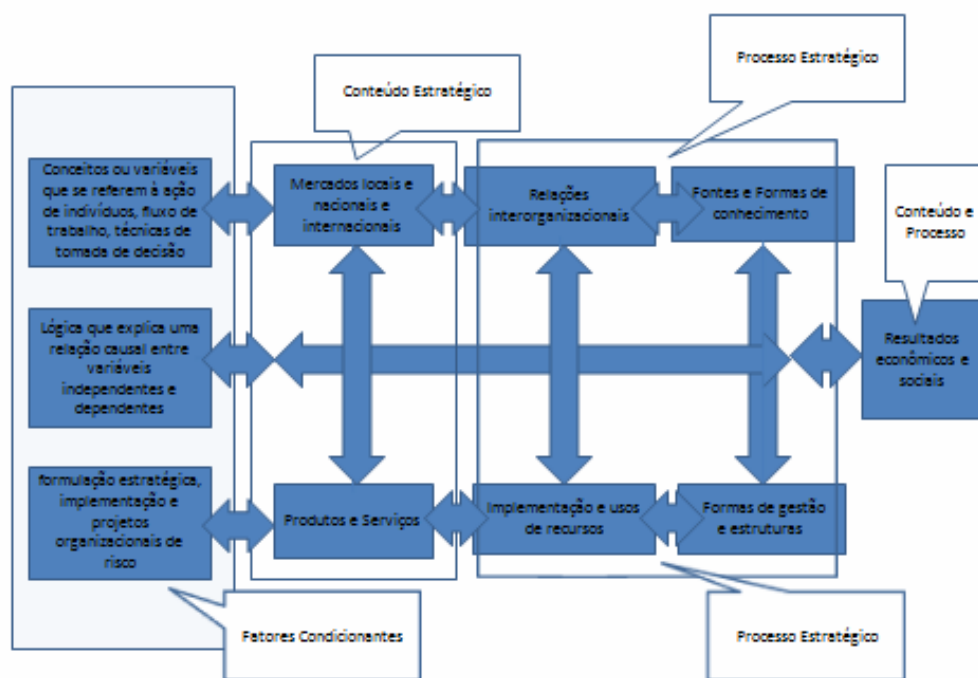


Figura 2. Conteúdo, Processo e Resultados Estratégicos

Fonte: Modelo de BULGACOV; BULGACOV (2009), adaptado pela autora.

Procura-se, por meio desse modelo, identificar a relação entre recursos, capacidades, estruturas e implementação de estratégias, levando em consideração a importância das condicionantes e do alinhamento entre o conteúdo e o processo estratégico.

Nessa associação, segue-se, neste estudo, a definição de Van de Ven (1992), segundo o qual, o processo estratégico é frequentemente utilizado na literatura

considerando-se três diferentes significados. O primeiro, como lógica que explica uma relação causal entre variáveis independentes e dependentes, o que requer observação direta do processo; o segundo, como categoria de conceitos ou variáveis que se referem à ação de indivíduos, fluxo de trabalho, técnicas de tomada de decisão; e o terceiro, como formulação estratégica, implementação e projetos organizacionais de risco.

Outro conceito de conteúdo estratégico amplamente utilizado é o apresentado por Ansoff (1991), para quem o conteúdo estratégico representa quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes.

Montgomery; Wernerfelt; Balakrishnan (1989) definem conteúdo estratégico como sendo o foco da organização, ou seja, a combinação de mercados em que a organização compete com suas estratégias de negócios. De forma mais abrangente, pode-se considerar o conteúdo estratégico como a descrição do posicionamento estratégico da organização somada aos resultados obtidos sob contextos ambientais variáveis (CHAKRAVARTHY; WHITE, 2002).

Segue-se, nesta pesquisa, uma perspectiva conceitual que vai além da simples relação entre a estratégia corporativa e seus resultados, ou seja, pretende-se verificar a complexa relação entre o foco, a posição da empresa no ambiente (mercados em que a empresa compete), os recursos estratégicos, os resultados e o amplo conjunto de variáveis ambientais externas e internas da organização (GRANT, 2002, citado por BULGACOV; BULGACOV, 2009).

Para Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (1989) e Ansoff (1991), o processo estratégico está relacionado à formulação das estratégias e ao modo como elas são validadas e implantadas. A estratégia pode ser formulada intencionalmente ou emergir como padrão contingenciado por ações interdependentes ao longo de um período. Para Mintzberg et al. (2006), a estratégia pode ser explícita ou implícita, formulada ou formada, deliberada ou emergente, intencional ou contingente, surgindo ora como causa, ora como consequência da interação dinâmica das competências e

limitações operativas de uma organização com o ambiente escolhido para as suas operações.

Segue-se, nesta pesquisa, essa composição de perspectiva conceitual. Desse modo, o conceito de processo pode ser aplicado para buscar compreender um fenômeno, incluindo fatores envolvidos no processo e como estes afetam a tomada de decisões e atitudes que dizem respeito à execução do conteúdo estratégico, incluindo assimilação e reação a interferências externas e internas.

2.4 Estratégia e Alianças

Uma associação que facilitaria o entendimento do construto adotado nesta pesquisa e do que representam as alianças nesse contexto de mudança de padrão tanto de formação de estratégia quanto de competição/cooperação é figurar as alianças como a ponta de um *iceberg*. Segundo Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000), os termos redes, alianças estratégicas e terceirização estratégica fazem parte do novo vocabulário da administração estratégica. E salientam: “com a rápida ascensão dos relacionamentos cooperativos, a formação de estratégias deixa os limites exclusivos da organização isolada e torna-se um processo conjunto, para ser desenvolvido com parceiros” (MINTZBERG; AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p.188).

Visto dessa forma, as alianças, ao configurarem-se como uma estratégia cooperativa, contribuem de forma contundente na reconfiguração da economia mundial (LEWIS, 1992; KANTER, 1996). Por outro lado, salientam Wright; Kroll e Parnell (2000), a reconfiguração da economia atinge não somente os aspectos internos às organizações, mas também o seu relacionamento com outras, podendo se estender de relacionamentos competitivos a cooperativos. Reafirmam essa percepção, Machado-da-Silva e Fonseca (1996), para os quais os eventos ocorridos no contexto externo tenderiam a pressionar as organizações para movimentos de adaptação decorrentes de novas circunstâncias relacionadas à eficiência e à legitimidade social.

Para Grandori e Soda (1995), nesse novo contexto, a confiança é um dos mais importantes e frequentes conceitos mencionados na conexão das relações cooperativas entre firmas e, principalmente, quando estão envolvidos processos de aprendizagem e inovação. Segundo esses autores, a existência da confiança entre parceiros, na formação e manutenção das alianças, pode inclusive reduzir custos de coordenação e a necessidade de controles hierárquicos.

2.4.1 Conceito de aliança estratégica

Uma aliança estratégica, segundo Yoshino e Rangan (1996), vincula facetas específicas das atividades fins de duas ou mais empresas. É uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas. Segundo esses autores, uma aliança estratégica deve possuir simultaneamente três características: empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas e permanecem independentes depois da formação da aliança; empresas parceiras que compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especializadas (gestão); e empresas parceiras que contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais, por exemplo, tecnologia.

Para Lewis (1992), trata-se de aliança estratégica, quando e como duas ou mais empresas trabalham em conjunto para se fortalecerem mutuamente, ao mesmo tempo em que se mantêm independentes. De acordo com o autor, numa aliança estratégica, as empresas cooperam em nome de suas necessidades mútuas e compartilham riscos para alcançar um objetivo comum.

O autor também defende que a cooperação possibilita a obtenção de vantagens competitivas. Para ele, a força competitiva de uma empresa tem várias partes e as alianças podem contribuir para cada uma delas. Além da força financeira, amplamente reconhecida, uma vez que a atividade produtiva contemporânea está inserida no sistema capitalista, o autor lista outras sete forças: 1) o preço e o

desempenho que dão aos produtos um valor único constituiriam um tipo de força; 2) o acesso aos mercados; 3) o acesso aos recursos; 4) as operações para a produção do valor; 5) a tecnologia para renovar produtos e operações; 6) a capacidade para gerar novo crescimento; 7) uma gestão para coordenar tudo isso.

Aspectos práticos desse tipo de relacionamento colaborativo foram analisados por Kanter (1996), segundo a qual, a atuação conjunta de duas ou mais empresas requer cuidados para que os objetivos sejam alcançados, respeitando-se as culturas, características, habilidades e objetivos das parceiras. Em função disso, a autora relaciona oito critérios para o sucesso na cooperação. O primeiro é a individualidade excelente - os parceiros mantêm a individualidade e sua motivação está na busca de oportunidades futuras. O segundo, a importância, no sentido de que o relacionamento se encaixa nos principais objetivos estratégicos dos parceiros. O terceiro, a interdependência, no sentido de que os parceiros possuem ativos e habilidades complementares. O quarto, investimento – parceiros mostram comprometimento de longo prazo dedicando recursos ao relacionamento. O quinto, a informação, uma comunicação razoavelmente aberta. O sexto, a institucionalização - o relacionamento ganha status formal, responsabilidades e processos decisórios nítidos o governam. O sétimo, a integração, no sentido de desenvolver vínculos e formas de operação em comum. O oitavo se refere à integridade. Os parceiros comportam-se entre si de forma digna, capazes de justificar e aumentar a confiança mútua, de forma que, se precisarem colocar fim ao relacionamento, o fazem com honestidade.

Definições mais recentes seguem a mesma abordagem. Para Hitt, Ireland e Hoskison (2008), a aliança é uma estratégia de cooperação em que as empresas combinam alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva:

... as alianças estratégicas envolvem empresas com algum nível de troca e compartilhamento de recursos e capacitações para o desenvolvimento conjunto ou distribuição de produtos ou serviços. As alianças estratégicas permitem às empresas alavancar seus recursos e capacitações existentes enquanto trabalham com parceiros para desenvolver outros recursos e capacitações, como o alicerce para novas vantagens competitivas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008. p. 247).

De acordo com esses autores, o sucesso das alianças estratégicas exige o comportamento cooperativo de todos os envolvidos. Resolver os problemas de maneira ativa, ser confiável e constantemente buscar formas de combinar os recursos e capacitações dos sócios para criar valor são exemplos do comportamento cooperativo que contribui para o sucesso da aliança.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), existem três tipos principais de alianças estratégicas: *joint venture*, aliança estratégica com diferentes participações acionárias e aliança estratégica sem participação acionária.

O primeiro tipo compreende uma aliança em que duas ou mais empresas criam uma empresa juridicamente independente para dividir alguns de seus recursos e capacitações, a fim de desenvolver uma vantagem competitiva. Esses autores defendem que as *joint ventures* são eficazes no estabelecimento de relações de longo prazo e na transferência de conhecimento tácito.

O segundo tipo refere-se à aliança na qual duas ou mais empresas detêm diferentes participações acionárias da empresa que constituíram ao combinar alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva. Muitos investimentos estrangeiros diretos são realizados por meio desse tipo de aliança.

O terceiro tipo, a aliança estratégica sem participação acionária, é uma aliança na qual duas ou mais empresas desenvolvem uma relação contratual para dividir alguns de seus recursos e capacitações exclusivos para criar uma vantagem competitiva.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) afirmam que, em essência, as empresas formam alianças para reduzir a concorrência, aumentar suas capacitações competitivas, obter acesso aos recursos, aproveitar as oportunidades e construir uma flexibilidade estratégica. Para tanto, precisam selecionar os parceiros certos e adquirir confiança. Dessa forma, as empresas tentam desenvolver um portfólio de alianças, no qual criam o capital social que lhes confere a flexibilidade.

Porém, os resultados alcançados pelas empresas que usam estratégias de cooperação dependem das condições competitivas dos mercados de ciclos lento, rápido e ciclo-padrão. No primeiro, as vantagens competitivas de uma empresa são protegidas contra imitação por períodos relativamente longos e nos quais a imitação é dispendiosa. No segundo, a instabilidade e imprevisibilidade características do ciclo rápido impedem o estabelecimento de vantagens competitivas duradouras e obrigam as empresas a uma constante busca por novas vantagens competitivas ao mesmo tempo em que criam valor usando as atuais. No terceiro, a tendência é de as alianças serem feitas por parceiros com recursos e capacitações complementares. As alianças entre empresas nesse mercado de ciclo-padrão são frequentemente engendradas para obtenção de potenciais economias de escala, mas também podem ser feitas para conquistar poder de mercado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Ao relacionar as alianças como estratégia de cooperação no nível de negócios, esses autores, afirmam que essa estratégia é usada para ajudar a empresa a melhorar seu desempenho em mercados de produtos distintos. Ela fornece detalhes do que a empresa pretende fazer para conquistar uma vantagem competitiva em mercados de produtos específicos, ou seja, a empresa acredita que combinar seus recursos e capacitações com os de um ou mais parceiros irá criar vantagens competitivas (que ela não consegue criar sozinha ou que envolveria muito mais tempo, investimento e esforço para criá-las) que levarão ao sucesso no mercado de um produto específico.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), existem quatro estratégias de cooperação no nível de negócios: 1) estratégia de alianças estratégicas complementares (vertical ou horizontal); 2) estratégia de reação à concorrência; 3) estratégia de redução de incertezas; 4) estratégia de redução da concorrência.

Com efeito, a definição do primeiro tipo relacionado por esses autores, ou seja, as alianças estratégicas complementares servem como orientação no desenvolvimento do presente estudo, daí a necessidade de explorar um pouco mais esse conceito. Segundo esses autores, as alianças estratégicas complementares compreendem alianças no nível de negócios nos quais as empresas compartilham alguns de seus

recursos e capacitações de formas complementares, com a finalidade de desenvolver vantagens competitivas.

Conforme descrevem, elas podem ser verticais ou horizontais. Nas verticais, as empresas compartilham seus recursos e capacitações de diferentes estágios da cadeia de valor para criar uma vantagem competitiva. Frequentemente, são formadas como resposta a mudanças ambientais, servindo como um meio de adaptação às mudanças ambientais. Nas horizontais, o compartilhamento se refere ao mesmo estágio da cadeia de valor. As empresas usam esse tipo de aliança para focar as oportunidades de distribuição e desenvolvimento de produtos de longo prazo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Esses autores ressaltam que, embora as alianças horizontais possam exigir idêntico aporte de recursos pelos parceiros, elas dificilmente oferecem os mesmos benefícios:

Há vários motivos potenciais para o desequilíbrio nos benefícios. Com frequência os parceiros têm oportunidades diferentes como resultado da aliança. Eles podem aprender em velocidades diferentes e ter capacidades para alavancar os recursos complementares fornecidos na aliança. Algumas empresas são mais eficazes para administrar as alianças e obter benefícios com elas. Os parceiros podem ter reputações diferentes no mercado, diferenciando assim os tipos de ações que as empresas podem legitimamente tomar no mercado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008. p. 253).

Buscar compreender a complexidade e o alcance dos conceitos teóricos apresentados envolve, também, uma exploração acerca do contexto dessas iniciativas de cooperação e de cooptação nas últimas décadas.

2.4.2 O Contexto das alianças

As alianças entre organizações não são uma novidade. No ocidente, existem registros desde a década de 70 do século passado. O que as caracterizou como novidade no final do século XX e confirmou-se no início do século XXI foi seu

crescimento extraordinário, estimulado por um novo cenário mundial, marcado pela evolução tecnológica e pela globalização.

