

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**O PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO DE ADAPTAÇÃO
DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**

VIVIANE MARCHIONI FIGUEIREDO

SÃO PAULO
2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

VIVIANE MARCHIONI FIGUEIREDO

PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO DE ADAPTAÇÃO DE
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

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

ORIENTADOR: PROFESSOR DR. WALTER BATAGLIA

SÃO PAULO
2010

F475p Figueiredo, Viviane Marchioni
O processo decisório estratégico de adaptação de competências
organizacionais / Viviane Marchioni Figueiredo – 2010.

226 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade
Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.

Bibliografia: f. 153-160

1. Processo decisório estratégico 2. Complexidade do processo
decisório 3. Competências organizacionais 4. Adaptação de competência
5. Indústria farmacêutica I. Título

CDD 658.403

REITOR DA UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

PROFESSOR DR. MANASSÉS CLAUDINO FONTELES

DECANO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

PROFESSORA DRA. SANDRA MARIA DOTTO STUMP

DIRETOR DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS

PROFESSOR DR. MOISES ARI ZILBER

COORDENADORA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

PROFESSOR DRA. DARCY MITIKO MORI HANASHIRO

À minha mãe, Rita de Cássia, e ao meu pai, José Carlos. Porque investiram as próprias vidas na formação da pessoa que sou hoje, pela continuidade de um patrimônio maior, que é a nossa família.

Meu profundo agradecimento a todos os representantes dos laboratórios que se disponibilizaram a participar da minha pesquisa. Ao MackPesquisa, por colaborar com a realização do projeto. Ao meu orientador, Professor Dr. Walter Bataglia, pela paciência, entusiasmo, pela constante presença e auxílio nos momentos necessários. E aos meus irmãos, com todo o meu amor.

“Sinto-me nascido a cada momento, para a eterna novidade do Mundo” (Fernando Pessoa)

RESUMO

Em ambientes competitivos a garantia de vantagem competitiva pode estar na resposta a movimentos do ambiente através de adaptações e ajustes constantes das organizações, demandando uma capacidade de atualização que eleva a flexibilidade necessária à organização. Nessas condições é possível notar que as organizações adotam determinadas táticas de escolhas de alternativas, que, por sua vez, relacionam-se a essa necessidade de adaptação de competências que as mantêm competitivas, denotando complexidade aos processos decisórios nas organizações. Coloca-se então a questão de como a complexidade do processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais influencia as táticas de escolha de alternativas na indústria farmacêutica brasileira, segmento de saúde humana. Para responder a essa questão, optou-se por estudar o processo decisório de adaptação de competências organizacionais na indústria farmacêutica brasileira. Para a realização deste estudo foi utilizada a metodologia de estudos de caso múltiplos, composto por três laboratórios farmacêuticos internacionais atuantes no Brasil e que desenvolvem pesquisa e desenvolvimento de medicamentos. A relevância da pesquisa vincula-se à compreensão e ao aprofundamento do conhecimento sobre a complexidade do processo decisório estratégico, em especial da fase de avaliação de alternativas. Também com o levantamento de padrões de táticas de escolha no segmento e construir conhecimentos que possam direcionar a condução de decisões, com menos riscos e em menor tempo.

PALAVRAS-CHAVE: Processo decisório estratégico. Complexidade do processo decisório. Competências organizacionais. Adaptação de competência. Indústria farmacêutica.

ABSTRACT

Competitive advantage may be reached in response to environment movements through constant adjustments and adaptations of the organizations in competitive environments, demanding an update capability that raises the flexibility necessary to the organization. In these conditions it is possible to note that organizations adopt certain tactics of alternatives choice, which relate to the need to adapt those skills that keep them competitive, showing complexity of decision making in organizations. Then, appears the question of how complexity of strategic decision making for adaptation of organizational competencies is related to alternatives choice tactics in the Brazilian pharmaceutical industry, segment of human health. To answer this question, we chose to study the decision-making process of adaptation of organizational skills in the Brazilian pharmaceutical industry. The methodology of multiple case studies is used in this study, composed by three international pharmaceutical companies operating in Brazil with drug research and development. The relevance of the research is linked to the understanding and improved knowledge of the complexity of strategic decision making, specially the phase of evaluating alternatives. Also with raising standards of tactics of choice in the segment and build knowledge that can guide the conduct of decisions with less risk and less time.

KEYWORDS: Strategic decision making. Complexity of decision making. Organizational skills. Competence adaptation. The pharmaceutical industry.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Fluxograma da rotina dentro da organização.....	20
FIGURA 2 – Modelo de racionalidade limitada.	39
FIGURA 3 – Processos de decisão.	41
FIGURA 4 – Modelo do processo decisório estratégico.	44
FIGURA 5 – Matriz de decisão em quadrantes de racionalidade e política.	53
FIGURA 6 – Modelo de decisão estratégico em ambientes dinâmicos.....	58
FIGURA 7 – Vendas de medicamentos no Brasil de 1997 a 2009.....	63
FIGURA 8 – Índice de evolução das vendas nominais – Brasil.....	63
FIGURA 9 – Estrutura da oferta da indústria farmacêutica brasileira – 2005.	64
FIGURA 10 – Colaboração entre empresas de biotecnologia e grandes empresas farmacêuticas.....	67
FIGURA 11 – Modelo de planejamento e execução de estudos de casos múltiplos.....	71
FIGURA 12 – Detalhamento dos processos de escolhas no Estudo de Caso A.	99
FIGURA 13 – Detalhamento dos processos de escolhas no Estudo de Caso B.....	113
FIGURA 14 – Detalhamento dos processos de escolhas no Estudo de Caso C.	128

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Descrição das rotinas principais do modelo de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976).....	45
QUADRO 2 – Descrição das rotinas de suporte do modelo de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976).....	46
QUADRO 3 – Descrição dos fatores dinâmicos do modelo de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976).....	47
QUADRO 4 – Descrição das táticas de escolha de Nutt (1998).....	50
QUADRO 5 – Exemplos de táticas políticas.....	52
QUADRO 6 – Dimensões da complexidade do processo decisório organizacional.....	57
QUADRO 7 – Fusões e aquisições de mais de US\$ 1 bilhão em 2007.....	61
QUADRO 8 – Matriz de critérios e táticas para elaboração de pesquisa.	71
QUADRO 9 – Processos decisórios selecionados para estudo de caso.	83
QUADRO 10 – Competências organizacionais adaptadas e selecionadas para estudo de caso.	83
QUADRO 11 – Caracterização dos informantes.....	84
QUADRO 12 – Caracterização do informante do Estudo de Caso A	91
QUADRO 13 – Descrição da competência organizacional adaptada no Estudo de Caso A.	91
QUADRO 14 – Táticas de avaliação presentes no Estudo de Caso A.	96
QUADRO 15 – Caracterização dos informantes do Estudo de Caso B.	107
QUADRO 16 – Características da competência organizacional adaptada no Estudo de Caso B.....	107
QUADRO 17 – Táticas de avaliação presentes no Estudo de Caso B.....	111
QUADRO 18 – Caracterização dos informantes do Estudo de Caso C.	120
QUADRO 19 – Características da competência organizacional adaptada no Estudo de Caso C.....	121
QUADRO 20 – Táticas de avaliação presentes no Estudo de Caso C.....	125
QUADRO 21 – Táticas de avaliação e características de complexidade no Estudo de Caso A1.....	133
QUADRO 22 – Táticas de avaliação e características de complexidade no Estudo de Caso A2.....	133
QUADRO 23 – Táticas de avaliação e características de complexidade no Estudo de Caso A3.....	134
QUADRO 24 – Táticas de avaliação e características de complexidade no Estudo de Caso B1.	136
QUADRO 25 – Táticas de avaliação e características de complexidade no Estudo de Caso B2.	136
QUADRO 26 – Táticas de avaliação e características de complexidade no Estudo de Caso B3.	137
QUADRO 27 – Táticas de avaliação e características de complexidade no Estudo de Caso B4.	138
QUADRO 28 – Táticas de avaliação e características de complexidade no Estudo de Caso C1.	140
QUADRO 29 – Táticas de avaliação e características de complexidade no Estudo de Caso C2.	141
QUADRO 30 – Táticas de avaliação e características de complexidade no Estudo de Caso C3.	142
QUADRO 31 – Decisão subjetiva com análise qualitativa baseada na opinião do patrocinador e politicabilidade.....	144

QUADRO 32 – Opinião do patrocinador como tática e raridade.	145
QUADRO 33 – Tática de opinião do patrocinador e impacto na organização.	146
QUADRO 34 – Simulação e restrição a opções futuras e radicalidade da decisão.....	147
QUADRO 35 – Decisão analítica com análise quantitativa baseada em dados e tipos de avaliação.	149

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Vendas globais da indústria farmacêutica por região (2007).....	60
TABELA 2 – Caracterização das empresas componentes da amostra selecionada.....	82

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema de Pesquisa	15
1.2	Objetivos Geral e Específicos	16
1.3	Justificativa do Tema de Pesquisa	16
1.4	Delimitações da Pesquisa	17
1.5	Apresentação da Dissertação	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Rotinas e Competências Organizacionais	19
2.1.1	Adaptação de rotinas e competências organizacionais	26
2.1.1.1	Rotinas e mecanismos de busca de alternativas	26
2.1.1.2	Capacidade dinâmica das organizações	29
2.1.2	Processos cognitivos e experimentais de escolha de alternativas de adaptação de rotinas e competências	35
2.2	Processo Decisório Estratégico	41
2.2.1	Racionalidade limitada	42
2.2.1.2	Fases do processo decisório estratégico	44
2.2.2	A política no processo decisório estratégico	51
2.2.3	Complexidade do processo decisório	53
2.2.4	Tomada de decisão em ambientes dinâmicos	58
2.3	Indústria Farmacêutica Brasileira	59
2.3.1	Panorama de mercado internacional	59
2.3.2	Cenário do mercado farmacêutico brasileiro	62
2.3.3	Incentivos ao desenvolvimento da indústria	65
2.3.4	Demanda por alterações de processos em indústrias farmacêuticas	66
3	METODOLOGIA	68
3.1	Método de Pesquisa	68
3.1.1	Aplicações e limitações do método	72
3.2	Escolha das Empresas	73
3.3	Estratégias de Coleta de Dados	76
3.3.1	Entrevista inicial	78
3.3.2	Entrevista para estudo de caso com os gestores envolvidos	79
3.4	Estratégias de Análise de Dados	80
4	RESULTADOS	82

4.1	Análise de Conteúdo do Caso A	86
4.1.1	Apresentação da empresa estudada.....	86
4.1.2	Apresentação do processo decisório estudado	87
4.1.2.1	Descrição do processo decisório estudado	87
4.1.2.2	Caracterização da competência organizacional.....	88
4.1.2.3	Participantes do processo decisório	90
4.1.3	Descrição da competência organizacional adaptada	91
4.1.4	Caracterização do processo decisório para adaptação de competências.....	92
4.1.4.1	Processo decisório – visão geral	92
4.1.4.2	Táticas de avaliação.....	95
4.1.4.3	Complexidade do processo de adaptação de competências organizacionais	97
4.2	Análise de Conteúdo do Caso B	102
4.2.1	Apresentação da empresa estudada.....	102
4.2.2	Apresentação do processo decisório estudado	104
4.2.2.1	Descrição do processo decisório estudado	104
4.2.2.2	Caracterização da competência organizacional.....	105
4.2.2.3	Participantes do processo decisório	106
4.2.3	Caracterização da competência organizacional adaptada.....	107
4.2.4	Caracterização do processo decisório para adaptação de competências.....	108
4.2.4.1	Processo decisório – visão geral	108
4.2.4.2	Táticas de avaliação.....	110
4.2.4.3	Complexidade do processo de adaptação de competências organizacionais	111
4.3	Análise de Conteúdo do Caso C	116
4.3.1	Apresentação da empresa estudada	116
4.3.2	Apresentação do processo decisório estudado	117
4.3.2.1	Descrição do processo decisório estudado	117
4.3.2.2	Caracterização da competência organizacional.....	118
4.3.2.3	Participantes do Processo Decisório.....	120
4.3.3	Descrição da competência organizacional adaptada	121
4.3.4	Caracterização do processo decisório para adaptação de competências	122
4.3.4.1	Processo decisório – visão geral.....	122
4.3.4.2	Táticas de avaliação.....	125
4.3.4.3	Complexidade do processo de adaptação de competências organizacionais .	126
4.5	Análise Cruzada.....	131
4.5.1	Análise dos casos.....	132
4.5.1.1	Análise do Caso A	132
4.5.1.2	Análise do Caso B	135

4.5.1.3 Análise do Caso C	139
4.5.2 Análise cruzada dos casos	143
4.5.2.1 Política nas decisões estratégicas	143
4.5.2.2 Incerteza do processo decisório	145
4.5.2.3 Táticas de redução de impacto da decisão	147
4.5.2.4 Efeitos da análise de dados nos processos cognitivos da decisão	148
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	150
REFERÊNCIAS.....	153
APÊNDICES	161

1 INTRODUÇÃO

As competências organizacionais, se por um lado vinculam a organização aos seus objetivos a partir do suporte à estratégia, por outro, podem representar uma dificuldade quando as demandas do ambiente de competição sofrem variações e são demandados das firmas processos de adaptação e alteração em suas competências para que se mantenha o ajuste às demandas externas.

Segundo Dosi e Teece (1993), uma competência específica é dada pelo conjunto de habilidades diferenciadas, ativos complementares e rotinas organizacionais que, juntas, permitem à firma coordenar um conjunto particular de atividades, de modo a proporcionar a base para a vantagem competitiva num mercado particular. Nesse sentido, a pesquisa realizada por Helfat e Eisenhardt (2004) tem por foco determinar como a diversificação de recursos se relaciona e permite que a empresa possa alcançar melhores resultados. Os recursos de uma organização emergem do complexo processo dependente de condições históricas únicas de cada empresa (HELFAF; PETERAF, 2003; NELSON; WINTER, 1982).

Assim, a capacidade dinâmica da organização, ou seja, a capacidade de manter o ajuste entre suas competências e as demandas do ambiente externo, é muito importante para assegurar a sobrevivência e o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, é fundamental a adaptação das competências existentes e o desenvolvimento de novas competências, de forma a manter um repertório de recursos, que irá condicionar o seu comportamento futuro (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

O processo decisório estratégico é uma capacidade dinâmica (EISENHARDT; MARTIN, 2000), provendo capacidade dinâmica às organizações, já que responde a estímulos externos (provenientes de mudanças ambientais) com a geração e escolha de alternativas de adaptação das competências e rotinas organizacionais.

Gavetti e Levinthal (2000) tratam da dificuldade na escolha de alternativas de adaptação das competências organizacionais em função da complexidade do processo decisório estratégico, apresentando três dimensões para análise: (1) localidade: proximidade ou distância dos modelos atuais das alternativas geradas; (2) extensão: envolve a abrangência da decisão em relação ao volume de processos organizacionais afetados, localmente ou abrangente na

organização; e (3) abrangência da avaliação: se o processo decisório pode ser desenvolvido com base em análises cognitivas ou se exige experimentos.

Hickson et al. (1986) apresentam duas dimensões para a complexidade do processo decisório estratégico, a natureza da decisão e a politicabilidade. A natureza da decisão envolve: raridade, impacto, abrangência, profundidade das mudanças, tempo de influência, restrição a opções futuras. Enquanto que a politicabilidade envolve: interesses de unidades internas e de organizações externas no resultado do processo decisório.

Por sua vez, a pesquisa de Nutt (1998) identifica 4 possíveis táticas de escolha de avaliação de alternativas: analítica, baseada em barganha, decisão subjetiva e baseada em julgamento.

Este trabalho teve por objetivo colaborar com essa problemática nas organizações, pesquisando a relação entre as táticas de escolha de alternativas e a complexidade do processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa tratado neste trabalho é: **Como a complexidade do processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais influencia as táticas de escolha de alternativas na indústria farmacêutica brasileira, segmento de saúde humana?**

A complexidade do processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais serão operacionalizadas de acordo com Gavetti e Levinthal (2000) e Hickson et al. (1986). As táticas de escolha de alternativas serão operacionalizadas de acordo com Nutt (1998).

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é identificar se e como a complexidade do processo decisório estratégico de adaptação de competências nas organizações influencia as táticas de escolha de alternativas para solução e aplicação pelos decisores no setor farmacêutico brasileiro.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

1. Identificar a complexidade dos processos decisórios estratégicos de adaptação de competências organizacionais;
2. Identificar as táticas de escolha das alternativas de solução nas decisões estratégicas de adaptação de competências organizacionais;
3. Elaborar proposições tentativas, não definitivas, sobre a relação entre as táticas de escolha de alternativas utilizadas pelos decisores e a complexidade do processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais.

1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA DE PESQUISA

A relevância da pesquisa vincula-se à compreensão da complexidade do processo decisório estratégico e sua influência nas táticas de avaliação utilizadas pelos gestores; em especial no que se refere à busca de opções para adaptações de competências organizacionais.

Do ponto de vista teórico, o estudo colabora no entendimento do processo decisório estratégico como uma capacidade dinâmica, conforme proposto por Eisenhardt e Martin (2000). Também contribui, a partir da utilização da teoria sobre decisão estratégica, para o estudo do processo evolucionário das competências organizacionais.

Espera-se colaborar com o aprofundamento do conhecimento sobre a complexidade do processo decisório estratégico e sua influência na fase de avaliação de alternativas.

Busca-se ainda construir conhecimentos que possam auxiliar os gestores na gestão do processo decisório, bem como entender a relação entre o processo decisório estratégico e a mudança na dinâmica ambiental. Destaca-se a importância da adaptação das competências para a sobrevivência e busca dos objetivos organizacionais.

1.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora se reconheça a importância da política no processo decisório estratégico, não é objetivo caracterizar o processo decisório estratégico do ponto de vista das táticas políticas. Também não é objetivo deste trabalho o estudo dos aspectos psicológicos dos decisores e sua influência no processo decisório.

1.5 APRESENTAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Para atender os objetivos propostos pela pesquisa, esta seção introdutória explorou o problema de pesquisa levantado, assim como os objetivos gerais e específicos e delimitações deste trabalho.

Na próxima seção, sobre referencial teórico, se começa explorando os conceitos de rotinas e competências organizacionais. A partir desses conceitos, são abordadas as adaptações de rotinas e competências organizacionais, passando pelos mecanismos de busca e caracterizando a capacidade dinâmica das organizações. Esta seção também oferece uma revisão da teoria acerca de processos cognitivos e experimentais de escolha de alternativas de adaptação de competências. A seção também apresenta o processo decisório estratégico e suas dimensões caracterizadoras: racionalidade limitada, fases do processo, a política e a complexidade do processo decisório e, finalmente, a tomada de decisão em ambientes dinâmicos. Para finalizar a seção sobre referencial teórico, é abordado o cenário no qual este trabalho será desenvolvido, ou seja, o setor farmacêutico brasileiro.

Após o referencial teórico são apresentados os procedimentos metodológicos: a escolha das empresas, as estratégias de coleta e a análise de dados. Em seguida são apresentados os resultados obtidos na pesquisa e, na última seção, as considerações gerais e finais sobre a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ROTINAS E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

A economia evolucionária (NELSON; WINTER, 1982) tem a rotina organizacional como um conceito-chave. A partir das ideias de evolução das espécies e seleção ambiental da biologia, esse campo do conhecimento aponta que o comportamento da organização baseia-se nas rotinas desenvolvidas e nas suas adaptações às variações das demandas ambientais, produzindo a evolução e/ou inovação da firma.

Para Dosi e Teece (1993), a organização é baseada em conhecimentos e competências para coordenar atividades e aprender novas atividades. Essas competências constituem a capacidade competitiva da firma, consistindo em um conjunto de habilidades articuladas, recursos complementares e rotinas organizacionais (BATAGLIA; MEIRELLES, 2008).

Conforme Bataglia e Meirelles (2008) demonstram, as rotinas constituem, portanto, a base para conhecimentos reproduzíveis e, nessa linha, o conceito de rotinas é similar ao gene na biologia, significando uma característica persistente (hereditária) para a organização, que vai determinar seu comportamento futuro, como no caso de replicação para outras ou novas unidades. As rotinas correspondem, portanto, ao genótipo de uma organização, constituindo a sua forma organizacional, operacionalmente definida como o conjunto de competências técnicas e administrativas ou por sua competência essencial (DOSI; TEECE, 1993).

De maneira geral as rotinas são reconhecidas como a maneira de fazer as coisas em uma determinada organização (DOSI; NELSON; WINTER, 2000). A execução de rotinas implica a competência de receber e interpretar mensagens diversas do ambiente, permitindo às organizações selecionar e realizar determinada rotina (forma de fazer) baseada em um repertório adequado para o momento. Segundo Rocha (2008, p. 27),

o fluxo da ação rotineira pode ser desenhado primeiramente pelo recebimento das mensagens do ambiente externo, que são estímulos que serão respondidos para garantir a sobrevivência. Essas mensagens entram na organização pela

recepção dos membros que o interpretam e selecionam o repertório de rotinas que será executado.

A Figura 1 apresenta uma síntese do fluxo de estímulo-resposta.

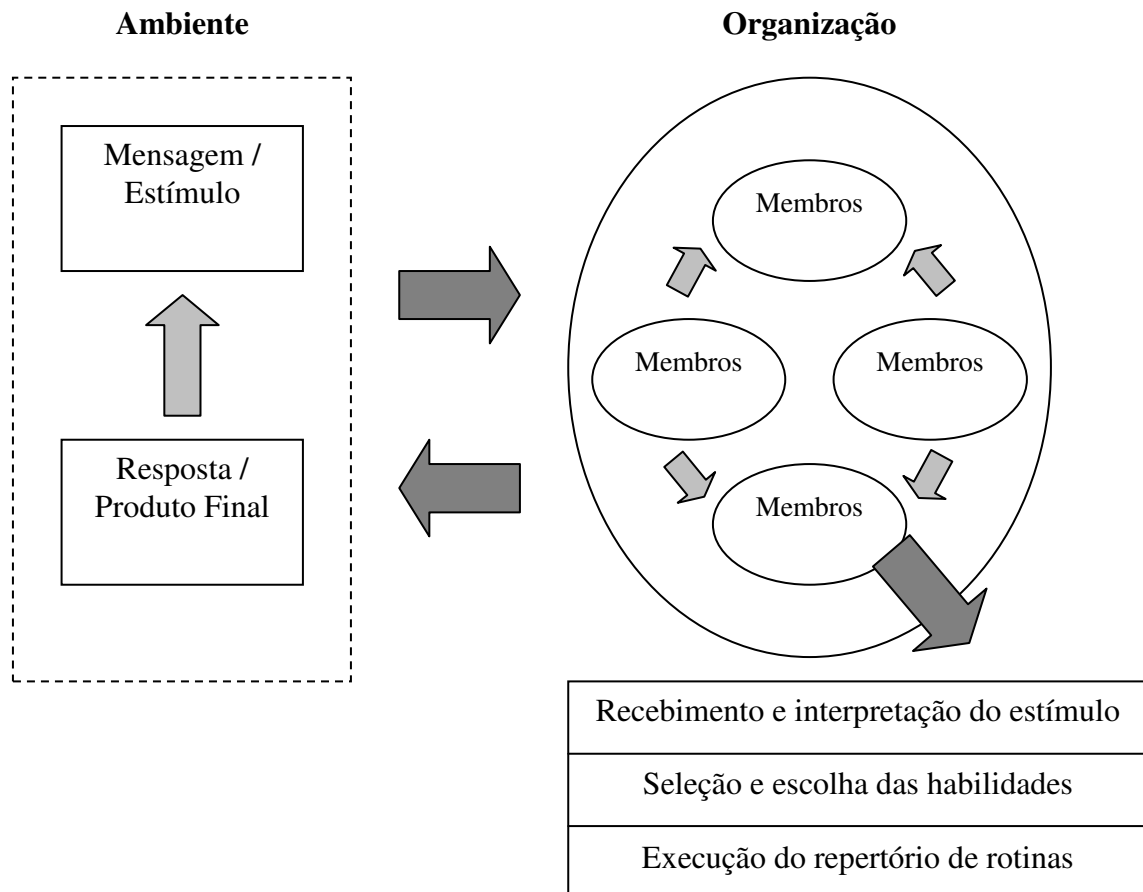


FIGURA 1 – Fluxograma da rotina dentro da organização.

FONTE: Adaptada de Rocha (2008).

O funcionamento do fluxo da rotina na organização é dependente da sua habilidade na execução das mesmas. Essa execução se relaciona ao conjunto de repertórios de rotinas já existente e aos critérios que devem ser satisfeitos para responder ao estímulo externo (ROCHA, 2008).

Assim, a consolidação do conjunto de rotinas direciona progressivamente a organização à formação de “regras de decisão” que orientam a seleção e interpretação dos agentes internos (por exemplo, funcionários) e externos (por exemplo, fornecedores, distribuidores e demais componentes do ambiente competitivo com os quais a organização se relaciona).

Pela ótica institucional, a rotina se coloca como o conjunto de normas e regras organizacionais (HODGSON, 1998; NORTH, 1990; NELSON, 1995), representando o termo geral para todos os padrões comportamentais regulares e previsíveis das firmas (NELSON; WINTER, 1982). As rotinas têm função de coordenar as capacidades da organização, isto é, orientar as capacidades coletivas para usos efetivos (DOSI; NELSON; WINTER, 2000).

Nesse contexto, rotinas representam características organizacionais que variam de técnicas específicas até políticas mais complexas (FELDMAN, 2003). Esse processo de estabelecimento de rotinas na organização é aplicável tanto às atividades estritamente operacionais como às ações necessárias para o desenvolvimento de novos produtos e processos.

De acordo com Nelson e Winter (1982), rotinas refletem a vida diária da organização e, em termos de comportamento organizacional, significa que são regulares e preditivas. Partindo de decisões técnicas de produção e chegando a decisões que envolvem grandes investimentos, as rotinas podem ser classificadas em 3 categorias:

- a. **ROTINAS OPERACIONAIS:** principais atividades rotineiras da firma: dado seu capital, equipamento, plantas e outros fatores que envolvem produção;
- b. **ROTINAS DE INVESTIMENTO:** atividades para a elaboração do inventário de capital (fatores de produção que são fixos em curto prazo);
- c. **ROTINAS DE MUDANÇA:** principais atividades que envolvem a alteração ou adaptação de características operacionais (rotinas de busca), conduzidas pelo departamento de *marketing* e laboratórios de pesquisa e desenvolvimento etc.

Segundo Bataglia e Meirelles (2008), as rotinas de busca patrocinam o processo de mudança da organização, similar ao processo na biologia, onde as mutações ocorrem conforme uma base genética. A partir desse ponto de partida, os autores indicam que o processo de evolução é parcialmente determinístico.

Por um lado as rotinas operacionais definem a quantidade de insumos utilizados e bens produzidos. Juntamente ao suprimento do mercado e condições de demanda, essas quantidades definem os preços dos insumos, estoques e bens, e conseqüentemente os lucros da organização. Por outro, os lucros resultantes do processo de seleção do mercado implicam em constantes

adaptações e revisões nas decisões que envolvem desde a produção até os grandes investimentos, incluindo a definição de novas rotinas de busca (NELSON; WINTER, 1982).

Feldman (2003) indica que as rotinas têm dois elementos formadores: estrutura de normas e repertório. A estrutura de normas diz respeito às combinações de leis que envolvem e regem determinada rotina, ou seja, os limites de sua constituição. As normas selecionam e restringem a coleção de ações com as quais a rotina é construída, determinando os seus elementos formadores e conferindo estabilidade às mesmas. O repertório, por sua vez, diz respeito às ações relacionadas a uma determinada rotina, é ele que constrói as ações inerentes às rotinas, assim como provê e determina o seu potencial de estabilidade e mudança.

Rotinas são hereditárias, consideradas genes organizacionais que delimitam e indicam quais competências a organização pode desenvolver, desempenhar e transmitir ao longo da vida organizacional para as suas demais gerações (COHENDET; LLERENA, 2003).

Conforme afirmam Nelson e Winter (1982, p. 28), “a alta competência depende de aprendizado sustentado pela experiência”. São esses procedimentos que permitem à organização se guiar num ambiente de incerteza e forte competição.

“Como primeira aproximação, pode-se esperar que a firma se comporte no futuro de acordo com as rotinas que têm sido empregadas no passado” (NELSON; WINTER, 1982, p. 134). As rotinas representam o fator hereditariedade, expresso no conceito de *path dependence* na evolução das organizações (BATAGLIA; MEIRELLES, 2008).

Conforme apresentado por Dosi e Egidi (1991), a solução dos problemas pela utilização de rotinas é característica em ambientes que sofrem de incerteza de processos, onde a incerteza emerge devido à complexidade do processo de tomada de decisão. Em outras palavras, processos de decisão “rotinizados” diminuem a incerteza da informação necessária para resolver o problema (BATAGLIA; MEIRELLES, 2008).

De acordo com Bataglia e Meirelles (2008), esse conceito de incerteza processual permeia modelos formais da economia evolucionária, no sentido que as organizações falham na capacidade de ter “uma visão ampla” do contexto ambiental e decidir pela melhor alternativa a ser adaptada à organização, ou ainda para entender a estrutura causal das experiências organizacionais ou deduzir a melhor estratégia para os *players* (NELSON; WINTER, 1982).

Assim, entende-se que as rotinas envolvem execução de alta frequência. Dessa forma, esses autores defendem que existe uma distinção (no que diz respeito ao indivíduo) entre as rotinas relativamente tácitas, subscientes, automáticas, com caráter deliberado e intermitente

(rotinas de alta frequência) e processos que envolvem desenvolvimento e implantação ou adaptação de competências organizacionais. Em outras palavras, a demanda por ações conscientes diminui na medida em que se tem familiaridade com o processo, ou seja, no momento em que o domínio sobre o processo cresce.

Nelson e Winter (1982) ainda mencionam que essa mesma referência pode ser utilizada tanto na esfera do indivíduo como uma metáfora para o comportamento da organização. Para os indivíduos, o exercício de rotinas tácitas, subconscientes e automáticas envolve processos cerebrais mais simples, que não demandam plena consciência acerca da execução, assim como pensamento e completo comando da situação. Sendo assim, demanda certo esforço para a adaptação e ainda maior para modificações em maior escala.

Dado esse referencial, a noção de rotina certamente não exclui a possibilidade de decisões conscientes sobre o exercício realizado. As competências organizacionais envolvem atividade organizada, já rotinas são unidades, partes de uma atividade organizada, ou competência, com caráter institucionalizado (DOSI; NELSON; WINTER, 2000).

Para Coriat e Dosi (1998), as rotinas têm, além da dimensão cognitiva, a dimensão de governança dos conflitos, incentivos e restrições. As organizações são repositórios de conhecimentos, incorporados e modificados na medida em que são demandados pelo comportamento ou mudança de estratégia da empresa em busca de melhor solução.

As rotinas simples promovem estrutura suficiente, então as pessoas podem focar suas atenções na busca de informações e possibilidades, ajudando na criação de sentido sobre a situação e serem seguras o suficiente para agir em situações de grande incerteza, onde é fácil ficar paralisado pela ansiedade (EISENHARDT; MARTIN, 2000, p. 1111).

As organizações possuem competências específicas, que por seu caráter tácito são difíceis de transferir ou copiar. Esse caráter é entendido como uma propriedade coletiva das rotinas que as compõem e, portanto, diferenciam as organizações (CORIAT; DOSI, 1998). Outro componente das competências é a estrutura de coordenação e resolução de problemas (*problem solving*) que se relacionam com aquilo que a empresa pode ser capaz de fazer e descobrir.

Nelson e Winter (1982) entendem que as rotinas formam a memória da organização. As rotinas organizacionais são consideradas como sendo o processo de acúmulo e armazenagem desse conhecimento. Para os autores, a memória da organização é intimamente relacionada ao

conhecimento dos indivíduos que nela se encontram, ou seja, eles aprendem e recordam das rotinas no momento em que a realizam.

Mesma posição tem Cyert e March (1963), para os quais a memória do exercício das rotinas está relacionada diretamente ao exercício das habilidades relacionadas às mesmas. É importante ressaltar esse ponto de vista, já que em um momento de necessidade da alteração ou adaptação de competências e de rotinas esse repositório de conhecimento se encontra no indivíduo e não apenas na organização.

Assim, Nelson e Winter (1982) afirmam que as rotinas são os blocos de construção das competências, embora não sejam as únicas responsáveis por sua formação. Competências individuais, por sua vez, estão entre os blocos de construção das rotinas organizacionais. Normalmente as competências individuais são vistas como componentes modulares das rotinas (inclusive as nomenclaturas estimulam essa compreensão), mas isso pode ficar mais claro, por exemplo, quando se imagina que um processo da rotina pode ser desempenhado por um funcionário facilmente substituído por outro, demonstrando a adaptabilidade e transferência entre esses blocos que compõem a rotina.

Competências organizacionais são capacidades da organização e compreendidas como o conhecimento que permite às organizações desempenhar papéis e atividades específicas. São formas particulares do conhecimento organizacional que contam para a habilidade da empresa a desempenhar e estender suas ações características. Envolvem a composição de ativos complementares, habilidades humanas, rotinas organizacionais e uma estrutura de coordenação (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Nelson e Winter (1982) destacam a importância do papel das rotinas e competências para que as organizações possam reagir frente a problemas não esperados, ou não comuns que enfrentam ou venham a enfrentar:

[A questão] é que a maior parte daquilo que é regular e previsível sobre o comportamento das empresas é assumido sobre o título 'rotina', sobretudo se for entendido que o termo também diga respeito ao prazo para mudanças relativamente constantes e estratégias de uma empresa para os problemas não rotineiros que enfrenta (NELSON; WINTER, 1982, p. 15).

Competências organizacionais podem ser definidas como a capacidade da organização de mobilizar, combinar e coordenar seus recursos internos em um processo de ação determinada, para alcançar um resultado predefinido a ser reconhecido e avaliado (NELSON;

WINTER, 1982). Para uma organização ser capaz de algo (ter competência), ela precisa ter uma capacidade confiável de levar uma intenção ou ação ao resultado efetivo. Competências preenchem a lacuna entre a intenção e o resultado nas organizações, e elas devem preencher essa lacuna de tal forma que o resultado definitivo guarde semelhança com o que se pretendia inicialmente, uma vez que, no comportamento das organizações, as melhores intenções definidas inicialmente frequentemente estão distantes das ações e resultados efetivos alcançados.