Antes mesmo da chegada do séc. XXI, Lorange e Ross (1996) defendiam que as alianças estratégicas não podiam ser vistas em posição estática. Percebiam que elas tendiam a evoluir em direção a algo mais. Yoshino e Rangan (1996) também reconheciam que uma das duas grandes tendências que caracterizariam os negócios nas primeiras décadas do séc. XXI seria a dependência cada vez maior das alianças estratégicas no sentido da criação de “redes” de intrincadas relações comerciais entre empresas. A outra seria a já anunciada globalização. Segundo os autores, as tendências da arena competitiva internacional demonstram que as alianças estratégicas satisfazem as necessidades de longo prazo e que elas se mostram indispensáveis para todas as empresas, grandes e pequenas.

A proliferação acelerada de alianças estratégicas é justificada por seu escopo, uma conformação equilibrada de forças e, também, porquanto elas se diferenciam de outras conformações entre organizações e outros negócios envolvendo duas ou mais empresas (LORANGE; ROOS, 1996; LEWIS, 1992).

Essas novas conformações denotam mudanças importantes nas organizações - em sua estrutura e/ou em sua forma de atuar - ao longo das últimas quatro décadas. À medida que os limites entre as empresas tornaram-se indefinidos, ocorreu também uma evolução nos fatores propulsores das empresas. O que as impulsionava na década de 70 era a *performance* do produto, já que, na maioria dos casos, havia limites claros entre setores, de forma que as empresas não precisavam buscar capacidades mais amplas. Já na década de 80, a ênfase era na posição alcançada no mercado, ou seja, consolidar posições e procurar economias de escala. A década de 90 trouxe mudanças consideráveis na motivação das empresas já que, à medida que as distinções entre os setores ficavam menos claras e os mercados se tornavam globais, a ênfase passava a ser nas capacidades da organização (HARBISON; PEKAR, 1999).

Toda essa mudança na virada do século demonstra que a globalização da concorrência foi acompanhada da globalização da estratégia. Estratégias simples

com base nas exportações cederam às que se apoiavam em investimentos estrangeiros diretos, que, por sua vez, deram lugar às estratégias multinacionais globais simples e, depois, às complexas (YOSHINO; RANGAN, 1996).

2.4.3 Alianças estratégicas no Setor Público

O debate sobre o Estado contemporâneo instaurado na década de 80, impulsionado pelos reflexos das sucessivas crises econômicas que provocaram reestruturações na economia mundial e reconfiguração das estratégias empresariais, tiveram grande importância nas mudanças ocorridas no setor público no final do século XX e início do século XXI, uma vez que explicitaram a exigência de reorganização do Estado para enfrentar crises e adequar-se aos novos tempos. O questionamento do modo tradicional de organização e gestão governamental, a partir do esgotamento do modelo burocrático de administração pública, expôs o desafio colocado de que promover as mudanças necessárias impunha ao Estado a necessidade de repensar a questão da governança e dos modelos de gestão. Nesse contexto, iniciativas do setor privado foram seguidas pelo setor público, conforme afirma Marini (2002):

A partir dos anos 80, as empresas passaram a adotar, frequentemente, processos de análise comparativa, visando ao aperfeiçoamento de seus modelos de gestão e tomando como referência aquelas práticas tidas como mais avançadas. Esse processo, que foi inicialmente utilizado no setor privado pela *Xerox Corporation*, passou a ser denominado de benchmarking. Atualmente, vem sendo usado em larga escala pelas organizações do setor público, notadamente a partir do advento da reforma gerencial (MARINI, 2002. p. 33).

No Brasil, em 1995, foi elaborado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Perseguindo o objetivo maior da reforma gerencial, que é assegurar os mecanismos necessários para o aumento de eficácia, eficiência e efetividade da administração pública, o documento apontava os principais problemas da administração pública brasileira nas dimensões institucional-legal, cultural e de gestão, e propunha um novo modelo, cujas principais iniciativas eram orientadas para a revisão do marco legal, ou seja, a reforma constitucional e da legislação corrente. Sugeria também, uma nova arquitetura organizacional que incluía agências

reguladoras, executivas e conselhos com participação da sociedade civil, além de propor a adoção de instrumentos gerenciais inovadores, como contratos de gestão, programas de inovação e de qualidade na administração pública.

Mais recentemente, a questão do desenvolvimento - agora colocada na perspectiva que inclui a ideia de sustentabilidade e também de alinhamento com a estabilidade econômica, política, institucional e social no mundo globalizado – levanta, mais uma vez, questões sobre que novos atributos precisam ser incorporados à gerência pública, para que ela seja um efetivo instrumento desse desenvolvimento (MARINI, 2002).

Visto dessa forma, aproximar a administração pública dos conceitos de competitividade exigiria o entendimento do papel das políticas públicas no contexto do desenvolvimento de um país, uma vez que os seus modelos de intervenção da administração pública poderiam colaborar para impulsionar a competitividade e a produtividade nacionais. Nesse contexto, surgiria também a necessidade de convergência de esforços, tanto públicos quanto privados.

Awasu, Kristler e Boechat (2005) destacam que, na evolução dos paradigmas sobre produtividade e crescimento, foi preciso inclusive que a teoria econômica entendesse o papel mais amplo das intervenções públicas no crescimento econômico e, como consequência, o papel do Estado.

Entretanto, o que se percebe pela discussão teórica acerca do tema é que a absorção de novos conceitos e mesmo a implantação da reforma gerencial no setor público é extremamente complexa, uma vez que esse setor compreende ampla realidade, com diversidades internas enormes, influenciadas pelos diferentes domínios de atuação e diferentes funções. Para Neves (2002), os domínios estariam ligados a questões de soberania, desenvolvimento econômico, questões sociais e qualidade de vida. Já as funções se refeririam à regulação, ao fomento e à prestação de serviços.

Outro ponto levantado pela discussão teórica refere-se ao desalinhamento entre estrutura e gestão. A administração pública estrutura-se, tradicionalmente, por

setores (saúde, educação, entre outros). No entanto, atualmente, o Estado tem procurado atuar de forma horizontal, ou seja, de forma integrada, envolvendo vários órgãos. Para Neves (2002), o desafio da competitividade leva à necessidade de ações integradas, porém, na relação administração-competitividade, a dúvida é o que fazer para incentivar o papel do Estado no incremento da competitividade.

A autora também levanta a questão sobre o que seriam os resultados em relação ao setor público. Segundo Neves, seriam os atendimentos totais ou parciais das demandas da sociedade traduzidas pelos governos em políticas públicas. Nesse sentido, a eficiência e a eficácia serão tão positivas quanto a capacidade que terão de produzir mais e melhores resultados para o cidadão, gerando um impacto positivo na qualidade de vida.

Diante disso, seria necessário que, das funções do Estado (regulação, fomento e prestação de serviços), surjam condições, sob as quais, Estado e administração possam em conjunto configurar-se fator de desenvolvimento, conforme afirma Neves (2002):

Ao nível da regulação, ganham relevo: a legislação de enquadramento da actividade económica; o sistema português de qualidade; a gestão de patentes. No que respeita à função de fomento ou incentivo, devem ser enumeradas áreas de acção como: a política fiscal; as aquisições públicas; o desenvolvimento da procura de serviços estratégicos como produtos multimédia ou digitalização de informação relevante; o apoio técnico e financeiro; outros incentivos materiais; para além da própria dinamização de actores e suas articulações. Na prestação de serviços, há que recordar o papel: no desenvolvimento das infra-estruturas; na investigação pura e mesmo aplicada; na qualificação dos trabalhadores, não só na formação inicial como ao longo da vida; relevando, necessariamente, a disponibilização de informação estratégica (NEVES, 2002, p.8).

No Brasil, desde o final da década passada, o Governo Federal vem executando ações no âmbito da política nacional de ciência e tecnologia no sentido de promover mudanças no rumo da política científica e tecnológica para reforçar o componente tecnológico. Além disso, estimulou a ampliação da participação do setor empresarial privado nas ações de pesquisa e desenvolvimento e a articulação entre as atividades de pesquisa com a produção industrial e promoveu a regulamentação do funcionamento das parcerias público-privado, bem como o estabelecimento de uma

política nacional para a indústria, a tecnologia e o comércio exterior, consolidada pela promulgação da Lei de Inovação em dezembro de 2004.

No setor da Saúde, houve um reordenamento da atividade tecnológica realizada pelos institutos públicos de pesquisa, a partir da criação de Fundos Setoriais em Saúde e em Biotecnologia, geridos pela Finep; da abertura de linhas de créditos, a exemplo do Pro-Farma pelo BNDES; da regulamentação do FNDCT; e do Pasni - programa que estimula a auto-suficiência em imunobiológicos que permitiu aos produtores públicos de vacinas e hemoderivados aumentarem sua produção e adequarem suas instalações aos padrões internacionais de qualidade.

Essas ações possibilitaram ao Brasil tornar-se auto-suficiente na produção de soros heterólogos hiperimunes, considerados estratégicos para o país, uma vez que não é possível importá-los dada a especificidade dos venenos dos animais peçonhentos de cada país ou região. Porém, o mesmo não aconteceu em relação às vacinas, manteve-se a necessidade de importações nessa área (GADELHA, 2006).

Segundo Gadelha (2006), o Ministério da Saúde tem apoiado acordos de transferência de tecnologia para a produção local de novas vacinas. Dessa forma, foram recentemente introduzidas pelo Programa Nacional de Imunização, a vacina tríplice viral (sarampo, rubéola e caxumba), a vacina Hib (contra *Haemophilus influenzae* tipo b) e a vacina contra gripe. Tais condições têm atraído a atenção das multinacionais do setor que identificam o Brasil como mercado atrativo e promissor.

Para Machado, Teixeira e Cortes (2006), esse contexto sinaliza a preocupação com a aceleração e a intensificação do desenvolvimento de tecnologias com alto potencial de absorção pelo setor produtivo nacional e, em particular, pelo Sistema Único de Saúde (SUS), fortalecendo as atividades de pesquisa tecnológica dentro das instituições públicas de pesquisas e envolvendo organizações que estimulem o desenvolvimento de uma alta capacidade de cooperação interna e externa, a partir da organização de relações colaborativas para incrementar a concepção, a difusão e a transferência de conhecimentos e tecnologias. Ou seja, ênfase na pesquisa tecnológica afinada com a estrutura de produção para o mercado globalizado.

Empresas públicas como a Far-Manguinhos, ligada à Fundação Oswaldo Cruz, têm mantido um estreito relacionamento como setor privado, particularmente com as indústrias farmoquímicas e farmacêuticas nacionais, visando estabelecer parcerias para a transferência de tecnologia. Outro exemplo é dado pelo modelo de contratos de transferência de tecnologia adotado por outra empresa ligada à Fiocruz, a Bio-Manguinhos, no qual são destacadas: a efetiva transferência de tecnologia de forma que o receptor consiga produzir o produto; e a competência e capacidade do receptor, ou seja, quanto maior a competência da empresa receptora, maior a possibilidade de sucesso de todo o projeto. Essas experiências de transferência de tecnologia acontecem há mais de duas décadas, porém, não contemplam toda a cadeia de valor.

2.5 O setor de Biotecnologia

A biotecnologia é definida como “conjunto de tecnologias que utilizam sistemas biológicos, organismos vivos ou seus derivados para a produção ou modificação de produtos e processos” (Science & Decision, 2003. p. 5). E o segmento da biotecnologia voltado para a saúde humana é comumente dividido em três referenciais: conhecimento científico, geração de produtos e criação de empresas.

Do ponto de vista científico, estão envolvidos os seguintes estágios de pesquisa: primeiro, o domínio da tecnologia de isolamento e clonagem dos genes; segundo, o sequenciamento genético permitindo a identificação de genes e sua função potencial no contexto de várias doenças; terceiro, a passagem do gene à proteína, ou seja, o contexto das modificações químicas e espaciais das proteínas e sua pertinência farmacêutica; e o quarto estágio que compreende a integração dos dados obtidos nos estágios anteriores no sentido de modelar processos fisiopatológicos e identificar os pontos e formas de intervenção terapêutica. Neste último estágio, a cooperação, a interdisciplinaridade e o compartilhamento de conhecimento são essenciais. Porém, os diferentes estágios não representam o esgotamento de um para início do outro como afirmam Gomes e Cunha Júnior (2009):

o primeiro estágio é ainda mais importante do ponto de vista econômico e sua relevância pode ser definida na produção mundial de biofármacos. Estas substâncias (proteínas terapêuticas recombinantes, anticorpos monoclonais, ácidos nucleicos) representam, atualmente, uma em cada quatro novas moléculas que entram no mercado [...] O mercado estimado para os biofármacos em 2010 é equivalente a 52 bilhões de euros com o número esperado de produtos aprovados superior a 240 (GOMES; CUNHA JUNIOR, 2009, p. 16).

Toda essa evolução tecnológica tem colaborado para a disseminação do relacionamento colaborativo no setor de biotecnologia por promover a consolidação do desenvolvimento de pesquisas em rede, o que conduziu a movimentos de aproximação entre as organizações ligadas a esse campo. Porém, outro fator desencadeado no início do século XXI influenciou fortemente a cooperação neste setor: a sequência das recentes crises econômicas mundiais que dificultou a manutenção dos investimentos financeiros exigidos pelo setor. Mesmo as multinacionais enfrentam, atualmente, dificuldade em manter os altíssimos investimentos financeiros exigidos durante o longo prazo necessário para a maturação de seus projetos. A capacidade de investimento é afetada diretamente pela instabilidade da economia mundial, tanto no setor de Biotecnologia, quanto no setor mais abrangente, o da Produção Farmacêutica (PHARMACIA BRASILEIRA, 2009).

Esse contexto promoveu mudanças do ponto de vista das relações interorganizacionais. Embora o setor apresente características estruturais de concorrência monopolística de produtos e de oligopólio de empresas, conforme afirmam Romano e Bernardo (2001) citados por Queiroz e Vasconcelos (2008), empresas multinacionais vêm flexibilizando seus modelos produtivos e alterando seu relacionamento com outras organizações, em especial as instituições públicas, já que estas também desenvolvem pesquisas em Biotecnologia e têm o mesmo nível de *expertise*, mas ficavam em segundo plano por não contar com vultosos investimentos financeiros necessários à pesquisa e desenvolvimento de produtos biotecnológicos. O desenvolvimento de novos produtos, como vacinas, se dá em décadas e envolve enormes investimentos. E uma das vantagens da nova geração de vacinas vivas obtidas via processos biotecnológicos sobre as produzidas por métodos tradicionais de fabricação é permitir um maior controle das características e segurança do produto.

Em relação aos medicamentos, o processo de desenvolvimento dura de 10 a 20 anos e tem um custo estimado entre U\$ 750 milhões e 1,5 bilhões, sendo dois terços deste valor relativos aos custos dos ensaios clínicos, segundo dados apresentados na publicação *Pharmaceutical Research and Manufacturers of América* em 2010. No caso dos medicamentos, outros fatores também interferem. Além do aumento de gastos com pesquisa e desenvolvimento, ou seja, produzir atualmente é muito mais caro do que antes, a expiração de patentes (direito exclusivo de produção de determinado medicamento) e a ampliação do mercado de medicamentos genéricos têm levado as grandes indústrias farmacêuticas a optar por parcerias que desonerem os custos de pesquisa e desenvolvimento para que possam dedicar-se ao processo de produção especificamente (MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 2002).

Para Silveira *et al.* (2004), a biotecnologia moderna caracteriza-se por elevada incerteza/riscos e pelos altos custos das atividades de pesquisa e desenvolvimento das aplicações comerciais, mas também pela elevada dependência da pesquisa em ciências básicas, pela multidisciplinaridade e complexidade, além da aplicação em diversos setores produtivos. Essas três questões também influenciam fortemente as mudanças no relacionamento interorganizacional do setor.

Segundo Bonacelli (2002), o foco das atividades das empresas de biotecnologia muda de acordo com a maturidade do empreendimento. O foco para pesquisa e desenvolvimento muda para um negócio baseado em produtos para o mercado, produtos estes que trarão faturamento e lucros. Se uma empresa atinge um nível mais elevado de sofisticação no uso da biotecnologia, não quer dizer que fornecedores e clientes também sejam fortalecidos. O seu avanço passa a requerer inserção em uma rede mais complexa, cujo núcleo pode estar em outra região ou mesmo em outro país.

O *Core Competence* também contribui para a formação de parcerias, uma vez que empresas de “biotecnologia integrada verticalmente”, em geral, possuem mais capacidade de pesquisa e desenvolvimento do que habilidade para a comercialização. Outra questão que acaba por incentivar as alianças se refere a

peculiaridades do setor de biotecnologia, como acúmulo de conhecimento e grande potencial de difusão de suas técnicas, que acabam por levar as empresas a criar mecanismos de colaboração estratégica, já que é praticamente impossível dominar todas as oportunidades abertas pelo avanço científico-tecnológico (MELLO, 1998 citado por CUNHA, 2004).

Atualmente, a maioria das novas empresas de biotecnologia não se constitui de produtoras farmacêuticas integradas, já que se restringem pela falta de *know how* comercial. Atualmente as pesquisas e o desenvolvimento de medicamentos empregando as ferramentas da biotecnologia são realizados em um ambiente de estreita parceria entre grandes laboratórios, pequenas empresas e instituições públicas, muitas vezes, criando sistemas organizacionais na forma de polos regionais do setor. Esse processo ocorreu de forma sistemática principalmente nos Estados Unidos (EUA) nos últimos anos (SILVEIRA *et al.*, 2004).

Segundo Powell, Kopur e Smith-Doerr (1999), a estrutura das empresas de biotecnologia é diferenciada, próxima a um modelo de “arquitetura aberta”, na medida em que funções essenciais são providas externamente. Essa arquitetura evidencia a importância dos relacionamentos com outras organizações, seja para troca de informações ou para pesquisa em conjunto. Essa aproximação cada vez maior entre organizações é também chamada de “desfronteirização das organizações” (PEDROZO; HANSEN, 2001).

No Brasil, a iniciativa do setor público foi fundamental para o desenvolvimento da biotecnologia. Destaca-se a implantação de políticas de fomento, como a Política de Desenvolvimento da Biotecnologia instituída pelo decreto Nº 6.041, de 8 de fevereiro de 2007, a criação de programas, como o Inovacina, em 2008, de fundos de financiamento e a criação de leis específicas, como as relacionadas à biossegurança e aos direitos de propriedade intelectual (SILVEIRA *et al.*, 2004).

No âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), a instituição do Programa Nacional de Fomento à Produção Pública e Inovação no Complexo Industrial da Saúde, em 2008, teve como objetivo estimular a produção interna por laboratórios públicos de medicamentos de alta complexidade e alto custo que atualmente oneram o

orçamento da União e dos estados, além de estimular a produção interna dos fármacos e princípios ativos desses medicamentos por empresas privadas nacionais.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa quanto à abordagem

A pesquisa que se desenvolveu para este estudo é qualitativa, de natureza fenomenológica. A escolha deve-se ao entendimento de que o método qualitativo permite a observação de processos de mudança em evolução. E foi exatamente uma mudança em evolução que se pretendeu pesquisar ao abordar-se neste estudo a aliança como estratégia de cooperação no setor de Biotecnologia.

Para Bogdan e Birten (1982), o planejamento de uma pesquisa qualitativa na área da Administração deve levar em conta a diversidade e flexibilidade que esse modelo encerra, uma vez que, por meio dele, deseja-se compreender fenômenos sociais complexos, em que estão inseridas as organizações. Esses autores descrevem cinco características básicas que configuram esse tipo de estudo: ambiente natural como fonte de dados e pesquisador como seu principal instrumento; dados coletados predominantemente descritivos; preocupação maior com o processo do que com o produto; foco do pesquisador ser o ponto de vista dos participantes; e, por fim, enfoque indutivo, ou seja, não partir de hipóteses.

A forma indutiva de raciocínio é extremamente importante numa pesquisa qualitativa já que, conforme afirmam Alves-Mazzotti e Gewandszajder (1999), uma focalização prematura do problema com a adoção de hipóteses turvam a visão do pesquisador, “levando-o a desconsiderar aspectos importantes que não se encaixam na teoria e a fazer interpretações distorcidas dos fenômenos estudados” (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZAJDER, 1999. p.148). Também deve ser ressaltada, na abordagem adotada neste estudo, a importância atribuída ao contexto e o fato de o pesquisador ser o principal instrumento de investigação.

3.2 Tipo de pesquisa quanto aos fins

O tipo de pesquisa adotado foi o descritivo. Descritivo no sentido amplo de conseguir expor características de determinado fenômeno, mas também de traçar sequência de eventos interpessoais e interorganizacionais ao longo de um determinado tempo e de descrever questões adjacentes e descobrir fenômenos-chave (YIN, 2005). Dessa forma, foi possível descrever neste estudo como a Fundação Ezequiel Dias se utilizou da aliança como estratégia coopetitiva no setor de Biotecnologia. Conforme Triviños (1997), o estudo descritivo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Conforme ressalta Vergara (2005), a pesquisa descritiva expõe características de determinado fenômeno sem, no entanto, ter o compromisso de explicá-lo. Tanto Vergara (2005) quanto Yin (2005) afirmam que o estudo descritivo pressupõe a existência de algum conhecimento preliminar sobre o assunto a ser estudado e tem como propósito essencial descrever como é o caso em estudo. Esses pressupostos nortearam a metodologia utilizada no presente estudo.

3.3 Tipo de Pesquisa quanto aos meios

A estratégia de investigação utilizada foi o estudo de caso único da Fundação Ezequiel Dias (Funed), referente ao período compreendido entre 2009 e 2010. A escolha desse meio de pesquisa deve-se ao fato de o estudo de caso permitir, conforme afirma Yin (2005),

(...) uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos (Yin, 2005, p.20).

A escolha do meio de pesquisa e do campo pesquisado conduziu ao passo seguinte do presente estudo, a obtenção de acesso a ele, acordada com a presidência da

instituição, objeto de estudo, na qual a própria pesquisadora trabalha há dois anos, como servidora pública estadual, o que facilitou em muito o passo subsequente: o período exploratório, cujo objetivo foi proporcionar uma visão geral do problema considerado, contribuindo para focalizar as questões de interesse e a identificação de informantes e outras fontes de dados (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZAJDER, 1999).

Levou-se em conta que um estudo de caso, conforme afirma Yin (2005), é uma investigação empírica que tem como escopo a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Dessa forma, a investigação de estudo de caso, segundo o autor, enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Em função disso, o resultado acaba por basear-se em várias fontes de evidências. Considerar essa variedade de fontes de evidência foi um dos cuidados na organização e apresentação dos resultados da pesquisa.

Outro cuidado tomado ao longo da realização da presente pesquisa se refere à linha tênue entre fenômeno e contexto, uma vez que, conforme Yin (2005), fenômeno e contexto não são sempre discerníveis em situações da vida real, um conjunto inteiro de outras características técnicas, como a coleta de dados e as estratégias de análise de dados também constituirão, ao final, a definição técnica de estudo de caso.

Outra importante questão no desenvolvimento de um estudo de caso e que norteou a elaboração da presente pesquisa se refere aos componentes de um projeto de pesquisa: as questões de um estudo; suas proposições; sua unidade de análise; a lógica que une os dados às proposições, além dos critérios para interpretar as constatações (YIN, 2005).

3.4 Unidade de análise, de observação e sujeitos da pesquisa

A unidade de análise do presente estudo é a Fundação Ezequiel Dias (Funed), instituição pública da administração indireta estadual de Minas Gerais. Essa escolha segue o conceito de unidade de análise em pesquisa qualitativa, na qual a escolha do campo para coleta de dados e dos participantes é proposital, é feita pelo pesquisador, se dá em função das questões de interesse do estudo e também das condições de acesso e permanência no campo e disponibilidade dos sujeitos (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZAJDER, 1999).

A unidade de observação inclui a presidência da Funed e gerência de transferência de tecnologia que envolve duas diretorias: a Industrial (DI) e a de Pesquisa (DPD). A técnica de seleção dos sujeitos foi intencional. Os sujeitos de pesquisa são: o presidente da instituição, à época; e a então coordenadora da divisão de produtos biológicos e gerente do projeto de transferência de tecnologia de produtos biológicos, de biofármacos e vacina. Os critérios adotados para a seleção dos sujeitos de pesquisa foram: tipicidade e acessibilidade, constituídos, conforme Vergara (2005), pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da unidade de análise.

A escolha desses sujeitos de pesquisa justifica-se pelo fato de serem os profissionais responsáveis pela implantação das transferências de tecnologia que constituem a aliança, objeto de estudo da presente pesquisa. O presidente da Funed, à época, foi selecionado por estar à frente das decisões estratégicas da instituição, da celebração dos convênios necessários à formalização da aliança. Já a então coordenadora/gerente do projeto de transferência de tecnologia, foi selecionada por ser a profissional responsável por todo o processo que envolve as transferências de tecnologia pela Funed.

3.5 Coleta de dados

A obtenção dos dados da pesquisa deu-se por meio de entrevistas semi-estruturadas. Ao mesmo tempo, foi realizada observação direta. Para o presente estudo de caso único, também foi necessária uma pesquisa documental para análise dos dados secundários.

A abordagem dos sujeitos através de entrevista não estruturada é justificada pela natureza interativa dessa técnica. A entrevista permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários (TRIVIÑOS, 1987).

De acordo com os objetivos estabelecidos para este estudo, foi abordado um fenômeno específico: a aliança como estratégia competitiva adotada pela Funed, uma fundação pública mineira ligada ao setor de biotecnologia. Os dados coletados nas entrevistas realizadas estão apresentados de acordo com a categorização proposta nos objetivos específicos desta pesquisa. Em primeiro lugar, são abordados os elementos do conteúdo estratégico da aliança objeto de estudo, a partir de categorias de análise relativas ao foco, modos de competição, posição no ambiente e aos recursos estratégicos. Em segundo, elementos do processo estratégico da aliança objeto de estudo, a partir de categorias de análise relativas ao controle, à coletividade, à mudança, à opção e à deliberação das estratégias adotadas. E, em terceiro, aspectos do alinhamento entre conteúdo e processo e a expectativa de resultados econômico-sociais da aliança objeto de estudo.

Paralelamente, foi realizada uma pesquisa documental (dados secundários) que se valeu de documentos da instituição que diziam respeito ao objeto de estudo, como anais, balancetes, relatórios de gestão e, também, de artigos publicados referentes ao setor de biotecnologia no Brasil e em Minas Gerais, de autoria ou não de pesquisadores da instituição. Essa característica reforça a conceituação do presente estudo como pesquisa de campo.

3.6 Técnica de Análise dos dados

Foi utilizada análise de conteúdo no material coletado por meio de entrevistas. Os dados estão apresentados de forma estruturada e analisados com base na fundamentação teórica adotada, seguindo a categorização proposta nos objetivos específicos desta pesquisa que contemplam elementos do conteúdo estratégico, a partir de categorias de análise relativas ao foco, modos de competição, posição no ambiente e aos recursos estratégicos. Em segundo, são apresentados os elementos do processo estratégico, a partir de categorias de análise relativas ao controle, à coletividade, à mudança, à opção e à deliberação das estratégias adotadas. E, em terceiro, os aspectos do alinhamento entre conteúdo e processo e a expectativa de resultados econômico-sociais da aliança objeto de estudo.

A definição dessas categorias de análise atende aos objetivos específicos estabelecidos para o presente estudo e reflete as intenções da investigação. Conforme afirma Franco (2007), um conjunto de categorias satisfatórias deve possuir as seguintes qualidades: a exclusão mútua, ou seja, um único princípio de classificação orientando a organização das categorias, além da pertinência. O sistema de categorias deve, também, refletir as intenções da investigação e fornecer resultados férteis no sentido de possibilitar deduções, hipóteses ou dados relevantes para o aprofundamento de teorias ou para uma prática crítica.

O ponto de partida da análise de conteúdo a partir das entrevistas realizadas foi a mensagem, fosse ela, verbal, gestual ou silenciosa. De acordo com Franco (2007), as mensagens são expressas não apenas na comunicação, mas também no comportamento. A mensagem, portanto, expressa um significado e um sentido.

Além disso, foi necessário considerar que a relação que vincula a emissão das mensagens está necessariamente articulada às condições contextuais de seus produtores (FRANCO, 2007). Diante disso, foram definidas as unidades de análise, considerando que as mesmas dividem-se em: unidades de registro e unidades de contexto. Trabalhando a análise de conteúdo dessa forma, foi possível identificar o

contexto específico e o bojo em que foram construídas as mensagens, sem deixar de considerar que as mensagens são passíveis de transformações e reconstruções.

4 RESULTADOS

4.1 A Fundação Ezequiel Dias

A Fundação Ezequiel Dias (Funed), criada em 1907, é uma instituição centenária, faz parte da estrutura do poder executivo mineiro, se constitui como entidade de direito público, sem fins lucrativos e que está vinculada à Secretaria de Estado da Saúde de Minas Gerais.

A Funed é uma instituição pública com dotação orçamentária média de R\$ 98 milhões, se considerado o período 2003/2008 (FUNED, BOLETIM EXECUTIVO, 2009). Os principais mercados e ramos de atuação são: farmacêutico, biotecnológico, laboratorial e de pesquisa. A instituição produz medicamentos e presta serviços de análises laboratoriais. Esses produtos e serviços são oferecidos gratuitamente à população através do Sistema Único de Saúde (SUS). As três esferas de governo são consumidores dos produtos e serviços da fundação. A logística de distribuição não é feita pela Funed, fica sob responsabilidade da Secretaria de Estado da Saúde.

A Fundação Ezequiel Dias possui como clientes diretos, o Ministério da Saúde, a Secretaria Estadual de Saúde e, indiretamente, relaciona-se com as prefeituras municipais e secretarias municipais de saúde. Também estabelece relações com a comunidade científica e órgãos de fomento e pesquisa. As transações comerciais estabelecidas pela Funed são relativas à venda de imunobiológicos e de medicamentos de qualidade e baixo custo para distribuição gratuita pelo SUS.

A produção por parte da instituição atende a uma exigência sistêmica do SUS de forma a garantir a regularidade do atendimento dos programas de assistência farmacêutica dos governos federal e estadual, porém, essas mesmas relações comerciais se dão de acordo com os princípios dos pregões públicos em que vence o melhor preço e das quais participam em pé de igualdade as empresas privadas.

Esse contexto acaba por exigir que a instituição, embora pertencente à estrutura do poder executivo mineiro, seja competitiva (GESTÃO, CIÊNCIA & SAÚDE, 2007).

A Funed possui unidades fabris para fabricação de sólidos por compressão direta e os serviços de produtos especiais, incluindo plataformas de produção ligadas à transferência de tecnologia. Também faz parte da estrutura da fundação, a diretoria de pesquisa e desenvolvimento que promove a criação de áreas de excelência quanto ao conhecimento científico em assuntos de retorno social e no desenvolvimento de técnicas e processos com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços e produtos desenvolvidos na instituição, além do laboratório central de saúde pública de Minas Gerais, referência nacional no controle e diagnóstico de doenças endêmicas. A prestação de serviços de análises, exames e ensaios e de treinamentos é realizada por meio de convênios regidos pela legislação federal e estadual.