Conforme Dosi, Nelson e Winter (2000), a competência representa uma unidade ampla de análise e deve ter um efeito reconhecível e expresso em termos de resultados significativos, o que permite supor que deve ser moldada por uma decisão consciente, tanto em seu desenvolvimento quanto em sua implantação. Desse modo, a discussão sobre competências diz respeito especificamente a um universo de comportamentos que envolvem intencionalidade, consciência, deliberação, planejamento e conhecimentos especializados que contrastam com o caráter semiautomático das rotinas (HELFAT; PETERAF, 2003).

É possível afirmar que Prahalad e Hamel (1990) foram responsáveis pela divulgação e popularização do conceito de competências ao definirem a abordagem de “competências essenciais” de uma organização. A competência essencial pode ser definida, por sua vez, como um conjunto de tecnologias e habilidades e tida como algo que “representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em um nível pessoal quanto de unidade organizacional” (PRAHALAD; HAMEL, 1995, p. 234). No entanto, destaca-se no trabalho dos autores o foco nas competências de manufatura e vinculadas ao nível da unidade de negócios.

Competências únicas e difíceis de imitar que são adquiridas em um processo prolongado de aprendizagem organizacional são bons exemplos dos tipos de recursos entendidos como fontes de vantagem competitiva (DOSI; NELSON; WINTER, 2000).

Segundo Heene e Sanchez (1997), as competências são utilizadas para atingir os objetivos através de alocações coordenadas de recursos para melhoria de desempenho das empresas. Frente a esses diferentes objetivos a empresa deve tomar decisões estratégicas. Primeiro, optar por construir competências: empregar novos ativos qualitativamente diferentes, por diversas capacidades e formas de coordenação de recursos. Segundo, alavancar as competências preexistentes, o que significa que a empresa aloca os recursos sem que ocorram mudanças qualitativas nos ativos, capacidades e formas de coordenação dos recursos já existentes.

2.1.1 ADAPTAÇÃO DE ROTINAS E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

A dinâmica competitiva tende a produzir vencedores e perdedores: os mais fortes sobrevirão se apropriando das suas vantagens, ao passo que os mais fracos tendem a desaparecer. O ambiente é responsável pela seleção (NELSON; WINTER, 1982).

Como os recursos ambientais são finitos e a capacidade de crescimento das populações organizacionais em um dado ambiente é ilimitada, a competição ocorre. O ambiente competitivo é o fator crítico que determina qual organização fracassa e qual tem sucesso, selecionando os melhores competidores (mais adaptados às suas demandas) e eliminando os menos adaptados (BATAGLIA; MEIRELLES, 2008). As organizações podem desenvolver modelos de relações com o ambiente que permitam sua adaptação às variações ambientais. No entanto, usualmente, as organizações têm dificuldade em planejar e executar mudanças suficientemente rápidas para responder às demandas de ambientes mutáveis.

Cohendet e Llerena (2003) alertam que a hereditariedade ou “carga genética organizacional” pode configurar uma ameaça para a vida da empresa em caso de mudanças no ambiente competitivo que demandem novas adaptações das rotinas existentes. Isso pode, assim, se constituir em um fator para a extinção da firma caso sua adaptação a variações ambientais demorem a ocorrer, impedindo um rápido ajuste da organização às demandas externas. A organização que desenvolver uma capacidade de renovação dinâmica de competências pode estabelecer um padrão diferenciado e contínuo de desempenho ao longo do tempo (HELFAF; PETERAF, 2003).

2.1.1.1 ROTINAS E MECANISMOS DE BUSCA DE ALTERNATIVAS

Segundo Nelson e Winter (1982), as empresas precisam munir-se de processos de adaptação e criação de rotinas e competências de forma a mudar em ambientes dinâmicos que exigem adaptações. Entretanto, essas adaptações de competências organizacionais são mais ou menos complexas dependendo do grau de mudança necessária. Sendo assim, de acordo com o nível de dificuldade apresentado pela alteração que a organização é demandada, ela pode optar

pela utilização de rotinas criadas no passado, desenvolver melhorias contínuas ou criar novas rotinas (inventar no sentido schumpeteriano) para encarar novas situações em seu ambiente.

Para Simon (1976), a demanda por mudança das competências organizacionais parte de estímulos externos que não são atendidos de forma adequada pelo repertório de rotinas existentes internamente. Por exemplo, uma nova exigência de clientes, fornecedores, regulamentação ou demais *stakeholders*; nesse contexto, rotinas estabelecidas já podem não funcionar e ajustes e adaptações em rotinas atuais ou utilização de rotinas substitutas são necessárias para efetuar a mudança demandada pelo ambiente. Rotinas e competências devem ser reelaboradas pela organização. O não atendimento das novas demandas causa a perda do ajuste entre a organização e o ambiente, levando a menor chance de sobrevivência ou simplesmente de alcançar os objetivos organizacionais.

Assim, de acordo com Garvin (1993), uma organização que aprende é aquela que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e ideias.

Para Dosi e Teece (1993), o conhecimento organizacional é o conjunto de rotinas que constituem as competências da organização. Dessa forma, a aprendizagem organizacional ocorre com a evolução das rotinas a partir de experiência concreta, observações e reflexões sobre rotinas, formação de novos conceitos e teste em novas situações dos conceitos estabelecidos (DOSI; NELSON; WINTER, 2000; NELSON; WINTER, 1982).

Segundo Bataglia e Meirelles (2008), existem 3 tipos de fontes para essas variações:

1. Difusão ou imitação: quando uma organização copia as características de outra (CAMPBELL, 1965, 1974);
2. A propagação seletiva de variações no tempo, através das quais a firma duplica e propaga variações que surgem espontaneamente em resposta a pressões institucionais ou erros que eventualmente indicam melhores práticas no futuro (CAMPBELL, 1977a, 1981); e
3. Seleções racionais, através das quais agentes que fazem parte da organização percebem melhores variações potenciais por meio da análise de suas atividades e do ambiente (CAMPBELL, 1977b).

A partir das variações externas e das novas demandas que são criadas para a organização, surgem novos problemas e inicia-se a busca por alternativas para mudança das competências existentes ou criação de novas competências que restabeleçam o ajuste entre as capacidades organizacionais e as demandas do ambiente de competição. Dessa forma, a resolução dos problemas surgidos leva ao processo decisório estratégico de geração e escolha de alternativas de solução.

Esses processos geralmente se iniciam com a coleta de dados, seguida pelo desenvolvimento de ferramenta de busca de alternativas de solução para os problemas enfrentados, uma análise (avaliação) exaustiva e, finalmente, a escolha. Em algumas situações já existentes, conhecimento tácito é mais detalhadamente codificado em rotinas que especificam precisamente os passos e subdividem as atividades entre os diferentes indivíduos. Essas rotinas aprofundam a memória das empresas e aumentam a previsibilidade do processo (NELSON; WINTER, 1982).

Para March (1991) e Cyert e March (1963), os objetivos da geração de alternativas estão diretamente relacionados ao equilíbrio entre exploração (que envolve o desenvolvimento de alternativas previamente existentes) e prospecção (que envolve a elaboração de novas alternativas, ainda não existentes). Para as pesquisas de aprendizagem organizacional, a decisão entre o aperfeiçoamento de rotinas já existentes e a invenção de novas é que determina essa relação (LEVINTHAL; MARCH, 1981).

Nelson e Winter (1982) afirmam que as organizações em ambientes com dinamismo procuram evoluir pela inovação, buscando a sobrevivência e alcançar os objetivos organizacionais por meio de uma atuação que envolva a “racionalidade limitada”, em rotinas de busca de geração de variações nas competências organizacionais e seleção das que propiciem um melhor ajuste entre as capacidades organizacionais e as demandas do ambiente de competição (FREEMAN, 1982).

Assim, percebe-se que existe uma interação entre o processo de busca de alternativas e seleção ambiental, determinando a dinâmica que estabelece os padrões de comportamento do mercado e da organização (TAVARES; KRETZER; MEDEIROS, 2005).

Diante do ambiente de seleção, as organizações possuem, quando querem e conseguem efetivamente fazer, uma flexibilidade maior para reestruturar suas rotinas e adequar competências do que os organismos apresentam em relação a seus “genes”. E, ainda que a

questão pareça simplesmente de semântica, está revestida de aspectos relevantes no que diz respeito às decisões estratégicas organizacionais (DOSI; NELSON; WINTER, 2000).

2.1.1.2 CAPACIDADE DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES

Em ambientes dinâmicos, para que a estratégia da organização seja sustentável é necessário que recursos, rotinas e competências, integrados, sejam adaptados às variações ambientais (HELFAT; PETERAF, 2003). As variações externas podem ter várias fontes: evoluções tecnológicas, inovações na oferta de serviços ou produtos e novas estratégias logísticas.

Em ambientes competitivos, é de relevância para a sobrevivência das organizações que estas estejam preparadas com um olhar atento e dinâmico para a movimentação do ambiente competitivo em que atuam. A renovação é necessária frente ao cenário que exige a movimentação das empresas em busca de ganho de competitividade nesses mercados.

As competências que promovem a adaptação das demais competências da organização são chamadas capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997); ou seja, são rotinas de busca.

Nesse contexto, é possível compreender que o desenvolvimento de produtos e de processos produtivos e o processo decisório estratégico são capacidades dinâmicas da empresa de alterar a configuração de seus recursos e competências organizacionais que, por sua vez, torna-se um dos mecanismos usados pelas empresas para criar, integrar e recombinar competências (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Para Argote (1999), nesses ambientes, as capacidades dinâmicas necessariamente baseiam-se muito menos nos conhecimentos existentes e muito mais em situações específicas de criação de novos conhecimentos de forma rápida. Ao contrário, o conhecimento existente pode até ser uma desvantagem se os gestores generalizarem baseando-se em situações passadas.

Capacidades dinâmicas efetivas para mercados de alta velocidade são simples, descomplicadas, uma vez que são de utilização moderada. Rotinas simples mantêm os gestores amplamente focados em questões importantes sem restringi-los a comportamentos específicos ou na utilização de experiências anteriores que podem ser inadequadas, dadas as ações

necessárias em uma determinada situação. Muitas vezes, essas rotinas consistem em um número reduzido de regras que especificam as condições sobre a fronteira de ação dos gestores ou indicam as suas prioridades (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Como citam Eisenhardt e Martin (2000), embora as capacidades dinâmicas sejam estruturas simples em mercados dinâmicos, encontram-se minimamente estruturadas. Caso contrário, os processos poderiam sair de controle e não apresentar a coerência necessária para seu estabelecimento nas organizações. Portanto, simples rotinas existentes em mercados dinâmicos têm o potencial de promover estrutura suficiente para que os gestores possam concentrar os seus esforços na redução de problemas de comunicação na organização, trabalhar na construção do sentido das situações em que estão envolvidos e prepararem-se para agir em situações incertas que o mercado em que se encontram normalmente lhes promove.

Por outro lado, a ausência de rotinas formais e detalhadas não é indicativo do uso extensivo de conhecimentos tácitos ou rotinas sociais complexas que não podem ser codificadas, embora possam estar presentes. Pelo contrário, capacidades dinâmicas envolvem a criação de novos e específicos conhecimentos em cada situação (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

No processo de geração de novos conhecimentos, Argote (1999) considera que se dedicando a essas ações experimentais os gestores têm a possibilidade de aprender rapidamente e, assim, compensam limitando-se a conhecimentos relevantes que surgem pela rápida geração de novos conhecimentos sobre a situação atual. Então, capacidades dinâmicas costumam utilizar testes como forma de obter novos conhecimentos rapidamente, gerando rápida aprendizagem através de pequenas perdas e *feedback* imediato.

Dosi, Nelson e Winter (2000) indicam que grandes corporações com sucesso derivam sua força competitiva de sua excelência em pequenos números de agrupamentos de competências, que podem sustentar uma posição de liderança com o passar do tempo. Nesse contexto, a capacidade de adaptação exigida pelos mercados faz com que a capacidade de mudança seja vista como competência dinâmica.

Para Winter (2003), as capacidades dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégias pelas quais os gestores alteram sua base de recursos, adquirindo, integrando e recombinaando os recursos para gerarem novas estratégias de criação de valor.

Assim, em caso de mercados com dinâmica moderada, as capacidades dinâmicas guardam semelhança com a concepção convencional de rotinas por serem detalhadas, analíticas,

estáveis, ou seja, processos com resultados previsíveis. Por outro lado, em mercados dinâmicos, as capacidades dinâmicas são simples, altamente experimentais e processos frágeis com resultados imprevisíveis. Finalmente, a evolução das capacidades dinâmicas é orientada por mecanismos de aprendizagem bem conhecidos. Outro ponto é que, em mercados com uma dinâmica moderada, a ênfase da evolução está na variação das rotinas. Em mercados dinâmicos a ênfase está na seleção (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Para os autores, a determinação do padrão de eficácia das capacidades dinâmicas é função do dinamismo do mercado. Em particular, as capacidades dinâmicas variam de acordo com sua dependência aos conhecimentos existentes.

Mercados dinâmicos moderados são aqueles em que a mudança ocorre frequentemente, mas relativamente previsível e linear ao longo do tempo, e se mantêm estáveis na indústria em que as estruturas de barreiras de mercado são claras e os participantes são bem conhecidos. Nesses mercados, a eficácia das capacidades dinâmicas depende muito do conhecimento existente: gerentes analisam as situações baseados em conhecimentos tácitos existentes e, em seguida, são capazes de programar e organizar as suas atividades: podem desenvolver processos eficientes que sejam previsíveis e relativamente estáveis, com medidas lineares, que começam com a análise e terminam com execução (HELFAT, 1997).

Dosi, Nelson e Winter (2000) apresentam outra definição complementar para capacidades dinâmicas: a capacidade de alterar competências internas para adequarem-se a rápidas mudanças do ambiente. Em mercados de alta tecnologia, por exemplo, a capacidade dinâmica de uma empresa depende fortemente de seus recursos em pesquisa e desenvolvimento.

Porém existe um alinhamento que as capacidades dinâmicas não podem ser construídas simplesmente pelo investimento em P&D ou investimentos similares. Pelo contrário, à medida que o crescente ritmo competitivo acelera, a coordenação entre P&D e outras funções (muitas vezes com os fornecedores ou parceiros) torna-se essencial. Essa coordenação é necessária, entre outras coisas, para uma efetiva identificação e vinculação das opções tecnológicas e oportunidades de mercado, e para identificar os pontos fortes e fracos dos recursos existentes relativos às exigências de um novo produto ou processo (DOSI; NELSON; WINTER, 2000).

Por sua vez, a estrutura necessária para sustentar o monitoramento do ambiente dinâmico deve fazer parte da estratégia para que sua prática seja promovida na organização; isso porque essas empresas estão fundamentadas em uma estratégia para estruturas industriais estáveis e identificáveis (HEENE; SANCHEZ, 1997).

Capacidades dinâmicas também podem integrar e combinar recursos. Para Dosi, Nelson e Winter (2000), em rotinas de desenvolvimento de produtos, gestores combinam as suas competências e variados conhecimentos funcionais para criar novos produtos e serviços – o que é considerado uma competência dinâmica. Capacidades dinâmicas também estão relacionadas com o ganho e a liberação de recursos, que incluem a criação de rotinas de conhecimento que permitam a construção de um novo pensamento organizacional, uma capacidade dinâmica crucial nas empresas.

De acordo com Sull (1999), embora muitas vezes negligenciadas, as rotinas que contêm combinações de recursos que deixaram de oferecer vantagem competitiva também são capacidades dinâmicas críticas em mercados dinâmicos. Existem capacidades dinâmicas que apresentam características comuns e estão associadas a processos eficazes em todas as empresas e surgem porque existem as chamadas “melhores práticas”, que são formas mais eficazes de lidar com a especificidade organizacional, interpessoal e desafios técnicos que devem ser superados.

A relevância de rotinas e competências no processo de formação e modificações das organizações para atender movimentos estratégicos é outro tema a ser discutido, considerando que sua presença no ambiente interno pode representar aspectos negativos e/ou positivos para as organizações. Isso depende também de como a rotina ocorre em dado ambiente e como as organizações se movimentam a partir da necessidade de mudança.

Da mesma forma, pode-se concluir que a tomada de decisão estratégica é uma capacidade dinâmica em que gestores unem os seus vários conhecimentos em negócios, funcionais e pessoais, necessários para fazer as escolhas que moldam os principais movimentos estratégicos da empresa (EISENHARDT, 1989).

Alguns setores atravessam momentos singulares em que a intensificação da competição por mercados e produtos, aliada à convergência tecnológica, eleva a importância das rotinas no contexto explorado, na medida em que estas podem ou não avaliar quais são as principais variáveis presentes no ambiente, assim como as principais alternativas estratégicas disponíveis a serem adotadas. Por sua vez, essa postura na decisão pode representar melhorias substanciais em posições financeiras e mercadológicas para a organização. Entretanto, a renovação das rotinas e competências constitui-se em uma problemática para as organizações, já que nem sempre é possível de ser realizada da forma e no momento em que se deseja (DOSI; TEECE, 1993).

Dosi, Nelson e Winter (2000) apresentam uma das possíveis visões da problemática da renovação das rotinas/competências com o conceito de competências combinadas e tratam com ênfase da habilidade da organização em lidar com a mudança, transformando antigas competências em novas.

Essa competência pode ser desenvolvida pela organização, segundo a visão dos autores, dependendo de dois pontos: primeiro, considerando que as organizações desenvolvem novas competências, recombinao as competências atuais a outros conhecimentos; e, segundo, que a habilidade da organização para conduzir esse processo de mudança é afetada pelos princípios organizacionais que regem as operações (princípios que incluem estrutura organizacional formal e relações sociais internas construídas pautadas pelas diferenças de conhecimento entre indivíduos e grupos na organização).

A discussão da renovação das rotinas permeia, portanto, a definição de capacidades dinâmicas como sendo processos da empresa que fazem uso de recursos para criar mudança em seu mercado (especificamente os processos de integração, reconfiguração, ganho e liberação de recursos) (EISENHARDT; MARTIN, 2000). É por meio das rotinas organizacionais e estratégicas que as empresas atingem nova configuração de recursos enquanto seus mercados emergem, colidem, separam, evoluem e morrem.

Essa definição de capacidades dinâmicas é semelhante às definições dadas por outros autores. Para Kogut e Zander (1992), o termo ‘capacidades dinâmicas’ é utilizado para descrever os processos através dos quais as organizações sintetizam e adquirem recursos de conhecimento e geram novas aplicações desses recursos.

Como capacidades dinâmicas são processos comumente embutidos nas organizações, é necessário analisar a natureza dinâmica das capacidades, como são influenciadas pelo dinamismo do mercado e a sua evolução ao longo do tempo.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), nos mercados onde alterações de curto prazo são identificadas, a capacidade dinâmica utilizada para integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas que os gestores utilizam para que a organização se adapte a rápidas mudanças do ambiente é fonte de vantagem competitiva sustentável. O controle dos recursos de conhecimento é crítico para os mercados dinâmicos (GRANT, 1996; KOGUT, 1996).

Nelson e Winter (1982), ao tratarem da evolução das capacidades dinâmicas, as caracterizam como rotinas complexas que emergem dos processos de dependência de recursos

nas organizações. Assim, os conceitos de “competência central” e “competências dinâmicas” apontam para a mesma direção, sendo amplamente preocupados com a capacidade da organização para proceder ao longo do equilíbrio entre continuidade e mudança nas suas competências, e para fazê-lo em momento concorrencial efetivo.

Mecanismos de aprendizagem orientam a evolução das capacidades dinâmicas. Por exemplo, a repetição de uma importante prática é um mecanismo de aprendizagem para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. A prática ajuda as pessoas a compreenderem os processos de forma mais completa e desenvolver rotinas ainda mais eficazes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Erros também desempenham um papel na evolução das capacidades dinâmicas, pois, mais do que grandes sucessos ou fracassos, passar por pequenas perdas contribui para uma aprendizagem eficaz na organização. Os autores ainda citam como responsáveis pela renovação e desenvolvimento das capacidades dinâmicas a prática repetida (como acelerador da formação de capacidades dinâmicas), pequenas perdas, adaptação nas crises e novas experiências.

Detalhando pesquisas no tema, Brown e Eisenhardt (1995) estudaram o desempenho de equipes de desenvolvimento de produtos. Equipes multifuncionais apresentam resultados comumente superiores, por proporcionarem ao grupo diferentes fontes de conhecimentos, essenciais para conseguir produtos superiores, por cada um abordar um aspecto singular da qualidade do produto ou relacionado à sua produção. Assim, concluíram que o uso de equipes multifuncionais – com combinação de critérios de aprendizagem únicos, reforçada a gama de informação que era inicialmente disponível – facilitam os processos integrados, assim como a correção de problemas que envolvam diversos conhecimentos integrados.

Tais experiências promovem as inovações por quebrar diferentes correntes de pensamento, várias formas de compreender um mesmo assunto surgem porque indivíduos com diferentes competências não só sabem coisas diferentes, mas sabem de maneiras diferentes (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Assim, por todas essas iniciativas, as organizações buscam a própria sobrevivência em mercados cada vez mais seletivos desenvolvendo novas estratégias competitivas como alternativas às rotinas existentes, desejando a diferenciação em seus ambientes. Freeman (1982) ressalta que, para isso, algumas estratégias adotadas podem até possuir características ofensivas (através do investimento agressivo em processos inovativos e cada vez mais aprofundados) visando maior apropriabilidade como forma de manter a sua liderança.

Teece, Pisano e Shuen (1997) consideram que a essência da capacidade dinâmica concentra-se nos processos organizacionais, os quais são moldados pelos ativos da empresa (posições) e sua trajetória é evolucionária. Nessa perspectiva, segundo esses autores, o que a firma pode fazer costuma estar em certa medida limitado por suas posições e trajetórias.

Dessa maneira, os autores apresentam a defesa que aponta que o sucesso competitivo de longo prazo nas organizações demanda o desenvolvimento de competências que possam conduzir a organização ao desempenho superior, mas essas por sua vez são condicionadas pela trajetória de evolução desenvolvida pela empresa, assim como por sua posição de mercado e ativos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Os autores mencionam também que existem duas habilidades essenciais envolvidas no excelente desempenho organizacional. A primeira trata-se da capacidade da organização em exercer prolongada liderança no mercado, ocupando posição privilegiada no setor. A segunda habilidade é a capacidade da empresa de projetar processos organizacionais que permitam capturar, explorar e redesenhar recursos valiosos e moldar seu ambiente de negócios, adequando-os às suas estratégias.

Em todas as abordagens discutidas que tratam do conceito de capacidade dinâmica, reflete-se a principal necessidade por parte das organizações: a capacidade de adaptação de competências em um ambiente competitivo. A determinação da dinâmica interna da empresa exige um esforço contínuo em termos de adaptação de competências para organizações em um ambiente de alta competitividade.

2.1.2 PROCESSOS COGNITIVOS E EXPERIMENTAIS DE ESCOLHA DE ALTERNATIVAS DE ADAPTAÇÃO DE ROTINAS E COMPETÊNCIAS

As rotinas podem mudar a partir de dois principais mecanismos. O primeiro é a experimentação em “tentativa e erro”. A probabilidade de que uma rotina seja alterada é crescente, principalmente se ela está associada ao sucesso para chegar ao objetivo, e decrescente quando está relacionada ao seu fracasso. O segundo mecanismo é as rotinas de busca organizacional. Uma organização faz o planejamento e define ações a partir de um conjunto de soluções alternativas, adotando as melhores quando as mesmas são identificadas (COHENDET; LLERENA, 2003).

A tomada de decisão como competência dinâmica é apresentada por Dosi, Nelson e Winter (2000), os quais avaliam a questão da competência que o corpo executivo possui e como este promove o processo de tomada de decisão na organização. Essa questão também foi estudada por Fransman (1994) e Castanias e Helfat (1991), os quais mostram a relevância do decisor na formação das competências organizacionais a partir de processos de adaptação ou não de competências já existentes, assim como o papel de suas decisões para o estabelecimento de rotinas e competências da firma.

Um dos entendimentos para tomada de decisão pode ser o processo de análise e escolha de uma alternativa entre várias possibilidades levantadas pela empresa em determinada situação (SIMON, 1976). Em busca da melhor alternativa para a solução, os gestores são inclinados a selecionar um grupo de alternativas com resultados bons e escolhem assim uma das alternativas que ofereça grande probabilidade de alcançar um desses resultados positivos.

Para Dosi, Nelson e Winter (2000), o grande desafio das organizações é promover uma compreensão das competências em um nível suficientemente detalhado para que as relações se tornem visíveis para a ação gerencial. Claro que, como citado em toda a discussão sobre competência já realizada, a perspectiva indica grandes desafios para as decisões a serem acomodadas em um futuro incerto dos mercados em longo prazo. Dessa forma, tem havido interesse na pesquisa em busca de um processo decisório realista, com foco em determinar quais estratégias podem gerar efetivamente abordagens superiores para o processo de decisão em um mercado dinâmico e incerto.

Quando relacionado o estudo das competências organizacionais com a tecnologia, necessário em mercados em que alta tecnologia é demandada (como é a indústria farmacêutica), é analisado como as organizações aprendem com os desafios tecnológicos que são impostos. Um bom exemplo nesse mercado trata da demanda por alteração dinâmica em suas bases de conhecimento. Dosi (1984) e Freeman (1982) citam a questão do padrão de mudança das bases de conhecimento mediante ações inovadoras e respectivas dinâmicas de mudança de seus paradigmas tecnológicos em suas indústrias. Ou seja, como resposta de uma indústria frente ao surgimento de uma tecnologia que demanda da organização alterar funções e atividades centrais preexistentes, surge, portanto e por consequência, a necessidade de decisão pela adaptação ou alteração de rotinas envolvidas nesses processos.

Assim, na busca de desenvolvimento, aquisição e adaptação das rotinas e competências ao longo do tempo, as organizações buscam a aprendizagem e a gestão do conhecimento, de

forma a tornar essa base de conhecimento rapidamente mutável e transferível em situações que demandem agilidade.

Dosi, Nelson e Winter (2000) relacionam competências às formas organizacionais, assumindo que o conhecimento adquire relevância nesse contexto, no qual as habilidades estão intimamente associadas a processos decisórios que envolvem o crescimento da organização. Para os autores, existe a necessidade de ampliar a discussão envolvendo a criação de rotinas e adaptação de competências, particularmente no que diz respeito às decisões estratégicas organizacionais, incluindo a busca de um maior conhecimento das rotinas (e como são criadas internamente), a compreensão sobre a quebra de paradigmas existentes e sua modificação sem que a organização sofra os impactos negativos oriundos dessas alterações.

Teece e Pisano (1994) consideram que o processo de aprender fazendo é mais vantajoso e efetivo em mercados dinâmicos, como o da indústria biotecnológica. Nesse contexto, é mais eficaz a dedicação das empresas nos processos de experimentação e prototipagem com testes prévios de processos, para que ocorram normalmente ou com menor dificuldade em caso de necessidade de adaptações de rotinas e competências no futuro.

Segundo Dosi, Nelson e Winter (2000), não é preciso conhecer a dinâmica das operações para se trabalhar. Do mesmo modo que uma organização coordenada produz atividade sem que ninguém saiba como é que funciona, pode ser que os participantes estejam completamente cientes dos objetivos de gestão para alcançar uma integração coordenada. Como produto da aprendizagem, inúmeros pormenores processuais são resolvidos por cada participante, sendo que nesses casos a consciência pode ou não ser levada em consideração. Essas dinâmicas de mudança da aprendizagem acontecem inúmeras vezes no cotidiano dos indivíduos nas organizações, sem que sejam sequer percebidas.

A tentativa de adotar novas escolhas, que são incompatíveis ou diferenciadas da realidade atual, exige mudanças no curso de aprendizagem, negando a premissa assertiva de seguir um modelo ou receita pré-estabelecida e tentar formas diferentes para a solução de um mesmo ou um novo problema (EISENHARDT, 1989).

Gavetti e Levinthal (2000) afirmam que a noção de racionalidade limitada de Simon tem sido determinante para as pesquisas sobre as organizações (MARCH; SIMON, 1958) e a base de linhas acadêmicas diferenciadas que tratam a racionalidade limitada como elemento da tomada de decisão nas empresas. Uma delas é a perspectiva de Levitt e March (1988), a qual é centrada na aprendizagem organizacional e especialmente nas ideias de busca local – que trata

das limitações das fronteiras em busca de soluções para novos problemas, tratando-as localmente (CYERT; MARCH, 1963). Outra perspectiva é a de Nelson e Winter (1982), que trata da evolução da organização por rotinas relativamente estáveis.

Analisando a racionalidade limitada sobre a perspectiva de Levitt e March (1988), as rotinas refletem o conhecimento adquirido pela experiência, na medida em que refletem o resultado de tentativa e erro da aprendizagem, da seleção de melhores opções para a organização e consequente retenção de comportamentos anteriores. Embora limitada, a racionalidade destaca a importância da informação para o processamento das restrições na tomada de decisão, com reflexo direto no papel das rotinas organizacionais e das formas habituais de funcionamento (MARCH; SIMON, 1958; CYERT; MARCH, 1963).

Essa linha de pesquisa analisa as possíveis consequências das decisões estratégicas e escolhas envolvidas na tomada de decisão (MARCH; SIMON, 1958; SIMON, 1991). Nesta, a racionalidade limitada se manifesta principalmente nas representações cognitivas imperfeitas que os gestores fazem uso, adotando como referência os seus modelos mentais – comumente próprios de seus ambientes.

Segundo Simon (1991), para o modelo de racionalidade limitada, simplifica-se a complexidade das relações entre organizações, assim como a interação entre as escolhas e os gestores. Representações cognitivas têm se mostrado um fator crítico determinante para a escolha e ação gerencial, já que a definição da estratégia da empresa é muitas vezes produto da representação do problema sob a perspectiva de diferentes atores da organização.

Analisando o diagrama de inteligência na ação, apresentado por Gavetti e Levinthal (2000), é possível entender a diferença entre lógicas de decisão cognitiva e experiencial (Figura 2).

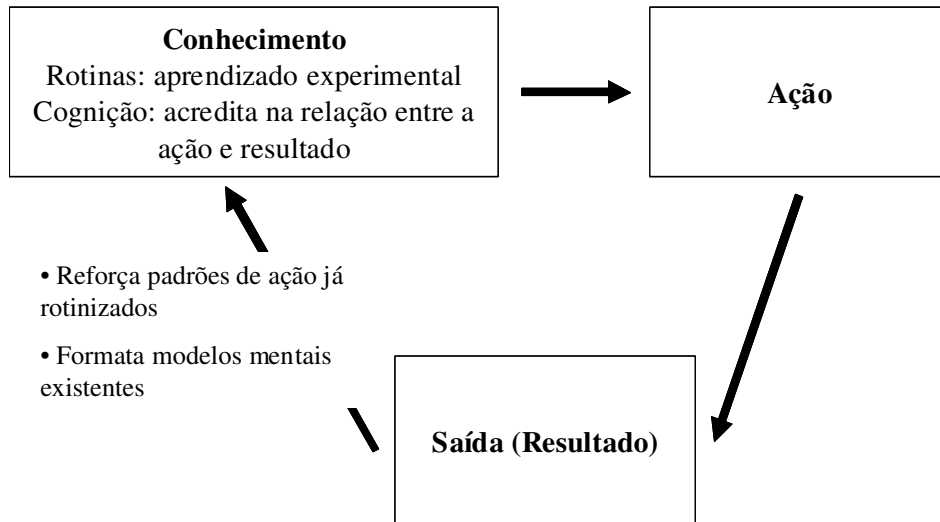


FIGURA 2 – Modelo de racionalidade limitada.

FONTE: Adaptada de Gavetti e Levinthal (2000, p. 114).

A proposta cognitiva é voltada para o futuro, uma forma de inteligência cuja premissa admite que o ator envolvido relacione a ação escolhida e o subsequente impacto dessas ações nos resultados. Tais crenças derivam necessariamente do modelo mental que o ator especificamente apresenta sobre o mundo e será limitado a ele (HOLLAND et al., 1986). Assim, quanto maior a semelhança guardada e fidelidade entre o modelo mental, “ação-resultado” com o resultado, essas ligações presumivelmente levam a escolhas mais eficazes no futuro.

Em contraste, a aprendizagem experiencial é centrada no resultado e na obtenção de resultados positivos e negativos acumulados antes das escolhas (LEVITT; MARCH, 1988). As escolhas que levaram aos resultados codificados como positivos são reforçadas, ao passo que a propensão para participar em ações que chegaram a resultados negativos é reduzida.

Nesse sentido, a aprendizagem experiencial, para Gavetti e Levinthal (2000), oferece uma forma de sabedoria baseada no passado. Além disso, a cognição – assim como a crença sobre o seu poder de interferência entre a ação e o resultado – confere ao gestor a confiança de poder alterar o resultado de experiências anteriores nas novas decisões a serem tomadas. Portanto, os esforços de *sensemaking* (WEICK, 1995) podem ser interpretados como uma forma de buscar maior aprendizagem experiencial.

Os gestores avaliam possíveis alternativas com base em consequências prováveis e também em sua limitação de compreensão do mundo. Inversamente, inerente aos processos experienciais, está a necessidade da implementação parcial mínima de uma alternativa para

avaliar a sua eficácia, transformando-as em parte de um processo de *feedback* e avaliação. As ações e os seus resultados são experimentados. Revisões posteriores podem ocorrer antes que a ação seja novamente realizada (LEVITT; MARCH, 1988).

Todas as visões detalhadas direcionam o modelo de racionalidade limitada como o comumente mais utilizado para direcionamento de decisões nas organizações, uma vez que decisões estratégicas decorrentes de modelos mais diferenciados, libertários ou visionários, tenderiam a encontrar a resistência das rotinas já estabelecidas nas organizações, o que praticamente torna a inércia organizacional como um destino certo para as tais.

Entretanto, o processo de reestruturação das competências (entendidas como a capacidade de uma organização de fazer algo ou transformar a intenção em realidade) normalmente reflete o caráter de uma decisão de longo prazo. Reflete um acúmulo de habilidades individuais, equipamentos e arranjos organizacionais gerados por um conjunto de decisões específicas (DOSI; NELSON; WINTER, 2000). Assim, as competências se arranjam com a combinação de capacidades que, por sua vez, são desenvolvidas a partir de processos de aprendizagem, variam conforme a trajetória definida (*path-dependent*) e pelo ambiente em que estão inseridas.