Para dar suporte às estratégias traçadas na última década, a Fundação Ezequiel Dias investiu recursos próprios e celebrou convênios para aquisição de equipamentos, aumentou em 163% o quadro de funcionários e ampliou a área física em 800%. A partir de 2003, realizou um diagnóstico estratégico-gerencial. De acordo com o relatório de gestão 2003/2006 da instituição, foi elaborado um planejamento de cenários com o objetivo de diminuir o nível de incertezas e de balizar a construção de suas estratégias, sendo traçados os perfis de cada segmento de mercado selecionado e avaliada a lucratividade potencial de cada um deles de forma a permitir um novo direcionamento de suas ações produtivas e comerciais.

O primeiro planejamento estratégico, constituído em 2006, permitiu o posicionamento de seus produtos e serviços para o período 2008/2010, além da consolidação da implantação de um sistema integrado de gestão. A partir do planejamento estratégico elaborado, as metas da Funed passaram a ser definidas com base no seu mapa estratégico (ANEXO A), estruturado em quatro perspectivas: aprendizado e crescimento; processos; clientes e resultados (PLANEJAMENTO DE CENÁRIOS: Fundação Ezequiel Dias, 2006).

Para alinhar estratégias e ações, a Funed utilizou-se de um sistema próprio de informações organizacionais que permitiu a disseminação das decisões gerenciais e o acompanhamento dos vários processos distribuídos por todas as unidades da instituição. Desde o início de 2003, possui um sistema de gestão integrada. Três blocos distintos constituem o modelo de gestão: cenários, operação e balizadores que, respectivamente, fornecem as possibilidades; materializa as intenções em ações e garantem o alinhamento das ações. O mapa estratégico contempla o direcionamento para períodos de quatro anos, que corresponde ao período executivo de um governo estadual. O desdobramento de metas é feito anualmente nas quatro diretorias: Diretoria de Planejamento Gestão e Finanças, Diretoria Industrial, Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento e Diretoria do Instituto Otávio Magalhães. Esse processo de alinhamento é desdobrado até o nível de cada unidade gerencial, ou seja, os serviços e setores com elaboração de metas anuais e indicadores de desempenho (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2006).

Através dessas informações levantadas por meio de pesquisa documental, percebe-se, no fenômeno relativo à formulação e implantação de estratégias da Funed, elementos do modelo de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) que possibilitam identificar a primeira fase, que compreendeu a análise do ambiente para a organização determinar seus recursos, suas capacidades e competências essenciais, além da elaboração da missão/visão da organização e a formulação de sua estratégia. Também é possível identificar a segunda fase que se refere à implantação da estratégia para obter vantagem competitiva. E, ainda, a terceira fase, na qual se analisa resultados e se agrega informações levantadas ao longo desse processo dinâmico, para auxiliar um novo ciclo.

4.2 Alianças firmadas

A Funed é considerada na comunidade científica como um dos principais polos de Pesquisa e Desenvolvimento do país. A tradição em pesquisa se deve à importância dos trabalhos científicos desenvolvidos ao longo da existência da instituição, voltados para a saúde pública e adequados à realidade brasileira, considerando a

biodiversidade existente e as principais enfermidades que atingem a população brasileira.

Em relação à Assistência Farmacêutica, a instituição detém papel fundamental não só como produtora de diversos tipos de soros e de medicamentos básicos, mas também com a produção de medicamentos estratégicos e de alta complexidade a exemplo dos biofármacos e de novos itens como anti-inflamatórios, antipsicóticos, antiparkinsoniano, antilipêmicos e três outros medicamentos para tratamento da Aids, hepatites virais e doença de Alzheimer.

Por estar inserida no setor farmacêutico e biotecnológico, a Funed atua como fabricante e, ao comercializar seus produtos, mesmo considerando as limitações de sua constituição jurídica como instituição pública, compete com empresas multinacionais em cenários de rápidas mudanças e de forte concorrência.

A partir do planejamento estratégico elaborado para o período 2006/2010, a Funed optou por utilizar alianças estratégicas com empresas multinacionais. As alianças foram firmadas por meio da celebração de convênios para transferência de tecnologia tanto na área de fármacos, quanto na área de biotecnologia.

Em relação aos fármacos, a Funed firmou um acordo para investimento no desenvolvimento, aquisição e transferência de tecnologia para produção dos medicamentos de dois novos medicamentos estratégicos, de alta complexidade e que serão disponibilizados na rede do Sistema Único de Saúde (SUS): o EntecaVir – antiretroviral usado no tratamento da Aids – e o Donepezila – usado no tratamento de Alzheimer. O acordo para investimento no desenvolvimento, aquisição e transferência de tecnologia para produção dos medicamentos foi assinado entre Funed, Ministério da Saúde e outros três laboratórios: Cristália, Microbiológica e Furp, em São Paulo, em maio de 2010.

Esses produtos são oferecidos gratuitamente à população brasileira pelo SUS e a compra desses itens gera um custo em torno de R\$ 850 milhões ao ano. Com o início da produção nacional, a despesa total será 20% menor, aproximadamente.

Para a produção do medicamento para tratamento de Alzheimer (Donepezila), a Fundação iniciou um processo de transferência de tecnologia com a empresa Cristália. A expectativa é que o primeiro lote, de aproximadamente três milhões de unidades, seja disponibilizado no segundo semestre de 2011. Outros três milhões serão ofertados pelo laboratório farmacêutico oficial do estado de São Paulo, a Furp, contemplando toda a demanda do Ministério. Para o Entecavir, a Funed estabeleceu uma parceria com a empresa Microbiológica e será a responsável pelo atendimento de toda a demanda do Ministério. A entrega do primeiro lote, de aproximadamente 300 mil unidades, também está prevista para o final de 2011.

Os termos de compromisso estabelecem a transferência de tecnologia para a fabricação dos 22 produtos e envolvem oito instituições públicas, dentre elas, a Funed, e 13 privadas. Neste ano, pelo menos cinco medicamentos já começam a ser fabricados. A previsão é que, no segundo semestre de 2011, os laboratórios façam as primeiras entregas do Tenofovir, para tratamento de Aids, do Tracrolimos, usado por pacientes que passaram por transplantes, e de três anti-psicóticos - Clozapina, Olanzapina e Quetiapina. A determinação de quais produtos são utilizados no tratamento das referidas doenças é do MS e segue os protocolos da Organização Mundial de Saúde.

Outro fruto da aliança, baseada na transferência de tecnologia, foi o acordo assinado em setembro de 2009 com a multinacional Novartis. Por meio desse acordo, a Funed disponibilizou, no final de 2010, cerca de um milhão de doses da vacina meningocócica para o Governo de Minas Gerais que antecipou a distribuição gratuita da vacina para crianças de até dois anos. A partir de 2011, após convênio firmado em maio de 2010 com o Governo Federal, no valor de R\$152 milhões de reais, a Funed inicia o fornecimento de 50 milhões de doses para o MS, uma vez que a vacina foi incluída no programa nacional de imunização a partir de 2011. O acordo para fornecimento da vacina prevê a entrega, pela Funed, de oito milhões de doses no primeiro ano de vigência do contrato e o restante das doses nos próximos quatro anos. Em um prazo de cinco anos, a Funed dominará todo o processo de produção dessa vacina, colocando Minas Gerais na posição de único estado do país a deter a técnica de fabricação desse produto. A Funed já realiza a embalagem das doses. A fábrica deve ser inaugurada no primeiro semestre de 2011. Até lá, o

contrato prevê a entrega das doses prontas pela multinacional Novartis e também dos insumos necessários para a produção completa da vacina em solo brasileiro. A implantação da plataforma de produção possibilita o cumprimento do cronograma, cujas etapas da transferência de tecnologia estão demonstradas na figura 3 (FUNED DE FATO, 2010).

ANO	2010	2011	2012	2013	2014
FASE I	Liberação do Produto Transferencia de Metodologia de Controle de Qualidade Fornecimento de Produto Terminado				
FASE II		Rotulagem e embalagem na Funed + Fase I	Fornecimento de frascos com o produto para ser embalado na Funed		
FASE III			Formulação e envase na Funed + Fase II	Fornecimento do produto concentrado para ser formulado e envasado na Funed	
FASE IV					Toda a produção na Funed (Fermentação, conjugação e purificação) + Fase I, II e III

Figura 3. Cronograma das etapas de transferência de tecnologia da vacina meningocócica.
Fonte: Funed

O presente estudo de caso pretendeu explorar, em especial, a transferência de tecnologia da vacina meningocócica, firmada a partir de setembro de 2009 com a multinacional Novartis. Porém, durante a coleta de dados, ou seja, durante as entrevistas, percebeu-se que seria impossível dissociar essa transferência de tecnologia das outras que já estavam em curso, embora elas tenham características distintas, principalmente em relação ao curso das etapas de implantação do processo de produção.

A transferência na qual o curso segue do início para o fim do processo de produção, ou seja, que se inicia pelo desenvolvimento do produto, é muito distinta do modelo adotado para a vacina meningocócica, pois este se inicia pela embalagem, envase, formulação para, somente então, alcançar o início do processo de produção dessa vacina, que é a fermentação e purificação. Mesmo com toda essa diferença, o que

ficou claro para esta pesquisadora durante as entrevistas é que os relatos, as informações de uma e outra transferência de tecnologia se misturariam. Detalhes de uma eram utilizados pelo entrevistado para explicar o que ele afirmava sobre outra. Seria impossível para o entrevistado se ater a uma única experiência, uma vez que elas se cruzam, se complementam. Isso exigiria constantes interrupções ou interferências da pesquisadora durante a entrevista, o que descaracterizaria a coleta de dados proposta e a natureza qualitativa da pesquisa.

Diante disso, considerou-se que, embora haja diferenças nos modelos adotados pela Funed para as transferências de tecnologia, isso não comprometeria a análise de conteúdo ou categorização proposta pela pesquisa. Ao contrário, esses relatos enriqueceriam os dados coletados e, talvez, explicitariam a complexidade do alinhamento de conteúdo e processo estratégico do tipo de aliança adotada pela Funed.

As entrevistas foram realizadas em dezembro de 2010, conforme o cronograma do projeto de pesquisa. Nesse momento, havia duas transferências de tecnologia em andamento. Foram realizadas duas entrevistas, em situações distintas: uma com o então presidente da Funed; e outra com a Gerente do projeto de transferência de tecnologia de produtos biológicos, de biofármacos e vacina da Funed. A escolha deve-se ao fato de serem, à época, os profissionais responsáveis pela implantação das transferências de tecnologia que constituem a aliança, objeto de estudo da presente pesquisa. O presidente, agora referenciado como Entrevistado 1 (E1), foi selecionado por estar à frente das decisões estratégicas da instituição, da celebração dos convênios necessários à formalização da aliança, e a gerente, agora referenciada como Entrevistada 2 (E2), por ser a profissional responsável pela operacionalização dos processos que envolvem as transferências de tecnologia pela Funed.

Não houve, durante a realização das entrevistas, uma condução ou direcionamento por parte da pesquisadora. A liberdade de relatar os fatos e de expressar opiniões a respeito do que estava sendo relatado foi proposital, de forma a atender à natureza interativa da entrevista não estruturada e aos princípios da pesquisa qualitativa. O tempo de entrevista variou de 60 a 80 minutos cada uma.

Ao longo dos relatos do entrevistado, surgiram apenas duas ou três situações em que a pesquisadora solicitou algum esclarecimento sobre a situação que estava sendo descrita ou a opinião que era dada pelo entrevistado. A interferência por parte da pesquisadora foi mínima de forma a dar liberdade aos entrevistados e, também, a permitir que a pesquisadora realizasse a observação direta de modo a captar hesitações ou tensões na fala dos entrevistados. Outro cuidado tomado ao longo da realização da presente pesquisa e, especialmente, durante as entrevistas se refere à linha tênue entre fenômeno e contexto, principalmente tratando-se de um processo dinâmico como é uma aliança estratégica. Além disso, como a pesquisa aborda apenas a Funed, receptora da transferência de tecnologia, todas as informações referentes ao outro parceiro, a multinacional Novartis, tem como base as impressões e interpretações dos entrevistados.

4.3 Conteúdo e Processo Estratégico e Expectativa de Resultados

A categorização adotada toma o fenômeno, objeto de estudo da presente pesquisa, como substância posicionada no tempo e no espaço e que pode ser definida por suas características e qualidades. Dessa forma, a categorização conteúdo/processo adotada nesta pesquisa segue conceitos do modelo de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) e também do modelo de Bulgacov e Bulgacov (2009) adaptado pela pesquisadora, mas pretende ser uma categorização permeável de forma a entender a organização como constituída de relações que se instituem no tempo, nos processos e em seu conteúdo, enfim, uma visão sistêmica de processo, que considere ao mesmo tempo as interações dinâmicas entre fenômeno, contexto e resultados em múltiplos níveis.

Atendendo aos objetivos específicos da presente pesquisa, as considerações que alinhavam os trechos adiante apresentados foram feitas no sentido de identificar os elementos do conteúdo estratégico, a partir de categorias de análise relativas ao foco, modos de competição, posição no ambiente e aos recursos estratégicos; elementos do processo estratégico, a partir de categorias de análise relativas ao

controle, à coletividade, à mudança, à opção e à deliberação das estratégias adotadas. E, ainda, descrever aspectos do alinhamento entre conteúdo e processo e a expectativa de resultados econômico-sociais da aliança objeto de estudo. Não há intenção de interpretar as falas, muito menos analisá-las. Por isso, preferiu-se a transcrição de trechos que indicam e descrevem elementos das categorias citadas.

Ao explicar que, a partir da década de 70, houve no Brasil, um recuo da indústria sintética de base química e que, em sua avaliação, a indústria de transformação brasileira nessa área seria sempre dependente do princípio ativo que consome, o entrevistado Carlos Alberto Pereira Gomes dá indicação da presença de informações estratégicas do ambiente externo, que influenciaram a formulação da estratégia adotada pela Funed.

Com a abertura dos portos feita no governo Collor, essa indústria refluíu muito, em função dos preços de importação que caíram muito. Perdeu competitividade internacional. Com isso houve um refluxo muito grande na produção nacional, muitas empresas deixaram de existir no BR, as multinacionais levaram suas indústrias para outros países. As próprias empresas multinacionais perderam competitividade internacional. Tivemos uma dependência brutal do ativo importado, chamado insumo farmacêutico ativo. Hoje, o Brasil importa em torno de 75 a 80% do princípio ativo que consome. Então, somos só indústria de transformação, não sintetizamos o ativo, muito pouco no Brasil. Então, na minha avaliação, o Brasil tinha perdido da corrida. Porque você precisa de grandes complexos industriais, eles são poluidores, custam caro e isso, a China e a Índia e a própria Coreia hoje, já tinham entrado nesse mercado de maneira absolutamente forte e as próprias corporações multinacionais de medicamento por terem muitas restrições salariais e ambientais uma seria de restrições nos países de origem começaram a migrar suas plantas de produção de insumo farmacêutico ativo para a China e Índia, basicamente. E aí, e os próprios governos indiano e chinês investiram muito em formação de engenheiros, e criaram uma base industrial. Então adquiriram a capacidade hoje de abastecer quase o mundo inteiro. Então, eu entendi que o Brasil perdeu essa corrida. A indústria de transformação no Brasil ia ser sempre dependente, na minha avaliação. Então, qual seria a nossa alternativa? (E1, 2010)

Pelo relato, é possível perceber que o contexto ou a análise do ambiente externo perpassa a orientação que adiante culminará em uma determinada estratégia. Conforme afirma o entrevistado, o surgimento dos primeiros produtos de base biotecnológica a partir de recombinação do DNA na década de 80 e a percepção pelo setor, no final da década de 90, de uma tendência de migração de uso do arsenal terapêutico para produtos de base biotecnológica - na qual a grande diferença é o domínio de toda a cadeia de valor - contribuíram para a análise

contextual, para a identificação dos modos de competição, e a posição no ambiente. Identificado esse conjunto de elementos, foi possível identificar o foco.

Não que você fosse deixar de usar o arsenal sintético, mas estava se incorporando novas tecnologias, novos arsenais terapêuticos. O primeiro deles, que era o mais importante, era trabalhar com organismos vivos modificados, era a produção de proteínas terapêuticas. Você pega um organismo vivo (bactéria), unicelular, transforma o DNA dele para produzir uma proteína que te interessa. Ou se não, pega uma célula animal ou vegetal também para produzir uma proteína, que você modifica o DNA, e produz uma proteína que te interessa e aí você passa a produzir um produto de base tecnológica e você produz em grandes quantidades essa proteína. Você tem uma nova forma de produção e agrega outros conhecimentos. Você pode ter uma rentabilidade maior, um controle muito maior. Pode ter a segurança da qualidade e da padronização que te interessa. O custo inicial, de implantação é alto, mas depois você se paga. E você domina a cadeia inteira que é a grande diferença. Dessa forma, O Brasil adquire não autonomia, mas eu diria soberania porque você passa a dominar toda a cadeia produtiva (E1, 2010).

Na continuidade do relato, é possível, utilizando como referencial teórico o modelo de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), identificar a primeira fase do processo da administração estratégica, que compreende não só a análise do ambiente, mas a determinação dos recursos da organização, suas capacidades e competências essenciais.

O Brasil tinha uma grande vantagem competitiva, que eu entendia como vantagem competitiva, um diferencial competitivo é que nós tínhamos conseguido crescer nas nossas pós-graduações. O Brasil conseguiu formar um número expressivo de doutores e mestres nas áreas de bioquímica clínica, imunologia, algumas áreas fundamentais para se pensar em terapia a partir de proteína. E o meu entendimento, quando trouxe o projeto para a Funed, é que temos massa crítica. Então como se faz uma cadeia de produção da biotecnologia? A primeira coisa é cérebros, massa crítica. Depois, você tem basicamente dois processos: fermentação e cultivo celular. Daí você extrai a sua proteína que vai virar seu medicamento, seu fármaco, no futuro. Se o Brasil tem massa crítica e se os processos são de fermentação e cultivo celular, a gente, por ter boa massa crítica, pode dominar o processo. Os processos são mais simples: os de produção da proteína que te interessa. E o trabalho de mapeamento e de intervenção de mudança de DNA nós dominamos. E a Funed tinha uma massa crítica expressiva, uma diretoria de pesquisa com massa crítica expressiva e uma *expertise*³ na área de proteína, já produzia soros. Posso dizer que a primeira fase da biotecnologia, é por inoculação. Você inocula um veneno em um animal, o animal produz anticorpo, você faz o antídoto, transforma aquilo em uma proteína, fraciona, purifica e tal. O que é de alguma forma parte do processo que você faz com o cultivo. Neste, você deixa de trabalhar com

³ De origem francesa, *expertise* expressa a qualidade de quem é perito num assunto; conhecimento que se adquire pelo estudo, experiência e prática; e a capacidade de aplicar o que foi aprendido de forma adequada às solicitações requeridas pela função exercida.

animais de grande porte, cavalos, carneiros e passa a trabalhar com células e com bactérias (E1, 2010).

O trecho transcrito a seguir revela elementos da missão/visão da organização na composição do conteúdo estratégico adotado: aliança estratégica horizontal de cooperação no nível de negócios, utilizada para desenvolver vantagens competitivas que podem contribuir para posições e desempenho bem-sucedidos em determinados mercados.

Então qual foi o grande projeto da Funed: não abandonar a nossa tradição de indústria transformadora de produtos sintéticos, continuaríamos com ela e tentaríamos também diversificar nosso mix de produtos até para dar alcançar valor agregado e mais densidade tecnológica, não trabalhar só com *commodities*⁴ tradicionais, mas sim, tentar ser rápido para copiar os produtos que caíam a patente, que tinham uma densidade tecnológica maior, assim como ter a capacidade de produzir um genérico, ser um copiator rápido na indústria de transformação e também tentar criar uma escala que interessasse às farmoquímicas internacionais a produzir os ativos no Brasil. Para aí, você pensar em um avanço realmente, dominar a cadeia inteira na área de sintéticos. Mas no produto biológico, não. Você não precisa disso, você sempre domina a cadeia toda. Então, qual foi o grande projeto que fizemos para a Funed naquele momento, foi implantar uma plataforma de produção de proteínas terapêuticas. E aí, eu voltei aos *commodities*, você tinha já no mundo dominada a tecnologia de produção de interferon e eritropoítina que são dois medicamentos, um produzido por base a partir de cultivo celular, que é o caso da eritropoítina, e o outro por fermentação bacteriana. Se você domina as duas formas de produção da proteína que te interessa você tem uma plataforma para produzir qualquer produto de base biológica. Então a nossa lógica foi essa: montar uma plataforma de produção de proteínas terapêuticas a partir de *commodities* já mundiais (de) biológicos, que aí, você não teria grandes enfrentamentos (E1, 2010).

O trecho a seguir contém termos que expressam a opção, a mudança da estratégia e como o aspecto da coletividade, os recursos e as competências da Funed auxiliariam essa mudança, com vistas ao alcance de resultados acima da média:

Foi o que fizemos, optamos por transferir tecnologia de produção disso, com base na *expertise* que já tínhamos, já conseguíamos fazer isso na bancada na funed, cultivo celular e fermentação, mas não tínhamos escalonamento para isso. Então, o que queríamos aprender era escalonar essa produção. E aí, teríamos que montar essa plataforma de proteína que iria nos possibilitar dominar as duas formas de produção. E aí sim, produzir as proteínas que nos interessasse. Então, no primeiro momento, teríamos que aprender a copiar e copiar bem a partir dessas *commodities*. Depois que estivéssemos dominando toda essa tecnologia, aí sim, poderíamos tentar ser inovador, a

⁴ *Commodities* (plural de *commodity*) é um termo de língua inglesa que significa mercadoria, produto em estado bruto ou com um grau muito pequeno de industrialização.

partir do conhecimento, dominar a tecnologia de produção. E é o que estamos fazendo hoje na Funed. Esse processo nos levou a ingressar em um novo limiar tecnológico, estamos tentando fazer o Brasil ser produtor de tecnologia, não só importador ou usuário de tecnologia, vamos dizer assim. Nesse sentido, optamos por essa estratégia, fizemos uma parceria com a fundação Biorio (RJ) e por sua vez, uma parceria com a Ensegebe⁵. Como o Brasil é signatário disso, é membro do Ensegebe através da ONU, tivemos acesso à tecnologia, tivemos pessoas nossas treinando, desenhamos a nossa plataforma, a Biorio nos auxiliou a desenhar uma planta, a montar os processos produtivos, a treinar pessoal, aí treinamos pessoal na Itália, e estamos com a planta semi construída, Vamos inaugurá-la no início do ano que vem, o que vai nos permitir produzir essas duas proteínas e também levar para lá nossas produção de soros. Então, vamos ter três linhas de produção lá: uma de proteína por cultivo, uma de proteína por fermentação e outra de proteína tradicional que nós já temos que é a proteína por inoculação, que são os nossos soros. Então, aproveitamos a nossa *expertise*, nosso conhecimento técnico e nossa massa crítica, para investir em área de alta densidade tecnológica, sobremaneira, em áreas portadoras de futuro. Se você pegar o número de registro de produtos no FDI nos últimos 30 anos, vai ver que em produtos inovadores, os biológicos passaram de próximo de zero na década de 70 para algo em torno de 15%, 20% hoje. [...] Então há uma tendência de agregar esse tipo, essa ferramenta. É claro que temos outras ferramentas como anticorpos monoclonais, células troncos que ainda não estamos atuando nisso. Bom, depois que dominamos a tecnologia, estamos implantando a plataforma, pensamos em voos mais altos (E1, 2010).

Elementos do alinhamento entre conteúdo e processo podem ser destacados neste trecho da entrevista, revelando a cooperação como uma alternativa viável para o incremento dos meios de coordenação, para a melhoria de processos, da gestão do conhecimento, de visibilidade externa, e até de intervenção organizacional:

Como faríamos para ganhar tempo para trazer produto com maior valor agregado, mais densidade tecnologia e talvez até protegido por patente ou não. Você tem 3 formas, basicamente, de fazer essa parceria: uma, você compra o produto Caro e vende, a outra é fazer uma joint venture, junta faz uma empresa nova com parceiro internacional, e a que nos interessa realmente era uma transferência de tecnologia. Então fomos prospectar no mercado parceiros para transferir a tecnologia inteira já que tínhamos um saber que dominava as formas de produção da plataforma e maximizar a plataforma. Porque plataforma tem essa intenção mesmo você faz o chassi e a especificidade se dá quando você escolhe o produto x, y ou z. Aí, entendemos que um produto que é uma obrigação do setor público é vacina, então decidimos introduzir no nosso portfólio com uma vacina. Aí, já de uma forma diferente. Por ter dominado a tecnologia então poderíamos tentar transferir a tecnologia. E foi o que fizemos. Fomos ao mercado e fizemos uma compra pública de tecnologia e escolhemos a vacina contra meningite porque ela já estava prevista no calendário de imunização a partir de 2011. Como estava prevista essa entrada e não havia ninguém ainda, procuramos a nível mundial os produtores. Havia quatro produtores mundiais com registro no Brasil. Convidamos essas empresas, as quatro

⁵ Ensegebe é um instituto italiano de estudos em engenharia genética. É ligado à Organização das Nações Unidas e desenvolve tecnologia para países em desenvolvimento.

responderam, fizeram propostas e optamos pela melhor oferta que tínhamos no momento que era a melhor oferta técnica e melhor preço (E1, 2010).

Percebe-se, no trecho a seguir, elementos da deliberação das estratégias adotadas. Na aliança, a deliberação intra e interorganizacional parece estar relacionada ao compartilhamento de valores, ao entendimento recíproco da cultura e estratégia corporativa dos que formam a base na qual irá se estruturar a parceria. Esse entendimento recíproco compreenderia, inclusive, o compartilhamento de um vocabulário e de uma estrutura de referência comuns aos parceiros, adotados no curso da interação social e da negociação que se estabelece entre eles com fins de viabilizar a parceria:

“A transferência de tecnologia tem muita dificuldade. A primeira coisa é a confiança entre os parceiros. E muito difícil estabelecer essa relação de confiança. E também tem uma questão muito séria que é até quando o outro vai querer transferir para você. A sua capacidade de aprender também é decisiva nesse processo e a outra coisa, talvez a mais decisiva nesse processo, a meu ver: a questão cultural. Não é simples, é muito difícil fazer esse alinhamento cultural para ter esse sucesso: a cultura japonesa, americana, alemã, com a brasileira. Não é simplesmente a técnica pela técnica. São as pessoas que fazem a técnica acontecer. Tem que levar em conta esse capital intangível que, a meu ver, tem quatro eixos que decidem o sucesso da transferência: confiança, estabelecer parâmetros da parceria, a capacidade de aprender e o alinhamento cultural (E1,2010).

O trecho abaixo revela elementos relativos ao Controle, principalmente quando o entrevistado se refere ao domínio de toda a cadeia produtiva. E o principal motivo é a criação de valor. Entende-se na fala do entrevistado que as alianças complementares horizontais no nível do negócio possuiriam um foco mais forte na criação de valor do que as alianças que são constituídas para reagir às ações dos concorrentes ou apenas para reduzir incertezas. Além disso, as estratégias de foco utilizam competências essenciais da organização para atender às necessidades de um determinado segmento ou nicho, em detrimento de outros. Nesse caso, a análise da cadeia de valor torna-se imprescindível para que as empresas envolvidas na parceria entendam sua posição de custo e possam identificar os vários meios a serem utilizados para facilitar a implantação de uma estratégia no nível de negócios escolhido:

Nós conseguimos de alguma forma, optamos por diversificar nosso portfólio para a proteína, para o biológico também nos favoreceu na decisão de

outras parcerias na área sintética. E aí, você usa muito bem a política nacional do país para internalizar que obriga o transferidor da tecnologia, mesmo patenteada, que internalize a produção do INFA no Brasil e a gente escolhe o parceiro nacional para desenvolver o INFA, a transferência de tecnologia para produção do INFA para o parceiro nacional e a transferência de tecnologia para a formulação para a Funed. A gente sempre trabalha pensando na cadeia porque não adianta fazer a transferência se daqui a cinco anos eu não vou ter mais o ativo. Eu vou ao mercado e posso não achar mais no mercado. Eu perco todo o meu processo e ele volta a ser, de novo, hegemônico no mercado, de repente. Se eu internalizo a produção no Brasil, eu garanto a cadeia. [...] Então, por isso é que eu acho que a gente deve buscar dominar a cadeia (E1, 2010).

No trecho abaixo, é possível perceber elementos relacionados à expectativa de resultados que deve ser considerada especialmente no sentido de que empresas parceiras buscam criar valor, mas ressalta-se que esse contexto da cooperação vai além do custo de oferecer esse valor, conforme foi afirmado pelo entrevistado em trechos anteriores.

O que chamávamos de melhor técnica era aquela que nos transferissem mais o início da tecnologia, fariamos o que chamamos de engenharia reversa, viríamos do final para o princípio, mas que dominássemos toda a tecnologia. Fizemos uma opção. Conseguimos trazer a vacina para cá em 2009, implantamos em MG e, com isso, o Brasil conseguiu incluir a vacina no calendário em 2010, a partir da nossa produção. Isso, de alguma forma demonstra o acerto da nossa opção estratégica feita lá atrás e hoje estamos sendo procurados por outras empresas para fazer outras parcerias com produtos de base biológica (E1, 2010).

Além da criação de valor, o conjunto da estratégia de aliança (conteúdo, processo, resultado acima da média) busca também estabelecer uma posição favorável em relação aos concorrentes, a partir da dinâmica competitiva do setor, conforme expressado no trecho abaixo:

Isso levou a outras possibilidades de parcerias que agora, produtores mundiais que detêm produtos únicos no Brasil, ainda protegidos por patente, têm nos oferecido transferência de tecnologia. Estamos em negociação para isso também. De certa forma, por ter optado a entrar na biotecnologia, a Funed demonstrou sua competência para fazer uma transferência, implantar um processo, uma produção nova e também criou uma confiabilidade para oferecer produtos já tradicionais e, é claro, que as empresas entendem que se associando a uma empresa pública nacional terá uma possibilidade muito maior de acesso ao mercado público. Então é uma rua de mão dupla, tem os dois interesses. Então, não fui romântico na decisão, não posso me dar ao luxo de ser romântico. Nunca abrimos mão de nosso compromisso social, mas há uma lógica de mercado. Mercado altamente competitivo, oligopolizado, assimétrico. Características muito próprias do setor (E1, 2010).

A importância da análise de resultados e das informações agregadas ao longo do processo estratégico está expressa no trecho a seguir e reforça fatores críticos de sucesso destacados pelo entrevistado:

A crise mundial de 2008 levou as grandes corporações multinacionais às fusões. Hoje, você tem 8 que quase dominam a produção mundial e as suas matrizes começaram a diminuir o lucro. E também diminuiu o lucro. O mercado ficou difícil nos países de origem, tanto na América, na Europa, no próprio Japão. E por outro lado, no Brasil, o mercado é de atacado, temos uma característica muito peculiar nossa, pelo próprio SUS, sistema que garante o tratamento a todo mundo, essas drogas de alto custo financeiro, mesmo protegido por patente, mas você tendo um cliente único, uma venda única e assegurada pela transferência, você garante o mercado durante algum tempo. Eles (corporações multinacionais) querem reserva de mercado de certa forma. Então não é ser bonzinho, é pragmatismo deles também. Então, a gente aproveitou uma crise mundial que foi favorável em nesse aspecto e também nossa capacidade, que tínhamos adquirido ao longo desse processo, de aprender a fazer isso porque a transferência de tecnologia tem muita dificuldade. (E1, 2010).