É nesse contexto que Gavetti e Levinthal (2000) apresentam as escolhas baseadas na experiência e cognição. Os autores trataram em seu livro da dificuldade percebida na escolha de alternativas de adaptação das competências organizacionais em função do tipo do processo decisório, apresentando 3 dimensões caracterizadoras:

- (1) **LOCALIDADE:** proximidade ou distância das alternativas dos modelos atualmente em uso na organização, ou seja, se a alternativa escolhida encontra-se mais perto dos padrões até então realizados (exploração) ou mais distanciados dos modelos atuais praticados na organização (prospecção);
- (2) **EXTENSÃO:** envolve a decisão local (aplicada a um ambiente restrito na organização) ou abrangente (tem abrangência na organização e demanda envolvimento de muitas áreas, por exemplo);
- (3) **ABRANGÊNCIA DA AVALIAÇÃO:** experimental ou cognitiva. Define como foram conduzidas as avaliações: baseadas na experiência (de acordo com processos e procedimentos experimentais realizados pelos decisores) ou cognição (baseadas nos processos cognitivos dos decisores).

A combinação dessas dimensões irá gerar modelos de processos de escolhas, os quais estão detalhados na Figura 3.

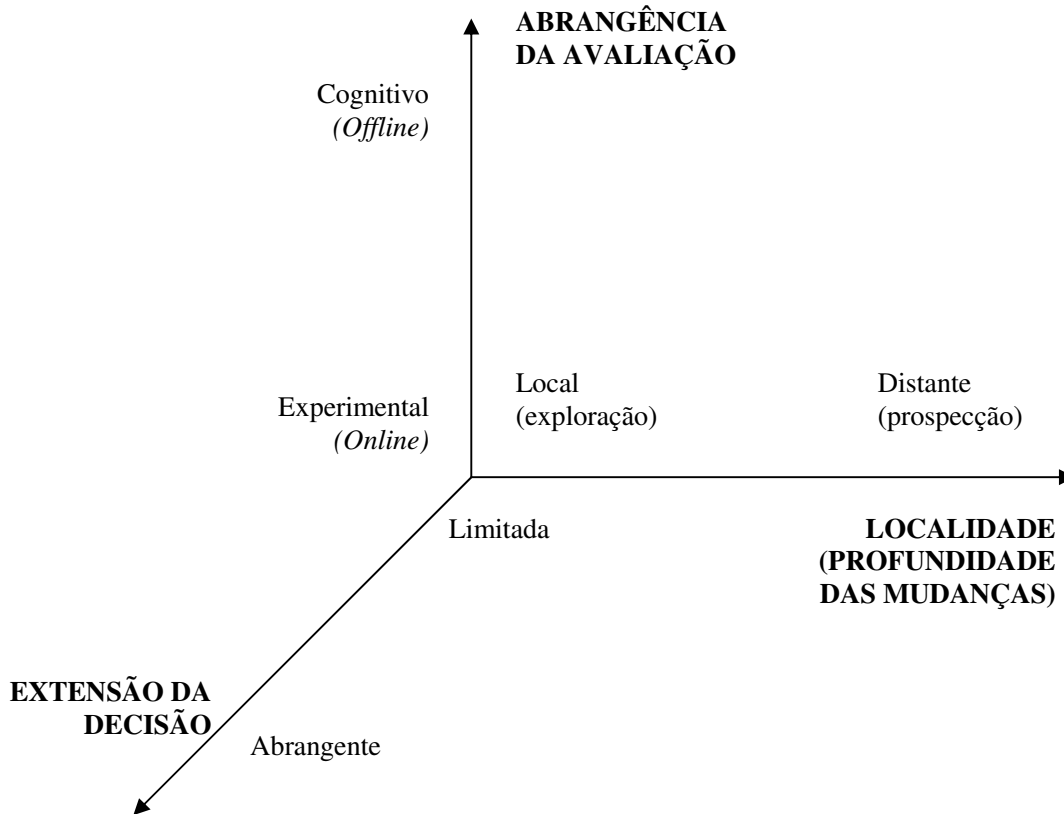


FIGURA 3 – Processos de decisão.

FONTE: Adaptada de Gavetti e Levinthal (2000, p. 116).

2.2 PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO

Segundo Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), a decisão organizacional é um comprometimento específico para a ação. O processo decisório é o conjunto de ações e fatores dinâmicos que iniciam com a identificação de um estímulo e terminam com o comprometimento para a ação. A decisão é estratégica quando é considerada importante pelos gestores da alta administração em termos das ações tomadas, dos recursos comprometidos ou dos precedentes estabelecidos.

As organizações são precisamente representadas como sistemas políticos, nos quais tomadores de decisões estratégicas possuem objetivos parcialmente conflitantes e capacidade cognitiva limitada. Assim, a tomada de decisão estratégica é mais bem descrita pela junção de ambos os processos: racional limitado e político. Ela é racional limitada no sentido que os tomadores de decisões são cognitivamente limitados e desenvolvem os passos da tomada de decisão racional ciclicamente. E é política no sentido que os tomadores de decisões estratégicas também se envolvem em atividades políticas e que o mais poderoso entre eles determina as decisões (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Assim, esta seção será organizada de acordo com algumas dimensões do processo decisório estratégico: a racionalidade limitada, fases do processo decisório estratégico, política no processo decisório estratégico, complexidade do processo decisório estratégico e decisão em ambientes dinâmicos.

2.2.1 RACIONALIDADE LIMITADA

O processo decisório é racional se os meios forem escolhidos logicamente para se atingir as finalidades esperadas. Dentro dessa abordagem, as consequências reais que sucedem determinada decisão dependem do grau de racionalidade e objetividade do processo decisório. Para Simon (1965, p. 63), “a racionalidade ocupa-se da seleção de alternativas de comportamento preferidas de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as consequências desse comportamento”.

Conforme Eisenhardt e Zbaracki (1992), o modelo da ação racional tem por pressuposto o fato de que o comportamento humano é calculado e instrumental. Os atores em uma situação de escolha possuem objetivos predeterminados e buscam informações apropriadas para estabelecer alternativas de ação. O valor das consequências dessas alternativas é determinado pelos objetivos (BATAGLIA; YU, 2008). Este é conhecido como modelo de decisão sinóptico ou abrangente (NUTT, 1976, 1984).

Segundo Bataglia (2006), diversos autores questionaram os pressupostos cognitivos sobre o ator econômico clássico do modelo racional, como a noção de maximização do valor e a consistência do comportamento humano. Esse debate estimulou o surgimento de estudos que

evidenciaram limitações cognitivas do modelo racional, levando a variações do mesmo (SIMON, 1965; MARCH; SIMON, 1958; CYERT; MARCH, 1963).

March e Simon (1993) e Cyert e March (1963) desenvolveram uma crítica geral concluindo que existem limites cognitivos no comportamento humano. Esses autores destacam o fato de que as informações não estão disponíveis, precisam ser buscadas. E, frequentemente, esse processo interfere na escolha; por exemplo, pela priorização das preferências individuais (BATAGLIA; YU, 2008).

Pesquisas com gestores, realizadas por Eisenhardt (1989), envolvidos na tomada de decisão demonstram que com a demanda de reduzir os riscos envolvidos nesse processo acabam por fazer a seleção de alternativas limitadas. Também adotam práticas que refletem não análises sistemáticas acerca do problema e sim resoluções padrões e muitas vezes não tão assertivas para o mesmo.

March e Simon (1993) e Cyert e March (1963) destacam que os tomadores de decisão da empresa adotam em alguns momentos estratégias demasiadamente reducionistas para simplificar a complexidade dos problemas com os quais se deparam e devem enfrentar, agindo por algumas frentes:

- a. Preferem a “solução satisfatória” a “solução ótima”, ou seja, a decisão é orientada pela busca de alternativas suficientemente boas, e não pela busca das melhores alternativas possíveis;
- b. Procedem de forma a descobrir, gradativamente, as alternativas e consequências no processo de busca;
- c. Os programas de ação servem como soluções alternativas recorrentes;
- d. Cada programa específico de ação lida com um número restrito de situações e consequências;
- e. Cada programa de ação pode ser executado com uma relativa independência – sem ligações rígidas.

Witte (1972) conclui que o processo decisório é composto por inúmeras subdecisões que não mantêm uma relação de sequência entre si. Para o autor, os seres humanos não possuem a

capacidade de buscar informações sem, de certa forma, simultaneamente, desenvolver alternativas e avaliá-las imediatamente. Influenciado pelo trabalho de Witte, o trabalho de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) propõe um modelo genérico de três fases para o processo decisório estratégico: identificação, desenvolvimento e seleção. Embora essas fases retomem a tricotomia proposta por Simon (1960), destaca-se, no modelo, o postulado de que não existe uma relação sequencial simples entre as fases, caracterizadora do modelo racional (BATAGLIA, 2006).

2.2.1.2 FASES DO PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO

O modelo geral do processo decisório apresentado por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) é demonstrado na Figura 4.

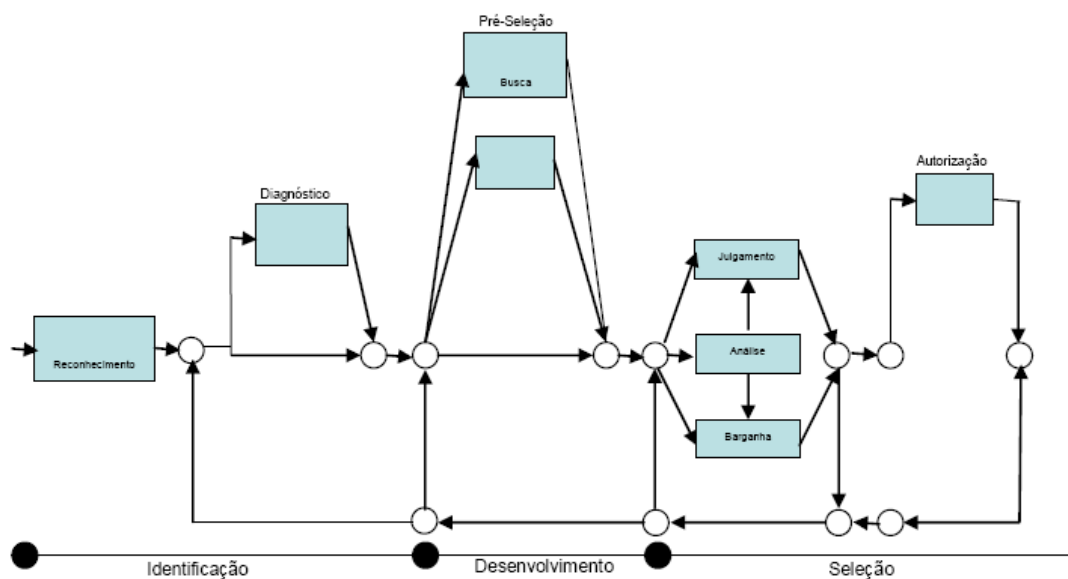


FIGURA 4 – Modelo do processo decisório estratégico.
 FONTE: Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976).

Na fase de identificação ocorrem as rotinas de reconhecimento e diagnóstico. Na fase de desenvolvimento, as rotinas de busca e projeto. Na fase de seleção, as rotinas de pré-seleção,

avaliação, escolha e autorização. Essas rotinas são as principais do processo decisório definido por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) e estão descritas no Quadro 1.

QUADRO 1 – Descrição das rotinas principais do modelo de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976).

FASES DO PROCESSO DECISÓRIO	PRINCIPAIS ROTINAS ENVOLVIDAS	DESCRIPTIVO DA ROTINA
Fase 1: Identificação	Reconhecimento	<p><i>Reconhecer</i>: reconhece oportunidades, problema e crises.</p> <p><i>Motivação</i>: pode ser estimulada por uma ideia, ou um único estímulo, mas precisa ficar guardada até a posição de ação.</p> <p><i>Ação</i>: influenciada por inúmeros fatores: capacidade de influência da fonte, o interesse do decisor, o benefício percebido, a incerteza associada ao estímulo e à percepção da probabilidade de sucesso.</p>
	Diagnóstico	<p><i>Diagnosticar</i>: o decisor é confrontado por uma matriz de dados parcialmente ordenados.</p> <p><i>Motivação</i>: pode ser estimulada pela situação de incerteza.</p> <p><i>Ação</i>: organizar as informações existentes e desenvolver novos canais de informações para esclarecer e definir ideias.</p>
Fase 2: Desenvolvimento	Busca	<p><i>Buscar</i>: o decisor quer alcançar soluções prontas.</p> <p><i>Motivação</i>: pode ser estimulada acessando o conhecimento acumulado na organização ou externo para definir alternativas.</p> <p><i>Ação</i>: determinar as opções. Segundo Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) são 4 tipos: (a) busca em memória: solução na memória da organização (pessoas ou documentos); (b) busca passiva: aguarda que a uma solução alcance; (c) busca por geradores: gerar alternativas; e (d) busca ativa, busca direta de alternativas.</p>
	Projeto	<p><i>Projetar</i>: o decisor deve desenvolver soluções customizadas, concebidas especialmente para a decisão. Também utilizada para modificar soluções, adaptando-as a situações particulares (soluções modificadas).</p> <p><i>Motivação</i>: pode ser motivada pelo grau de dificuldade, já que o projeto de soluções customizadas é iterativo e complexo.</p> <p><i>Ação</i>: soluções modificadas e soluções customizadas são criadas para efeito de comparação e o número de soluções varia de acordo com os fatores tempo e custo de desenvolvimento.</p>

FASES DO PROCESSO DECISÓRIO	PRINCIPAIS ROTINAS ENVOLVIDAS	DESCRIPTIVO DA ROTINA
Fase 3: Seleção	Pré-seleção	<p><i>Selecionar</i>: utilizada para eliminar o que é inviável quando o processo de busca gera mais soluções prontas do que seria possível avaliar.</p> <p><i>Motivação</i>: reduzir soluções e permitir avaliações.</p> <p><i>Ação</i>: rotina ocorre tipicamente nos próprios ciclos de busca.</p>
Fase 3: Seleção	Avaliação-Escolha	<p><i>Avaliar</i> através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - julgamento de valor: indivíduo faz uso da intuição na escolha sem justificativa. - barganha: partes envolvidas na decisão chegam a consenso. - análise: quando ocorre avaliação do caso.
	Autorização	<p><i>Autorizar</i>: atores envolvidos no processo de avaliação não possuem a autoridade necessária para autorizar.</p> <p><i>Motivação</i>: risco de comprometer a organização em um dado curso de ação.</p> <p><i>Ação</i>: autorização ocorre em níveis hierárquicos superiores ou mesmo fora da organização, por atores do ambiente que detêm o poder de bloquear a decisão.</p>

FONTE: Bataglia e Yamane (2004).

Algumas outras rotinas ocorrem a partir de qualquer rotina principal. Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) apresentam três rotinas de suporte: controle, comunicação e política. No Quadro 2 essas rotinas estão descritas em detalhes.

QUADRO 2 – Descrição das rotinas de suporte do modelo de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976).

ROTINAS DE SUPORTE	PRINCIPAIS SUB-ROTINAS	DESCRIPTIVO DAS SUB-ROTINAS
Controle	Planejamento da decisão	Estabelecer limites e restrições da decisão, determinação proposta de cronogramas, estratégias de solução e recursos necessários para o desenvolvimento da solução.
	Chaveamento de rotina	Planejamento do próximo passo no processo.
Comunicação	Exploração	Busca de informações gerais sobre problema e a revisão das informações que atingem os decisores.
	Investigação	Envolve a pesquisa e a busca de informações focadas em questões específicas.

ROTINAS DE SUPORTE	PRINCIPAIS SUB-ROTINAS	DESCRIPTIVO DAS SUB-ROTINAS
Comunicação	Disseminação	Disseminar informações sobre a evolução da decisão para os envolvidos.
Política	Persuasão	Distribuir informações sobre a solução durante o desenvolvimento e início da seleção de opções, o objetivo é diminuir resistências.
	Cooptação	Envolver dissidentes através da participação na fase de desenvolvimento, visando diminuir resistências.

FONTE: Bataglia e Yamane (2004).

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

QUADRO 3 – Descrição dos fatores dinâmicos do modelo de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976).

FATORES DINÂMICOS	DESCRIPTIVO DOS FATORES
Interrupções	Etapa onde restrições não previstas podem ocasionar a parada do processo temporariamente, já que novas opções podem estimular iniciativas de desenvolvimento ou seleção.
Atrasos de cronograma	Etapa onde gestores segmentam decisões complexas em passos possíveis de administrar, gestores podem aceitar atrasos que permitam o atendimento das múltiplas tarefas em que estão envolvidos.
Atrasos de realimentação	Etapa onde gestores esperam por resultados de ações anteriores para realimentar o processo.
Sincronização	Etapa onde gestores escolhem adiantar ou atrasar o processo decisório visando obter vantagem de circunstâncias especiais, esperam melhores condições ou sincronizam suas ações com outra atividade.
Ciclos de compreensão	Etapa onde gestores podem reciclar rotinas já ocorridas no processo decisório buscando maior compreensão sobre aspectos específicos em decisões complexas.
Reciclagens por falha	Etapa onde os gestores podem bloquear o processo decisório em função da ausência de soluções aceitáveis. Podem voltar a ciclos anteriores, alterando critérios em busca de desenvolver novas alternativas.

FONTE: Bataglia e Yamane (2004).

A tomada de decisão é um elemento crítico da vida organizacional. Para a tomada de decisão consistente, segundo a literatura da área, é necessário adquirir o maior número de elementos e informações possível com a intenção de construir um alicerce para a construção de um processo decisório bem estruturado e bem-sucedido.

Nutt (1998) indica que as decisões dos gestores de organizações passam por quatro estágios: a determinação da orientação; a identificação e desenvolvimento de alternativas; a avaliação; e a implementação. Esse autor destaca que os índices de acertos provenientes de decisões bem orientadas são pequenos. Em sua pesquisa relata que, dentre os 163 casos analisados, apenas 50% das decisões avaliadas eram assertivas e o principal motivo seria que pouca ou nenhuma atenção era dada à identificação e estudo/pesquisa de soluções possíveis, previamente selecionadas para solucionar tais problemas. Geralmente as decisões são tomadas tendo em vista as características de uma solução aparente, mesmo depois de ter sido usada em várias tentativas, ainda que tenham sido fracassadas. O número de alternativas na tomada de decisão está relacionado com a complexidade do processo decisório (NUTT, 1998).

Nutt (1998) aponta para a dificuldade em se tomar uma decisão, dividida em duas frentes: política e processual. O componente político diz respeito à oposição frente a uma decisão e o componente processual se refere ao desconhecimento dos métodos que levam a uma decisão. Ao combinar esses componentes, a dificuldade percebida pode ser apresentada em quatro graus de decisões:

- (1) **DECISÕES ENTENDIDAS:** não apresentam dificuldades políticas ou processuais e são mais simples;
- (2) **DECISÕES COMPLEXAS:** aumentam em complexidade por não terem uma definição;
- (3) **DECISÕES DESESTIMULADAS:** precisam atuar forças em oposição às mudanças que uma decisão pode vir a demandar;
- (4) **DECISÕES BLOQUEADAS:** demandam a construção de alternativas com argumentos convincentes, uma vez que o acesso ainda não foi definido e existe um grau elevado de oposição.

As táticas de formulação inicial do processo decisório foram estudadas por Nutt (1992). Segundo ele, quatro táticas são utilizadas pelos atores:

- (1) **IDEIA:** atores utilizam ideias existentes e buscam situações em que possam ser aplicadas;
- (2) **PROBLEMA:** atores identificam algum problema e analisam suas características para buscar compreender melhor;
- (3) **META:** atores estabelecem um objetivo para a tática a ser adotada, indicando objetivos desejados ou fins e alvos a serem alcançados;
- (4) **REENQUADRAMENTO:** onde as direções são estabelecidas por indicação da necessidade e viabilidade da ação.

Nutt (1984) avaliou com profundidade a fase de desenvolvimento do processo decisório e detalhou, assim, seis táticas utilizadas pelos decisores para sua formulação:

- (1) **IDEIA:** os passos do desenvolvimento são orientados pela promoção de uma ideia que já foi anteriormente apresentada e apreciada;
- (2) **MODELO SIMPLES:** atores “importam” a prática de outra organização, por visitação ou coleta de dados e que por sua vez sofre adaptação para ser aplicada na organização em questão;
- (3) **MODELO COMPOSTO:** práticas de diversas organizações são transferidas e importadas em um modelo adaptado aplicável na nova organização;
- (4) **BUSCA SIMPLES:** após entendimento e especificação do problema, as melhores soluções são selecionadas entre todas as avaliadas;
- (5) **BUSCA COMPOSTA:** utilização de ciclos de busca procurando aprimorar o entendimento do problema, fazendo uso do conhecimento adquirido para especializar a especificação do problema e desenvolver novas buscas;
- (6) **PROJETO:** desenvolvimento direcionado para soluções customizadas ou modificadas.

Nutt (1998) também estudou as táticas de escolha. Fez a diferenciação entre escolhas baseadas em julgamento de valor, identificadas por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) pela apresentação ou não de justificativa pelo decisor. As escolhas que apresentaram justificativas foram classificadas como “subjetivas”, e as sem justificativas foram classificadas

como “julgamento”. As táticas encontradas, propostas por Nutt (1998), são apresentadas no Quadro 4.

QUADRO 4 – Descrição das táticas de escolha de Nutt (1998).

TÁTICAS DE ESCOLHA	ABORDAGEM	DESCRITIVO DOS FATORES
Analítica (natureza coletiva)	Quantitativa Baseada em dados	Escolha baseada em conclusões derivadas do tratamento de dados sobre o problema
	Quantitativa Baseada em piloto	Escolha baseada em conclusões derivadas do tratamento de dados extraídos de pesquisas de campo
	Quantitativa Baseada em simulação	Escolha obtida pelo tratamento de dados gerados por simulações e previsões – análise racional
Barganha (natureza coletiva)	Qualitativa Baseada em dados	Escolha baseada em conclusões em grupo derivadas da consideração de características de desempenho e de priorização de alternativas – decisão coletiva com certo grau de negociação
Subjetiva (natureza individual e qualitativa)	Baseada em análise de valor	Escolha baseada em conclusões derivadas do julgamento de valor sobre o significado do desempenho e com explicação – decisão coletiva e política
	Baseada em opinião do patrocinador	Escolha baseada em conclusões de quem patrocina a escolha
	Baseada em opinião do especialista	Escolha baseada em conclusões do especialista envolvido no processo de decisão
	Baseada em opinião do usuário	Escolha baseada em conclusões do próprio usuário
Julgamento (natureza individual)	Opinião do patrocinador	Escolha pelo patrocinador sem justificativa/explicação – relacionada a forças e poder individual

FONTE: Adaptado de Nutt (1998).

A tomada de decisão é, segundo a visão de Nutt (1998), um processo composto de fases que levam à identificação de soluções, avaliação das diferentes alternativas de ação e à conclusão com a implementação de um plano escolhido, finalizando o processo decisório.

Lenz e Engledow (1986) defendem que a análise do ambiente competitivo é um meio de orientar as decisões, de forma a minimizar erros pelo uso das informações estratégicas obtidas pela busca, sugerindo que o corpo executivo da organização está sob pressão contínua em busca de resultados. Assim é que acontece a demanda por estabelecer internamente um conceito para ambiente e como ele será analisado internamente.

É importante pontuar também que o processo decisório sofre a influência da percepção dos executivos e tomadores de decisão nas organizações, ou seja, fatores subjetivos individuais influenciam as percepções que cada um dos gestores, individualmente, possui sobre a organização e principalmente sobre o ambiente e a sua influência, o que altera, por consequência, a sua formulação estratégica.

2.2.2 A POLÍTICA NO PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO

Segundo Eisenhardt e Zbaracki (1992), a literatura de ciências políticas data da década de 50 e fundamenta a perspectiva política como parte do processo decisório estratégico nas organizações. Nesse contexto, é importante considerar que geralmente diferentes objetivos estão envolvidos em um processo decisório, uma vez que as decisões são resultados de um processo que envolve pessoas; assim, algumas decisões e objetivos podem ser compartilhados, enquanto outros não.

Conforme Bataglia (2002), existem na organização múltiplas e diferentes táticas políticas possíveis (Quadro 5), visão também defendida por outros autores, como Dean e Sharfman (1992) e Bourgeois e Eisenhardt (1988), que defendem que as organizações são sistemas políticos.

QUADRO 5 – Exemplos de táticas políticas.

TÁTICAS POLÍTICAS	DESCRIÇÃO
Persuasão	Uso de fatos e dados para defesa lógica ou racional de uma ideia
Amizade	Uso de adulação, boa vontade, agir amigavelmente antes de um pedido
Coalizão	Conseguir o apoio de outros na organização para dar força à ideia
Cooptação	Envolver atores-chave na decisão para reduzir resistências futuras
Barganha	Decisão em grupo por consenso quando existem interesses próprios
Asserção	Uso de abordagem direta e forte, indicar que regras exigem obediência
Criação de senso de urgência	Uso de fatos e dados criando senso de importância
Salvaguarda	Proteger-se de situações que possam refletir desfavoravelmente
Autoridade superior	Apoio de níveis mais altos para dar respaldo a pedidos
Sanções	Uso de recompensas e punições ou ameaças diversas da organização

FONTE: Bataglia (2002).

Assim, alguns autores iniciaram pesquisas em busca de uma relação entre o comportamento político desenhado na organização e o nível de racionalidade nos processos de tomada de decisão. Dean e Sharfman (1993) apresentam em seu estudo a relação entre o comportamento político e a racionalidade processual na tomada de decisão estratégica, indicando que são as dimensões independentes do processo decisório.

De acordo com essa premissa, os autores classificam as decisões, com relação à sua natureza racional e política, em quatro tipos (Figura 5).

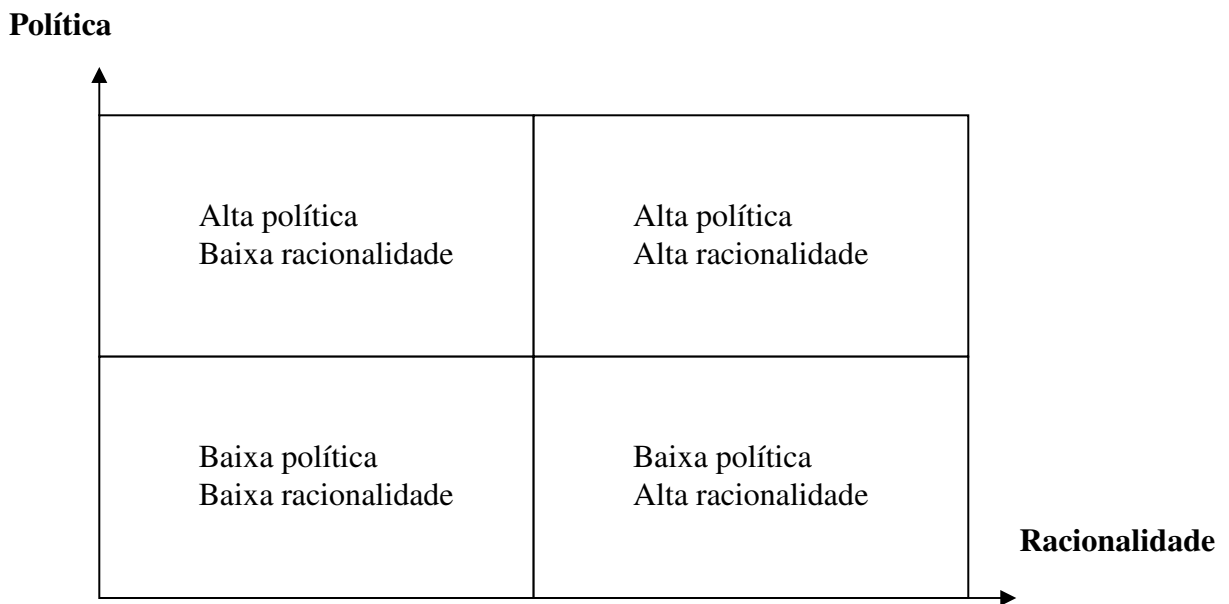


FIGURA 5 – Matriz de decisão em quadrantes de racionalidade e política.

FONTE: Adaptado de Dean e Sharfman (1993).

Diferentes visões para o futuro da organização são, portanto, oriundas de conflitos de interesses e por diferentes posições sobre determinada decisão (BATAGLIA, 2002).

2.2.3 COMPLEXIDADE DO PROCESSO DECISÓRIO

A teoria até aqui descrita pretendeu levantar características gerais do processo decisório. Foram analisadas: a racionalidade limitada no processo decisório estratégico; as fases do processo decisório e como se constituem; e teorias explanatórias que buscam interesses políticos intrinsecamente envolvidos na decisão. Esta seção completa a tríade de análise, buscando identificar como os processos decisórios diferem uns dos outros, pela sua complexidade.

O livro de Hickson et al. (1986), “Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations”, é uma pesquisa feita por Hickson e colegas na Inglaterra e discute a complexidade envolvida nas decisões estratégicas. Para os autores ainda não existiam até então meios “prontos” de comparar as circunstâncias e processos de uma situação de tomada de

decisão com outra referência qualquer. Não existiria, da mesma forma, até então, uma tipologia genericamente aceita, baseada em pesquisa empírica dos tipos de tomada de decisão estratégica que uma empresa pode adotar.

Dessa forma, os autores tiveram por objetivo criar uma tipologia para os processos decisórios estratégicos existentes, a partir das teorias disponíveis para tratar o tema. Esses autores concluem que a complexidade do processo decisório tem as seguintes dimensões: natureza e politicalidade (envolvimentos). A divisão foi feita por se tratar de duas dimensões de origens distintas. A primeira refere-se à formação da decisão e como se constitui. A segunda aos interesses políticos intrinsecamente envolvidos na tomada de decisão, responsáveis por realizar um exercício de influência visando ao alcance de objetivos individuais e grupais. Ou seja, definir quem decide é crucial e pode delinear o processo de decisão (HICKSON et al., 1986).

As subdimensões da natureza da decisão, apresentadas por Hickson et al. (1986), estão descritas a seguir.

a) RARIDADE

A raridade de uma decisão define-se como sendo a frequência de reincidência de decisões semelhantes (HICKSON et al., 1986). Assim, o conceito de raridade refere-se ao grau de estruturação apresentado pela decisão adotada. Se uma decisão é inédita – ou não estruturada – apresenta alto nível de raridade, isto é, implica que a organização não possui domínio sobre suas formas. De maneira oposta, em uma decisão que possui estruturas já conhecidas e dominadas pela organização, apenas um *check list* é realizado para que ela possa ser novamente cumprida.

b) IMPACTO

A mais estratégica das decisões está também susceptível de transportar um maior envolvimento e, naturalmente, maior responsabilidade sobre as consequências.

Desse modo, o conceito de raridade refere-se ao grau de impacto, quanto radicalmente uma decisão “muda as coisas” e qual o grau de seriedade das consequências ou os problemas gerados quando as “coisas dão erradas” (HICKSON et al., 1986).

c) ABRANGÊNCIA

Outra fonte de complexidade, depois de raridade e impacto, é a abrangência ou envolvimento. Quanto mais partes da organização forem envolvidas no processo de tomar uma decisão, mais complexos serão os problemas para aqueles que são responsáveis por cada uma das partes. Portanto, a abrangência de uma decisão refere-se ao quanto ela é capaz de envolver subsistemas da organização e processos. Para Hickson et al. (1986), outro termo para tratar a abrangência é ‘complexidade de envolvimento’ no processo decisório.

d) PROFUNDIDADE DAS MUDANÇAS

O grau de profundidade das mudanças diz respeito ao quanto radical são as mudanças sofridas na organização após a mudança. De fato, se é tão profunda que afeta a organização a ponto de alterar o paradigma organizacional, ou está no nível de estratégia, na alteração do estilo gerencial, ou adaptação de processos, ou se não chega a impactar a forma como as coisas são feitas na organização.

e) TEMPO DE INFLUÊNCIA

Já o tempo de influência busca reconhecer na decisão tomada qual o período de tempo pelo qual a organização será, de maneira geral, impactada pela decisão. Por quanto tempo as alterações ocasionadas por essa decisão vão alterar ou adaptar a dinâmica de negócio da organização.

f) RESTRIÇÃO A OPÇÕES FUTURAS

No momento da tomada de decisão, raramente, são levantadas indicações de quanto a decisão tomada pode vir a limitar futuras e/ou novas opções de decisão para a organização. Dessa forma, um item de complexidade para a análise do processo decisório é considerar qual o efeito da decisão atual em futuras opções: se estabelece precedentes que inviabilizam opções futuras, ou se permite outras, qual seria o custo para essas novas opções: alto, médio ou baixo.

Já a dimensão politicalidade é constituída por duas subdimensões: interesses de unidades internas e interesses de organizações externas. Os aspectos de politicalidade buscam identificar a quantidade de unidades ou organizações com interesses no processo decisório, sejam elas

internas ou externas. No caso de interesse de unidades internas, pode haver envolvimento de unidades ou pessoas internamente, segundo Hickson et al. (1986), por varias razões, entre elas, por deter conhecimento, ter posse de informações cruciais, ter acesso a recursos financeiros, ou até mesmo ter prestígio em instituições externas e ser politicamente bem relacionadas. Assim, as pessoas podem defender as áreas em que trabalham, ou minimizar incerteza no setor, copiando estratégias como esta no processo decisório, podendo, até mesmo tornarem-se rotinas.

No caso de organizações externas envolvidas politicamente com a decisão, busca-se identificar qual a dimensão da participação destas no processo, assim como, o nível de influência que essas exercem sobre a empresa. Para Hickson et al. (1986), a influência de uma organização na tomada de decisões estratégicas de outra organização é explicada, na verdade, pela projeção externa da teoria de contingências estratégicas usadas para explicar a influência interna. Uma organização que faz alguma coisa para as outras em sua rede é útil para aquelas que não podem facilmente encontrar um substituto. Assim, a que está situada no centro da rede interorganizacional, influencia a sua tomada de decisão.

O Quadro 6 apresenta os detalhes e descrições das dimensões da complexidade do processo decisório organizacional e destaca os principais níveis que podem se apresentar na organização.

QUADRO 6 – Dimensões da complexidade do processo decisório organizacional.