Percebe-se ainda que os resultados obtidos dessa estratégia estendem-se a outras linhas de produção da instituição: a de produtos sintéticos. É o que revela trecho abaixo:

Mas isso também nos deu visibilidade, ampliou nossa credibilidade, ampliou o net work da instituição. Diversas outras empresas transnacionais nos procuraram para nos propor parceria para produzir outros produtos de base sintética e aí, fomos prospectar o que o SUS demandava porque nossa missão é atender o SUS e começamos a fazer parcerias. Estamos com três acordos assinados e em andamento. Um deles, já gerou até um registro no Ministério que é o tenofovir, que é um produto de base sintética que a patente caiu em dezembro de 2009. Conseguimos desenvolvê-lo e registrá-lo em outubro de 2010, em 10 meses. Então, conseguimos aquilo que eu falei antes, sermos copiador rápido. Nesse caso teremos empresas nacionais para produzir o ativo. Então o Brasil vai dominar toda a cadeia aqui, no Brasil. Porque essa opção? Porque é um produto de alto valor agregado, densamente tecnológico, o SUS financia o uso porque é um antiretroviral para tratamento da Aids, e não é um commodity de grandes volumes de produção. Então é possível que uma empresa nacional de médio porte consiga produzir a quantidade de ativo necessária pra atender toda a demanda do SUS. Essa é que foi a lógica. Aí, então você internaliza isso. E nesse tempo também houve uma política do Governo Federal que é de fortalecer a indústria de fármaco e medicamentos no Brasil e nós estamos contribuindo para fortalecer isso. Não é política de governo, é de Estado, que a gente entende (E1, 2010).

Conforme foi detalhado na metodologia adotada nesta pesquisa, o sistema de categorias deve refletir as intenções da investigação e fornecer resultados férteis no sentido de possibilitar deduções ou dados relevantes para o aprofundamento de teorias ou para uma prática crítica. O ponto de partida da análise de conteúdo a

partir das entrevistas realizadas é a mensagem, mas há que se considerar que a relação que vincula a emissão das mensagens está necessariamente articulada às condições contextuais de seus produtores. Diante disso, neste capítulo dedicado aos resultados, optou-se por apresentar todos os trechos selecionados do primeiro entrevistado, para então, apresentar todos os do segundo entrevistado.

Os trechos a seguir foram selecionados a partir da entrevista realizada com a gerente do projeto de transferência de tecnologia de produtos biológicos, de biofármacos e vacina da Funed (E2).

A gente tem duas transferências de modelos diferentes em andamento. A transferência que a gente está fazendo com a vacina é bem diferente da transferência com os biofármacos. Porque os biofármacos a gente fez uma parceria com a Fundação Biorio que detinha a tecnologia desenvolvida pelo Ensegebe que é um instituto de engenharia genética da tecnologia de norma internacional que tem sede em lugares diferentes no mundo. Essa que desenvolveu a tecnologia que a gente vai usar é a da Itália. Quando começou isso? A gente assinou o convênio em 2005, mas os contatos começaram na verdade em 2004. Foi feita uma prospecção de mercado, foi feita uma análise do produto para ver o valor dessa negociação e começar a fazer a negociação com essa empresa para fazer a transferência de tecnologia: desenvolver a tecnologia e aí, transferir. Então, a gente foi aprendendo desde o começo. Começamos a aprender como era o processo para daí a gente pensar na nossa planta, nossos equipamentos, foi muito uma conversa também com as pessoas que desenvolviam a pesquisa lá que é bem diferente do que a gente está vivendo agora com a vacina meningocócica. Porque a transferência da vacina, estamos fazendo com uma empresa multinacional que já tem uma fábrica que já produz a vacina. Então, a gente fez outra transferência de tecnologia porque uma é você desenvolver e transferir. É como aqui na Funed nós podemos fazer, na diretoria de pesquisa, a gente pode desenvolver e transferir para alguém produzir. Mas a parte de escalonamento a gente foi fazendo junto com eles. Foi um aprendizado muito grande. Eu não tenho dúvida de que esse curso do início ao fim do processo produtivo nos ajudou na transferência, mas tem seus inconvenientes. Um inconveniente é que a gente demora mais a ter o produto no mercado. A gente se colocou como uma empresa que vai investir no mercado de produtos biotecnológicos. Isso serviu para abrir portas para nós irmos para a segunda transferência de tecnologia que foi a da vacina. No começo, a gente queria fazer no modelo mais tradicional, embora esse outro modelo já tenha sido usado por outros, mas esse segundo modelo que é você obter de uma empresa que já tem a tecnologia, tem uma série de vantagens. Primeiro, você tem o produto de cara, então, você já começa a fazer o seu caixa para poder investir porque transferências são processos muito caros. Então, isso já é uma etapa. E outra coisa, como você vem fazendo o processo de trás para a frente, cada etapa, você acaba aprendendo aos poucos. Além disso, você já sabe exatamente como eles fazem lá. Então isso facilita para a gente. Só que, também por outro lado você fica um pouquinho engessado porque você tem que seguir muito as regras que eles impõem (E2, 2010).

Utilizando conceitos do modelo de Bulgacov e Bulgacov (2009) destacado na fundamentação teórica deste estudo, é possível perceber, no trecho a seguir, elementos do processo estratégico, ou seja, seus fatores condicionantes, as próprias relações interorganizacionais e, ainda, os modos de competição, nesse caso, a estratégia corporativa horizontal de negócios. Nesse processo, existem não só detentores de recursos valiosos de que uma organização precisa, mas outra organização, predisposta a compartilhar ativos e interesses comuns e interdependentes:

E eles impõem muitas regras. A gente fez um esforço muito grande de negociar primeiro, quando você está analisando o desenvolvimento, você poderia propor mais coisas e de lidar agora com a segunda. Por que? Vamos começar pelo fato de estarmos lidando com uma multinacional e que tem regras muito bem definidas. Tem outro detalhe também, as empresas (como a Novartis e muitas outras) estão situadas na Europa e nos EUA onde você tem legislações mais avançadas do que as nossas. Então, a Anvisa (que foi criada há mais ou menos 10 anos) está tentando se atualizar. A gente tem uma legislação muito boa, no entanto, se você for olhar a nossa legislação de boas Práticas de Fabricação ela está atrasada em relação à OMS,... Então, eles estão na frente. Dá uma diferença de quase cinco anos. Com a nova legislação, a gente conseguiu avançar um pouco, mas eles têm um rigor ainda maior. Tem outra coisa também, essa área em que estamos entrando é uma área muito nova, então está mudando muito. O mundo ainda não chegou a um consenso sobre normas. Então, eles têm um padrão já estabelecido, eles estão à frente porque estão submetidos a uma legislação mais rigorosa. Então isso nos engessa, mas a gente vê como um desafio e uma oportunidade de crescimento. O que acontece: algumas informações são dadas, outras a gente tem que ficar ali "cutucando". E eles exigem que você tenha aquele padrão. A cada fase que a gente julga ter concluído, a gente tem que provar que temos concluído aquela fase, a gente que se submeter a uma auditoria deles. No nosso contrato inclusive, tivemos muito cuidado em colocar que nós iríamos atender a legislação brasileira porque, da primeira vez, eles exigiam muito que a gente atendesse a legislação da OMS. Não que a gente não queira atender, nosso objetivo final é atender a OMS sim, mas como a gente sabe que isso exige um fato que a gente tem que se preparar para ele. Então, decidimos atender à nossa legislação, uma vez atendida, a gente vai querer atender a OMS (E2, 2010)

Os aspectos revelados pelo trecho a seguir se refeririam à interdependência, característica intrínseca à cooperação, ou seja, a situação em que uma organização tem recursos ou capacidades para complementar as necessidades da outra, assim justificando a associação entre elas estabelecida.

A gente quer inclusive poder exportar nossa vacina, mas tomamos esse cuidado para não ficarmos muito engessados. É um processo muito cheio de regras. Primeiro porque é uma negociação com valores muito altos e as empresas, para nós é um negócio, mas é uma oportunidade de crescimento para nós, mas para eles é negócio. Então, eles querem que você siga a forma como eles trabalham. Um desafio que a gente tem percebido é fazer essa

negociação. E quais são as estratégias, entre nós, a equipe técnica, analisar: eles estão pedindo isso, atrasando isso. Então, calma! Vamos avaliar: isso tem grande impacto? Então, a gente tem que ir negociando cada etapa, passo a passo. A gente tem que fazer negociação... Então, acho que isso tem sido um aprendizado muito grande para a gente (E2, 2010)

Ainda usando como referência conceitos do modelo Bulgacov e Bulgacov (2009), é possível identificar o foco nos mercados em que a empresa atua, a posição da empresa no ambiente, a implementação em si, o uso dos recursos estratégicos e os resultados econômicos e sociais:

Uma coisa que a gente tem em mente é o seguinte: a gente precisa ampliar o nosso portfólio de produtos biológicos. Então, o tempo todo nós estamos pensando: temos outros produtos em vista. O que acontece: o mercado de vacinas no Brasil é excelente, um dos melhores do mundo porque a gente tem o SUS, um programa que é referência mundial, só que ele era um mercado aparentemente fechado, você tem os produtores mundiais. O Brasil tem uma política de incentivar a produção local desses produtos só que eles estavam muito centrados em Biomanguinhos e no Butantã. A Funed queria mais produtos biológicos, vacina era um mercado interessante e o Ministério da Saúde tinha colocado que existiam duas vacinas que seriam prioridade nos próximos anos que são a meningocócica e a pneumocócica. Então, juntou: queremos produzir mais produtos biológicos, esse produto é de interesse do Ministério, é uma demanda do Brasil. Esse é um aspecto que a gente olha sempre. Tem outros produtos que a gente tem em vista produzir, mas a primeira pergunta é: qual a demanda por ele? Vale a pena entrar nesse negócio? Isso vai atender ao SUS? Essa é a nossa primeira pergunta. Daí vem a análise da demanda, a possibilidade de produzir aqui, se teríamos a capacidade de produzir aqui, uma capacidade de expansão. Então, tudo isso foi casando. Então, essa estratégia de transferência de tecnologia tem sido muito importante para produtos biológicos no Brasil porque é possível fazer desenvolvimento interno, mas a gente ainda está muito precoce aqui na Funed. A gente precisa ainda investir muito nesse mercado e eu acho que isso vai acontecer nos próximos anos. Só que primeiro a gente precisava ter fôlego. A gente precisava até mesmo de ter recurso para investir no desenvolvimento que demora muito. Então tem o casamento de várias situações. Tinha mercado, tinha uma demanda, uma possibilidade e, aí, a Funed abraçou. [...] Não precisa ser o mesmo parceiro e ele pode ter regras um pouco diferentes. Cada transferência você tem que negociar quais serão as regras que vai se usar (E2, 2010).

No trecho a seguir, é possível perceber a importância da deliberação da estratégia intra e interorganizacional e que o alinhamento entre conteúdo e processo envolve vários níveis da própria organização:

Então, existem casos realmente em que a opção pela transferência com o seguinte curso: do produto para o desenvolvimento, ou seja, de trás para frente, é a melhor. Só que a gente não está fechado para outras possibilidades. Talvez, também seja interessante para a Funed ter uma vacina que não está ainda no mercado nem que seja uma pequena produção, mas que foi desenvolvida aqui, a gente está aberto para avaliar. Nesse modelo, o pesquisador desenvolve na bancada e na bancada do laboratório tudo é permitido, tudo é possível. Quando você vem fazer um produto existem

muitas regras e eles (os pesquisadores) não têm esse conhecimento (da produção). Por isso, estamos nos tornando uma referência no estado e esse tipo de parceria se for interessante para o SUS e está sendo interessante para a Funed, pelo aprendizado. Uma coisa que está sendo boa aqui na Funed é que a gente quer os grandes projetos, aqueles que vão nos trazer a visibilidade, o produto imediato, que vão atender uma grande demanda e que vão nos ajudar a fazer nossa estrutura física. A gente sabe que o nosso produto tem que ser lucrativo para a gente poder se sustentar. Alguns produtos que a Funed faz, ela tem que continuar fazendo porque é importante para o Estado, a gente vai continuar fazendo. Mas tem que ter produtos que nos sustentem (E2, 2010).

O próximo trecho apresenta elementos da complementaridade entre o direcionamento pelo mercado (fatores “exógenos” à empresa) e o direcionamento pelos recursos (fatores “endógenos” à empresa) para a construção do posicionamento competitivo da Funed:

Vacina é um produto interessante. O Brasil, eu diria que é até o melhor mercado porque eu não sei se você conseguiria um mercado que conseguisse comprar tanta vacina como o Brasil, embora, a OMS e a gente sabe que outras organizações internacionais andam investindo em ações direcionadas à África, então, esse seria um mercado. Só que aí, de novo, quando você faz uma negociação com uma grande empresa, ela sabe o que vai enfrentar, então ela coloca restrições. Então, por exemplo, a gente tem exclusividade e não compete com o mercado público do Mercosul. Então, se a Argentina quiser comprar vacina e abrir um edital, a gente pode fornecer, em outros mercados nós podemos até fornecer, mas teremos que competir com a Novartis. Vacina inclusive depende da epidemiologia da doença. Essa vacina nossa, mesmo, ela domina um sorotipo. Existem quatro sorotipos, em outros lugares do mundo outros sorotipos são mais interessantes. No caso das proteínas recombinantes, você teria um mercado mais amplo porque em geral elas são usadas para enfrentar problemas crônicos como o Interferon, ele é usado para tratamento de hepatite, outras infecções virais, associação no tratamento da Aids e têm sido feitos alguns estudos para o tratamento do câncer. Então, é um mercado que eu diria, é mais amplo, não depende muito da epidemiologia. A Eritropoetina é usada no tratamento de pacientes crônicos renais que passam por hemodiálise. Então, é uma enfermidade mundial, não respeita fronteiras. Então, esses produtos você poderia ver como uma possibilidade mais ampla. Aí, de novo: depende do produto. Estes são produtos que as patentes estão caindo agora. Então, são produtos, por exemplo, quando a gente começou a produzir o Interferon, ele tinha um mercado muito grande, aí veio o interferon “Perilado”, o interferon perdeu mercado. Então, a gente tem que pensar nisso. O mundo está entrando neste mercado de produtos biológicos porque as patentes estão caindo. Várias e várias empresas vão entrar no mercado por isso. Mas eu acho que, assim, é uma possibilidade. Não é porque vai cair patente que você vai ter concorrência, você tem que entrar porque ele é um mercado interessante. Eu nem diria que ele é o mercado do futuro, o futuro passa por aí. Assim como outros produtos que estamos produzindo, os biológicos são uma grande força (E2, 2010).

O próximo trecho apresenta elementos da posição da Funed no ambiente do setor público e como isso interfere no posicionamento dos parceiros envolvidos em

coopetição. É possível perceber a competitividade mesmo entre os entes públicos que, nesse caso, são concorrentes no atendimento ao cliente, o Ministério da Saúde. A entrada da Funed nesse cenário altera o tradicional domínio das instituições federais no atendimento relativo a produtos biológicos.