	Nível	5	4	3	2	1
NATUREZA	Raridade (grau de estruturação)	Totalmente não estruturada (inérita)	Já ocorreu uma situação similar em outra organização	Já ocorreu situação similar na organização	Já ocorreu situação idêntica na organização	Decisão estruturada (<i>check list</i> para soluções)
	Impacto (seriedade das consequências)	Implica na extinção da organização	Estabelece grandes perdas nos resultados (objetivo e institucional)	Estabelece perdas moderadas nos resultados (objetivo e institucional)	Estabelece perdas pequenas nos resultados (objetivo e institucional)	Não afeta a organização se “as coisas derem errado”
	Abrangência (envolvimento subsistemas / processos envolvidos)	Atinge toda a organização	Atinge processos dos principais subsistemas organizacionais	Atinge processos de um pequeno grupo de subsistemas	Atinge processos de um subsistema	Não atinge os subsistemas e processos
	Profundidade das mudanças (radicalidade)	Mudança do paradigma organizacional (matriz social, jeito de ver o mundo e fazer as coisas)	Afeta a missão e a estratégia organizacionais	Afeta crenças, valores, normas, ações simbólicas e estilo gerencial	Afeta os processos formais essenciais (por ex.: tomada decisão)	Não afeta a forma como as coisas são feitas
	Tempo de influência	Afeta a organização por período superior a 10 anos	Afeta a organização pelo período de 7 a 10 anos	Afeta a organização pelo período de 4 a 6 anos	Afeta a organização pelo período de 1 a 3 anos.	Afeta a organização por período inferior a 1 ano
	Restrição a opções futuras	Estabelece precedentes que inviabilizam opções futuras	Estabelece alto custo para opções futuras	Estabelece custo médio para opções futuras	Estabelece baixo custo para opções futuras	Não estabelece precedentes que restrinjam opções futuras
POLITICALIDADE	Interesses de unidades internas	Envolve mais que 6 unidades	Envolve de 4 a 6 unidades organizacionais	Envolve 3 unidades	Envolve 2 unidades	Envolve 1 unidade organizacional
	Interesses de organizações externas	Envolve muitas organizações externas com poder sobre a empresa	Envolve poucas organizações externas com poder sobre a empresa	Envolve muitas organizações externas sem poder sobre a empresa	Envolve poucas organizações externas sem poder sobre a empresa	Não envolve organizações externas

FONTE: Bataglia (2009)¹.

¹ Texto não publicado, obtido diretamente com o autor.

2.2.4 TOMADA DE DECISÃO EM AMBIENTES DINÂMICOS

Para um ambiente competitivo dinâmico, que exige das organizações rápidas mudanças de demanda e em um contexto de alta tecnologia e rápida descontinuidade da informação, é de extrema importância avaliar como acontece o processo de tomada de decisões. Esse é ponto central dos estudos de Eisenhardt (1989): a tomada de decisão em ambientes dinâmicos.

A principal crítica de Eisenhardt (1989) situa-se na questão da racionalidade limitada e na dificuldade de objetividade para as mudanças, já que muitas vezes a velocidade com que as decisões devem ser tomadas nas organizações não é considerada. Os modelos de tomada de decisão geralmente possuem foco em ambientes estáveis e grandes burocracias, que não possuem demanda por processamento acelerado da informação, construção de segurança para decidir e ainda manutenção da coesão do grupo de decisão.

Assim é possível relacionar informação, alternativas, conselho, resolução de conflito e integração a decisões rápidas e desempenho nas organizações em ambientes dinâmicos. A decisão estratégica em ambientes com ciclo de mudanças rápidas contribui para que as organizações apresentem o desempenho superior esperado (EISENHARDT, 1989). Do movimento de vantagem competitiva esperado dessas organizações é que surge o modelo de decisão estratégica rápida em ambientes dinâmicos, apresentado na Figura 6.

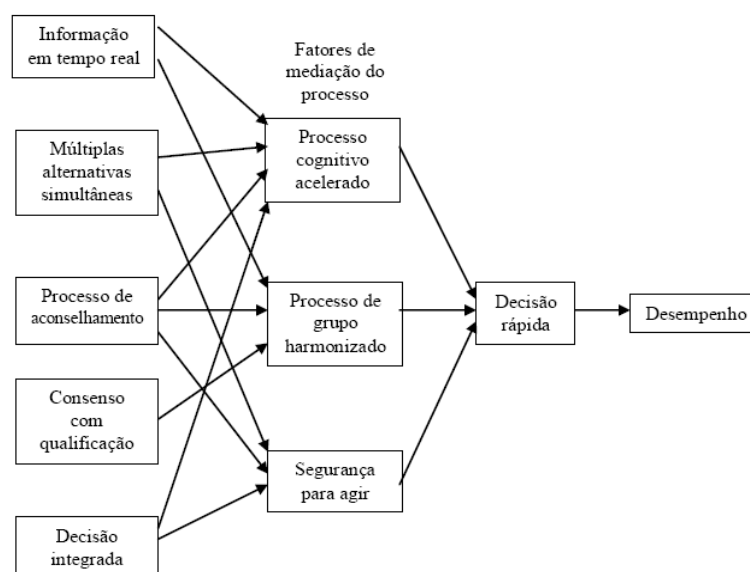


FIGURA 6 – Modelo de decisão estratégico em ambientes dinâmicos.
 FONTE: Eisenhardt (1989).

Uma análise limitada e a existência de poucas alternativas para a escolha podem diminuir o potencial de sucesso do processo decisório estratégico, como afirmam Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) e Nutt (1984). Em linha com os autores, Eisenhardt (1989) afirma que os gestores podem tomar decisões mais rapidamente, ao ter em mãos um grande leque de informações atualizadas sobre ambiente competitivo e operações em especial.

Em estudos realizados sobre processos de decisão estratégica foi verificado que as ações experimentais de criação de alternativas, além de ações como utilizar informações em tempo real, foram relacionadas com a tomada de decisões estratégicas mais eficazes em mercados dinâmicos (EISENHARDT, 1989). Em mercados dinâmicos moderados, a vantagem competitiva é destruída de fora da empresa. Em mercados de alta velocidade, a ameaça à vantagem competitiva não vem apenas de fora da empresa, mas com maior incidência de dentro da organização – através do potencial de colapso das capacidades dinâmicas em necessidade de mudança.

Nas organizações, de forma geral, os gerentes estão inclinados a concentrar-se em questões específicas da competitividade das organizações e seus mercados em particular. É possível que essa orientação possa reduzir o interesse pelo desenvolvimento das competências organizacionais com base no ambiente competitivo em que se situam, já que para os processos decisórios não estruturados não existe um conjunto de respostas ordenadas de forma pré-determinada e explícita na organização (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976).

2.3 INDÚSTRIA FARMACÊUTICA BRASILEIRA

2.3.1 PANORAMA DE MERCADO INTERNACIONAL

Altamente concentrado e oligopolizado, o setor farmacêutico caracteriza-se por elevado conteúdo técnico-científico, alta dependência da pesquisa básica e longo tempo de maturação até a introdução de novos produtos no mercado. É fortemente baseado no sistema de patentes e apresenta grandes necessidades de recursos financeiros, tanto para o desenvolvimento de novos produtos quanto para a comercialização dos medicamentos produzidos (REIS et al., 2009).

A diferenciação de produtos e sustentação das empresas nesse mercado demanda dos grandes laboratórios internacionais esforços em duas frentes: inovação (reconhecida no lançamento de novos produtos) e intensivos gastos em *marketing*. Segundo Silva (1999), essa indústria investe cerca de 15% do faturamento de vendas em pesquisa e desenvolvimento de novos medicamentos. Os retornos provenientes dos investimentos em inovação, que envolvem alto risco, têm por sua vez sua apropriabilidade assegurada pela ferramenta de patente, difundida amplamente na indústria farmacêutica (CAPANEMA; PALMEIRA FILHO, 2004).

Esse mercado possui outras características marcantes que indicam sua competitividade internacionalmente, a saber:

- 1. CONCENTRAÇÃO DE MERCADOS:** o mercado mundial é bastante concentrado. Os dois maiores mercados do mundo em vendas, América do Norte e Europa, representam 77% do mercado mundial; com a América Latina na última posição, tendo uma magnitude bem inferior aos países avançados (somente 4,8% do mercado total em 2007) (Tabela 1).

TABELA 1 – Vendas globais da indústria farmacêutica por região (2007).

REGIÕES	VENDAS		CRESCIMENTO
	(US\$ Bilhões)	(%)	(%)
América do Norte	304,5	45,9	4,2
Europa	206,2	31,1	6,7
Ásia, Austrália, África	62,2	9,4	13,1
Japão	58,5	8,8	4,2
América Latina	32,0	4,8	12,0
Mundo	663,5	100,0	6,1

FONTE: Reis et al. (2009).

Um estudo da Ernst & Young (2007) destaca o crescimento do mercado na Ásia. A indústria de biotecnologia cresce 20% ao ano na China. Assim, é esperado um crescimento do mercado farmacêutico chinês de aproximadamente US\$ 12 bilhões, em 2006, para US\$ 48 bilhões, em 2015. Não obstante, o mercado indiano deve mais que dobrar no mesmo período, passando de US\$ 6 bilhões para US\$ 15 bilhões. Ambos os países estão produzindo cerca de três vezes o número de graduados em cursos relacionados à ciência e tecnologia, se comparados aos Estados Unidos, outro indicador relevante para a demanda e competitividade nesse mercado.

2. **NOVAS FUSÕES E AQUISIÇÕES:** processo acelerado de concentração no mercado mundial: em apenas 4 anos os 11 maiores grupos do setor elevaram sua participação no mercado mundial de 36% para quase 50%. Fusões e aquisições atingiram o segundo maior recorde da história dessa indústria. Esse recorde não foi atingido por uma grande operação e sim por um número significativo de pequenas operações, reforçado pelo reconhecimento do valor dos produtos e plataformas tecnológicas em desenvolvimento para os novos adquirentes, conforme demonstrado no Quadro 7 (REIS et al., 2009). Essa crescente concentração do mercado é justificada pelos elevados gastos no desenvolvimento de novos produtos e estratégias de P&D desse mercado.

QUADRO 7 – Fusões e aquisições de mais de US\$ 1 bilhão em 2007.

ADQUIRENTE	ALVO	NEGÓCIO-ALVO	LOCAL-ALVO	VALOR DO NEGÓCIO (US\$ BILHÕES)
AstraZeneca	Medimmune	Doenças infecciosas, inflamatórias e câncer	EUA	15,7
Schering Plough	Organon	SNC/Saúde Feminina	Holanda	14,4
Siemens	Dade Behring	Diagnósticos	EUA	7,2
Mylan	Merck Generics	Genéricos	Alemanha	6,7
Hologic	Cytc	Diagnósticos	EUA	5,9
Eisai	MGI Pharma	Câncer/Acute care	EUA	3,6
GSK	Reliant	Cardiovascular	EUA	2,8
Celgene	Pharmino	Câncer	EUA	2,7
Shire	New River	Neurologia	EUA	2,6
Reckitt Benckiser	Adams Respiratory	Respiratório	EUA	2,3
Quest Diagnostics	AmeriPath	Diagnósticos	EUA	1,9
MedcoHealth	PolyMedica	Diabetes/Diagnósticos	EUA	1,5
Qiagen NV	Digene	Diagnósticos	EUA	1,5
Inverness Medical	Biosite	Diagnósticos	EUA	1,5
Gedeon Richter	Polpharma	Genéricos	Polônia	1,3

FONTE: Reis et al. (2009).

3. **ATUAÇÃO GLOBALIZADA:** as empresas que lideram o setor são de grande porte e atuam globalmente no mercado mundial; ou seja, indica a interdependência entre as estratégias perseguidas por cada grupo nos diferentes mercados nacionais e entre os diferentes competidores.

2.3.2 CENÁRIO DO MERCADO FARMACÊUTICO BRASILEIRO

O mercado farmacêutico brasileiro ocupa a 9ª posição no mercado mundial (FEBRAFARMA, 2007). A posição do Brasil no cenário internacional só não é melhor, pois, segundo a Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica – Febrafarma (2007), faltam investimentos no setor. Existem também, apesar de grande produção científica, poucas inovações em produtos e patentes brasileiras, devido especialmente ao distanciamento entre universidade e indústria, falta de uma estrutura articulada interna para o Brasil e falta de decisão política.

Segundo a Febrafarma (2007), em 2003 o mercado farmacêutico brasileiro ocupava a 11ª posição no *ranking* do mercado farmacêutico mundial (varejo farmacêutico), com 1,498 bilhão de unidades (caixas) vendidas, 7,2% inferior em relação a 2002, e valor nominal de vendas de R\$ 16,9 bilhões. Já em 2004 o Brasil conquistou a 8ª posição no mercado farmacêutico mundial, apresentando um faturamento de R\$ 19,9 bilhões, o que correspondeu à venda de 1,65 bilhões de unidades. Em 2005, o Brasil caiu para a 10ª posição no mercado farmacêutico mundial, com um faturamento de R\$ 22,2 bilhões, equivalente à venda de 1,61 bilhões de unidades. Apesar do aumento das vendas em reais em 2005, em relação ao ano anterior, de 11%, houve uma pequena retração no número de unidades vendidas, em torno de 2,3%. De 2006 até 2008, as vendas cresceram substancialmente, chegando a crescimentos de 12% e valor nominal de vendas de R\$ 17,9 bilhões (CAPANEMA, 2006). Nas Figuras 7 e 8 é possível verificar a evolução das vendas de medicamentos no Brasil de 1997 a 2009.

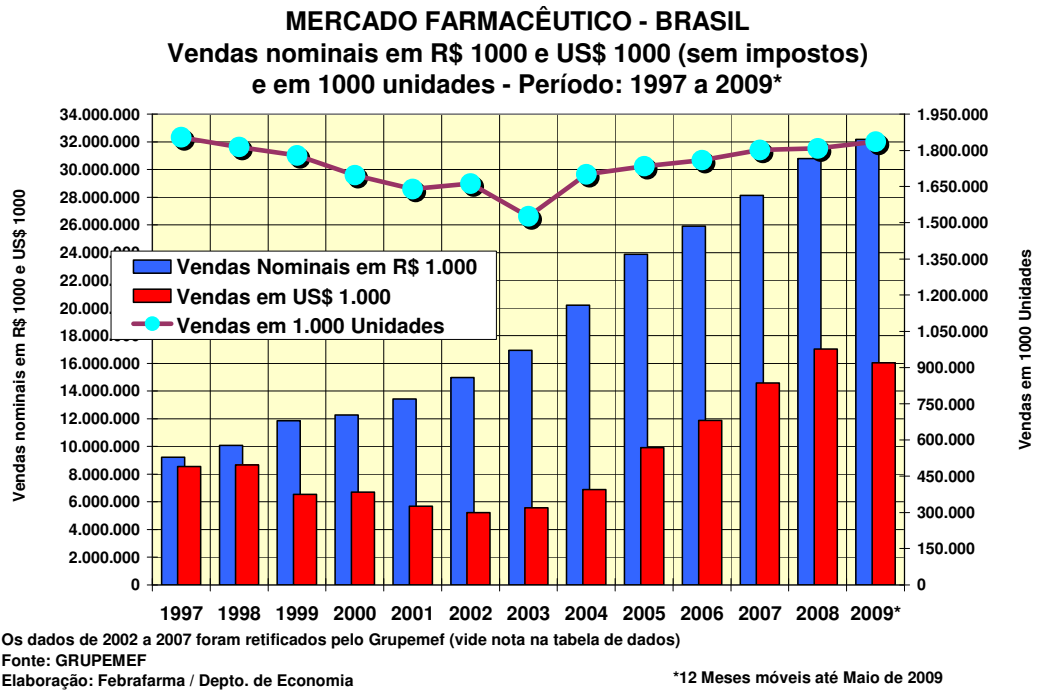


FIGURA 7 – Vendas de medicamentos no Brasil de 1997 a 2009.
FONTE: Febrfarm (2009).

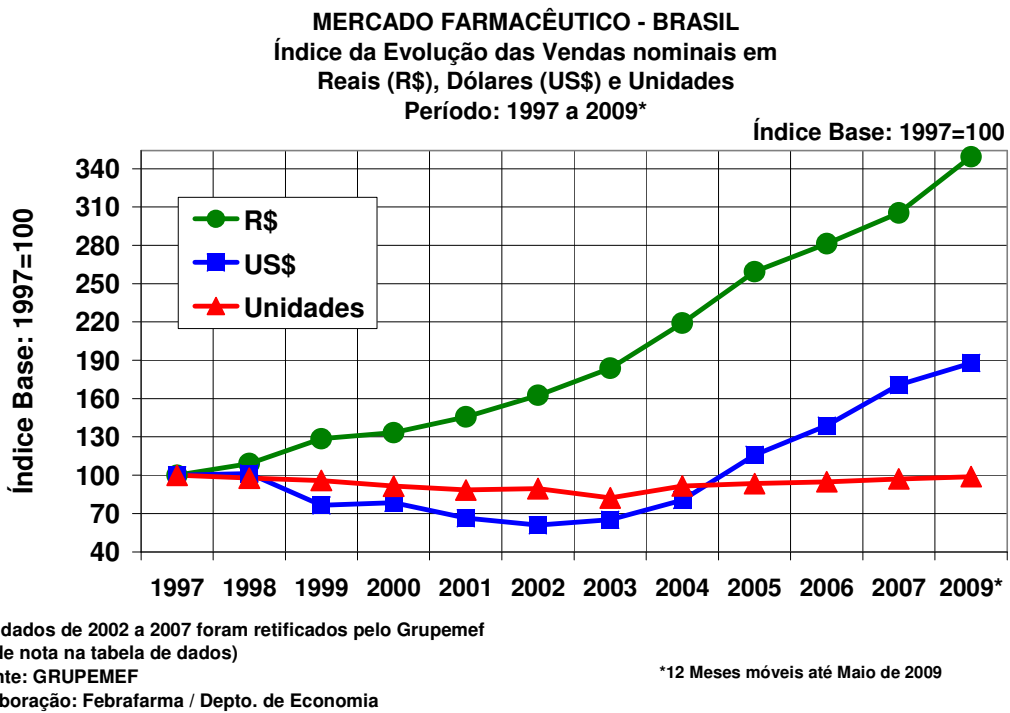


FIGURA 8 – Índice de evolução das vendas nominais – Brasil.
FONTE: Febrfarm (2009).

O mercado farmacêutico brasileiro foi significativamente alterado nos últimos anos. As empresas que, em 2000, respondiam por cerca de 28,2% das vendas, em 2005, chegaram a 40,6% (FEBRAFARMA, 2009).

As principais empresas nacionais ainda buscam atingir porte suficiente para participar com autonomia do processo competitivo do mercado farmacêutico. Segundo a Febrafarma (2007), as vendas anuais da Aché, maior empresa nacional, atingiu US\$ 635,8 milhões, 6,9% das vendas totais do setor privado no Brasil (cerca de US\$ 9,2 bilhões, em 2005). Por outro lado a Pfizer (maior empresa multinacional) atingiu um faturamento de US\$ 51,3 bi, em 2005, oitenta vezes superior às vendas da principal empresa nacional e mais de seis vezes o total do mercado privado no Brasil (CAPANEMA, 2006).

As 12 maiores empresas do setor representam cerca de 48,8% do mercado brasileiro. Desse grupo, 5 empresas são de controle nacional, a saber: Aché, EMS Sigma Pharma, Medley, Eurofarma e Grupo Castro Marques (Biolab + União Química). Este é mais um indicativo de quanto a estrutura da oferta foi alterada nos últimos anos. Em 2003, as 12 maiores empresas do setor respondiam por cerca de 45,1% do mercado brasileiro e, dentre elas, havia apenas uma empresa de capital nacional, a Aché, com 2,8% de *market share* (CAPANEMA; PALMEIRA, 2004).

Constata-se que houve maior concentração do setor e que os laboratórios nacionais assumiram boa parte do mercado brasileiro, antes ocupado pelas multinacionais. Analisando apenas o mercado ocupado pelas 12 empresas com maior *market share*, 43,3% estavam divididos por 5 empresas de capital nacional, em 2005, contra 6% de uma empresa de capital nacional, em 2003 (CAPANEMA; PALMEIRA, 2004) (Figura 9).

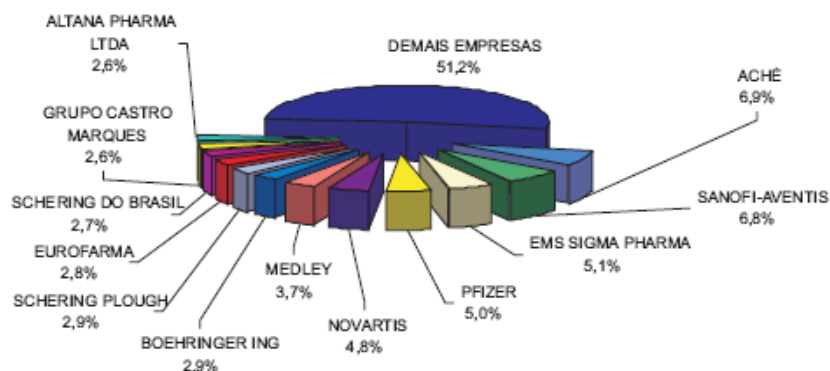


FIGURA 9 – Estrutura da oferta da indústria farmacêutica brasileira – 2005.
 FONTE: Capanema (2006).

Segundo Capanema (2006), embora exista um grande número de empresas nesse setor, elas, individualmente, não cobrem toda a variedade de medicamentos, sendo o mercado concentrado por classes terapêuticas.

2.3.3 INCENTIVOS AO DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA

Conforme apresentado por Capanema (2006), estruturou-se o Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Cadeia Produtiva Farmacêutica (Profarma) com a finalidade de contribuir com os seguintes objetivos: a) incentivar o aumento da produção de medicamentos para uso humano e seus insumos no país; b) melhorar os padrões de qualidade dos medicamentos produzidos para uso humano e sua adequação às exigências do órgão regulatório nacional; c) reduzir o déficit comercial da cadeia produtiva; d) estimular a realização de atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação no país; e e) fortalecer a posição econômica, financeira, comercial e tecnológica da empresa nacional.

Para atender às necessidades do setor, o Profarma foi dividido em três subprogramas que apoiam investimentos de natureza distinta. São eles:

- **PROFARMA PRODUÇÃO:** investimentos de implantação, expansão e/ou modernização da capacidade produtiva, bem como a adequação das empresas, de seus produtos e processos aos padrões regulatórios da ANVISA e dos órgãos regulatórios internacionais, incluindo despesas com testes de bioequivalência, biodisponibilidade e aquelas relacionadas ao registro de medicamentos para produtos já comercializados pela empresa;
- **PROFARMA PESQUISA, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO:** investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação;
- **PROFARMA FORTALECIMENTO DE EMPRESAS DE CONTROLE NACIONAL:** apoio à incorporação, aquisição ou fusão de empresas que levem à criação de outras empresas de controle nacional de maior porte e/ou verticalizadas.

Em julho de 2005, a carteira do programa já contava com 17 operações diretas, nos diversos níveis do processo de tramitação de projetos no BNDES, que representavam R\$ 456 milhões de apoio financeiro. Nesse momento, realizou-se uma revisão do programa para identificar a existência de lacunas que, porventura, estivessem impedindo o apoio a importantes segmentos e nichos da cadeia farmacêutica. As micro e pequenas empresas enfrentavam, até então, algumas dificuldades para acessar os recursos do Profarma, principalmente aquelas de base tecnológica, por operarem com ativos intangíveis, oriundos do conhecimento e, conseqüentemente, não disporem de ativos reais exigidos em garantia ao financiamento.

2.3.4 DEMANDA POR ALTERAÇÕES DE PROCESSOS EM INDÚSTRIAS FARMACÊUTICAS

Importante ressaltar que todas essas modificações de mercado, fusões e aquisições, novos entrantes, falta de recursos para pesquisa e desenvolvimento e demanda elevada por pesquisa e desenvolvimento e inovações, aliados a rígidas exigências de regulamentação de mercado, têm forte impacto na demanda por alterações de processos internos em organizações de indústrias farmacêuticas para adaptarem-se aos cenários impostos.

Um movimento de fusão e aquisição, por exemplo. Alinhadas com a estratégia de concentração em competências centrais para o seu negócio, as maiores empresas farmacêuticas intensificaram suas aquisições estratégicas nos últimos anos. Em busca da internalização de plataformas biotecnológicas no estágio inicial de desenvolvimento, algumas delas pagaram grandes quantias para adquirir empresas de biotecnologia (REIS et al., 2009).

Já as empresas de biotecnologia têm se movido da pura P&D para acordos orientados para o mercado, incluindo licenciamentos, compra de produtos e contratos de vendas e *marketing*. A Figura 10 mostra a trajetória de crescimento das colaborações entre empresas de biotecnologia e grandes empresas farmacêuticas entre 1993 e 2005.

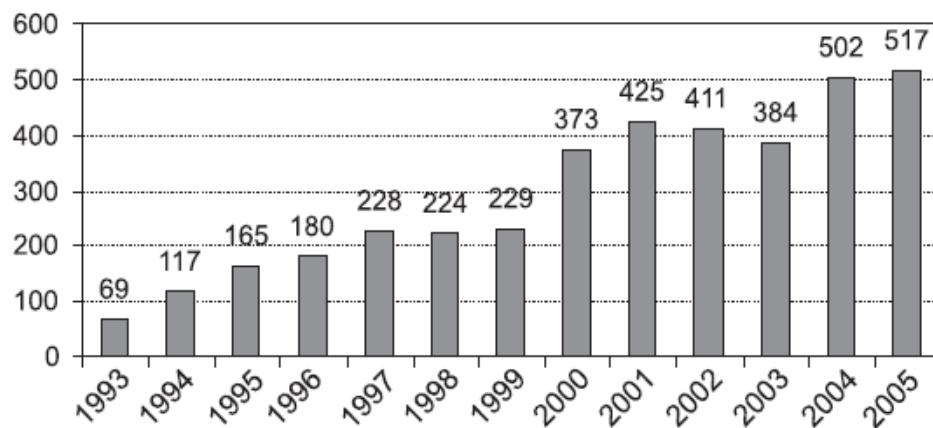


FIGURA 10 – Colaboração entre empresas de biotecnologia e grandes empresas farmacêuticas.
 FONTE: Reis et al. (2009).

Segundo a BioWorld, em 2007 foram estabelecidos 417 novos acordos de parceria entre empresas de biotecnologia e empresas farmacêuticas, e 473 acordos de cooperação entre as próprias empresas de biotecnologia. Os números indicam que há uma grande relevância na cooperação entre empresas que atuam nesse mercado, possivelmente decorrente da necessidade de interdisciplinaridade vis-à-vis característica de especialização das pequenas empresas de biotecnologia (REIS et al., 2007).

Esse movimento é importante para identificar e apresentar demandas por adaptação de competências em organizações do mercado farmacêutico que passarem por processos semelhantes em sua rota de crescimento ou desenvolvimento de novos mercados dentro dessa indústria. Esse é o foco desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Ao buscar respostas para o problema de pesquisa: **Como a complexidade do processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais influencia as táticas de escolha de alternativas no setor farmacêutico brasileiro, segmento de saúde humana?**, o método utilizado foi o qualitativo.

Identificou-se que para buscar compreender qualquer assunto sobre a perspectiva dos sujeitos envolvidos – ou gestores da situação que se quer estudar – a mais utilizada é a metodologia qualitativa de pesquisa (GODOY, 1995a). A metodologia qualitativa ajuda a compreender a experiência humana no ambiente contextual específico (GODOI; BALSINI, 2006).

A decisão também foi baseada em Merriam (1988), que defende que a metodologia qualitativa tem a intenção de identificar e detalhar o fenômeno social, mantendo-se perto do ambiente natural (em que o fenômeno acontece). Assim, o objetivo não está restrito à compreensão ou obtenção de um resultado quantitativo, simplesmente, ao final, mas ao entendimento qualitativo do processo completo.

O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador da pesquisa qualitativa, e os pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados. Conforme Godoy (1995a), e rejeitando a expressão quantitativa, numérica, os dados coletados na pesquisa qualitativa aparecem sob a forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo, fotografias, videotapes, desenhos e vários tipos de documentos. Todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados. “O ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados holisticamente: não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo” (GODOY, 1995a, p. 63).

A escolha pela pesquisa qualitativa deve-se ao fato desta ter, conforme Godoy (1995, p. 35), “o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como principal instrumento”. Assim, para o estudo da complexidade do processo decisório de adaptação de

competências, que foi avaliado pela experiência e pelo ponto de vista dos participantes do processo, esse tipo de pesquisa esclarece o funcionamento, a dinâmica dos processos internos à organização.

A característica desse tipo de problema de pesquisa necessita, portanto, de respostas explicativas, buscando explicações de “como” (no caso deste estudo, avaliar como a complexidade do processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais influencia as táticas de escolha de alternativas), que, segundo Yin (1994), é indicativo para a orientação da pesquisa dos métodos experimental ou estudo de caso.

Para esta pesquisa, foi utilizada a estratégia de estudo de casos, buscando alcançar uma investigação que mantenha a essência das características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real (YIN, 2001), como é a necessidade dos estudos sobre processos decisórios analisados neste caso.

Utilizando a definição de Erskine, Leenders e Mauffette-Leenders (1981), para determinar uma possível descrição do que é um caso, pode-se afirmar que

[...] um caso é a descrição de uma situação administrativa recente, comumente envolvendo uma decisão ou um problema. Ele normalmente é escrito sob o ponto de vista daquele que está envolvido com a decisão e permite aos estudantes acompanhar os passos de quem tomou a decisão e analisar o processo, decidindo se o analisaria sob enfoques diferentes ou se enveredaria por outros caminhos no processo de tomada de decisão (p. 10).

Yin (2001) afirma que a aplicação desse método é adequada quando são propostas questões do tipo “como” e “por que” para a pesquisa e nas quais o investigador tenha baixo controle de uma situação que, por sua própria natureza, está inserida em contextos sociais.

Não obstante o pesquisador utilize um quadro teórico como referência e ponto de partida para utilização desse método, alguns estudos de organizações se enquadram em situações em que o pesquisador se defronta com problemas a serem compreendidos e onde estudos experimentais não podem ser aplicados; ou em situações nas quais estudos de natureza quantitativa não dão conta da complexidade envolvida na análise desses fenômenos sociais (YIN, 1994).

Assim, conforme indicado por Godoy (1995b), a razão de utilizar o estudo de caso neste estudo não é exploratório (descritivo) e sim explanatório. O objetivo é alcançar uma avaliação em profundidade da unidade em análise.

Yin (1993) propõe para o método estudo de caso a seguinte proposição:

[...] uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência [...] e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados (YIN, 1993, p. 32-33).

Yin (2001) menciona que o fator para a escolha da estratégia de estudo de caso em contraposição ao uso de experimentos, levantamentos de dados, ou qualquer outro método da pesquisa qualitativa, é a consideração da forma de problema de pesquisa, do nível de controle exigido sobre eventos comportamentais e do foco sobre acontecimentos atuais. Para o estudo de caso a pergunta de pesquisa deve estar focada nas perguntas “como” e “por que”, por serem questões que orientam à análise da evolução de um fenômeno durante sua evolução no tempo, onde a simples contagem de incidências, como na pesquisa quantitativa, pode não trazer as respostas esperadas.

De acordo com Yin (1981), as etapas gerais de um estudo de caso do tipo explanatório são na ordem: (1) apuração dos fatos do caso; (2) algumas alternativas de explicações para o caso; e (3) conclusão baseada em uma única explicação mais congruente aos fatos.

Na Figura 11, Yin (2006) apresenta uma proposta de modelo de planejamento a ser utilizado em estudo de caso:

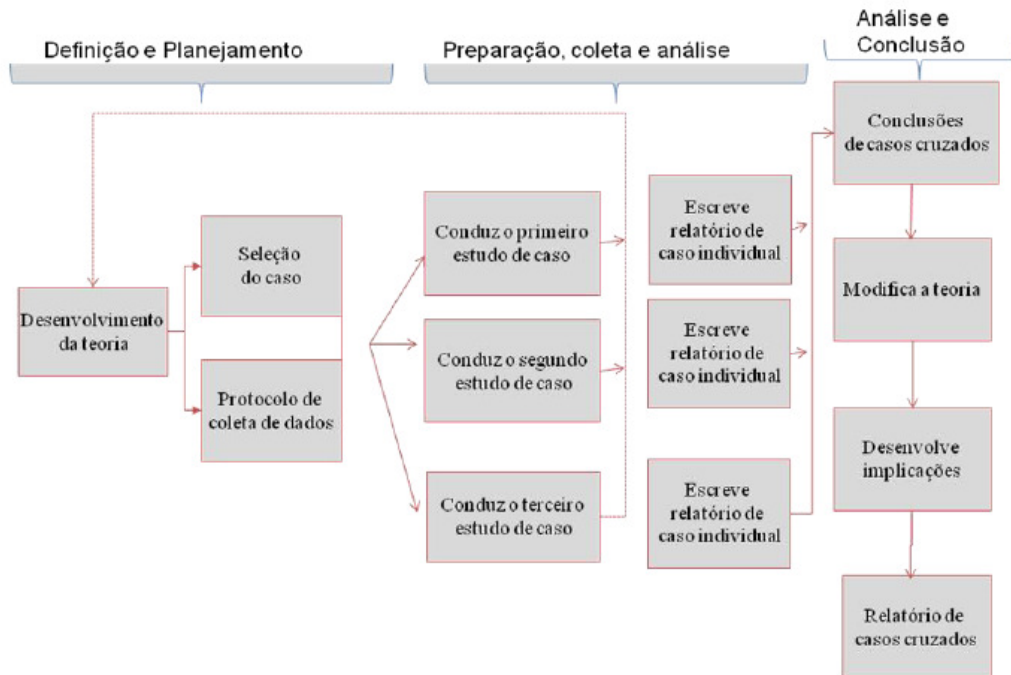


FIGURA 11 – Modelo de planejamento e execução de estudos de casos múltiplos.
 FONTE: Adaptada de Yin (2006).

Vale destacar que esta pesquisa visa a colaborar com a construção da teoria sobre as rotinas e decisões estratégicas, a partir da utilização da teoria que envolve esses constructos gerando hipóteses-tentativas, não definitivas, a serem testadas em trabalhos futuros em que a metodologia permita a aplicação de generalização estatística.

No Quadro 8 é apresentada a matriz de critérios e táticas para a elaboração de pesquisa, conforme Yin (2006).

QUADRO 8 – Matriz de critérios e táticas para elaboração de pesquisa.

CRITÉRIOS	TÁTICAS	FASE DA PESQUISA EM QUE A TÁTICA OCORRE
Validade de constructo	<ul style="list-style-type: none"> – Uso de múltiplas fontes de evidências – Cadeia de evidências – Revisão e consenso pelos informantes sobre sumário dos processos percebidos na pesquisa: decisório e de planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> – Coleta de dados – Coleta de dados – Coleta de dados
Validade interna	<ul style="list-style-type: none"> – Construção da explicação 	<ul style="list-style-type: none"> – Análise de dados
Validade externa	<ul style="list-style-type: none"> – Lógica de replicação 	<ul style="list-style-type: none"> – Desenho da pesquisa
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> – Utilização de protocolos para os casos – Desenvolver base de dados sobre os casos 	<ul style="list-style-type: none"> – Coleta de dados – Coleta de dados

FONTE: Adaptado de Yin (2006).

Foi realizado um estudo de casos múltiplos, com o objetivo de alcançar resultados considerados mais convincentes e robustos (YIN, 2001). O número de casos a serem estudados foi orientado pelo princípio lógico da replicação e não na busca da amostragem propriamente dita.

Segundo Yin (2001), se forem obtidos (para essa abordagem) resultados semelhantes, a partir de três ou quatro estudos de casos, pode-se afirmar que houve replicação de casos, obtendo-se finalmente padrão comum entre os mesmos. Para essa pesquisa, a replicação literal (prever resultados semelhantes) é desejada na análise dos casos.

Para os estudos de casos múltiplos, os casos devem ser escolhidos cuidadosamente já que cada um dos casos analisados consiste em um estudo completo em sua particularidade, pelo qual são pesquisadas provas convergentes sobre os fatos e conclusões para o caso analisado (YIN, 2001).

3.1.1 APLICAÇÕES E LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Godoy (1995a) aponta que o direcionamento da pesquisa qualitativa é para a obtenção de dados descritivos sobre situações que envolvam pessoas, locais e processos, em essência de maneira interativa, gerando troca entre o pesquisador e pesquisado. O grande ganho desse método reside, portanto, no contato direto e interação com a situação estudada, permitindo chegar à profundidade necessária do objeto de pesquisa. Outro ponto relevante é a procura da compreensão do fenômeno estudado segundo a perspectiva dos sujeitos participantes, fator que de fato facilita o entendimento e proporciona o panorama experiencial da questão avaliada ao pesquisador.

Com outro foco, para um estudo quantitativo, de forma bastante generalista, o pesquisador direciona o trabalho de forma a encontrar dados que sejam quantificáveis, ou seja, sua preocupação situa-se na determinação de métricas e quantificação dos resultados, precisos. Esse é um ponto relevante do qual a pesquisa qualitativa depende, já que não restringe interpretações na etapa de análise e interpretação dos dados, diferentemente da quantitativa. Isso permite uma variação relativamente significativa nos resultados, uma vez que não busca a precisão.

A pesquisa quantitativa busca, portanto, garantir uma margem de segurança em relação às variações obtidas, restringindo de maneira considerável as questões e foco de pesquisa, ponto que impossibilita a sua utilização neste estudo, já que possui questões e focos de interesses amplos, que vão se definindo na medida em que o estudo se desenvolve.

O foco positivista, que tem por intenção quantificar o conhecimento, faz uso de técnicas estatísticas na análise dos dados obtidos em pesquisa, chegando a resultados precisos sobre as variáveis definidas para mensuração. De maneira diversa, envolve a obtenção de dados descritivos sobre os objetos de pesquisa pelo contato direto do pesquisador com a situação em estudo. Esse método não tem por objetivo chegar a tal precisão, portanto, precisa de um nível de análise diferenciado de forma a obter o resultado desejado.

A estratégia de estudo de caso, por sua vez, é comumente utilizada para coleta de dados na área de estudos organizacionais. As críticas realizadas ao estudo de caso consideram que não apresenta suficiente objetividade e rigor para se configurar como método confiável de investigação científica (críticas aplicadas aos métodos qualitativos, conforme exposto previamente) (YIN, 2001).

As limitações existentes em relação ao método são reconhecidas em afirmativas do tipo: (a) os dados podem ser facilmente manipuláveis ou distorcidos ao desejo do pesquisador, para ilustrar problemas de maneira mais efetiva; (b) não fornece base para generalizações científicas; e (c) também por demorarem muito para serem concluídos acabam gerando inclusão de relatórios e documentos que não permitem essa objetividade para a análise dos dados.

Segundo Yin (2001), em defesa do método, as mesmas questões podem estar presentes em quaisquer outros métodos de investigação científica se o pesquisador não tiver as habilidades necessárias para realizar estudos de natureza científica, assim como a prática comum para a condução da pesquisa.

3.2 ESCOLHA DAS EMPRESAS

Foi pesquisada a relação de empresas de médio e grande porte do mercado farmacêutico no Brasil. A proposta inicial era selecionar as empresas do setor farmacêutico nacional afiliadas à Febrarma. Foram selecionadas para a pesquisa as maiores empresas com atuação nacional

no mercado farmacêutico e, por consequência, apenas empresas multinacionais participaram da pesquisa. Não foi feita nenhuma segmentação de setor de atividade, para que não acontecesse uma limitação do estudo.

Dentro dessa população de empresas pretendeu-se identificar processos decisórios estruturados que ocorreram na organização e que envolveram a adaptação de competências, através da realização da entrevista inicial e, posteriormente, detalhada no estudo de caso.

Inicialmente, as empresas foram contatadas para verificar a existência de um processo já realizado ou em andamento que envolveu a adaptação de competências (conforme descrito) e a possibilidade de realização da entrevista inicial.

Posteriormente a entrevista inicial foi realizada para identificar a existência de um processo decisório que envolveu a adaptação de competências na organização e a identificação e caracterização dessa competência pelo gestor entrevistado na fase inicial. Ambas deveriam ser possíveis de serem descritas pelo gestor e por outros participantes do mesmo processo, adequado para a pesquisa. O roteiro proposto para entrevista inicial encontra-se disponível no Apêndice A.

Depois de realizada a entrevista inicial com um dos gestores da organização, foi direcionada a pesquisa aos demais gestores envolvidos no mesmo processo (alguns gestores da entrevista inicial também foram entrevistados no estudo do caso), constituindo o estudo do caso em si. Foram pesquisados no máximo 3 gestores por empresa, dado que geralmente a partir da segunda entrevista os dados começavam a se repetir, não havendo complementaridade de informações.

A seleção do setor farmacêutico e das empresas pertencentes a essa indústria envolveu a opção por reduzir de maneira mais efetiva possível a influência de variáveis outras nos níveis ambientais e da organização (nível da firma) (EISENHARDT, 1989).

Tratando-se do nível de ambiente, por ser uma indústria de grande complexidade e dinâmica relevante, definiu-se como adequada para a pesquisa de adaptação de competências detalhadas no processo decisório nas organizações farmacêuticas de médio e grande porte, principalmente em função das mudanças tecnológicas centradas em demandas por novas técnicas e processos de produção (POWELL; KOPUT; OWEN-SMITH, 1996).

Além disso, a escolha da indústria farmacêutica baseou-se: (1) no elevado investimento em pesquisa e desenvolvimento, e (2) na importância do setor no desenvolvimento de inovação.

No caso de ambas as características, a indústria tem demanda por tecnologia tendo influência direta por processos de adaptações de competências.

Com relação à escolha das organizações, a opção se deu preferencialmente por empresas do setor que possuem segmentos de pesquisa, desenvolvimento ou lançamento de novos produtos farmacêuticos de saúde humana ou novas técnicas e processos de produção, visando garantir a experiência com situações de adaptações de competências durante um processo decisório ocorrido na organização.

Assim, foram selecionadas empresas a partir de documentos secundários, como revistas específicas do setor ou similares que permitam conhecer como o mercado está composto, visando ampliar a chance de estudo em profundidade do objeto de interesse.

Em estudos qualitativos são utilizadas amostras intencionais, ou seja, devem fazer parte da amostra preferencialmente os casos ricos em informações sobre o assunto a ser pesquisado. Para esta pesquisa, a amostra intencional utilizada foi a amostragem por julgamentos, isto é, a busca foi por tentar selecionar indivíduos com a maior qualidade de informações sobre o tema e que ainda estivessem dentro de alguns critérios previamente definidos, sendo o principal deles que o indivíduo tivesse importância para o entendimento do assunto pesquisado (PATTON, 1990; TAYLOR; BOGDAN, 1998), com a expectativa que essa compreensão sobre o tema seja proveniente da própria experiência/vivência em profundidade do processo decisório escolhido para estudo, constituindo-se em informantes-chave para o caso em pesquisa.

Assim, os componentes da amostra são os indivíduos que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer e também ainda que esses sujeitos permitam o entendimento um pouco mais profundo do fenômeno; os dados obtidos ao final do estudo não devem e tampouco são permitidos de serem generalizados a outras populações diferentes da pesquisada.

Os casos foram selecionados e escolhidos por razões qualitativas e não por bases estatísticas, com objetivo de ampliar a teoria presente e facilitar a replicação da pesquisa.

3.3 ESTRATÉGIAS DE COLETA DE DADOS

Uma pesquisa que utilize o método de estudo de caso deve envolver as seguintes fases distintas: (1) a determinação do referencial teórico sobre o qual se tem a pretensão de trabalhar (YIN, 1993); (2) a seleção dos casos e o desenvolvimento de protocolos para a coleta de dados; (3) a condução do estudo: coleta e análise de dados, finalizando com o relatório do caso; (4) a análise dos dados obtidos ao final da pesquisa sobre a ótica da teoria previamente selecionada; e (5) interpretação dos resultados (YIN, 2001).

Entrevistas com informantes-chave, pessoas que possuem um conhecimento especial da população em estudo, foi o primeiro passo para a obtenção da amostra final desta pesquisa. Esses intermediários funcionaram no estudo não só como pessoas que facilitaram a aproximação dos investigadores com a população em estudo, como também forneceram subsídios para a elaboração do questionário aplicado ao investigado (PATTON, 1990; TAYLOR; BOGDAN, 1998).

Portanto foi utilizada, como instrumento de investigação e pesquisa, a entrevista em profundidade direcionada por roteiro. Algumas das questões definidas nesse roteiro de pesquisa foram utilizadas como padrão, mas houve liberdade de ação para o desenvolvimento de novas questões e até inclusões ao longo da entrevista.

Um conjunto de questões básicas foi formulado a todos os entrevistados, para permitir a comparação entre as respostas, assim como reduzir a interferência do entrevistador no processo e para facilitar a organização e análise dos dados no momento da análise (PATTON, 1990). Os tópicos centrais do roteiro, de forma geral, visaram avaliar a percepção do entrevistado a respeito de cada um dos temas de pesquisa (Ex.: táticas de escolhas em processos decisórios), como também investigar sua vivência em todos os aspectos abordados.

Para identificar os laboratórios farmacêuticos que deveriam se enquadrar nos critérios apresentados, foram determinadas algumas características essenciais: (1) elevado investimento em pesquisa e desenvolvimento e, conseqüentemente, no lançamento de novos produtos ou novas técnicas e processos de produção; e (2) elevada prática e desenvolvimento de inovação. Assim sendo, cada uma das empresas que não se enquadravam nesses critérios foram excluídas primeiramente.

Após o levantamento das empresas com esse perfil foi enviado um e-mail para os gestores da área de pesquisa e desenvolvimento ou novos negócios/produtos, explicando os objetivos da pesquisa, a metodologia a ser utilizada e garantindo a utilização das informações exclusivamente para esta pesquisa e fins acadêmicos.

No universo dos laboratórios a serem levantados, o objetivo inicial era obter cerca de quatro empresas que estivessem dispostas a participar do estudo, contribuindo para atingir os objetivos propostos pelo estudo de maneira efetiva. No entanto, foram pesquisadas três empresas, já que a primeira, com a qual foi realizado o pré-teste da pesquisa, não foi utilizada por não atender os critérios de adaptação de competência exigidos pelo estudo.

A entrevista pressupõe a interação entre o entrevistado e pesquisador para promover a compreensão do contexto e fenômeno em estudo. A utilização da entrevista semiestruturada sugere que esse tipo de entrevista com perguntas abertas permite ao pesquisador a investigação dos participantes buscando a estruturação mais completa do contexto. A entrevista semiestruturada permite a captura da experiência e percepções do entrevistado acerca do tema pesquisado (MERRIAM, 1988).

A decisão de se usar entrevista em profundidade está baseada no fato de ser uma técnica utilizada na metodologia qualitativa para entender os significados que os envolvidos atribuem a determinadas situações, acreditando que esses contextos não foram estruturados anteriormente.

Para auxiliar na coleta dos dados, foi estruturado um protocolo que foi utilizado com os objetivos de aumentar a confiabilidade da pesquisa, orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso, lembrar as informações que precisavam ser coletadas e os motivos para coletá-las e oferecer possíveis fontes de evidências (YIN, 2001).

As entrevistas foram, assim, divididas em duas partes: a entrevista inicial e a entrevista de estudo de caso.

Na entrevista inicial foram identificados as empresas e seus respectivos perfis e se o processo decisório estratégico, assim como a competência adaptada, cumpriria os critérios estabelecidos na seleção para essa pesquisa (a cadeia de evidências para a entrevista inicial encontra-se disponível no Apêndice B).

Na entrevista de estudo de caso foram levantadas informações referentes ao detalhamento do processo decisório de adaptação de competências organizacionais e complexidade envolvida. Para conduzir a entrevista, foi utilizado um roteiro baseado na matriz

desenvolvida a partir do problema de pesquisa e os modelos teóricos para essa análise (o roteiro proposto para estudo de caso encontra-se disponível no Apêndice C).

Os níveis de análise de dados pesquisados foram: (1) complexidade do processo decisório estratégico de adaptação de competências; e (2) táticas de avaliação das alternativas. Os dados sobre a complexidade do processo decisório estratégico foram mensurados de acordo com Gavetti e Levinthal (2000) e Hickson et al. (1986). Os dados sobre as táticas de escolha das alternativas foram mensurados de acordo com Nutt (1998).

Segundo Bataglia (2002), a validade externa de uma pesquisa é conseguida por meio da replicação dos seus resultados, levando-se à ampliação do domínio de validade, ou seja, à sua generalização. Conforme Yin (1994), essa “lógica de replicação” pode ser seguida no desenho de pesquisas que utilizem o método de estudo de caso, utilizando-se múltiplos casos, os quais são tratados de maneira análoga àquela utilizada em pesquisas com experimentos múltiplos cruzados. Cada caso deve ser escolhido cuidadosamente de forma que permita predizer resultados similares; ou, produzir resultados contrastantes em relação às questões diretrizes da pesquisa (BATAGLIA, 2002).

O quadro teórico, segundo Bataglia (2002), torna-se o veículo de generalização para novos casos, similarmente ao seu papel em projetos com desenho de experimentos cruzados. Esse tipo de generalização é chamado por Yin (1994) de “generalização analítica” e é contrastado com a “generalização estatística”, usualmente, utilizada em questionários.

3.3.1 ENTREVISTA INICIAL

A entrevista inicial teve por objetivo compreender a complexidade do processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais de forma mais ampla, com o objetivo de verificar quais das decisões apresentadas mostrava-se com a mais relevante para ser investigada em profundidade; isto é, que subsidiaria a realização das entrevistas subsequentes com os gerentes envolvidos nos processos decisórios selecionados para estudo.

Assim, é importante ressaltar que foi realizado um pré-teste da entrevista para verificar a viabilidade de sua aplicação para os demais participantes. Essa entrevista foi descartada da análise dos resultados.

Essa etapa da pesquisa tem por objetivos específicos:

1. Caracterização preliminar do modelo de geração e escolha de alternativas;
2. Escolha da competência organizacional adaptada a ser estudada;
3. Caracterização da competência a ser estudada;
4. Definição do processo decisório a ser estudado;
5. Escolha das pessoas que serão entrevistadas no estudo de caso: identificar gestores envolvidos no processo decisório (potenciais participantes como informantes no estudo de caso específico).

O roteiro para a entrevista inicial (Apêndice A) foi desenvolvido a partir da cadeia de evidências para a entrevista inicial (Apêndice B), e exibe a ligação entre as questões diretrizes da pesquisa e as questões componentes do protocolo (Apêndice D) para a entrevista inicial, intencionado a responder o problema de pesquisa estabelecido.

3.3.2 ENTREVISTA PARA ESTUDO DE CASO COM OS GESTORES ENVOLVIDOS

A entrevista em profundidade específica foi realizada com os gestores envolvidos no processo decisório definido como relevante para aprofundamento do estudo, de acordo com os sujeitos envolvidos (GODOY, 1995a), e compreensão em profundidade do nível de complexidade do processo decisório estratégico de adaptação de competências. Para isso foi realizada técnica de análise de conteúdo temático.

O objetivo principal das entrevistas com os participantes do processo decisório escolhido foi compreender as etapas do processo (EISENHARDT, 1989).

O roteiro para o estudo de caso com os gestores envolvidos (matriz de amarração) (Apêndice C) foi desenvolvido a partir da estrutura do protocolo para estudo de caso (Apêndice D), a qual explicita a ligação entre as questões diretrizes da pesquisa e as questões componentes do protocolo para o estudo de caso, corroborando para responder o problema de pesquisa.

3.4 ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE DE DADOS

Como estratégia de análise de dados planejada, os casos foram analisados isoladamente e, posteriormente, em conjunto. De acordo com Yin (1981), a utilização de resumo dos casos individuais e a análise cruzada dos casos oferecem maior credibilidade à pesquisa.

A análise individual envolve o estudo detalhado dos dados coletados em cada caso, a análise de seu conteúdo, sendo essa metodologia de investigação desenhada para ser aplicada às informações existentes (BARRELLA, 2008).

Essa etapa possibilita lidar com o grande volume de dados característicos desse tipo de pesquisa, além de permitir a percepção das características peculiares de cada caso, possibilitando a análise cruzada posterior (EISENHARDT, 1989).

O sumário descritivo dos processos decisórios e das adaptações de rotinas foi estudado individualmente (análise individual), com a finalidade de tentar identificar as principais atividades desenvolvidas e classificá-las de acordo com o modelo proposto por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), e desenvolvido por Nutt.

A tática de “construção da explicação” foi construída a partir da análise cruzada dos casos. Identificando-se os pontos de similaridade e divergência, a partir das variáveis de interesse, para cada par de organizações estudadas (EISENHARDT, 1989; BATAGLIA, 2002).

As proposições explicativas foram geradas a partir dessas classificações e comparações. Posteriormente, essas proposições foram contrapostas com cada um dos casos, para se averiguar se os dados confirmavam as relações propostas e, em caso afirmativo, permitiam um melhor entendimento da dinâmica existente. As proposições, geradas pelo processo indutivo, foram então melhoradas através da literatura existente (BARRELLA, 2008).

Essa metodologia, segundo Merriam (1988), a análise de conteúdo temática categorial, trata da análise dos dados a partir do agrupamento em categorias e subcategorias, a fim de organizar conceitualmente os fenômenos que, aparentemente, pertencem ao mesmo conceito, categorias que devem responder às questões do estudo, ser mutuamente excludentes, contemplar todos os dados na mesma categoria e ser conceitualmente congruentes (BARRELLA, 2008).

Nesse sentido, tanto para a análise individual quanto para a cruzada os dados foram analisados a partir das seguintes categorias e subcategorias: estímulo inicial (data da primeira discussão, data da escolha, tipo de estímulo, estímulo para mudança e patrocinador), diagnóstico (diagnóstico da mudança e dinâmica), desenvolvimento (desenvolvimento da mudança, preparação, táticas de desenvolvimento interno e táticas de desenvolvimento externo), avaliação, autorização (responsáveis e atividades de autorização), decisão analítica (análise quantitativa baseada em dados, em piloto e em simulação), decisão baseada em barganha (análise qualitativa baseada em dados), decisão subjetiva (análise qualitativa baseada em análise de valor, opinião do patrocinador, opinião do especialista e opinião do usuário), decisão baseada em julgamento (análise qualitativa baseada em opinião do patrocinador), raridade, impacto, abrangência/extensão, profundidade/localidade, tempo de influência, restrição a opções futuras, politicabilidade (interesses de unidades internas), politicabilidade (interesses de organizações externas) e tipo de escolha.

4 RESULTADOS

A Tabela 2 representa as 3 empresas componentes da amostra selecionada para o estudo.

TABELA 2 – Caracterização das empresas componentes da amostra selecionada.

EMPRESA	FATURAMENTO GLOBAL 2008	FATURAMENTO BRASIL 2008	NÚMERO DE ENTREVISTADOS
A	US\$ 18,5 bilhões	R\$ 485,3 milhões	1
B	US\$ 22,8 bilhões	R\$ 732,5 milhões	3
C	US\$ 39,0 bilhões	R\$ 1,6 bilhão	2

FONTE: Divulgação de resultados das empresas.

De acordo com o objetivo proposto, o primeiro critério de escolha das empresas para esta pesquisa envolveu as maiores empresas com atuação nacional e, por consequência, apenas empresas multinacionais participaram da pesquisa.

Dessa forma, foi levantada a relação de empresas de médio e grande porte do mercado farmacêutico com atuação no Brasil. Dentro dessa população de empresas pretendeu-se identificar processos decisórios estruturados que ocorreram na organização e que envolveram a adaptação de competências, através da realização da entrevista inicial e, posteriormente, detalhada no estudo de caso. Essas organizações foram selecionadas a partir do estudo de fontes secundárias, visita às empresas e reuniões e contatos formais com especialistas da área pesquisada.

Os critérios utilizados para a escolha são os propostos por Eisenhardt (1989) para a operacionalização da decisão estratégica: estar relacionada com posicionamento estratégico, envolver diferentes funções organizacionais, envolver alto grau de incerteza e ser considerada representativa das decisões da organização pelos gestores.

A esses critérios será adicionado que a decisão deve ser sobre adaptação de uma competência ou rotina organizacional. É importante destacar que os processos decisórios de adaptação de competências que foram pesquisados estão relacionados ao desenvolvimento de novos negócios e/ou novos produtos no mercado farmacêutico.

Todas as organizações estudadas relataram um processo já alterado realizado ou em andamento que envolveu a adaptação de competências, conforme descrito acima. Uma entrevista inicial foi realizada em cada um dos casos para identificar a existência de um processo de adaptação de competências adequado para o estudo a ser realizado (o roteiro proposto para entrevista inicial encontra-se disponível no Apêndice B).

As decisões selecionadas para estudo são apresentadas no Quadro 9. Conforme referencial teórico apresentado, todas as decisões escolhidas para análise seguiram os critérios definidos por Nutt (1998), Gavetti e Levinthal (2000), Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), e estão relacionadas ao processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais em ambientes dinâmicos.

QUADRO 9 – Processos decisórios selecionados para estudo de caso.

EMPRESA	PROCESSO DECISÓRIO ESTUDADO
A	Processo decisório de implementação de novos negócios em fusão de empresas
B	Processo decisório de desenvolvimento de nova vacina (infantil)
C	Processo decisório de alteração de negócio via desativação de regionais de vendas

Por sua vez, cada um dos processos decisórios estudados nos casos refere-se ao processo de adaptação de uma competência organizacional. As competências selecionadas para estudo são apresentadas no Quadro 10.

QUADRO 10 – Competências organizacionais adaptadas e selecionadas para estudo de caso.

EMPRESA	COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL ADAPTADA
A	Competência de Inovação
B	Competência de P&D - Pesquisa e Desenvolvimento
C	Competência de Liderança

A caracterização e descrição das competências serão apresentadas no início da análise de cada caso.

O Quadro 11 apresenta a caracterização dos informantes. Dos contatos iniciais, dois eram gerentes gerais – que na indústria farmacêutica são os cargos equivalentes a diretores (alta administração) das unidades de negócio.

Para as análises dos casos, além dos dois gerentes gerais entrevistados no levantamento inicial, os demais informantes entrevistados foram três gerentes, sendo um da área de novos negócios, dois de inteligência mercadológica e um de novos produtos.

QUADRO 11 – Caracterização dos informantes.

INFORMANTES		NÚMERO
Entrevista inicial	Alta administração (Diretor)	1
Demais informantes	Gerente	5
TOTAL		6

Os resultados do estudo estão apresentados na próxima seção, seguindo a forma como Yin (1994) classifica com “versão de caso-múltiplo” do relatório do estudo de caso clássico.

Nas seções seguintes são apresentadas a descrição e análise individual dos resultados obtidos em cada caso. A análise individual dos casos será apresentada com a seguinte sequência:

1. Apresentação da empresa estudada – Principais características;
2. Apresentação da do processo decisório estudado – Principais informações e critérios utilizados para escolha;
3. Caracterização das competências organizacionais adaptadas e selecionadas para Estudo de Caso;
4. Caracterização do processo decisório para adaptação de competências (segundo a análise aprofundada do roteiro de pesquisa e matriz de amarração) através de categorias escolhidas para análise do caso:

- a. **CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO CONFORME A METODOLOGIA ADOTADA POR MEIO DAS CATEGORIAS:** estímulo inicial da mudança, diagnóstico da mudança, desenvolvimento e táticas, avaliação e autorização Mintzberg Raisinghani e Théorêt (1976);
- b. **CARACTERIZAÇÃO DE TÁTICAS DE ESCOLHA CONFORME A METODOLOGIA ADOTADA POR MEIO DAS CATEGORIAS:** decisão analítica, decisão baseada em barganha, decisão subjetiva e decisão baseada em julgamento (NUTT, 1998);
- c. **CARACTERIZAÇÃO DA COMPLEXIDADE DO PROCESSO DECISÓRIO DE ADAPTAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS CONFORME A METODOLOGIA ADOTADA POR MEIO DAS CATEGORIAS:** raridade, impacto, abrangência/extensão, profundidade/localidade, tempo de influência, restrição a opções futuras, politicabilidade (interesses de unidades internas e externas) e abrangência da escolha (HICKSON et al., 1986; GAVETTI; LEVINTHAL, 2000).

Na seção referente à análise cruzada dos dados, são apresentadas, conforme metodologia sugerida, as hipóteses induzidas depois de realizada a análise cruzada dos dados.

4.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO DO CASO A

PROCESSO DECISÓRIO: Processo decisório de implementação de novos negócios em fusão de empresas

COMPETÊNCIA ADAPTADA: Inovação

4.1.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa farmacêutica pesquisada neste caso foi fundada em 1851 nos Estados Unidos. Suas atividades concentram-se em quatro áreas de negócios: ginecologia e andrologia, oncologia, terapêuticos especializados e diagnósticos por imagem. Em 2005, a companhia desmembrou a área de dermatologia e criou outra empresa para gerir o negócio. A companhia está entre as 25 maiores corporações farmacêuticas do mundo. No Brasil, o laboratório ocupa a 10ª posição em valores (U\$) e a 4ª posição em unidades, segundo IMS Health (dezembro de 2005).

Como uma empresa mundial de produtos inovadores, tem por missão contribuir significativamente para a saúde e qualidade de vida da população. Para isso investe em pesquisa e desenvolvimento de produtos: anualmente, 20% do faturamento da companhia, o que corresponde a mais de um bilhão de euros, é destinado à investigação de novos fármacos e à pesquisa clínica.

Com 134 anos, a empresa tem subsidiárias em mais de 140 países e possui cerca de 26.000 empregados. No Brasil, a farmacêutica está presente há 83 anos e detém a liderança do mercado nacional de contraceptivos hormonais. A pesquisa da matriz alemã com hormônios teve início em 1923. A fábrica instalada em São Paulo é a segunda maior do grupo, produzindo mais de 80 milhões de cartelas de produtos hormonais por ano.

4.1.2 APRESENTAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO ESTUDADO

4.1.2.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO ESTUDADO

O processo decisório estudado foi o de **adaptação de estrutura de novos negócios em fusão de empresas** e a competência escolhida pelo gestor entrevistado na pesquisa inicial, que sofreu adaptação nesse processo, foi a **competência de inovação**.²

Sob o ponto de vista do gestor, essa competência é importante para a indústria, pois permite à organização que a possui ter a capacidade de trazer soluções contínuas de saúde e qualidade de vida, através da inovação.

A competência sofreu alteração com a fusão entre duas empresas, que agora são uma única, que foi a empresa pesquisada. Durante esse processo, a Unidade de Novos Negócios, que pertencia à empresa adquirida, permaneceu no formato original e o modelo foi aplicado para toda a nova empresa.

Esse processo foi importante para que a competência de inovação (através das atividades da área) permanecesse ativa na busca e na geração de novos negócios, novos produtos e serviços para a nova organização que se formou.

O corpo executivo aprovou o modelo de atuação da área de novos negócios e o gestor da área teve o apoio para dar continuidade ao modelo. Entretanto, como a outra empresa não tinha essa competência, houve um período de ajuste para que todas as unidades de negócio pudessem integrar o mesmo modelo.

² No Apêndice E é apresentado o quadro com as categorias de análise, falas dos entrevistados e análise dos conteúdos.

4.1.2.2 CARACTERIZAÇÃO DA COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

➤ VALOR

O gestor entende que a competência de inovação que sofreu adaptação oferece muito valor para a organização, pois é partir dessa competência que a inovação pode chegar à organização.

Assim, a competência tem efeito elevado sobre os custos e sobre as vendas da organização, uma vez que o objetivo da unidade é ajudar as áreas de produtos a entregar produtos novos, em um menor tempo, reduzindo os custos de pesquisa, desenvolvimento, produção etc., buscando, desse modo, gerar mais lucros para a organização.

Então, a gente descobriu uma oportunidade e descobriu algumas coisas que os outros produtos não tinham, que a gente poderia até ter conseguido chegar nesse nível com uma análise de competidores, mas o médico foi muito mais claro, ele falou: 'Isso aqui é importante e ninguém tem.' Então, é diferente eu olhar os competidores e me comparar com eles e ver o que eles não têm, e o médico, que necessita daquilo falar: 'Olha, isso não tem.' E o produto que foi lançado há um ano é segundo lugar. Eu acredito que mais um ano é o primeiro (Gerente da Unidade de Novos Negócios).

Essa competência também oferece à organização a habilidade de afastar ameaças e a capacidade de aproveitar oportunidades competitivas, pois ela não é facilmente identificada e replicável por parte dos concorrentes. De acordo com o gestor da área, não é simplesmente implementar uma área de novos negócios que fará a competência se desenvolver na organização, para isso é necessário que as diretorias e o posicionamento e direcionamento estratégico estejam voltados para essa iniciativa.

➤ RARIDADE

Neste caso a competência de liderança para a empresa é muito rara, pois, apesar de a indústria ter o direcionamento para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, o conceito implementado pela empresa é diferenciado, por várias razões: "O nosso negócio é prospectar a oportunidade, transformá-la em realidade e garantir que ela seja entregue no menor tempo possível para a área que é competente".

Então, exatamente o que a gente tentou fazer foi, usar a experiência de [empresa comprada], com as limitações, se a gente pode chamar assim, com o caminho desenhado pela [empresa compradora], como corporação e adaptamos as duas coisas. Então, a gente pegou o DNA da [empresa compradora], misturou com o DNA da [empresa comprada], dentro do DNA da [empresa comprada] já existia o processo de desenvolvimento de negócio. Só que na nova empresa, ela tinha características diferentes da [empresa comprada] e também não era só [empresa compradora]. A gente mesclou as duas coisas. Nem uma, nem outra (Gerente da Unidade de Novos Negócios).

Ela é rara porque são poucas as empresas que possuem essa competência no mercado farmacêutico, uma vez que ela precisa ser comprada pelas sedes, pelas matrizes internacionais, para que possam acontecer nos mercados locais com a velocidade que é necessária.

[...] Eu acho que uma parte desse processo de inovação não é tão simples das empresas copiarem, porque não é simplesmente a decisão de: ‘Ah, agora eu vou começar a fazer projetos locais, como a [empresa comprada] e a [empresa compradora] fizeram.’ Não, isso tem que ser um processo de conscientização, de abertura lá de fora, para que você possa fazer (Gerente da Unidade de Novos Negócios).

➤ SUSTENTABILIDADE

O gestor entende que a competência oferece uma sustentabilidade para a organização. Atualmente, não existem iniciativas semelhantes ao que a empresa conduz na regional do Brasil, portanto acreditam que ela é difícil de ser reconhecida e copiada pelos concorrentes no mercado local.

Sustentabilidade não me preocupa, por quê? Exatamente dentro do ciclo de inovação, e eu não estou falando inovação de produto, mas inovação do próprio negócio, eu tenho alternativas de expandir isso para a área. Se alguém me copiar, a ponto de me incomodar, eu tenho como desdobrar isso para outras áreas. Isso a gente fez na [empresa comprada] e a gente tem como carta na manga aqui (Gerente da Unidade de Novos Negócios).

Inclusive, eles já possuem uma proposta de evolução do modelo de negócio planejada, caso sejam copiados no modelo atual por algum de seus concorrentes. Estão guardando essa mudança para uma nova necessidade de mercado que as áreas tenham no futuro. Dessa forma, a depreciação da competência ocorrerá, se vier a ocorrer, apenas no longo prazo.

➤ **VERSATILIDADE**

Neste caso, a versatilidade caracteriza-se a partir da possibilidade da aplicabilidade da competência para todas as unidades de negócio da empresa.

Algumas áreas não puderam absorver as atividades e novas propostas de produtos e novos projetos da área, na medida em que já têm um *pipeline* (na indústria, conhecido como a linha de produtos a serem lançados no mercado, de determinada unidade de negócio), mas serão atendidas no futuro, quando todos os lançamentos tiverem sido realizados.

Mas de certa forma, tem uma correspondência, mas não é tão intensa quanto em outras características que você citou. Mas ela é versátil dentro da organização. Ela gerou, teve que gerar modificações compulsórias nas outras estruturas da empresa, para poder exatamente atender. Talvez ela seja menos intensa que as outras (Gerente da Unidade de Novos Negócios).

Assim, o nível de aplicabilidade ou transferência dessa competência internamente, ou seja, dentro da empresa para outras áreas, produtos ou serviços que não as atividades atuais, é bastante elevado.

4.1.2.3 PARTICIPANTES DO PROCESSO DECISÓRIO

Para esse processo decisório em questão apenas o gestor da área – Gerente da Unidade de Novos Negócios que é o gestor da área – participou da entrevista inicial e o estudo de caso. A sua participação foi exclusiva, pois foi o único que participou durante todo o processo de fusão entre as empresas, empresa comprada e empresa compradora. A resultante do processo de fusão, naturalmente, é a fusão das áreas e dos modelos de negócio das empresas e, neste caso especificamente, a unidade de novos negócios permaneceu no formato original da empresa comprada, com pequenos ajustes para a orientação e política institucional, como cultura organizacional – da empresa compradora.