A gente tem dois primos ricos que são Butantã e Biomanguinhos. Eles têm características próprias que os privilegiam. O foco deles é biológico. Biomanguinhos é federal, então tem facilidade de recursos muito maiores do que as nossas, não há dúvida, são diretamente ligados ao MS. O parceiro imediato, o primeiro a ser tentado é Biomanguinhos. A Fiocruz é uma instituição (a origem da Funed até derivou dela) muito grande, tem uma área de pesquisa muito forte espalhada pelo país inteiro, tem uma produção de farmoquímico em separado. Porque estamos falando da Fiocruz que é uma instituição nacional, descentralizada, tem a pesquisa, tem o laboratório central, nacional, que é o INCQS, também ligado à Fiocruz, tem a Farmanguinhos, que é produção de sintéticos e tem a Biomanguinhos que é produção de biológicos. Biomanguinhos tem uma estrutura muito grande e só preocupa-se com biológicos. Então, primeiro: ela tem o foco muito definido. A Funed é diferente, ela tem diferentes atribuições. A gente tem feito um esforço muito grande para cumprir nossos acordos para a gente ganhar credibilidade porque nós ainda estamos adquirindo experiência só que muito grande de cumprir os nossos acordos. A gente passou para um mercado muito mais vultoso agora. Agora, a competição, a gente entende que tem que competir com eles (institutos públicos), mas com respeito. Não podemos entrar atropelando. Temos que costurar algumas negociações [...] mostrar que podemos, mostrar que nosso produto é competitivo e se for o caso vamos ter que competir. Acho que nossa estratégia não é fazer embate, absolutamente, a gente sente que tem que ser parceiro mesmo (E2, 2010).

A importância da relação que se estabelece entre as organizações parceiras e a sua relação direta com o sucesso da aliança podem ser destacadas neste trecho. Estão expressos os percalços do processo estratégico em si. O trecho denota que é no processo, na operacionalização que se materializam as dificuldades.

Exige muito envolvimento, exige da gente, da Funed, entre a gente porque realmente a Funed é um monte de Funed dentro de uma só. Então, vamos tentar entender porque ele (parceiro) não está conseguindo fazer, vamos tentar fazer junto com ele. A gente tem aprendido muito a negociar. Isso tem sido um exercício de paciência. Tem momentos que dá vontade de virar a mesa, mas não é desse jeito, a gente tem conversado muito sobre isso, numa relação a gente tem que exigir o que quer, mas a gente tem que ponderar porque a gente não pode criar aresta que estrague nossa relação toda. É como um casamento. Existem conflitos, às vezes, existem. Eu mesma e o gerente de projetos do outro lado, tem dia que a gente se embate. Tem dia que a gente termina a discussão sem chegar a um acordo. Aí, no outro dia ele cede um pouquinho de lá, eu também daqui. Então, esse é o aprendizado técnico e mesmo no aprendizado de relação interorganizacional é uma coisa que a gente tem aprendido muito porque a experiência que tínhamos era muito de terceirização e aí, um terceirizado é um cara que você contratou para fazer o que você quer. O começo do nosso trabalho a gente se esquecia

que isso, agora, não é uma terceirização, é uma parceria. Então, a gente tem que aprender a trabalhar em equipe (E2, 2010).

Este trecho descreve elementos da interação entre as equipes envolvidas e revela situações que podem ser relacionadas aos critérios que colaboram para o sucesso na cooperação. Entre eles, o comprometimento de longo prazo dedicando recursos ao relacionamento, além da integração, no sentido de desenvolver vínculos e formas de operação em comum.

Esse é outro problema. Nesse projeto a gente trabalha basicamente com italianos e alemães. Culturas totalmente diferentes, entre eles e diferentes de nós. Claro que nós tivemos mais facilidade com os italianos por uma questão histórica e até da língua e com os alemães a primeira reunião foi um “baque”! Fiquei até meio tonta... mas não é assim! É o jeito deles. É. Você tem que aprender que é esse é o jeito deles aprendendo a lidar. É essa diferença da cultura mesmo, até mesmo no passar as informações. Os italianos são mais fáceis, comparativamente. Tem coisa que a gente tem que ficar lá cutucando. Mas não existe essa coisa de que não consigo arrancar essa informação. Às vezes, ela demora um pouco...Tem uma série de caminhos a percorrer e tal. Quando a gente chegou na Itália a gente recebeu uma série de informações prévias, mostraram planta, equipamentos. Na Alemanha não foi assim, mas à medida que fomos conversando com eles, eles iam te falando. Só o percurso (abordagem) você tinha que tinha que ir de forma diferente com um e com outro. Tem..., a língua. Esse projeto, o que ele traz de benéfico para a Funed é muito maior! Eu acho até que isso faz com que a gente trabalhe tanto como a gente está trabalhando. [...] O projeto é de um grupo mesmo. Todo mundo se dá muito. [...] Tem uma série de coisas que vem trazendo o aprendizado e eu tenho certeza que [...] eles são assim em todas as empresas, trazem consigo um aprendizado impressionante (E2, 2010).

Ao encerrar o capítulo de apresentação de resultados, é necessário ressaltar que a pesquisa foi realizada abordando apenas a perspectiva da Funed, receptora das transferências de tecnologia. Diante disso, deve-se destacar que todas as informações referentes aos outros parceiros partem de impressões, considerações e interpretações dos entrevistados, ambos, gestores da Funed. Dessa forma, a apresentação dos relatos pretende contribuir para a compreensão do fenômeno, objeto de estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se pretendeu com a presente pesquisa foi descrever determinado fenômeno, considerando a existência de complementaridade entre o direcionamento dado por fatores externos à organização pesquisada e o direcionamento dado pelos fatores internos na construção e implantação de estratégias de cooperação, no caso, por meio de alianças.

É possível perceber que tal fenômeno está relacionado tanto a um movimento, uma alteração do ambiente competitivo do setor, quanto ao escopo e à natureza das estratégias adotadas pelas organizações nele inseridas. É possível perceber também que as competências essenciais somadas à evolução da Funed, enquanto organização, conduziram à escolha da estratégia de cooperação.

Foram justamente o escopo e a natureza dessa estratégia de aliança que constituíram, aqui, objeto de estudo. Não se pretendeu discorrer sobre relações de poder entre as organizações envolvidas na aliança ou no setor de biotecnologia, o qual sabe-se, é marcado pelo oligopólio. Também não se pretendeu esboçar interpretações acerca do contexto ou das relações intra e interorganizacionais, menos ainda confirmar a assertividade da estratégia adotada. O objetivo da presente pesquisa foi descrever aspectos do conteúdo e aspectos do processo da estratégia de aliança adotada pela Funed.

Diante do exposto, as considerações a seguir expressam constatações, feitas a partir dos resultados levantados. Percebe-se na estratégia de aliança de cooperação adotada pela Funed a busca pela diferenciação de seus produtos - porém, essa busca tem foco definido: um determinado nicho de mercado, no caso, atender ao mercado público brasileiro com produtos biológicos de alto valor agregado. A ampliação de portfólio a que se referem os entrevistados pode ser considerada como uma extensão de linha de produtos, uma vez que são produtos de mesma base, gerados a partir de uma mesma plataforma de produção. Percebe-se ainda que os resultados obtidos a partir dessa estratégia estendem-se a outras linhas de produção da instituição: a de produtos sintéticos.

Considerando o objeto de estudo dentro do escopo das estratégias de cooperação no nível de negócios, a aliança estratégica complementar horizontal adotada pela Funed pareceu possibilitar vantagens competitivas mais duradouras para a instituição uma vez que, ao diferenciar parte de seu portfólio, a instituição utiliza-se de uma mesma plataforma de produção adaptável a novos produtos (produtos biológicos) que reforçam a diferenciação e, ao mesmo tempo, a ampliação do portfólio.

Ressalta-se que a opção desta pesquisadora de reproduzir longos trechos das entrevistas foi no sentido de dar voz aos entrevistados de forma que o leitor possa perceber o contexto, entender a organização como um organismo vivo, constituído de relações que se instituem no tempo, nos processos e mesmo em seu conteúdo. Enfim, uma permitir uma visão sistêmica que considere ao mesmo tempo as interações dinâmicas entre fenômeno, contexto e resultados em seus múltiplos níveis.

A exploração em torno do conteúdo, do processo e das expectativas de resultados da aliança firmada, permite perceber que, ao optar por alianças estratégicas complementares, a Funed projeta vantagens na criação de valor. E a própria fundamentação teórica adotada neste estudo reforça que, embora as alianças estratégicas concebidas para reagir à concorrência e reduzir as incertezas também possam criar vantagens competitivas, essas vantagens são mais temporárias do que as desenvolvidas pelas alianças estratégicas complementares. E o principal motivo é a criação de valor.

O que se percebe a partir dos resultados levantados na presente pesquisa é que a Funed busca a diferenciação de seus produtos. Contudo, para sobreviver em um ambiente de mercado oligopolizado, optou por estratégia de foco, ou seja, atuar em um nicho de mercado: os produtos biológicos. O que parece vislumbrar-se é que: a escolha de uma variável estratégica associada a uma determinada forma de considerar as possíveis interações existentes entre as ações individuais pode estabelecer alterações positivas nos modelos de concorrência em determinado setor, conforme levantado na fundamentação teórica da presente pesquisa. No caso do setor de biotecnologia, as alianças estratégicas horizontais no nível de negócios

permitiriam, mesmo em um mercado oligopolizado, o desenvolvimento de habilidades por concorrentes menores para atender às necessidades de um determinado segmento. No caso específico da aliança firmada pela Funed para a produção da vacina, o setor público brasileiro e o mercado Sul-americano.

Diante disso, a análise mercadológica e a busca pelo domínio da cadeia de valor tão ressaltadas pelos entrevistados parecem mesmo imprescindíveis para que a Funed avalie sua posição de custo e possa identificar os vários meios a serem utilizados para facilitar a implantação de uma estratégia no nível de negócios escolhido.

É importante ressaltar que um cuidado tomado ao longo da realização da presente pesquisa se refere à linha tênue entre fenômeno e contexto, principalmente tratando-se de um processo dinâmico como é o de uma aliança estratégica. No caso de uma estratégia que envolve o setor público, as vulnerabilidades parecem ser maiores. No setor público, o risco de descontinuidade é grande, uma vez que os projetos envolvem decisões políticas, além da exigência da manutenção das capacidades essenciais das instituições envolvidas e da manutenção dos investimentos públicos.

Deve-se registrar, portanto, que na aliança firmada pela Funed estão expressas garantias como o envolvimento dos três níveis do poder executivo brasileiro, o que permitiria sua continuidade; o fato da aliança ter sido firmada entre o Ministério da Saúde, o Governo de Minas Gerais e a Sede Mundial da Novartis. Outra forma de tentar garantir a continuidade do projeto é a adoção do formato de convênio que permite a flexibilidade exigida pela aliança, uma vez que outras modalidades como os processos licitatórios têm várias restrições legais.

Outra questão relacionada à continuidade seria a valorização do corpo técnico de forma a garantir os níveis de qualidade de execução da transferência de tecnologia. Como revelam os entrevistados, a retenção de talentos, embora exija melhoria salarial, está prevista na política de Recursos Humanos da instituição, que inclui participação na política de gratificação por produção, capacitação em língua estrangeira e treinamento no exterior para os diretamente envolvidos na transferência de tecnologia.

Torna-se necessário ressaltar como limitação da presente pesquisa o fato de se abordar apenas a Funed, receptora da transferência de tecnologia. Todas as informações referentes aos parceiros têm como base as impressões e interpretações dos entrevistados, gestores da Funed, uma vez que não foi possível o contato com a multinacional parceira.

Pretendeu-se neste percurso responder aos objetivos específicos da pesquisa, ou seja, identificar elementos do conteúdo estratégico relativos a foco, modos de competição, posição no ambiente e aos recursos estratégicos; identificar elementos do processo estratégico relativos ao controle, à coletividade, à mudança, à opção e à deliberação das estratégias adotadas; e, por fim, descrever aspectos do alinhamento entre conteúdo e processo e a expectativa de resultados econômico-sociais da aliança objeto de estudo.

Entende-se que o principal resultado levantado e que, portanto, atende aos objetivos desta pesquisa, é a descrição de elementos de uma determinada estratégia identificada por meio da coleta de dados como estratégia complementar horizontal no nível de negócios no setor de biotecnologia que expressa: a busca pela combinação dos recursos e capacitações de uma instituição com um ou mais parceiros no sentido de criar vantagens competitivas que contribuirão para o sucesso em um determinado nicho de mercado. Vantagens essas que a instituição talvez não conseguisse criar sozinha ou que levaria muito mais tempo, investimento e esforço para criá-las.

Finaliza-se este estudo com a certeza e compreensão de que muitas outras análises podem e devem ser feitas sobre a desenvoltura das organizações em ambientes que aproximem competição e cooperação. Espera-se que o presente estudo suscite o interesse por mais pesquisas no setor público. Acredita-se que, ao evidenciar exemplos da iniciativa da Funed em utilizar-se de alianças estratégicas, possa-se contribuir para o debate acerca da utilização de estratégias de cooperação no nível de negócios, mas, principalmente, procedendo a observações das relações organizacionais como redefinidoras, como substância posicionada no tempo e no espaço e que pode ser definida.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thomson, 1999.

ANSELMO, Estevão. **Estratégia planejada versus estratégia emergente e desempenho empresarial: um estudo de casos múltiplos**. Rio de Janeiro: 3Es, 2007. Disponível em: http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=7177. Acesso em: 11 jul 2010.

ANSOFF, I. A nova estratégia empresarial. São Paulo, Atlas, 1991.

ANSOFF, Igor H.; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARROW, Keneth. **The Limits of Organization**. New York: W. W. Norton, 1974.

AWAZU, Luiz; KISTLER, Henri; BOECHAT, Jefferson. **Inserção de empresas brasileiras agregadoras de tecnologia no cenário internacional**. *Parcerias Estratégicas*, n. 20, junho, 2005.

BARNEY, J., HESTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W. (eds.). **Handbook of Organization Studies**. London: Sage, 1996.

BOGDAN, R. C. & BIRTEEN, S. K. **Qualitative research for education; an introduction for to theory and methods**. Boston: Allyn and Bacon, 1982.

BONACELLI, M. B. M.; SALLES-FILHO, S. L. M. **Estratégias de inovação na moderna biotecnologia**. *Cadernos Adenauer*, n. 8, p. 19-74, 2000.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina**. *Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 53, número 1, jan-mar, 2002.

BRUNO, Marcos A. C.; VASCONCELLOS, Eduardo. Eficácia da Aliança Tecnológica: estudos de caso no setor químico. **Revista de Administração Eletrônica** (RAE), São Paulo- v. 31, n. 2, p. 73-84. Abr-Jun, 1996.

BULGACOV, Sérgio; BULGACOV, M. L. Yara. In: 3Es, Recife, 2009. Disponível em <http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=10125>. Acessado em 21/07/2010.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B. Espelho, Espelho Meu: meta-estudo da produção científica em recursos humanos nos ENANPADs da década de 90. In: EnANPAD, 26, Salvador, BA. **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 2002.

CALLAHAN, John; MACKENZIE, Scott. **Metrics for strategic alliance control**. R & D Management 24, 4. 1999. p 365-77. Blackwell Publishers Ltda.

CAPPELLE, M. C. A. et al. **A Produção Científica sobre Gênero na Administração: uma meta-análise**. In: EnANPAD, 30, 2006, Salvador, BA. **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 2006.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. v. 1 São Paulo: Paz e Terra, 1999

CHAKRAVARTHY, Balaji S.; WHITE, Roderick E. *Strategy Process: forming, implementing and changing strategies*. In: **Handbook of Strategy and Management**. Sage Publications Inc : Thousand Oaks, 2002.

CRESWELL, J. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1998.

CUNHA, Cleverson R. **A Confiança nas Relações Interorganizacionais Cooperativas: estudo múltiplo de casos em empresas de Biotecnologia no Brasil**. UFMG. Belo Horizonte, 2004.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro, LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1999.

DEMO, Pedro. **Avaliação Qualitativa**. 8 ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2005.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DUNCAN, Robert B. *Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty*. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 3, Sep. 1972.