No Quadro 12 são apresentados os participantes da entrevista (informantes) por função.

QUADRO 12 – Caracterização do informante do Estudo de Caso A

INFORMANTES		NÚMERO
Entrevista inicial	Alta administração	1
TOTAL		1

4.1.3 DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL ADAPTADA

Algumas características levantadas para a competência de inovação estão detalhadas no Quadro 13.

QUADRO 13 – Descrição da competência organizacional adaptada no Estudo de Caso A.

VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS DAS VARIÁVEIS DA COMPETÊNCIA
Missão	Trazer as melhores opções, as opções estrategicamente mais adequadas, no menor prazo possível, seguindo os padrões de ética e foco estratégico da companhia.
Atividades	Prospecção, que envolve compreender a dinâmica de cada um dos mercados e a partir daí buscar opções de novos negócios. Desenvolvimento das opções de negócios, que é essencialmente o desenvolvimento das diferentes opções, considerando a parte mais tática e operacional, de produtos.
Principais ativos	Os produtos que irão atender alguma necessidade estratégica ou comercial da empresa.
Participantes	É toda a empresa. Excluindo a área de recursos humanos, que não tem interface, todas participam da construção da competência de inovação.
Entradas	Toda e qualquer oportunidade de negócio que por ventura possa ser identificada para as unidades de negócio da empresa. Muitos projetos podem ser abandonados, mas todos podem ter entrada no processo, mesmo que não sejam utilizados no momento e possam ser recuperados no futuro, em outro momento competitivo.
Saídas	É o produto, o mercado existente ou criado pela empresa, como foi um caso relatado, onde o processo de inovação da empresa criou um novo mercado, ainda não existente.
Responsáveis	É a unidade de novos negócios, como líder de todo o processo. A cultura da área e da organização foi de compartilhar a responsabilidade por todas as áreas, chegando até a ter inter-relação com a área de segurança do trabalho e área ambiental, que são áreas menores.

4.1.4 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO PARA ADAPTAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

4.1.4.1 PROCESSO DECISÓRIO – VISÃO GERAL

O objetivo dessa etapa é a caracterização do processo decisório conforme a metodologia adotada por meio das categorias: estímulo inicial da mudança, diagnóstico da mudança, desenvolvimento e táticas, avaliação e autorização, apresentadas por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976).

➤ ESTÍMULO INICIAL DA MUDANÇA

Foi identificado que as discussões para iniciar essa mudança foram realizadas no momento da fusão entre as duas empresas. O gestor responsável pela unidade de novos negócios foi apresentar ao corpo diretor da nova empresa como funcionava o processo de inovação da empresa adquirida. E os diretores da empresa decidiram que o modelo da adquirida permanecesse na nova empresa.

O processo se mostrou crítico para a organização, uma vez que a indústria está reduzindo o ciclo de inovação, o que demanda das empresas uma dinâmica maior para inovar, para desenvolver novos produtos e serviços e para a utilização dessa competência.

Então, acho que essa foi a principal competência, que a gente teve uma capacidade muito grande. E isso é mérito de todo mundo, de fazer com que esse processo fosse rápido, conciso, ético e funcionasse. Tanto é que uma das coisas que mais chama a atenção hoje, da empresa agora, que comprou a gente, foi exatamente isso, eles falaram. Eles começaram a comparar processos e a gente foi mostrar esse processo especificamente, que é o processo de governança para novos produtos, ele é operacional, não é nem estratégico, é operacional. E aí eles falaram: ‘Vamos comparar o que vocês têm, o que a gente tem.’ E eles mostraram o setor que eles tinham, era uma coisa extremamente informal, tinha a participação de todas as áreas que deveriam participar, mas era o jeito que eles estavam fazendo. E a hora que a gente mostrou, você via a diferença e a expressão das pessoas. E a decisão foi na mesma reunião, a gente ia mostrar, para decidir depois e a decisão foi implementada no mesmo momento (Gerente de Unidade de Negócio).

Não houve um patrocinador pontual nessa decisão, não foi identificada a participação de um ator com o papel de patrocinador nesse processo.

Para o gestor, esse tipo de competência deve fazer parte do DNA da empresa e não há como ser implementada sem que todos, toda a organização esteja envolvida, senão o processo todo não funciona. É importante a figura de um patrocinador, mas não é determinante para que ela aconteça.

➤ **DIAGNÓSTICO DA MUDANÇA**

O diagnóstico foi realizado, comparando os modelos de atuação das duas áreas, nas duas empresas a sofrer o processo de fusão. O gestor da área de novos negócios levantou uma série de características do seu processo para que os gestores da nova empresa adquirente pudessem avaliar os modelos de processo de cada uma delas. Esse foi um processo realizado para toda a empresa.

Assim, foi identificado, no momento de diagnóstico na Unidade de Novos Negócios da empresa adquirida, que o processo era mais bem desenvolvido, a governança era mais ampla, havia governança e na outra empresa não, era muito limitada. Não havia o controle do processo, até a entrega do produto para a comercialização. Esses foram os motivos para o modelo ter permanecido e que levaram ao diagnóstico por parte dos decisores.

Foi assim: ‘Vamos comparar as estruturas e processos que a gente tem. Então, os novos negócios nessa empresa funcionam assim e nessa empresa funciona assim. O organograma é desse jeito aqui e desse jeito aqui. O processo é assim, a governança é assim.’ Quando a gente juntou os dois, mais uma vez, a gente tinha boas experiências. Então, o que a gente pode fazer foi mostrar que aparentemente, isso é verdade, aparentemente o nosso processo era mais bem desenvolvido, a nossa governança era mais ampla, porque tinha governança o outro não tinha governança, era uma governança muito limitada. Então, você não tinha o controle do processo, até a entrega do produto para a comercialização (Gerente de Unidade de Negócio).

A partir de novas análises, também foram apresentadas novas formas de olhar o negócio. Implementaram a cultura de não realizar apenas uma análise de potencial baseada em finanças, mas também a de incluir projetos que não fossem tão potencialmente interessantes se avaliados financeiramente, porém muito interessantes para a companhia estrategicamente.

➤ **DESENVOLVIMENTO DE ALTERNATIVAS PARA A MUDANÇA**

A fase de desenvolvimento inicia-se quando os processos das duas empresas começam a se integrar. Para o desenvolvimento do modelo de inovação começar a acontecer, depois da fusão das empresas, todo o comitê de avaliação de projetos foi envolvido, inclusive, nesse momento, toda a diretoria da empresa. Segundo o gestor, isso foi importante para que validasse, nesse novo momento da empresa, a proposta de inovação que se queria implementar.

A partir do momento que: ‘Olha, temos a necessidade de trazer projetos locais. Vamos aproveitar o que as duas empresas têm, independente de quanto tem uma e quanto tem a outra e vamos montar um novo processo.’ Mais uma vez os envolvidos foi todo o comitê, ou seja, toda a diretoria da empresa. A tática? Isso foi interessante. Também para sensibilizar as pessoas, foi com que todos os diretores e o gerente-geral começaram a partir para o ‘desprocesso’ de governança. Então, as primeiras reuniões do comitê de novos produtos (Gerente de Unidade de Negócio).

Assim foi feito e os diretores e gerentes gerais participavam ativamente, principalmente no início que o apoio devia ser maior. Da mesma forma continuaram a estar presentes ocasionalmente nas reuniões que se seguiram. Isso garantiu *sponsoring* da liderança da companhia e, conseqüentemente, de cada uma das áreas.

O modelo foi compartilhado para a sede mundial da empresa e hoje o processo de governança para a aprovação de projetos, em 100% dos países, segue caminho igual ou semelhante.

➤ **AVALIAÇÃO**

Nesse momento, foi decidido pelo processo de desenvolvimento da competência de inovação considerado melhor pela empresa e por seu corpo diretor, após a fusão.

Depois, seguindo o fluxo de desenvolvimento dos comitês de inovação, a avaliação permaneceu e foi constante. Teve um processo contínuo de acompanhamento do funcionamento do processo, da governança, e tiveram mudanças que foram feitas, para verificar se estavam atendendo às necessidades da nova empresa.

Eu acho que é aquela história, a gente acabou decidindo que era o melhor processo e adaptou. A avaliação foi feita constantemente, em função das entregas do próprio comitê, nesse caso. Então, logicamente a gente fez

algumas modificações, como eu te falei, dos projetos que estavam já em andamento, mas a avaliação foi constante. Então, tanto do ponto de vista de entrega, quanto de redesenho de processo, se necessário, foi feito simultaneamente (Gerente da Unidade de Novos Negócios).

➤ **AUTORIZAÇÃO**

A autorização acontece quando os patrocinadores do projeto junto com o gestor avaliam os possíveis modelos de inovação no processo de avaliação da decisão:

Nesse caso, aprovação local e regional, não precisou ir para a global, do funcionamento do comitê, para desenvolver essa competência de inovação, foi só local e regional. Regional. Então, foi o gerente-geral e o vice-presidente regional, aqui, localmente, o gerente-geral (Gerente da Unidade de Novos Negócios).

A autorização foi feita pelo gerente-geral e o vice-presidente regional, aqui, localmente, o gerente-geral. A autorização nesse caso não precisou ir para a global, para a sede, para desenvolver essa competência de inovação, foi só local e regional, América Latina.

4.1.4.2 TÁTICAS DE AVALIAÇÃO

O objetivo desta etapa é a caracterização de táticas de avaliação conforme a metodologia adotada por meio das categorias: decisão analítica, decisão baseada em barganha, decisão subjetiva e decisão baseada em julgamento, conforme apresentado por Nutt (1998); as táticas se compõem como apresentado no Quadro 14.

QUADRO 14 – Táticas de avaliação presentes no Estudo de Caso A.

TÁTICAS		ABORDAGEM	PRESENÇA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO
Quantitativa	Analítica	Baseada em dados	X
		Baseada em piloto	
		Baseada em simulação	
Qualitativa	Barganha	Baseada em dados	
	Subjetiva	Baseada em análise de valor	X
		Baseada em opinião do patrocinador	X
		Baseada em opinião do especialista	
		Baseada em opinião do usuário	
Julgamento	Opinião do patrocinador		

Dentro do modelo de Nutt (1998), segundo o relatado pelos gestores, as táticas utilizadas na empresa para a avaliação descrita foram: decisão analítica com análise quantitativa baseada em dados e históricos, mas também decisão subjetiva com análise qualitativa baseada em opinião do patrocinador e baseada em análise de valor. As demais táticas de avaliações não foram citadas pelos gestores.

Mais uma vez, está falando da criação desse processo de governança para a inovação, não é? Pode misturar um pouquinho? Eu acho que ela foi quali e quanti. Então assim, por que eu te digo que ela foi analítica? Porque a gente olhou o que existia, olhou os dois modelos que existiam e comparou o que cada um deles havia, de certa forma, entregue até aquele momento. Foi a mesma coisa que aconteceu agora, foi mais ou menos isso, quando a gente tomou, que eu te falei que a gente já tomou a decisão de usar esse modelo. Porque eles não tinham, eles tinham menos ainda do que a [empresa compradora] tinha daquela vez. Mas eu acho que foi comparar os modelos e as entregas dos modelos. E logicamente, respeitando a cultura da nova empresa que se criava (Gerente de Unidade de Negócio).

Apesar de todas as táticas terem sido mencionadas aos participantes, apenas duas foram citadas pelo gestor. Não houve teste de campo, nem simulação. Segundo os gestores, não houve barganha nas táticas de avaliação, tampouco participação de especialista. A escolha foi realizada não pela figura exclusiva de um patrocinador como citado na descrição do processo decisório, mas sim de dois patrocinadores, o gerente geral (presidente) e o diretor. Foi baseada na análise de valor para a organização, respeitando valores (qualitativos) da nova empresa.

4.1.4.3 COMPLEXIDADE DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

O objetivo desta etapa é a caracterização da complexidade do processo decisório de adaptação da competência de liderança no Estudo de Caso A, conforme a metodologia adotada por Hickson et al. (1986) e Gavetti e Levinthal (2000).

Serão apresentadas primeiramente as características presentes no modelo descrito por Gavetti e Levinthal (2000). Os autores abordam as escolhas baseadas na experiência e cognição e em função do tipo do processo decisório; com isso têm-se 3 dimensões caracterizadoras:

- (1) **EXTENSÃO:** Abrangente. A abrangência foi completa e envolveu praticamente todas as áreas da empresa – as atividades desse comitê de inovação e da atuação da área de novos negócios geraram mudanças estruturais e mudanças de processo nas outras áreas.

Assim, houve abrangência e extensão de subsistemas e de processos envolvidos na mudança, pois esse movimento demandou não apenas a adaptação como a criação de novos processos das outras áreas envolvidas.

Então aquilo que eu te falei, as atividades desse comitê geraram mudanças estruturais e mudanças de processo nas outras áreas. [...] Então, esse tipo de detalhe, para ter, das áreas que participam, elas tenham, do mesmo jeito que a gente tem uma governança do processo como um todo, ela tem uma governança interna para poder me dizer: 'Eu atendo o que você me precisa.' Então é uma cadeia de processos que se integra. Para poder fazer com que essa roda ande bacana. Então, em alguns momentos, em algumas áreas, nas áreas mais complexas, tiveram que criar procedimentos ou adaptar procedimentos de fora, para poder funcionar de uma maneira mais adequada para a engrenagem toda (Gerente de Unidade de Negócio).

Inclusive em algumas áreas, nas áreas mais complexas, tiveram que criar procedimentos ou adaptar procedimentos externos, para poder funcionar de uma maneira mais adequada para o todo.

(2) LOCALIDADE: Distante (prospecção). Houve certo impacto pelas mudanças realizadas no momento da decisão e durante a implementação do novo processo. As mudanças foram profundas para as unidades (umas unidades mais profundas, outras nem tanto, até mesmo porque nem todas participaram como áreas clientes desse processo no primeiro momento) principalmente avaliando quantitativamente, já que as atividades e as demandas que eram realizadas para essas áreas aumentaram, por ser um novo processo que deveriam participar.

Eu acho que a grande mudança foi principalmente de... Foi muito menos qualitativa e muito mais quantitativa, muito mais sensível, do ponto de vista de: 'Precisamos disso hoje, para fazer com que a coisa aconteça antes.' OU: 'Precisamos disso hoje, não atrase, para que isso não prejudique.' 'O volume de trabalho.' A gente fez um negócio assim, super simples, que teve um megarresultado, que era assim, às vezes as pessoas atrasavam, em algumas etapas do processo. Isso tinha uma implicação gigantesca lá na frente, no cronograma (Gerente de Unidade de Negócio).

Esse procedimento de aprofundar as pessoas e as áreas no processo envolveu convencimento, compartilhamento da decisão e de tarefas, para que as pessoas se sentissem participantes do negócio, não apenas no momento em que as coisas funcionavam, mas também quando não davam certo.

(3) ABRANGÊNCIA DA AVALIAÇÃO: Cognitivo. Não foram realizados experimentos, não foi necessário ao longo desse processo decisório.

Foi mais cognitivo, o processo de decisão teve um alto grau de utilização de modelos cognitivos (apesar de ser baseada em resultados e dados).

Eu acho que foi mais cognitiva, porque foi mais baseada em resultados, não foi nada experimental. Na época de [empresa comprada] foi um pouquinho, mas nesse momento, que a gente está discutindo, basicamente cognitivo (Gerente da Unidade de Novos Negócios).

A combinação dessas dimensões de Gavetti e Levinthal (2000) irá gerar o modelo do processo de avaliação, detalhado na Figura 12.

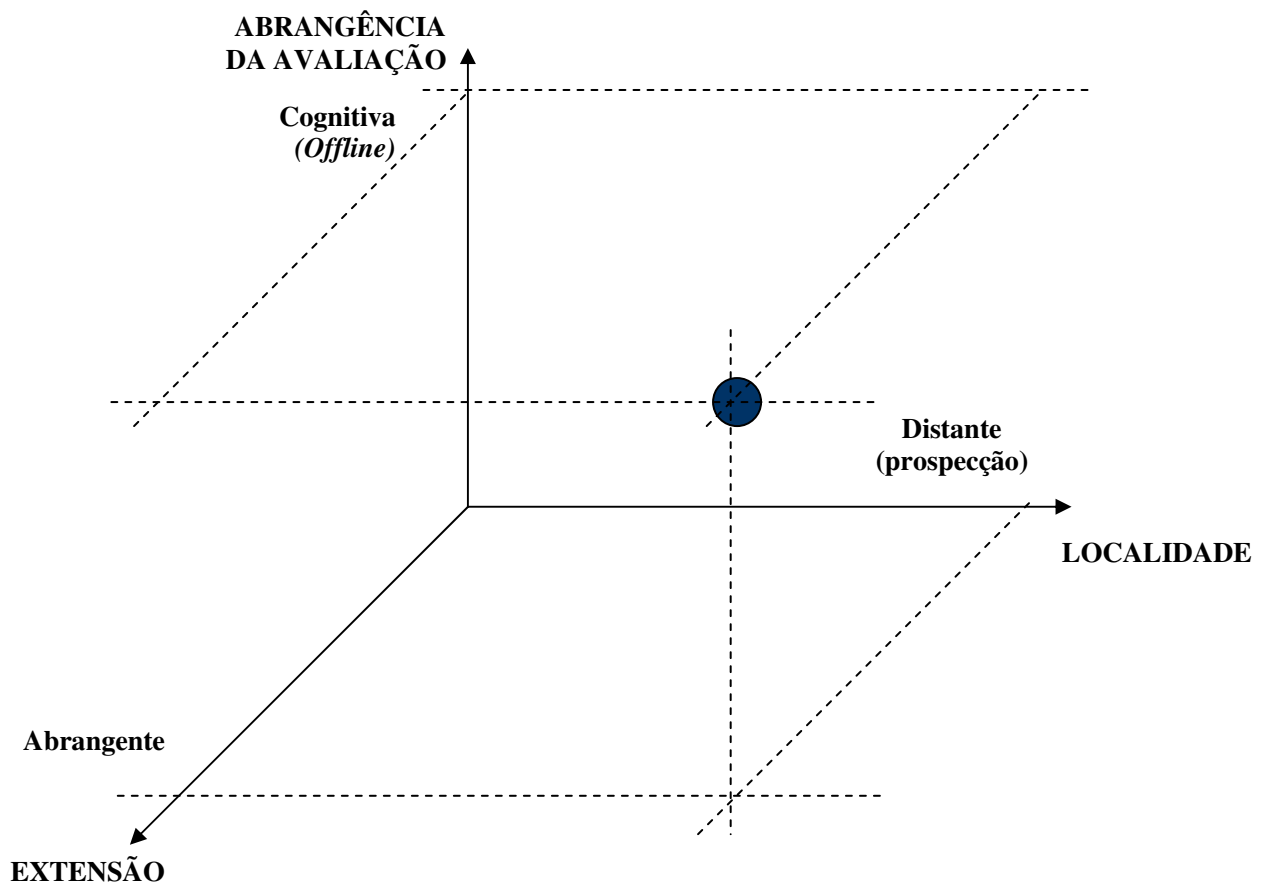


FIGURA 12 – Detalhamento dos processos de escolhas no Estudo de Caso A.

FONTE: Adaptada de Gavetti e Levinthal (2000, p. 116).

As demais características de complexidade do processo decisório vêm do modelo de Hickson et al. (1986), conforme descrito a seguir:

➤ **RARIDADE (GRAU DE ESTRUTURAÇÃO)**

O processo de inovação na nova empresa foi raro, uma vez que não havia acontecido modelo semelhante até então. Assim, de fato, houve a necessidade de uma grande estruturação de todas as áreas envolvidas (empresa - RH) para montar essa nova estrutura. A fase de integração foi extremamente complexa, por envolver muitas áreas e, além disso, teve o agravante de ocorrer em um momento de fusão em que duas culturas estavam se unindo para criar uma única.

Não, eu acho que foi extremamente complexo. Nessa nova fase, nessa fase de integração foi extremamente complexo. Porque a gente teve que modificar de certa forma, a cultura das duas empresas que se uniam. Logicamente, levando em consideração... Montando uma nova estrutura. E como na [empresa comprada] a gente já tinha consciência das pessoas, da participação delas no processo e na [empresa compradora] não, a mudança... Por exemplo, quem era da [empresa comprada], sentiu que a gente voltou alguns passos para trás, para poder entrar na mesma linguagem de novo. Foi, foi, até para as pessoas que já estavam acostumadas a falar (Gerente da Unidade de Novos Negócios).

➤ IMPACTO (SERIEDADE DAS CONSEQUÊNCIAS)

O impacto financeiro para a empresa poderia ser elevado, uma vez que a responsabilidade do gerenciamento das movimentações do negócio vem dessa unidade.

[Os impactos] são fundamentais para o futuro da companhia. Na verdade é, o que pode acontecer e que às vezes até acontece é, mais uma vez, desenvolvimento de negócios, também pode ser até que eu queira vender a empresa ou que eu queira vender a minha operação local [...] Então, são essas coisas que a gente foi exatamente gerenciar, tudo sempre alinhado com o objetivo da operação local, o que a operação local precisa fazer, é o que vai orientar o nosso trabalho (Gerente da Unidade de Novos Negócios).

As consequências podem ser sérias, caso modificações importantes no negócio não aconteçam na velocidade que devem ocorrer; sendo este o papel fundamental da competência de inovação na organização.

➤ TEMPO DE INFLUÊNCIA

A organização será afetada pelo resultado da decisão constantemente. O envolvimento das pessoas é essencial nesse processo. O processo tem que ser constantemente reciclado e alterado. E caso seja realizada alguma mudança no processo, ou se houver algum erro no processo de governança ou não continuar estimulando essa participação, essa visão de futuro, essa implicação das atividades de hoje, no futuro, pode trazer consequências para o negócio.

Ah, não vai parar nunca. Isso é constantemente reciclado e alterado. E se a gente mudar qualquer coisa no. Se a gente cometer qualquer erro no processo de governança e não continuar estimulando essa participação, essa visão de futuro, essa implicação das atividades de hoje, no amanhã, a gente tem problemas (Gerente da Unidade de Novos Negócios).

➤ **RESTRICÇÃO A OPÇÕES FUTURAS**

Para o gestor, a opção pelo desenvolvimento de novos negócios da forma como é realizada hoje pode oferecer certa restrição a opções no futuro da organização.

Então, se eu mudar amanhã radicalmente esse processo, eu vou ter resistência cultural. Eu não tenho dúvida. Então, tem um efeito restritivo sem dúvida nenhuma, porque as pessoas já estão... Agora que a gente criou na cabeça delas, que a gente conseguiu virar a chavinha: 'Funciona assim.' Se eu tiver uma mudança radical, por exemplo, agora coma compra da [empresa] e falar: 'Não, não, o processo agora é totalmente diferente.' Pode esquecer, a gente vai ter barreiras. É lógico que vai, como qualquer mudança muito significativa, do ponto de vista de execução, se eu mudar de mais (Gerente de Unidade de Negócio).

Considerando o nível de restrição no caso da fusão que ocorreu recentemente, as pessoas já estão preocupadas em como vai acontecer o novo processo, se ele será alterado, pois já acreditam que o modelo atual funciona e não têm a intenção de trocar.

O efeito da restrição principal é que haverá, portanto, uma restrição cultural: não desejam voltar para o antigo processo, para a antiga governança de projetos de inovação.

➤ **POLITICABILIDADE (INTERESSES DE UNIDADES INTERNAS E EXTERNAS)**

O nível de envolvimento de unidades organizacionais na mudança e os interesses políticos internos intrinsecamente envolvidos na decisão foram pequenos, por participação de poucos decisores nesse processo; a decisão em si, de adotar o modelo da empresa comprada, foi essencialmente dos gerentes gerais das empresas, junto com o responsável pela região América Latina.

Então, interno, eu acho que não, não teve interesse político direto, porque era parte da cultura de [empresa comprada], e fazia parte da intenção da cultura da compradora. Então, não foi uma coisa *top-down*, não foi uma coisa assim: 'Precisamos fazer isso.' Naturalmente já fazia parte das organizações, em intensidades diferentes (Gerente de Unidade de Negócio).

Não houve envolvimento de unidades externas, uma vez que a decisão foi estrutural, restrito ao ambiente interno da organização.

4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO DO CASO B

PROCESSO DECISÓRIO: Desenvolvimento de uma nova vacina (infantil)

COMPETÊNCIA ADAPTADA: P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

4.2.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa pesquisada é uma das 10 maiores indústrias farmacêuticas do mundo. De origem norte-americana está presente em 145 países e é líder mundial em pesquisa e desenvolvimento e inovação de novos produtos farmacêuticos.

A empresa realiza desenvolvimento, fabricação e comercialização de produtos farmacêuticos, biológicos, vacinas e medicamentos isentos de prescrição médica que são exportados, há mais de 149 anos, para todo o mundo. As principais divisões da empresa incluem o segmento farmacêutico (produtos de prescrição médica), o segmento de cuidados com a saúde do consumidor (produtos isentos de prescrição) e o segmento veterinário (saúde animal).

O segmento farmacêutico inclui produtos farmacêuticos éticos de marca para humanos, produtos biotecnológicos, vacinas e produtos nutricionais. Com a pesquisa e desenvolvimento concentrados em pequenas moléculas, biotecnologia e vacinas, a empresa está explorando mais de 70 novas terapias para condições médicas, como diabetes, câncer de mama, esclerose múltipla, HIV, doença de Alzheimer e esquizofrenia.

Dentre os produtos que estão em desenvolvimento incluem-se novos tratamentos para o câncer, inclusive malignidades hematológicas e de órgãos sólidos; terapias para doenças inflamatórias, incluindo a artrite reumatoide e a asma; antibióticos e vacinas para tratamento e prevenção de doenças infecciosas; terapias para doenças cardiovasculares, metabólicas e do sistema nervoso central; e tratamentos para a saúde feminina, incluindo osteoporose e sintomas vasomotores da menopausa.

O segmento de saúde do consumidor pesquisa, desenvolve, fabrica e comercializa uma ampla gama de produtos de consumo para a saúde e opera em mais de 65 países. A empresa é um dos grandes competidores em mais de uma dúzia de categorias importantes, incluindo a área de analgésicos, remédios para tosse/gripe/alergia e suplemento vitamínicos/nutricionais. Nove produtos são líderes ou vice-líderes de venda em suas respectivas categorias. Dos milhares de produtos atualmente existentes no mercado sem prescrição médica, três produtos da empresa encontram-se entre as doze marcas mais vendidas de produtos de consumo para a saúde no mundo.

O faturamento da empresa no Brasil em 2008 foi de R\$ 732,5 milhões e foi eleita pela segunda vez consecutiva uma das 100 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil, de acordo com pesquisa realizada no ano 2009 pelo Instituto Great Place to Work em parceria com a Revista Época, e também está entre as melhores do Guia Você S/A Exame 2009.

A empresa também atua com responsabilidade social e ambiental e investe US\$ 300 milhões por ano em políticas dessas áreas. No Brasil, o investimento em ações sociais em 2008 beneficiou 1.956 pessoas.

Presente no Brasil há 60 anos, a empresa tem cerca de 800 funcionários no país, a unidade fabril é um dos principais centros para produção de medicamentos no país, sendo responsável pela exportação de produtos para Argentina, Chile, Colômbia, Equador, México, Peru, Venezuela e também para o Caribe.

No Brasil, a empresa está estruturada em duas unidades operacionais para produção e comercialização de produtos farmacêuticos de prescrição e de venda livre. Além disso, a unidade brasileira também é centro regional de embalagem de hormônios, vacinas, além das embalagens secundárias para vacinas.

No país, a empresa comercializa 39 medicamentos, que se desdobram em 67 apresentações. Além disso, a empresa está presente em estudos brasileiros de pesquisa clínica em conjunto com algumas das maiores universidades do país. Com controles internacionais de pesquisa, como a GCP (*Good Clinical Practices*), tem publicado estudos em revistas mundiais e os apresentados em congressos médicos internacionais.

A empresa pesquisada é referência no desenvolvimento dos chamados biotecnológicos (medicamentos de alta complexidade, que envolvem anos de pesquisas e investimentos).

A maior fábrica de produtos biotecnológicos do mundo é dessa organização, localizada na Irlanda. Inaugurada em setembro de 2005, recebeu investimentos da ordem de US\$ 2

bilhões. Atualmente, 25% das receitas anuais da empresa são originadas pelos produtos de biotecnologia.

O forte da empresa são os medicamentos biológicos, que são feitos a partir de uma proteína ou ácido nucleico; os biofármacos – como são também conhecidos – se originam de processos de fermentação ou de bioengenharia, enquanto que os convencionais são obtidos por sínteses químicas. Diferentemente dos remédios convencionais, os biológicos são impossíveis de serem copiados, ou seja, não existe genérico dos biológicos, apenas biossimilares.

4.2.2 APRESENTAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO ESTUDADO

4.2.2.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO ESTUDADO

O processo decisório estudado foi o de **desenvolvimento de uma nova vacina (infantil)** e a competência adaptada escolhida na pesquisa inicial foi a competência de **pesquisa e desenvolvimento para a produção de vacinas**, que representou a entrada em um mercado de uma nova doença infantil causada por pneumococo, que tem grande importância para o mercado internacional e também para o Brasil. A empresa foi recém-adquirida por outra multinacional do setor farmacêutico, justamente por deter a competência de produção de vacinas.³

Esse processo decisório foi escolhido por envolver a adaptação de uma competência organizacional que contém algumas variáveis.

³ No Apêndice F é apresentado o quadro com as categorias de análise, falas dos entrevistados e análise dos conteúdos.

4.2.2.2 CARACTERIZAÇÃO DA COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

➤ VALOR

Os gestores entendem que a competência de desenvolvimentos de vacina tem valor para a organização, devido aos elevados investimentos. Essa competência oferece à organização a habilidade de afastar ameaças, por ser o principal negócio, com maior faturamento na empresa, bastante representativo:

É um dos alicerces mais importantes, eu diria entre quatro, cinco pilares da empresa, essa divisão de vacina e as tecnologias, muito importante (Gerente de Inteligência de Mercado).

O lançamento da vacina em questão também ofereceu à empresa a capacidade de aproveitar oportunidades competitivas, pois a empresa entrou em um novo mercado, ainda não atendido, com um novo produto, não existente.

➤ RARIDADE

A competência de desenvolvimentos de vacina é rara para a organização. Segundo os entrevistados, essa competência oferece sim à organização a habilidade de afastar ameaças, já que poucas organizações têm essa competência, nenhum concorrente a possui. O lançamento da vacina permitiu à empresa ficar por 8 anos no mercado com exclusividade.

➤ SUSTENTABILIDADE

A competência oferece sustentabilidade para a organização durante um período de tempo, uma vez que existe elevado nível de dificuldade de substituição dessa competência por outra similar nesse mercado.

Mas geralmente a gente tem vacinas que a gente desenvolve e vai atualizando. Então, conforme vão mudando, a gente também atualiza as vacinas. Então a gente vai lá e recolhe uma nova vacina que age contra mais do que o seu antecessor (Gerente de Novos Produtos).

No entanto, entendem que essa competência é depreciável no médio prazo, já que, em paralelo ao lançamento, outras empresas tentam conquistar o mesmo mercado, mas a empresa se defende, buscando evoluções dessa vacina, buscando lançar melhores produtos, enquanto os concorrentes ainda buscam desenvolver a primeira família da vacina.

➤ **VERSATILIDADE**

Neste caso, a versatilidade se relaciona com a capacidade que a organização possui de reter os talentos que atualmente estão em pesquisa e desenvolvimento e na própria unidade de negócio de vacinas. Assim, se mantidos os talentos, é possível manter a característica de versatilidade que essa competência demanda. A competência pode ser realocada para outras áreas da organização, neste caso, o que determina a versatilidade como característica da competência.

4.2.2.3 PARTICIPANTES DO PROCESSO DECISÓRIO

Os participantes do processo decisório em questão e pesquisados neste estudo de caso foram: o Gerente de Novos Produtos, responsável pela gestão do portfólio de produtos que envolvem a vacina, seu lançamento e comercialização e que participou do processo decisório que envolveu o desenvolvimento da vacina; o Gerente de Inteligência de Mercado, que participou do processo decisório, gerenciando a equipe responsável pelas análises de mercado e parte das análises de impacto financeiro e realizando análises de cenários para o produto em questão; e o Gerente de Produtos BU/Vacinas, que foi o entrevistado na entrevista inicial e detalhou o estudo de caso, por ser diretor da área e ter participado de todo o processo, desde o início até sua evolução. No Quadro 15 é possível observar a caracterização dos informantes do Estudo de Caso B.

QUADRO 15 – Caracterização dos informantes do Estudo de Caso B.

INFORMANTES		NÚMERO
Entrevista inicial	Gerente	1
Demais informantes	Gerentes	2
TOTAL		3

4.2.3 CARACTERIZAÇÃO DA COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL ADAPTADA

Algumas características levantadas para a competência organizacional de pesquisa e desenvolvimento para a produção de uma nova vacina estão detalhadas no Quadro 16.

QUADRO 16 – Características da competência organizacional adaptada no Estudo de Caso B.

VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS DAS VARIÁVEIS DA COMPETÊNCIA
Missão	A missão da competência de pesquisa e desenvolvimento de vacinas é de salvar vidas.
Atividades	Pesquisa e desenvolvimento, distribuídos pelo mundo, que envolvem os testes constantes de várias moléculas.
Principais ativos	Grupo de pesquisa e desenvolvimento
Participantes	Equipe de Pesquisa e Desenvolvimento, mas todos na unidade de negócio são envolvidos nessa competência, ela é a essência da empresa.
Entradas	Pesquisa e o desenvolvimento da vacina.
Saídas	Vacinas em si.
Responsáveis	Toda a unidade de negócio (de P&D) envolvida, desde a concepção, até a entrega das vacinas para o mercado.

4.2.4 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO PARA ADAPTAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

4.2.4.1 PROCESSO DECISÓRIO – VISÃO GERAL

O objetivo dessa etapa é a caracterização do processo decisório conforme a metodologia adotada por meio das categorias: estímulo inicial da mudança, diagnóstico da mudança, desenvolvimento e táticas, avaliação e autorização, apresentados por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976).