DYER, Jeffrey H.; KALE, Prashant; SINGH, Harbir. "How to make strategic alliances". **Sloan Management Review**, p. 37-43, summer 2001.

ETZEL, Michael J.; WALKER Bruce J.; STANTON William J. **Marketing**. 11 ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise do Conteúdo**. 2 ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

FUNED. Boletim Executivo, 2009. Disponível em :
http://intranet.funed.lan/boletim_executivo/gestao_economico_financeira.htm
Acesso em: 20 dez 2010.

FUNED DE FATO. Boletim informativo da Fundação Ezequiel Dias, maio, 2010.

GADELHA, C. A. G. **Desenvolvimento, Complexo Industrial da Saúde e Política Industrial**. Revista de Saúde Pública, São Paulo, v. 40, n. Especial, p. 11-23, 2006.

GARCIA, Cristina Q.; VELASCO, Carlos A. B. Co-opetition and Performance: evidence from European Biotechnology Industry. In: **II Annual Conference of Euram on: "Innovative Research Management"**. Track: "Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics". Stockholm: may 9-11, 2002. disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.99.3716&rep...>>
Acesso em: 07 set 2010.

GESTÃO, CIÊNCIA & SAÚDE. Belo Horizonte: Fundação Ezequiel Dias. Volume 1, n. 1, jul-dez, 2007.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GNYAWALI, Devi R. e MADHAVAN, Ravindranath. "Cooperative networks and

competitive dynamics: a structural embeddedness perspective". **Academy of Management Review**. Vol.26, No.03, pp. 431-445, 2001.

GOMES, Carlos Alberto P.; CUNHA JUNIOR, Armando Silva. **Os Setores Portadores de Futuro na área da Saúde e o Ambiente de Negócios de Minas Gerais**. Belo Horizonte. Revista da Fundação Ezequiel Dias, v.4, n.1, p. 07-32, jan-jun, 2009.

GONÇALVES, C.A.; OLIVEIRA, D.F. **A última disciplina da administração: um estudo didático e integrado de um modelo de planejamento estratégico**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 225-240, mai./ago. 2008.

GOODE, W. HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo: Nacional, 1973.

GRANDORI, A.; SODA, G. **Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms**. Organization Studies. V. 16, n. 2, 1995.

GRANT, Robert M. *The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-35, Spring 1991.

GUNTHER, Hartmut, **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a questão?** Brasília, Mai-Ago 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210.

HARBISON, John R. e PEKAR Jr., Peter. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura,1999.

HELAL, H. Diogo; CAMARGOS, A. Marcos. **Formação e Consolidação de Alianças Estratégicas: o papel do capital social nos relacionamentos interorganizacionais**. In: Enanpad, 03, 2007. São Paulo. Disponível em <http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=6691>. Acesso em 28 jul 2010.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo. CENCAGE Learning. 2008.

HOLBROOK, Morris B.. **Customer value: a framework for analysis and research**. *Advances in Consumer Research*, v. 23, n. 1, p. 138-142, 1996.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento Competitivo**: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

HOPPEN, N.; MEIRELLES, F.S. **Sistemas de informação**: um panorama da pesquisa científica entre 1990 e 2003. Revista de Administração de Empresas, *RAE*, v.45, n.1, p.24-35, 2003.

HUTT, Michael D. *et.al.* "Case Study: Defining the Social Network of a Strategic Alliance". **Sloan Management Review**. p.52-62, Winter, 2000.

KANTER, Rosabeth Moss. **Classe Mundial**: uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KLOTZLE, Marcelo Cabus. "Alianças estratégicas: conceito e teoria". **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Vol.06, No.01, janeiro/abril 2002, p.85-104.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar conquistar e dominar mercados. 16 ed. São Paulo: Futura, 2006.

KUPFER, David; FERRAZ, João C.; HAQUENAVER, Lia. **Made in Brasil Desafios Competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEÃO, Daniella A. F. S. **Relevância da Teoria da Coopetição para a compreensão da dinâmica dos relacionamentos entre empresas concorrentes**
In: 3Es, 2, 2005. Rio de Janeiro. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=4823>. Acesso em: 6 ago 2010.

LEWIS, Jordan D. **Alianças Estratégicas**: Estruturando e Administrando Parcerias para o Aumento da Lucratividade. 1. Ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

LORANGE, Peter e ROSS, Johan. **Alianças estratégicas**: Formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO, Carlos José S.; TEIXEIRA, Márcia Oliveira; CORTES, Bianca Antunes. **Panorama da inovação em saúde no Brasil**. Inovação Uniemp. vol.2. n.5 Campinas, nov-dez, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. **Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica**. Organizações & Sociedade, v.4, n. 7, p. 97-114, 1996.

MARINI, Caio. **O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina**. Revista do Serviço Público, Brasília, ano 53, número 4, out-dez, 2002.

MATTOS, José F.; BELTRAND, Marcelo V.; BERTÉ, Roberto S. **Cooperar para Competir: o novo desafio da competitividade**. MBC/Sebrae. Porto Alegre, 2002.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Programa de biotecnologia e recursos genéticos: definição de metas**. Brasília: MCT, 2002. Disponível em: <http://www3.mct.gov.br/sophia_web/externo/busca.php>. Acesso em 05 de maio de 2010.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia**. Porto alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL Joseph; QUINN, J. B; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. **Reflexão sobre o processo estratégico**. Disponível em: < www.janelaweb.com/manageme/sloam2.html>. Acesso em: 07/09/2010.

MONTGOMERY, Cynthia A., WERNERFELT, Birger, BALAKRISHNAN, Srinivasan. **Strategy Content And The Research Process: A Critique And Commentary**. Strategic Management Journal, v. 10, p. 189-197. John Wiley & Sons: London, 1989.

MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 7. ed., p.11-27, 1998.

NEVES, Arminda. **Administração Pública e Competitividade**. In: *Gestão na administração pública*. Pergaminho: Caiscais, 2002. Disponível em http://ge.ps.pt/data/adm_publica/admp1.pdf. Acesso em 12 dez 2010.

OLIVEIRA, V. I. DRUMMOND, A., RODRIGUES, S. *Joint venture: Aprendizagem tecnológica e gerencial*. In: RODRIGUES, S. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

PEDROZO, E. A.; HANSEN, P. B. **Clusters, filière, supply chain, redes flexíveis: uma análise comparativa**. In: Colóquio "As relações econômicas franco-brasileiras"/ Colloque "Les relations industrielles franco-brésiliennes". Grenoble, França, École Supérieure des Affaires, 2001.

PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. A. **Empreendedorismo coletivo é possível?** Uma análise do processo de constituição de relacionamentos cooperativos em rede. REAd - Revista Eletrônica de Administração, Vol. 12, No 4, 2006.

PETTIGREW, A., THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002.

Pharmaceutical Research and Manufacturers of América. 2010 Annual Report.

Disponível em:

<http://www.phrma.org/files/attachments/PhRMA%20Rare%20Diseases%2010.pdf>

Acesso em: 1 mai 2010.

Pharmacia Brasileira. **O Brasil na rota da redução da dependência do mercado farmacêutico mundial**. Brasília, Ano XII, n. 70, mar-abril 2009.

PLANEJAMENTO DE CENÁRIOS: Fundação Ezequiel Dias – Funed. Belo Horizonte: Fundação Ezequiel Dias. 2006.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Competição: on competition**. Edição revista e ampliada. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POWELL, W. W.; KOPUR, K. W.; SMITH-DOERR, L. **Interorganizacional collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology**, *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

QUEIROZ, M. A. L.; VASCONCELOS, F. C. **Inovação e imitação na indústria farmacêutica: estratégias empresariais a partir da regulamentação dos medicamentos genéricos**. REBRAE. *Revista Brasileira de Estratégia*, Curitiba, v.1, n.1, p.107-118, jan-abr.2008.

RELATÓRIO DE GESTÃO 2003/2006. Belo Horizonte: Fundação Ezequiel Dias. 2006.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. 1 ed. São Paulo: Negócio Editora, 2000. 430 p.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROSSONI, Luciano e HOCAYEN-DA-SILVA, Antônio João. **Cooperação entre pesquisadores da área de administração da informação: evidências estruturais de fragmentação das relações no campo científico**. *RAUSP* [online]. 2008, vol.43, n.2, pp. 138-151. ISSN. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rausp/v43n2/v43n2a2.pdf>>. Acesso em: 22 jul 2010.

SCIENCE & DECISION. **L'industrie des biotechnologies: contraintes et opportunités**. Université d'Evry. p. 1-23, 2003.

SIEBER, 1973 in: YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SILVEIRA, J. M. F. J. *et al.* **Evolução recente da biotecnologia no Brasil: Texto para Discussão n. 114**. Campinas: IE/UNICAMP, fev. 2004.

SPEKMAN, Robert. E.; ISABELA, Lynn. A.; MacAVOY, Thomas. C.; FORBES III,

Theodore. M. "Creating strategic alliances that endure. **Long Range Planning**, 29. 3. p 346-357, 1996.

TRIVIÑOS, AUGUSTO N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALE, V. M. G. Metaestratégica: **Recorrendo às Teorias Evolucionárias para Análise das Estratégias de Cooperação**. In: 3Es, Recife, 2009. Disponível em http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=10108. Acessado em 06/09/2010.

VAN DE VEN, A.H. **Suggestions for Studying Strategy Process: a research note**. London: Strategic Management Journal. vol.13, 1992.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e a teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, Out./Dez. 2000.

Formatado: Português

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C.; PINTO, M. C. S. **Nacionalidade das Referências Teóricas em Análise Organizacional: um estudo das nacionalidades dos autores referenciados na literatura brasileira**. In: EnEO, 1, 2000, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, 2000.

WILLIAMSON, Oliver. "Chester Barnard and the Incipient Science of Organization". In: O. Williamson (ed.). **Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond**. New York: Oxford University Press, 1995b, pp.172-206.

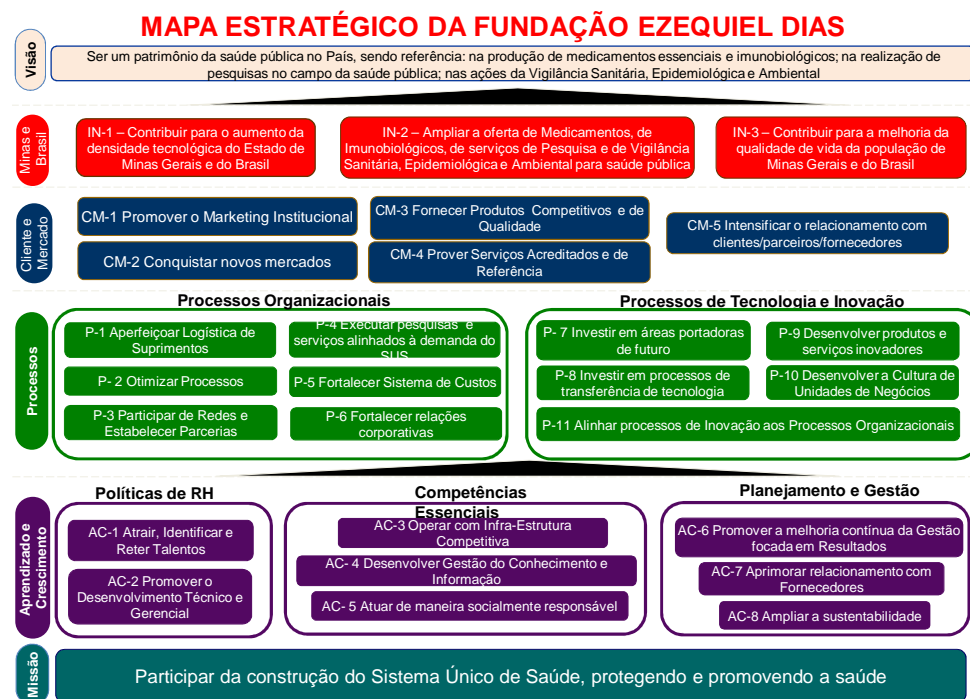
WRIGHT, Peter; KROLL, J. Mark; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHINO, Michael Y., RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas: Uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ANEXOS

Anexo A – Mapa Estratégico



Anexo B – Produtos/Serviços

Produtos Imunobiológicos

<i>QUADRO P2 - Imunobiológicos e dosagem</i>	
SOROS	DOSAGEM
Antibotrópico	Ampolas 10 ml
Antibotrópico Crotálico	Ampolas 10 ml
Antibotrópico Laquético	Ampolas 10 ml
Anticrotálico	Ampolas 10 ml
Antilaquético	Ampolas 10 ml
Antielapídico	Ampolas 10 ml
Antiescorpiônico	Ampolas 5 ml
Antitetânico	Ampolas 5 ml
Antirábico	Ampolas 5 ml

Fonte: Funed, Relatório de Gestão 2003/2006 p. II

Serviços de análises e exames

<i>QUADRO P4 -Principais análises e exames</i>
ANÁLISES/EXAMES
Água, alimentos, ração animal, saneantes e cosméticos
Medicamentos, sangue e hemoderivados
AIDS, Desintéria, Diarréia Bacteriana
Doença de Chagas, Febre Maculosa, Febre Tifóide
Leishmaniose Visceral, Malária, Pneumonia
Teste do pezinho, brucelose, câncer de próstata
Disfunção Tireoidiana, Febre Amarela, Febre Tifóide
Hantavírus, Hepatites A, B, C, Leptospirose Doença de Lyme
Micoses sistêmicas, raiva, poliomelite, rubéola, sarampo
Sífilis, Tfo Exântemático, Toxoplasmose, Tuberculose
Coqueluche, Difteria, Peste Bubônica, Gonorréia
Hanseníase, Maturidade fetal, Meningite Bacteriana

Fonte: Funed, Relatório de Gestão 2006 p. II

Anexo C – Demonstrativo da Dotação Orçamentária Funed - 2003/2008

FUNTE/APLICAÇÃO 2003	DOTAÇÃO ATUAL
TESOURO DO ESTADO	28.487.768,00
RECURSO PRÓPRIO-FUNED	33.018.594,00
CONVÊNIOS-FUNED	14.691.056,00
TOTAL	76.197.418,00
FUNTE/APLICAÇÃO 2004	DOTAÇÃO ATUAL
TESOURO DO ESTADO	20.888.027,00
RECURSO PRÓPRIO-FUNED	44.680.583,00
CONVÊNIOS-FUNED	15.142.000,00
TOTAL	80.710.610,00
FUNTE/APLICAÇÃO 2005	DOTAÇÃO ATUAL
TESOURO DO ESTADO	28.686.216,74
RECURSO PRÓPRIO-FUNED	62.669.172,00
CONVÊNIOS-FUNED	16.739.058,00
TOTAL	108.094.446,74
FUNTE/APLICAÇÃO 2006	DOTAÇÃO ATUAL
TESOURO DO ESTADO	21.448.409,00
RECURSO PRÓPRIO-FUNED	82.255.417,00
CONVÊNIOS-FUNED	9.546.491,00
TOTAL	113.250.317,00
FUNTE/APLICAÇÃO 2007	DOTAÇÃO ATUAL
TESOURO DO ESTADO	15.948.331,00
RECURSO PRÓPRIO-FUNED	67.266.002,00
CONVÊNIOS-FUNED	7.664.635,00
TOTAL	90.878.968,00
FUNTE/APLICAÇÃO 2008	DOTAÇÃO ATUAL
TESOURO DO ESTADO	36.157.701,85
RECURSO PRÓPRIO-FUNED	73.515.535,00
CONVÊNIOS-FUNED	11.999.368,97
TOTAL	121.672.605,82

Fonte: Funed, Boletim Executivo, 2009