➤ ESTÍMULO INICIAL DA MUDANÇA

As discussões para iniciar a vacina ocorreram bem antes dessa decisão, através do levantamento dos mercados. Depois de sinalizadas as principais doenças, a empresa iniciou um levantamento e pesquisas para identificar o potencial do mercado em questão.

A identificação do problema é pela Organização Mundial da Saúde, a OMS. Ela levanta, e daí a empresa começa a discutir, esse é o estímulo para essa mudança ou decisão por iniciar essa pesquisa (Gerente de Inteligência de Mercado).

➤ DIAGNÓSTICO DA MUDANÇA

O diagnóstico de mudança foi identificado no momento em que a doença foi colocada como um potencial mercado para a empresa. Primeiro esse é um levantamento feito por profissionais da saúde, em fóruns e discussões sobre o tema, envolvendo governos e ONGs. Em paralelo foram realizadas pesquisas de potencial na empresa e a vacina foi escolhida para ser viabilizada no Brasil.

As indústrias farmacêuticas possuem no seu quadro de empregados médicos, cientistas e consultores nas várias esferas da medicina. Eles são os responsáveis por identificar quais são as doenças que atingem os humanos, qual seria a solução [vacina ou medicamento] e qual é o mercado principal. No caso de [nome da vacina], milhões de crianças morriam por meningite por pneumococo e pneumonia. A equação mercadológica é perfeita, ela é uma

vacina que salva vidas, extremamente importante para crianças abaixo de 2 anos e tem um mercado gigante (Gerente de Produtos BU/Vacinas).

Desse modo, a combinação de fatores exógenos à organização e fatores endógenos, de investimento e retorno de investimento, identificados por um potencial mercado, compuseram o diagnóstico do processo decisório para o desenvolvimento da vacina.

➤ **DESENVOLVIMENTO DE ALTERNATIVAS PARA A MUDANÇA**

O produto foi viabilizado em discussões internas, em força tarefa composta pelas áreas de inteligência de mercado (levantamento de potencial, regulamentação), *marketing* (pontos de vendas, material promocional), comercial (estratégia de promoção e vendas), finanças (precificação, recurso financeiro, legislação) e RH (novas estruturas, recursos). Depois, em áreas externas, como a área médica.

A parte de pesquisa e desenvolvimento, realmente, leva isso para frente durante um bom tempo. Quando se tem uma droga já desenvolvida, pronta para ser comercializada, aí você entra na parte regulatória para registrar o produto, você tem a parte de marketing para levar o produto para o consumidor, você tem a parte de comunicação onde você desenvolve materiais para comunicar esse produto para os médicos, participação em congressos e eventos, a força de vendas. Que leva essa informação a respeito desse produto para os médicos e profissionais da saúde, isso só no final (Gerente de Produtos BU/Vacinas).

Todas as áreas trabalharam em paralelo para o desenvolvimento, e a partir do momento em que a tecnologia foi se desenvolvendo, se mostrando segura e eficaz (nos testes aplicados), depois da área de pesquisa e desenvolvimento, também foi para estudos clínicos e só depois para o mercado.

➤ **TÁTICAS DE AVALIAÇÃO**

Na fase de avaliação, as rotinas de avaliação analíticas foram baseadas nos testes como forma de avaliar os riscos envolvidos. São rotinas de avaliações analíticas: avaliar o tamanho do mercado, capacidade técnico-científica de desenvolvimento, os requisitos para aprovação no FDA e EMEA, com alguns riscos: comercialização e aprovação de preço, assim como capacidade de produção. Todas essas avaliações são feitas junto a consultorias especializadas.

No caso dos testes clínicos: A vacina foi eficaz desde o começo, nas fases primárias até chegar em teste com humanos. Os primeiros testes com humanos foram feitos em mais de 2000 crianças, onde foram avaliados vários aspectos: produção de anticorpos, redução da doença, segurança quando administrada com outras vacinas e a própria segurança da vacina para efeitos adversos. Em todos os aspectos a vacina teve resultados positivos (Gerente de Produtos BU/Vacinas).

Depois de aprovados todos os testes, existe a etapa de coordenar todas as iniciativas para o lançamento, registro na ANVISA, informações técnicas do produto, fábrica etc. Também nessa etapa é realizada a precificação, que é quase que 100% definida em estudos e análises do preço da mesma droga ou semelhantes no mercado internacional.

➤ **AUTORIZAÇÃO**

Depois da aprovação da ANVISA, a autorização é uma fase simples, já que não existe mais restrição: a autorização passou pela diretoria da unidade de negócio, diretoria financeira e pelo presidente da empresa.

4.2.4.2 TÁTICAS DE AVALIAÇÃO

O objetivo dessa etapa é a caracterização de táticas de avaliação conforme a metodologia adotada por meio das categorias: decisão analítica, decisão baseada em barganha, decisão subjetiva e decisão baseada em julgamento, conforme apresentado por Nutt (1998); as táticas se compõem como apresentado no Quadro 17.

QUADRO 17 – Táticas de avaliação presentes no Estudo de Caso B.

TÁTICAS		ABORDAGEM	PRESENÇA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO
Quantitativa	Analítica	Baseada em dados	X
		Baseada em piloto	
		Baseada em simulação	
Qualitativa	Barganha	Baseada em dados	
	Subjetiva	Baseada em análise de valor	X
		Baseada em opinião do patrocinador	
		Baseada em opinião do especialista	
		Baseada em opinião do usuário	
Julgamento	Opinião do patrocinador		

Dentro do modelo de Nutt (1998), segundo o relatado pelos gestores, as táticas utilizadas na empresa para a avaliação descrita foram: decisão analítica com análise quantitativa baseada em dados e decisão subjetiva com análise qualitativa baseada em análise de valor. As demais táticas de avaliações não foram citadas pelos gestores.

Não tem como sair da análise. Mesmo com toda essa análise, de vez em quando tem viés. Às vezes, você bola uma estratégia, depois de toda aquela análise. Daqui a pouco você vai ter que corrigir. Mas é interessante como, às vezes, o mercado se comporta de forma diferente. Por mais analítico que seja às vezes acontece (Gerente de Inteligência de Mercado).

4.2.4.3 COMPLEXIDADE DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

O objetivo dessa etapa é a caracterização da complexidade do processo decisório de adaptação de competências conforme a metodologia adotada, por meio das categorias: raridade, impacto, abrangência/extensão, profundidade/localidade, tempo de influência, restrição a opções futuras, politicabilidade (interesses de unidades internas e externas) e abrangência da escolha, segundo a teoria apresentada por Hickson et al. (1986) e Gavetti e Levinthal (2000).

Serão apresentadas primeiramente as características presentes no modelo descrito por Gavetti e Levinthal (2000). Os autores apresentam as escolhas baseadas na experiência e cognição e em função do tipo do processo decisório, assim, têm-se 3 dimensões caracterizadoras:

- **EXTENSÃO:** Abrangente. No Caso B a abrangência foi completa e envolveu muitas áreas da empresa: inteligência de mercado, financeiro, *marketing*, treinamento e RH. Segundo os gestores, todas as áreas devem ser envolvidas, já que os impactos são grandes de adaptações nas áreas.

A abrangência é completa. É uma coisa que envolve toda a empresa, porque esses produtos que estão sendo desenvolvidos hoje são os produtos que vão manter a empresa no futuro. Realmente é a parte essencial da empresa. Sim, envolvem a companhia como um todo (Gerente de Novos Produtos).

- **LOCALIDADE:** Distante (prospecção). No desenvolvimento dessa nova vacina, ocorreu radicalidade nas mudanças ocorridas internamente para que a vacina fosse lançada. Houve a necessidade de criação de uma nova estrutura, e um novo mercado, desse modo a mudança foi profunda para a organização e bastante radical.

Então, realmente foi radical. Tanto é que foi tudo novo. E, a partir disso, a gente, [empresa], enfim, estabeleceu certos padrões no mercado, nas clínicas. As clínicas de vacinas, agora, são muito mais empreendedoras (Gerente de Produtos BU/Vacinas).

- **ABRANGÊNCIA DA AVALIAÇÃO:** Experimental. Houve elevado grau de necessidade de se desenvolver experimentos ao longo do processo decisório escolhido, o processo decisório relatado teve predominância analítica, já que as decisões foram baseadas em experimentos (de acordo com processos e procedimentos experimentais realizados pelos decisores).

Médico é medicina, baseado em evidências. [...] Então, por isso que a indústria farmacêutica tem toda uma política, a gente fala *compliance*, que a ANVISA está muito de olho na indústria. A gente não pode dar um jeitinho ou cometer práticas que fogem das regras da ANVISA (Gerente de Inteligência de Mercado).

A combinação dessas dimensões irá gerar o modelo do processo de escolha (Figura 13).

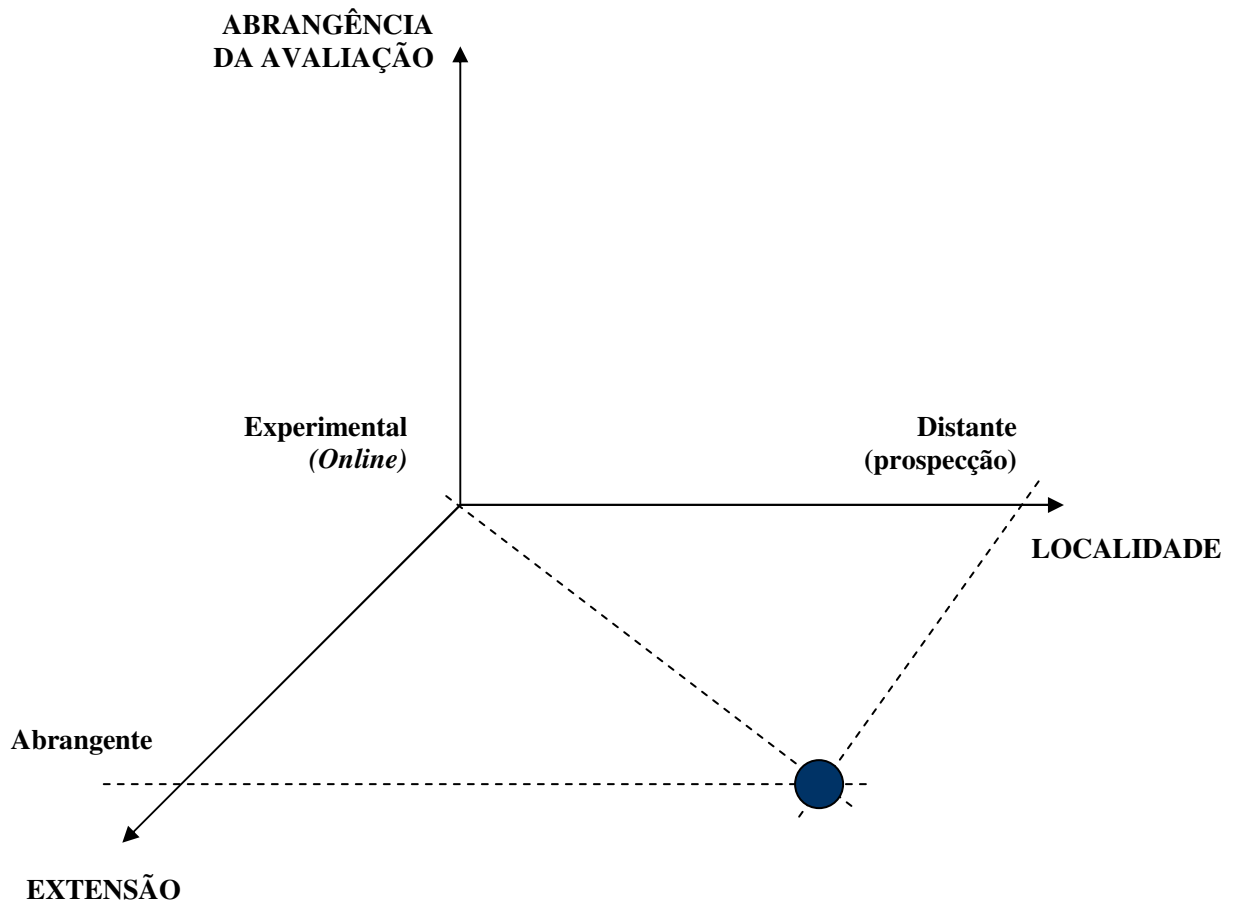


FIGURA 13 – Detalhamento dos processos de escolhas no Estudo de Caso B.
 FONTE: Adaptada de Gavetti e Levinthal (2000, p. 116).

As demais características de complexidade do processo decisório vêm do modelo de Hickson et al. (1986), conforme descrito a seguir:

➤ **RARIDADE (GRAU DE ESTRUTURAÇÃO)**

Para os gestores, o processo foi único, inédito e, assim, foi raro e ainda possibilitou a empresa manter a competitividade por anos no segmento. Ofereceu também exclusividade e a possibilidade de trabalhar com um preço superior a média em um nicho de mercado. Proporcionou alto valor agregado e elevada competitividade para a organização.

Dentro das empresas que desenvolvem esse tipo de medicamento, esse processo decisório é único. Então é quase inédito (Gerente de Novos Produtos).

➤ **IMPACTO (SERIEDADE DAS CONSEQUÊNCIAS)**

Para todos os entrevistados, o impacto financeiro para a empresa seria muito elevado; em caso de falha, a seriedade das consequências dessa decisão é elevada. Um ponto interessante também citado foi a importância desse lançamento para o impacto na sociedade, na medicina, uma visão mais abrangente e ainda mais crítica.

É uma coisa até interessante dizer, e bonita. O impacto é na vida das pessoas, no sistema como um todo. Antes e depois de uma entrada de uma vacina como essa. Para a empresa, não precisa nem falar. É, também, muito (Gerente de Produtos BU/Vacinas).

➤ **TEMPO DE INFLUÊNCIA**

Para os gestores, a organização será afetada pelo lançamento dessa vacina, desde o seu lançamento até quando ela for comercializada, ou seja, por pelo menos 15 anos. Entendem que o tempo de influência pode ser menor, se por algum outro motivo a unidade de negócio não existir mais.

Na verdade é uma coisa que perdura para sempre, quando você acaba desviando os recursos de um produto para outro, é um produto bem desenvolvido, uma tecnologia bem desenvolvida. Poderia adotar um novo produto e acaba desenvolvendo toda uma divisão da empresa. Mas, pelo menos, pelo período de comercialização desse produto: desde a hora que a gente pesquisa e lança, então vão pelo menos uns 15 anos (Gerente de Novos Produtos).

➤ **RESTRIÇÃO A OPÇÕES FUTURAS**

Produtos competem por recursos de desenvolvimento paralelamente, e depois de desenvolvidos é importante que, se bem-sucedidos, consigam perdurar com lucros no mercado durante um tempo. Pode haver uma evolução da vacina atual para ser lançada no mercado posteriormente, mas o lançamento restringe futuras opções e estabelece alto custo para essas opções.

A resposta é sim. Por quê? Porque a essa vacina vai se transformar, após isso, em outra. A gente vai lançar com estudos comprovando que outra vacina [evolução dessa] também é eficaz (Gerente de Produtos BU/Vacinas).

➤ **POLITICABILIDADE (INTERESSES DE UNIDADES INTERNAS E EXTERNAS)**

Houve interesse interno e participação completa de todas as áreas no processo descrito. Há interesse de todas as unidades, envolvendo mais de 6 unidades organizacionais.

Internamente está todo mundo interessado nessas tecnologias, nesses produtos. Há nível de interesse de todas as unidades (Gerente de Novos Produtos).

Também existe movimento político, por interesse em estar bem posicionado nos *rankings* das maiores empresas, ou seja, há um interesse interno sobre concorrência, uma competitividade por posição mercadológica.

Com a vacina, a empresa virou uma das mais rentáveis. As ações da explodiram. A empresa cresceu, o presidente ficou bem. A gente superou muitas metas. Então, todo mundo teve interesse. Interno, não tenha dúvida (Gerente de Produtos BU/Vacinas).

Houve, sim, interesses políticos. Por quê? Com a vinda de uma vacina onde... Por exemplo, no Brasil você compete, também... Por que tem o primeiro lugar no ranking das empresas? Então, sim, existe nesse sentido. Então, assim, aumenta o faturamento, aumenta a sua posição no ranking (Gerente de Inteligência de Mercado).

Externamente também há interesse político, pois no caso dessa vacina existiram associações médicas, governamentais, que fazem a aquisição de lotes da vacina para a população.

Política externa também, porque, assim, vacina é envolvida com o calendário nacional de imunização. Então, assim, existe também sim. Tanto é que a gente tem uma área de [...] Tem uma gerente institucional. E a gente está em Brasília. Existe, sim, um interesse político. Nesse caso, para implementar, para colocar a vacina no calendário (Gerente de Produtos BU/Vacinas).

4.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO DO CASO C

PROCESSO DECISÓRIO: Alteração de negócio via desativação de regionais de vendas

COMPETÊNCIA ADAPTADA: Liderança (reestruturação)

4.3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa pesquisada é uma empresa internacional fundada em 1896, na Suíça. É a maior companhia de biotecnologia do mundo, com produtos em oncologia, virologia, doenças autoimunes, metabólicas e do sistema nervoso central. A companhia também é líder mundial no mercado de diagnóstico *in vitro* e diagnóstico do câncer por meio de tecidos, além de ser pioneira em gerenciamento do diabetes.

Em 2008, possuía cerca de 80 mil colaboradores no mundo e investiu aproximadamente 9 bilhões de francos suíços (20% de seu faturamento) em pesquisa e desenvolvimento.

Uma das maiores empresas de saúde do Brasil está subdividida em dois segmentos: farmacêutico e diagnóstico. O segmento de diagnóstico é reconhecido pelo suporte aos procedimentos médicos e laboratoriais, incluindo os realizados pelos pacientes, como testes de índice de glicemia para diabetes, até operações laboratoriais de grande porte envolvendo técnicas de biotecnologia. O segmento farmacêutico tem foco no desenvolvimento e produção de medicamentos para doenças como câncer, doenças virais, autoimunes e do sistema nervoso central, entre outras.

Alguns números da empresa em 2008 foram: 51 marcas e 110 formas de apresentação de produtos comercializados pela Divisão Farmacêutica RX. A empresa obteve 5,44% de participação no mercado farmacêutico em dez/2008.

O número total de colaboradores em jan/2009 chegou a 1.375 (1.303 funcionários e 72 estagiários).

Foram 35.608 médicos visitados até jan/2009, movimento que ocasionou a marca de R\$ 1.505.454.000 em vendas brutas no mercado local. A empresa realizou investimentos da ordem de R\$ 14 milhões na regional brasileira em 2008.

Recentemente, as disciplinas genética e genoma tornaram-se pilares nas pesquisas desenvolvidas pela empresa. No entanto, os produtos do setor hospitalar correspondem a 70% do faturamento atual da empresa.

4.3.2 APRESENTAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO ESTUDADO

4.3.2.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO ESTUDADO

O processo decisório estudado foi o de **reestruturação para desativação de regionais de vendas** e a competência adaptada escolhida na pesquisa inicial foi a competência de **liderança – que sofreu uma completa reestruturação no processo**, e que representou uma grande mudança, pois praticamente todas as lideranças foram desligadas da empresa e uma nova estrutura foi formada e outras poucas pessoas foram aproveitadas; na época acreditava-se que para alterar a cultura do negócio, que era o que a empresa queria no momento, seria a troca das lideranças.⁴

Foi identificada uma perda nesse processo, com prejuízo para a organização, pois muito da base de conhecimento foi perdida, assim como parte das referências do negócio. Entendia-se que era a decisão estratégica da organização, entretanto poderia ter ocorrido de forma a não impactar tanto e não se perder processos que já funcionavam de uma forma positiva. Isso gerou uma perda de competitividade e da força reconhecida que a empresa tinha em processos, a qual demorou a ser reconstruída.

Esse processo decisório foi escolhido por envolver a adaptação de uma competência organizacional que contém algumas variáveis.

⁴ No Apêndice G é apresentado o quadro com as categorias de análise, falas dos entrevistados e análise dos conteúdos.

4.3.2.2 CARACTERIZAÇÃO DA COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

➤ VALOR

O gestor entende que a competência de liderança e a reestruturação que sofreu (adaptação) têm muito valor para a organização, e por esse motivo essa mudança teve um alto custo para a organização, na medida em que houve uma demora para que a empresa conseguisse retomar os processos de forma adequada:

A minha visão é que durante o período de transformação, durante o período em que houve a implementação, houve um custo alto nesse sentido. Porque como a empresa não fez a manutenção desse processo de liderança, como ela não cuidou desse processo [...]. Eu acho que nesse aspecto a empresa perdeu, ela ficou um tempo buscando o início da corda de novo. Levou-se um ano, por exemplo... Para voltar ao que estava. Foi um processo longo de readaptação, mesmo aqueles que ficaram e os mais experientes, para eles, tudo era novo (Diretor de Vendas).

Assim, a competência tem efeito elevado sobre os custos e sobre as vendas da organização, uma vez que ganhou nova estrutura e novo modelo de negócio, mas teve lentidão em retomar o relacionamento com os novos parceiros e principalmente com a área médica, que tem elevado impacto com essas mudanças.

➤ RARIDADE

O gestor entende que a competência de liderança para a empresa é muito rara. Como o mercado está deixando de ser protegido e passou a competir por preços, existe a necessidade de ganho de competitividade através das pessoas, mas, para isso, o essencial é que se tenham líderes preparados para conseguir alcançar esse objetivo, já que as empresas farmacêuticas estão cada vez mais enxutas.

O aspecto da liderança, ele é hoje, eu diria que é o ponto número um, dentro de um processo da dinâmica farmacêutica e para a [empresa]. [...] Você vê, preço hoje, preço é uma coisa que para você mexer nesse mercado é difícilimo, é difícilimo mexer em preço, porque é uma questão política, é uma questão social. [...] Então, a necessidade de você ter hoje, processos otimizados, pessoas motivadas, pessoas mais produtivas, a necessidade de você ter profissionais mais bem preparados, mais bem treinados, gente mais disposta a trabalhar com qualidade, é muito maior. E as estruturas estão muito

enxutas. Então hoje, por exemplo, muito embora você tenha mais entrante no mercado, o número de profissionais, por empresa, na frente dos clientes, deu uma diminuída. Ainda existem empresas com mais de mil representantes, mas foram empresas que foram incorporando outras empresas (Diretor de Vendas).

Sendo assim, o papel de uma liderança mais pragmática, motivadora, para a indústria farmacêutica, é muito importante e é uma competência rara entre os concorrentes.

➤ **SUSTENTABILIDADE**

A competência de líderes e a sua formação na indústria farmacêutica oferecem uma sustentabilidade única para a organização durante um período de tempo, já que ela demanda longos prazos para ser desenvolvida e tem alto custo.

No entanto, entendem que essa competência gera uma competitividade no médio prazo, já que o tempo de desenvolvimento é um pouco longo, há tempo para a formação desses líderes e, ainda, que a sua profissionalização possa ser aproveitada no médio prazo. Ainda não é simples a alteração dessa competência, uma vez que, segundo o gestor, ela está em fase de desenvolvimento e para as outras empresas a dificuldade é a mesma ou ainda maior, já que essa competência não pode ser substituída por outra. O mercado está direcionado para o desenvolvimento dessa competência. Então, ela é sustentável, por ter sido reconhecida e estar agora sendo trabalhada dentro da organização estudada. Não é simples de se substituir por outra e ainda não é fácil de ser reconhecida, uma vez que trata do processo de formação das pessoas.

➤ **VERSATILIDADE**

Neste caso, a versatilidade se refere à capacidade de transferência dessa competência internamente, ou seja, dentro da empresa para outras áreas e não apenas das regionais de vendas e áreas impactadas com a mudança.

Surgiu um ponto que eu acho muito interessante, nessa coisa de você tentar perpetuar isso para frente, que é trabalhar a avaliação por competência, que era uma coisa que não era muito bem resolvida dentro da organização. E hoje, eu percebo que todas as empresas estão tentando fazer a mesma coisa. [...] Eu quero melhorar o meu processo de avaliação por competência. Por quê? Visando as lideranças. E o projeto foi transferido para várias áreas, ele começava pelas lideranças, dali para baixo. Quer dizer, contamina as

lideranças, tanto que os sponsor do projeto era o presidente (Diretor de Vendas).

Houve uma mudança de atitude, em termos de validação da competência, motivada pelo exemplo da própria liderança e da importância da competência para a empresa e para o mercado.

4.3.2.3 PARTICIPANTES DO PROCESSO DECISÓRIO

Os participantes do processo decisório em questão e pesquisados neste estudo de caso foram: o Diretor de Vendas, responsável pela gestão da equipe de vendas e lideranças que foram reestruturadas no processo decisório, mas que por questões políticas teve sua posição alterada durante o processo decisório de adaptação da competência de líderes na empresa; e o Gerente de Unidade de Negócio, que na época era um regional de vendas e hoje atua como gerente da unidade de negócio de produtos de neurociência, que participou do processo decisório e foi promovido a gestor de uma unidade de negócio durante esse processo.

No Quadro 18 são apresentados os participantes da entrevista (informantes), por função.

QUADRO 18 – Caracterização dos informantes do Estudo de Caso C.

INFORMANTES		NÚMERO
Entrevista inicial	Alta administração (Diretor)	1
Demais informantes	Gerente	1
TOTAL		2

4.3.3 DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL ADAPTADA

Algumas características levantadas para a competência organizacional de pesquisa e desenvolvimento para reestruturação de liderança da organização estão detalhadas no Quadro 19.

QUADRO 19 – Características da competência organizacional adaptada no Estudo de Caso C.

VARIÁVEIS	CARACTERÍSTICAS DAS VARIÁVEIS DA COMPETÊNCIA
Missão	Ser modelo para a organização, ou seja, é através da atitude da liderança que se consegue fazer a organização funcionar conforme a orientação estratégica.
Atividades	Primeira atividade é motivar: provocar e envolver as pessoas para que deem o seu melhor no desenvolvimento do negócio e a sua melhor efetividade. Segundo, identificar perspectivas para o negócio através das pessoas.
Principais recursos	A busca de sintonia com o mercado, de forma a não estar apenas satisfeito com a sua atuação no momento, quebrar paradigmas de negócio, como também ser capaz de manter a competitividade em alta.
Participantes e Responsáveis	O próprio líder, individualmente, deve ser o primeiro a vender a competência. Também atuar junto às demais áreas participantes e responsáveis: recursos humanos e comunicação corporativa, para serem parceiros na promoção dessa competência na organização.
Entradas	Clareza: transparência de informação com os liderados. Confiança: envolver as pessoas nas alternativas do negócio e promover a confiança nas relações.
Saídas	Produtividade da organização.

4.3.4 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO PARA ADAPTAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

4.3.4.1 PROCESSO DECISÓRIO – VISÃO GERAL

O objetivo dessa etapa é a caracterização do processo decisório conforme a metodologia adotada por meio das categorias: estímulo inicial da mudança, diagnóstico da mudança, desenvolvimento e táticas, avaliação e autorização, apresentadas por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976).

➤ ESTÍMULO INICIAL DA MUDANÇA

O estímulo para iniciar essa mudança aconteceu no momento do plano de marketing, que ocorre duas vezes ao ano. Como estímulos iniciais desse processo decisório, tiveram: redução de custo e aumento de venda. Ou seja, foi identificada uma oportunidade de negócio, em uma tentativa de se adequar às alternativas que o mercado oferecia frente aos produtos e unidades de negócio da empresa na época.

O estímulo inicial para a mudança foi visando um melhor aproveitamento da estrutura que existia e visando aumentar as vendas também. Redução de custo e aumento de venda. Porque muita empresa só visa: 'Não, vou continuar vendendo a mesma coisa ou vou perder 1% na venda, só que, em compensação, o que eu vou economizar vale à pena.' Essa decisão, e todas as decisões que a gente vem tomando, ano após ano, a gente para reavaliar isso uma vez por ano. Então, todo ano a gente faz essa reavaliação. E sempre a gente descobre que dá para você diminuir custo e aumentar venda (Gerente de Unidade de Negócio).

Essa alteração era comum na organização, mas em um menor nível – não com a dimensão que ocorreu na ocasião – foi, portanto, uma grande transformação estrutural, iniciada pela busca de redução nos custos em um momento de crise e procurando aumentar as vendas.

➤ DIAGNÓSTICO DA MUDANÇA

Para os gestores, no momento inicial de diagnóstico no caso dessa decisão, houve a busca por soluções para um problema de recursos financeiros, problemas com lançamento de produtos. Para o diagnóstico, essencialmente foram cruzadas informações do negócio com o cenário macroeconômico do país, e identificada pela gestão uma necessidade de que algo deveria ser feito. A partir disso, as alternativas começaram a ser criadas.

Nós estamos na seguinte situação: ‘Estamos com problema de *budget*, o nosso portfólio está com esse problema porque o lançamento X vinha para o Brasil e não vem mais e a nossa estrutura está cara.’ Normalmente era por esses motivos. Ou: ‘Antecipou-se um lançamento e nós vamos ter que correr com processos e vamos ter que mexer na estrutura.’ Beleza, alternativas: alternativa A, B e C, cenário A, B e C. [Levantamento de cenários?] Exatamente, cruza com o quadro econômico brasileiro e nós temos essas situações (Gerente de Unidade de Negócio).

Um problema apresentado sobre o diagnóstico foi a dificuldade de mensuração de resultados, uma vez que as mudanças passaram a ser cada vez mais constantes, não permitindo a criação de históricos para avaliar os resultados das decisões tomadas até então. Algum tempo de desenvolvimento e maturação da decisão tem que ser considerado para ser possível de medir os resultados.

➤ DESENVOLVIMENTO DE ALTERNATIVAS PARA A MUDANÇA

A fase de desenvolvimento inicia-se quando os decisores e patrocinadores percebem que o negócio está desalinhado com o encaminhamento de mercado – indicando a necessidade de mudança. Por uma realidade interna, sem nenhuma visão de lançamento em vista, sem grandes inovações em produtos e grandes investimentos, a empresa viu um momento de crise à frente e decidiu antecipar alterando a sua estrutura.

Isso [desenvolvimento] geralmente fica na mão de uma pessoa. Como um decisor. Até porque é uma coisa que envolve muito segredo da tomada de decisão. Isso é complicado, até porque, às vezes, só essa pessoa é que está enxergando essa possibilidade. Porque é muito difícil para a gente, enquanto decisor, você decidir que você não faz mais parte dessa estrutura. Tem que ter uma maturidade executiva muito grande. Então, geralmente isso é um diretor, neste caso foi o presidente, quando a estrutura é maior, que olha para o plano de *marketing* na hora que o gerente de produto está apresentando junto com o gerente de *marketing*; olha e fala assim: ‘Eu acho que aqui tem uma

oportunidade de negócio.’ E aí, enquanto o plano de *marketing* continua o seu desenvolvimento, a gente trabalha paralelamente a isso, em total sigilo, uma análise desse investimento (Gerente de Unidade de Negócio).

A decisão por reestruturar as lideranças veio, essencialmente, de uma avaliação analítica de resultados da empresa; com os investimentos realizados, não seria possível manter o patamar de vendas. Da mesma forma a estrutura. Não seria possível manter uma mesma estrutura com quantidade de vendas sofrendo redução. Então, o desenvolvimento da solução foi pautado por essa realidade, por isso a decisão por alterar toda a estrutura de liderança de vendas da empresa.

➤ AVALIAÇÃO

Nesse momento, análises matemáticas, de resultado de cada um dos negócios, das regionais foram levantadas, e a partir desse levantamento foram identificadas as unidades que desenvolviam melhor, que possuíam melhor resultado e a partir daí começou a implementação das alterações efetivamente, na prática.

Os envolvidos nessa etapa do processo foram finanças e inteligência de mercado, responsáveis, conjuntamente, pelas análises de margem de contribuição das áreas e por compará-las com a média da empresa. Também o patrocinador, nesse caso o diretor que apresentou o projeto e os diretores que aprovaram.

E a primeira pergunta é: ‘Onde que a minha força de vendas está cara?’ Região do Rio Grande, no sul do Rio Grande do Sul, eu tenho lá um representante: ‘O que eu vendo lá hoje, compensa ter aquele representante?’ O que eu tenho lá: ‘Quanto custa um representante?’ Fica difícil. Então, R\$ 100 mil, vamos dizer. Beleza: ‘Quanto eu vendo lá hoje?’ A minha margem de contribuição é Y, para a empresa. Se eu comparar a minha margem de contribuição com o que esse representante deixa, comparado com o portfólio, o quanto ele custa, é uma conta matemática, que a inteligência de mercado faz e ele está fora (Diretor de Vendas).

O processo de avaliação foi essencialmente racional, segundo o gerente entrevistado. A apresentação do projeto e seu desenvolvimento foram essencialmente pautados em análises; caso contrário, segundo o gestor, ele não teria acontecido.

➤ AUTORIZAÇÃO

A autorização acontece quando os patrocinadores do projeto junto com o presidente avaliam os impactos levantados no processo de avaliação.

No momento em que o projeto é vendido, que são analisados todos os impactos e qual é o melhor cenário, quando se cruza o impacto institucional menos tenso, com a melhor relação custo-benefício, aquele projeto que for mais convincente, ok, o sponsor bate o martelo, bate o martelo no prazo e é envolvido... Quem tomou essa decisão foi um diretor geral. Então, o presidente da empresa foi envolvido para patrocinar essa decisão (Diretor de Vendas).

A autorização final para realização da mudança foi feita pelo gerente da unidade (Brasil) e pelo diretor geral (presidente), que são os que avaliaram, depois de todas as análises e estudos apresentados, assim como os riscos, pela implementação da mudança.

4.3.4.2 TÁTICAS DE AVALIAÇÃO

O objetivo dessa etapa é a caracterização de táticas de avaliação conforme a metodologia adotada por meio das categorias: decisão analítica, decisão baseada em barganha, decisão subjetiva e decisão baseada em julgamento, conforme apresentadas por Nutt (1998); as táticas se compõem da seguinte forma (Quadro 20).

QUADRO 20 – Táticas de avaliação presentes no Estudo de Caso C.

TÁTICAS		ABORDAGEM	PRESENÇA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO
Quantitativa	Analítica	Baseada em dados	X
		Baseada em piloto	
		Baseada em simulação	X
Qualitativa	Barganha	Baseada em dados	
	Subjetiva	Baseada em análise de valor	
		Baseada em opinião do patrocinador	X
		Baseada em opinião do especialista	
		Baseada em opinião do usuário	
Julgamento	Opinião do patrocinador		

Dentro do modelo de Nutt (1998), segundo o relatado pelos gestores, as táticas utilizadas na empresa para a avaliação descrita foram: decisão analítica com análise quantitativa baseada em dados e simulação, mas também decisão subjetiva com análise qualitativa baseada em opinião do patrocinador. As demais táticas de avaliações não foram citadas pelos gestores.

Acho que ela foi um equilíbrio entre as duas. Eu acho que a gente envolveu as duas, os dois tipos de análise. Quantitativa, quando a gente fala de retorno sobre investimento puro e simples. E aí é um cálculo matemático. Mas qualitativa, quando a gente fala em cultura, quando a gente fala, também, em viabilidade da implementação, em ganhos qualitativos da implementação, esse tipo de coisa. Acho que foi muito focado em simulação. A gente fez: 'Olha, se tal coisa acontecer, a gente vai ganhar X. Se tal coisa acontecer, a gente vai perder Y.' [A análise qualitativa] foi muito baseada no decisor. No patrocinador, mas no dono do projeto. Na sensibilidade, na experiência de mercado e etc. (Gerente de Unidade de Negócio).

Uma parte analítica, que envolveu dados reais, históricos, simulação e cálculos matemáticos de retorno sobre o investimento, foi feita no início da decisão. Por outro lado ela foi mais qualitativa, por dois pontos:

- (1) Esteve atrelada à cultura corporativa na medida em que seguiu a linha de mudança e inovação que os entrevistados afirmaram que faz parte da organização, como missão, mesmo significando a mudança e reestruturação de praticamente toda a liderança;
- (2) Foi avaliada subjetivamente, pela opinião do patrocinador.

4.3.4.3 COMPLEXIDADE DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

O objetivo dessa etapa é a caracterização da complexidade do processo decisório de adaptação da competência de liderança no Estudo de Caso C, conforme a metodologia adotada por Hickson et al. (1986) e Gavetti e Levinthal (2000).

Primeiramente, serão as características presentes no modelo descrito por Gavetti e Levinthal (2000). Os autores apresentam as escolhas baseadas na experiência e cognição e em função do tipo do processo decisório, têm-se, desse modo, 3 dimensões caracterizadoras:

- (1) **EXTENSÃO:** Abrangente. Envolveu praticamente todas as áreas da empresa. Todos os processos que se envolviam com vendas tiveram que ser revistos e refeitos, devido ao processo de mudança que fez com que todas as lideranças e liderados tivessem que se readaptar.

As alterações ocorreram nos diversos níveis, desde a posição mais alta da diretoria – um dos diretores pesquisados teve que passar a se reportar para outro de nível hierárquico mais baixo e isso, na visão dos gestores, teve uma abrangência muito grande e foi extensivo a muitas áreas da empresa na época.

Envolve muito. Essa é a parte chata do negócio. Então, porque quando você muda, você não muda só para sua divisão. Então, está bom: você é diretora de oncologia lá da [empresa]. Você tomou uma decisão lá dentro, do ponto de vista estrutural, só que aí você envolve o suporte, você envolve inteligência de mercado, você envolve finanças. As outras áreas têm que se adaptar ao seu novo estilo de trabalho (Gerente de Unidade de Negócio).

- (2) **LOCALIDADE:** Distante (prospecção). Houve 100% de radicalidade nas mudanças realizadas no momento da suspensão das regionais de vendas na organização, pois implicaram em alterações de sistemas gerais, processos e adaptação de grande parte das unidades e das lideranças. Nunca na história da empresa havia sido feita uma alteração nesse nível de complexidade e impacto, envolvendo profundamente várias áreas da empresa.

E na realidade, é um movimento que não dá para generalizar, porque é meio cíclica, cada indústria no mercado adéqua um modelo de acordo com o momento que ela está vivendo. Então, têm empresas, hoje eu vejo empresas resgatando regionais. Então, os modelos são os mais variáveis possíveis, não dá para dizer que existe uma verdade absoluta. Para a cultura da empresa, para aquele momento da empresa, foi bem profundo (Diretor de Vendas).

(3) **ABRANGÊNCIA DA AVALIAÇÃO: Cognitivo.** Para os gestores, o modelo de decisão – o momento de escolha – seguido nesse caso foi essencialmente cognitivo, baseado nas opiniões dos envolvidos na decisão.

O processo decisório é que foi meio atabalhado, a decisão foi mais cognitiva. Mas o processo estrutural, antes da tomada de decisão, foi bem embasado, bem analítico, com análise de dados e a decisão, mais analítica, como falamos (Diretor de Vendas).

A combinação dessas dimensões irá gerar o modelo do processo de escolha, detalhados na Figura 14.

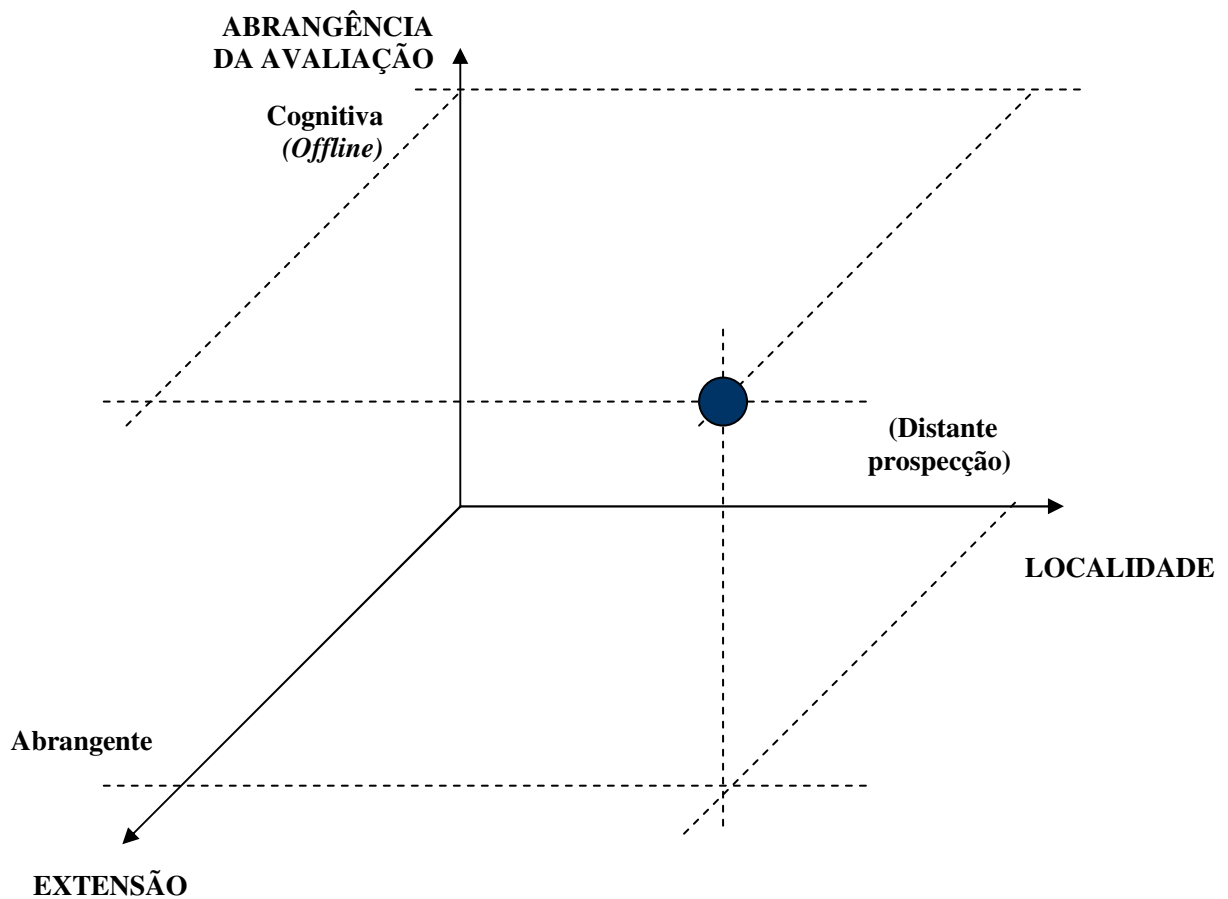


FIGURA 14 – Detalhamento dos processos de escolhas no Estudo de Caso C.
 FONTE: Adaptada de Gavetti e Levinthal (2000, p. 116).

As demais características de complexidade do processo decisório vêm do modelo de Hickson et al. (1986), conforme descrito a seguir:

➤ **RARIDADE (GRAU DE ESTRUTURAÇÃO)**

Para todos os gestores, o processo de eliminação de regionais de vendas foi único na empresa, inédito, e, sendo assim, foi raro, envolvendo a necessidade de ser mais produtivo, tendo uma menor dimensão. É uma competência rara, de reestruturação.

Então, foi um processo que só foi sendo prorrogado, na expectativa de que alguma coisa melhor acontecesse. Mas a [empresa] nunca tinha feito uma tão drástica, eu diria, mudar a ponto de até fechar as regionais de vendas (Diretor de Vendas).

➤ **IMPACTO (SERIEDADE DAS CONSEQUÊNCIAS)**

Para todos os gestores, o impacto financeiro para a empresa seria muito elevado, em caso de falha nesse processo decisório; ou seja, a seriedade das consequências dessa decisão é elevada.

O processo envolveu não só a organização internamente, como também as relações com os clientes (médicos) e mercado, mudança completa nas lideranças e na cultura da empresa.

Foi muito séria, porque eu reporto aqueles impactos que eu te falei, que foram: a ruptura com os clientes, a necessidade de você ter uma mudança completa nas lideranças, muitos talentos que pediram demissão, que foram embora, alguns talentos que foram demitidos. E assim, várias rupturas, em várias áreas. Na cultura da empresa (Diretor de Vendas).

➤ **TEMPO DE INFLUÊNCIA**

Para os gestores, houve uma fase crítica em que a empresa sofreu com a mudança, na média dos depoimentos entre 6 meses a 2 anos de impacto direto da decisão na organização. Durante esse tempo, toda a mudança não ficou clara para os envolvidos, havendo uma confusão de papel entre os líderes da empresa, mas, depois, a estrutura se normalizou e a empresa começou a funcionar em um ritmo mais acelerado novamente.

Contudo, de acordo com os entrevistados, a organização será afetada pelo resultado da decisão permanentemente, até que outra alteração do tipo seja novamente realizada, já que o novo modelo de lideranças implementado permanecerá até que seja substituído por outro.

Sofre ainda, sofre sim, principalmente por causa do processo de maturação da liderança. Isso é o que mais pega. Isso junto com o novo acultramento, que permanece nos que ficaram na empresa e ainda deve permanecer por mais alguns anos, ou até que nova mudança aconteça (Diretor de Vendas).

➤ **RESTRIÇÃO A OPÇÕES FUTURAS**

Para os gestores, houve restrição de aproximadamente um ano para novamente realizar a adaptação desse processo. Um ponto importante relatado pelos entrevistados é a limitação de mensurar resultados. Ambos disseram que, com a mudança realizada constantemente, perde-se a referência da prática e fica difícil tomar uma decisão decente sobre o que fazer, qual o próximo passo e a comparação com o mercado. Esse é um limitador, se a empresa quiser mensurar o resultado de um processo de mudança ou adaptação de novas lideranças tem que abrir mão de mudar novamente no curto prazo (menos de um ano).

Tem uma restrição que é assim: a gente também acredita que essa mudança, a gente tem que ter um período de avaliação dessa mudança. Então, quando a gente tomou essa decisão lá atrás, a gente sabia que dentro de um período de um ano, a gente não mexeria. Até mesmo para ver o impacto na organização, caso contrário, não seria possível medir. E, de um ponto de vista até de mais longo prazo, a gente fez adaptações em um ano (Gerente de Unidade de Negócio).

➤ **POLITICABILIDADE (INTERESSES DE UNIDADES INTERNAS E EXTERNAS)**

Para os gestores pesquisados, não houve interesse externo, uma vez que a decisão era estratégica para a organização e exigia exclusivamente mudanças internas, em um primeiro momento.

Não externo, não houve, na época foi um... Foi interno, O envolvimento político foi exclusivamente interno. Até porque se tratava da alteração de uma estrutura de líderes, então, não fazia sentido ter envolvimento externo (Diretor de Vendas).

Internamente, houve necessidade de cooperação política para que o projeto fosse bem-sucedido, pois, de fato, envolveu a adaptação das lideranças ou desativação de postos de trabalhos, grupos ou até mesmo áreas preexistentes. Pessoas que ocupavam posições estratégicas tinham vínculos de confiança com outras diretorias, com outras unidades de negócio, com outras divisões, não participaram da decisão, mas tinham como único objetivo não interferir nos resultados a serem alcançados.

E interno, o lado político foi muito grande. Porque se a gente acabar com posições estratégicas na companhia. Tinham áreas que só existiam porque existia aquela estrutura. Aí você acaba com aquela estrutura é outro diretor que tem que tomar a decisão, falar: 'Escuta, o que é minha área vai ficar fazendo aqui agora?' (Gerente de Unidade de Negócio).

Por interferência política, também foram buscados “parceiros estratégicos” dentro da corporação, pontuais, para auxiliar no processo de reestruturação dos líderes, tanto em áreas estratégicas quanto em áreas de apoio.

4.5 ANÁLISE CRUZADA

Conforme apresentado na metodologia, o objetivo desse estudo é contribuir para a construção de teorias e desenvolver a compreensão do fenômeno que está sendo investigado (EISENHARDT, 1995; MERRIAM, 1998). Desta forma, a perspectiva qualitativa foca o descobrimento, a descrição, o entendimento, a essência e o significado do fenômeno (MERRIAM, 1998).

A análise das relações desejadas pelo problema de pesquisa será feita nessa seção, assim como foi feita na anterior, através da análise interpretativa dos casos que foram estudados. O intuito desse método consiste em focar nos temas relevantes para a investigação e capturar a essência do significado dos dados que respondem a pergunta de pesquisa. Buscou-se, finalmente, identificar proposições tentativas que respondessem à questão em investigação (MERRIAM, 1998).

4.5.1 ANÁLISE DOS CASOS

As categorias de complexidade do processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais apresentadas por Gavetti e Levinthal (2000) e Hickson et al. (1986) serão aqui relacionadas com as táticas de avaliação de alternativas de Nutt (1998), conforme proposto por este estudo.

O objetivo é responder a pergunta de pesquisa e entender como a complexidade do processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais influencia as táticas de avaliação de alternativas. Para isso, essa relação será identificada em cada um dos casos, para depois seja realizada a análise cruzada entre os diferentes casos.

4.5.1.1 ANÁLISE DO CASO A

No Estudo de Caso A, foi estudado o processo decisório de **adaptação de estrutura de novos negócios em fusão de empresas**, com a competência adaptada de **processos de inovação**.

Conforme apresentado por Nutt (1998), as táticas de avaliação desse caso se compõem da seguinte forma:

1. Decisão analítica com análise quantitativa baseada em dados e históricos;
2. Decisão subjetiva com análise qualitativa baseada em análise de valor;
3. Decisão subjetiva com análise qualitativa baseada em opinião do patrocinador.

Para o caso A, algumas proposições puderam ser levantadas acerca da influência da complexidade nas táticas de escolha no processo decisório estratégico (Quadro 21).

Conforme apontou o entrevistado deste estudo, a avaliação foi essencialmente cognitiva, nesse caso. Todo o embasamento para a decisão tomada foi baseado em resultados e dados, que o gestor levantou e apresentou no momento da decisão.

Eles começaram a comparar processos e a gente foi mostrar esse processo especificamente, que é o processo de governança para novos produtos, ele é operacional, não é nem estratégico, é operacional. E aí eles falaram: ‘Vamos comparar o que vocês têm, o que a gente tem.’ [...] E a decisão foi na mesma reunião, a gente ia mostrar, para decidir depois e a decisão foi implementada no mesmo momento. [...] Foi então uma análise quantitativa, baseada em dados reais, históricos, nesse caso a gente tinha, tinha a entrega. Piloto e realização de teste, não foi o caso, porque a gente já tinha experiência. E simulação também não (Gerente de Unidade de Negócio).

Não foram, portanto, realizados experimentos, uma vez que não foi necessário ao longo desse processo decisório. O processo de decisão teve um alto grau de utilização de modelos cognitivos.

QUADRO 21 – Táticas de avaliação e características de complexidade no Estudo de Caso A1.

TÁTICA DE AVALIAÇÃO 1	CARACTERÍSTICA DE COMPLEXIDADE RELACIONADA
Decisão analítica com análise quantitativa baseada em dados e históricos.	Tipo de avaliação (modelo cognitivo).

Em termos formais:

Proposição 1:

Decisão baseada em tipo de avaliação de alternativas cognitiva leva à utilização da tática de avaliação baseada no levantamento de dados e histórico.

QUADRO 22 – Táticas de avaliação e características de complexidade no Estudo de Caso A2.

TÁTICA DE AVALIAÇÃO 2	CARACTERÍSTICA DE COMPLEXIDADE RELACIONADA
Decisão subjetiva com análise qualitativa baseada em análise de valor.	Politicabilidade (interesse de unidades internas) – grupo de pessoas internas, não unidade.

No entanto, a avaliação final foi baseada na análise de valor para a organização, respeitando valores (qualitativos) da nova empresa (Quadro 22). Neste caso, como o gestor relatou isso era parte da cultura da empresa comprada, e fazia parte da intenção da cultura da compradora. Então, foi uma decisão simples, mas que se realizou por conta da decisão do patrocinador.

Mas eu acho que foi comparar os modelos e as entregas dos modelos. E logicamente, respeitando a cultura da nova empresa que se criava. [...] Mas uma análise de valor, a gente está falando de uma análise qualitativa. E são valores da nova companhia e também a orientação estratégica da operação local. Então, por isso que é quali (Gerente de Unidade de Negócio).

Foi baseada na análise de valor para a organização, respeitando valores (qualitativos) da nova empresa. Assim, essa tática de escolha essencialmente baseada em análise de valor, tem a politicalidade como uma característica predominante, independentemente da análise formal.

A escolha foi realizada por um grupo de pessoas, tomadores de decisão da nova empresa compradora, e não pela figura exclusiva de um patrocinador, mas sim de alguns patrocinadores. Neste momento, foi decidido pelo processo de desenvolvimento da competência de inovação considerado melhor pela empresa e pelo seu corpo diretor, após a fusão.

Caso não houvesse a opção por selecionar esse modelo de negócio, todo o processo de desenvolvimento da área não teria ocorrido, assim a figura desses patrocinadores foi essencial. Essa tática de escolha não foi explicitamente citada pelo gestor, mas foi encontrada em algumas de suas falas:

Da mesma forma, o nível de politicabilidade se relaciona com a decisão baseada na opinião do patrocinador (Quadro 23).

QUADRO 23 – Táticas de avaliação e características de complexidade no Estudo de Caso A3.

TÁTICA DE AVALIAÇÃO 3	CARACTERÍSTICA DE COMPLEXIDADE RELACIONADA
Decisão subjetiva com análise qualitativa baseada em opinião do patrocinador.	Politicabilidade (interesse de unidades internas) – grupo de pessoas internas, não unidade.

A avaliação foi realizada por um grupo de pessoas, tomadores de decisão da nova empresa compradora, e não pela figura exclusiva de um patrocinador, ou seja, por alguns patrocinadores. Nesse momento, foi decidido pelo processo de desenvolvimento da competência de inovação considerado melhor pela empresa e pelo seu corpo diretor, após a fusão.

Caso não houvesse a opção por selecionar esse modelo de negócio, todo o processo de desenvolvimento da área não teria ocorrido, assim a figura desses patrocinadores foi essencial. Essa tática de avaliação não foi explicitamente citada pelo gestor, mas foi encontrada em algumas de suas falas:

Então, primeiro foi uma analítica e depois, logicamente foi envolvendo limites políticos e qualitativos, sem dúvida alguma. E eu acho que foi uma mistura das duas coisas (Gerente de Unidade de Negócio).

Assim, em termos formais:

Proposição 2:

Quando a decisão envolve interesses diversos, apresentando alto grau de politicalidade, a avaliação de alternativas é feita com base na análise de valor desenvolvida pelos patrocinadores da decisão independentemente de se realizar levantamento e análise de dados e histórico.

4.5.1.2 ANÁLISE DO CASO B

No Estudo de Caso B, foi estudado o processo decisório de **desenvolvimento de uma nova vacina (infantil)**, com a competência adaptada de **P&D – Pesquisa e Desenvolvimento**.

Conforme apresentado por Nutt (1998), as táticas de avaliação desse caso se compõem da seguinte forma:

1. Decisão analítica com análise quantitativa baseada em dados (evidências);
2. Decisão subjetiva com análise qualitativa baseada em análise de valor.

Para o caso B, algumas proposições puderam ser levantadas acerca dos modelos de táticas de avaliação comparados às características de complexidade (Quadro 24).

QUADRO 24 – Táticas de avaliação e características de complexidade no Estudo de Caso B1.

TÁTICA DE AVALIAÇÃO 1	CARACTERÍSTICA DE COMPLEXIDADE RELACIONADA
Decisão analítica com análise quantitativa baseada em dados e evidências.	Politicabilidade Interna (Ausência) – Não existe a figura de um patrocinador.

Conforme apontaram os entrevistados deste estudo, a avaliação não teve influência de uma figura patrocinadora. No processo de desenvolvimento de produtos da indústria farmacêutica, e nesse caso especialmente, o que se pode perceber é que a decisão tem que ser primeiramente baseada em dados e evidências, em resultados. Nesse caso, a atuação de forças políticas teve dificuldade em encontrar espaços, uma vez que, para o desenvolvimento e vendas de um novo produto médico, muitas exigências técnicas e barreiras regulatórias são colocadas.

Para os gestores pesquisados, houve interesse interno e participação completa de todas as áreas no processo descrito e certo nível de interesse de todas as unidades. Entretanto, isso não é suficiente para colocar o produto no mercado. Há também certo nível de competitividade por posição mercadológica, mas não o bastante para influenciar, no caso descrito, politicamente a implementação do projeto e direcionamento da pesquisa. Isso foi feito com base essencialmente em análises e evidências que deram andamento à decisão.

QUADRO 25 – Táticas de avaliação e características de complexidade no Estudo de Caso B2.

TÁTICA DE AVALIAÇÃO 2	CARACTERÍSTICA DE COMPLEXIDADE RELACIONADA
Decisão analítica com análise quantitativa baseada em dados e evidências.	Politicabilidade Externa.

No entanto, avaliando a política externa no caso estudo, foi possível perceber uma forte coerção vinda de instituições externas à organização, as quais foram fundamentais para o

desenvolvimento dessa nova vacina (Quadro 25). Como o mercado é extremamente regulado, quando existem iniciativas externas que promovem o desenvolvimento e a empresa percebe uma oportunidade naquele mercado, observa-se um movimento interno para atender a essa “força política” externa e para atender à demanda desse novo mercado, beneficiando-se de uma oportunidade:

Externamente também é muito importante, tanto que no caso desta vacina têm associações médicas, associações governamentais que compram para a população ou que falam da importância de vacinar de uma forma preventiva. Então, acho que é bastante... O governo, associações de pacientes ou em prol da vacinação, todas essas campanhas do governo (Gerente de Novos Produtos).

Para os gestores pesquisados, houve interesse externo e envolvimento interno direcionado a atender essa demanda eminente:

Com a vacina, a empresa virou uma das mais rentáveis. As ações da explodiram. A empresa cresceu, o presidente ficou bem. A gente superou muitas metas. Então, todo mundo teve interesse. Interno, não tenha dúvida. Política externa também, porque, assim, vacina é envolvida com o calendário nacional de imunização. Então, assim, existe também sim. Tanto é que a gente tem uma área de... Tem uma gerente institucional. E a gente está em Brasília. Existe, sim, um interesse político. Nesse caso, para implementar, para colocar a vacina no calendário (Gerente de Produtos BU/Vacinas).

QUADRO 26 – Táticas de avaliação e características de complexidade no Estudo de Caso B3.

TÁTICA DE AVALIAÇÃO 3	CARACTERÍSTICA DE COMPLEXIDADE RELACIONADA
Decisão subjetiva com análise qualitativa baseada em análise de valor.	Impacto - Seriedade das consequências da decisão.

Já avaliando a tática de avaliação com subjetividade, nesse caso, esta foi qualitativa e baseada em análise de valor, sob a perspectiva de apenas um dos gestores (Quadro 26). Para o gerente do produto, existem alguns produtos que a empresa lança por motivos qualitativos, porque são parte de uma campanha global e parte da razão de ser da empresa, como esse caso. Pesquisa e cálculos são fundamentais, mas andam junto com a orientação corporativa por atender determinada linha de produtos, ou seja, nesse caso, ser uma empresa que fabrica vacinas

com inovação; sendo que o desenvolvimento da vacina tem a ver com linhas estratégicas da organização.

Nesse caso, será qualitativo. Porque esses produtos fazem parte de uma linha essencial de toda a empresa e mesmo se esses produtos... Primeiro, a gente não nunca sabe exatamente o quanto o produto vai vender ou não vai vender. E a gente enxerga isso como parte da nossa responsabilidade, também de disponibilizar esses medicamentos para a população. Então é uma questão de qualidade. O produto... Isso, se a gente não sabe exatamente o preço que a gente vai conseguir praticar. Se o governo aprovar um preço que a gente estivesse entendendo a prejuízo, aí realmente a gente tem que pensar duas vezes (Gerente de Novos Produtos).

Portanto, a organização pesquisada apresentou uma correlação interessante entre a análise de valor da empresa com a variável impacto de complexidade da decisão, isto é, o processo de desenvolvimento do novo produto está vinculado, essencialmente, a linhas estratégicas organizacionais, não apenas a análises financeiras. De forma que, se é uma proposta da organização fazer vacinas, não será qualquer outro medicamento lucrativo que será desenvolvido, pois isso tem um impacto considerável em sua orientação, não apenas financeiro.

QUADRO 27 – Táticas de avaliação e características de complexidade no Estudo de Caso B4.

TÁTICA DE AVALIAÇÃO 4	CARACTERÍSTICA DE COMPLEXIDADE RELACIONADA
Decisão subjetiva com análise qualitativa baseada em análise de valor.	Abrangência e Extensão - Envolvimento de subsistemas / processos na mudança.

Da mesma forma, uma relação importante a ser considerada para a tática de avaliação com subjetividade e baseada em análise de valor é a sua relação com a característica de complexidade de abrangência e extensão (Quadro 27). Foi percebido que, para o caso, um ponto relevante de relação é o envolvimento de pessoas, subsistemas e processos nessa decisão, ao considerar uma análise de valor, o que é estratégico e está sendo feito pela organização.

A abrangência é completa. É uma coisa que envolve toda a empresa, porque esses produtos que estão sendo desenvolvidos hoje são os produtos que vão manter a empresa no futuro. Realmente é a parte essencial da empresa. Sim, envolvem a companhia como um todo. [...] Mesmo que vá demorar mais cinco anos para esse produto ser lançado. E mesmo assim, é importante, os representantes de força de vendas saberem, caso o médico pergunte: ‘O que eu

li outro dia sobre um estudo, uma vacina que a [empresa] está desenvolvendo. Como é que está? Existe? Como é que funciona?’ Então isso é importante que todo mundo saiba do que se trata (Gerente de Novos Produtos).

Muitas áreas, porque até, por exemplo, não tinha uma linha de vacinas há oito anos. Então, até o programa do lançamento do representante, a informática foi envolvida, teve que criar um programa. Então ela é muito abrangente. Muito (Gerente de Produtos BU/Vacinas).

Para os gestores pesquisados, a abrangência de uma decisão desse nível é extensa, portanto envolveu muitas áreas da empresa: inteligência de mercado, financeiro, *marketing*, treinamento e RH. Segundo os gestores, todas as áreas devem ser envolvidas, já que os impactos são grandes de adaptações nas áreas para cada novo produto lançado, como foi nesse caso. Dessa forma, em termos formais:

Proposição 3:

O grau de politicabilidade do processo decisório estratégico, gerado pelo grau de influência dos envolvidos interna e externamente na decisão ou pelo impacto das possíveis consequências da decisão ou abrangência de envolvimento de subsistemas e/ processos envolvidos na decisão, leva à utilização da tática de avaliação baseada na análise de valor da estratégia da organização independentemente de se realizar levantamento e análise de dados e histórico.

4.5.1.3 ANÁLISE DO CASO C

No Estudo de Caso C, foi estudado o processo decisório de **reestruturação para desativação de regionais de vendas**, com a competência adaptada de **liderança (reestruturação)**.

Conforme apresentado por Nutt (1998), as táticas de avaliação desse caso se compõem da seguinte forma:

1. Decisão analítica com análise quantitativa baseada em dados;
2. Decisão analítica com análise quantitativa baseada em simulação;

3. Decisão subjetiva com análise qualitativa baseada em opinião do patrocinador.

Para o caso C, algumas proposições puderam ser levantadas acerca dos modelos de táticas de avaliação comparados às características de complexidade (Quadro 28).

QUADRO 28 – Táticas de avaliação e características de complexidade no Estudo de Caso C1.

TÁTICA DE AVALIAÇÃO 1	CARACTERÍSTICA DE COMPLEXIDADE RELACIONADA
Decisão analítica com análise quantitativa baseada em simulação.	Profundidade e localidade das mudanças (radicalidade).

Conforme apontam os entrevistados desse caso, houve radicalidade nas mudanças realizadas no momento da suspensão das regionais de vendas na organização, pois implicaram em alterações de sistemas gerais, processos e adaptação em todas as áreas. Foi a primeira alteração nesse nível de complexidade e impacto na empresa:

Foi profundo, porque, na realidade, eu acho que historicamente, a [empresa] nunca tinha feito uma mudança tão drástica, eu diria, até fechar regionais. [...] [Para a decisão] em um primeiro momento, foi realmente usada a expertise de todas as reestruturações que a gente fez e foi feito um belo diagnóstico de necessidade, dados históricos e perspectiva futura, por cenários e tal (Diretor de Vendas).

Acho que foi muito focado em simulação. A gente fez: ‘Olha, se tal coisa acontecer, a gente vai ganhar X. Se tal coisa acontecer, a gente vai perder Y’ (Gerente de Unidade de Negócio).

Desse modo, foi possível identificar na análise do conteúdo relatado pelos entrevistados que a tática de simulação foi utilizada para identificar e prever possíveis impactos nessas estruturas. Essa preocupação com os resultados da decisão antes de realizá-las, com os possíveis impactos decorrentes, provoca a associação dessa tática de avaliação (simulação) com a variável radicalidade da decisão.

QUADRO 29 – Táticas de avaliação e características de complexidade no Estudo de Caso C2.

TÁTICA DE AVALIAÇÃO 2	CARACTERÍSTICA DE COMPLEXIDADE RELACIONADA
Decisão analítica com análise quantitativa baseada em simulação.	Restrição a opções futuras.

Da mesma forma, outra característica se relaciona, pela mesma motivação, com a decisão analítica, quantitativa, de avaliação de simulação na organização pesquisada, a restrição a opções futuras (Quadro 29).

Assim como a radicalidade, o efeito de restrição que a mudança tem sobre opções no futuro é um limitador para a decisão, em determinados casos, como o pesquisado. Então, a simulação é uma tática que permite, nessa instância, minimizar possíveis impactos restritivos de criação de novas opções para a organização no futuro.

Então, quando a gente tomou essa decisão lá atrás, a gente sabia que dentro de um período de um ano, a gente não mexeria. Até mesmo para ver o impacto na organização, caso contrário, não seria possível medir (Gerente de Unidade de Negócio).

Para os gestores, houve restrição de aproximadamente um ano para que fosse possível realizar novamente a adaptação desse processo, e a simulação foi encontrada como alternativa também para minimizar possíveis restrições de novas opções no futuro.

Então, em termos formais:

Proposição 4:

Ao considerar uma decisão que envolve mudanças radicais na organização ou restrições futuras, a decisão leva à utilização da tática de avaliação baseada em simulações que permite identificar riscos e minimizar impactos negativos para a empresa.

QUADRO 30 – Táticas de avaliação e características de complexidade no Estudo de Caso C3.

TÁTICA DE AVALIAÇÃO 3	CARACTERÍSTICA DE COMPLEXIDADE RELACIONADA
Decisão subjetiva com análise qualitativa baseada em opinião do patrocinador.	Raridade (Grau de estruturação da decisão).

Conforme apontaram os entrevistados, houve raridade nas mudanças realizadas, isso porque o processo de eliminação de regionais de vendas foi único, inédito e, sendo assim, foi raro, envolvendo a necessidade de ser mais produtivo, tendo uma menor dimensão (Quadro 30). Essa decisão dizia respeito a uma reestruturação profunda na estrutura, na cultura, nos processos e na estratégia, demonstrando o seu grau de raridade elevado, ou seja, não havia um modelo de processo de decisão pronto para ser utilizado, ele teve que ser totalmente estruturado pela primeira vez.

Mas a [empresa] nunca tinha feito uma tão drástica, eu diria, mudar a ponto de até fechar as regionais de vendas (Diretor de Vendas).

Porque, até então, os gerentes regionais de venda não eram pessoas sagradas na indústria farmacêutica: ‘Não, uma indústria não funciona sem regional. Quem vai administrar o gerente de território, os representantes? Isso é impossível.’ [...] Eu acho que, para dentro da organização, foi [raro]... Não havia acontecido antes esse tipo de decisão. A gente sempre faz essa reavaliação, mas nunca foi tão profundo quanto foi nesse... Então, isso dá uma liberdade, mas uma responsabilidade muito grande (Gerente de Unidade de Negócio).

Assim, de fato, percebe-se que esse fator foi determinante para que a opinião do patrocinador fosse uma das táticas de avaliação predominante nesse processo decisório estudado.

Então, em termos formais:

Proposição 5:

Decisões que envolvem adaptação rara ou profunda de processos ou impliquem em restrições de opções futuras, levam à utilização da tática de avaliação baseada na análise de valor realizada por um patrocinador da decisão, independentemente de se realizar simulações que permitam identificar riscos e minimizar impactos negativos.

4.5.2 ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS

Nesta seção, as descobertas relacionadas a cada uma das categorias dos casos individuais são comparadas entre si, por meio da análise cruzada dos casos, no intuito de identificar a existência de similaridades ou diferenças entre os padrões de respostas associados a cada empresa. Essas iniciativas estão vinculadas à obtenção da validade externa dos resultados.

Conforme a metodologia adotada, a análise cruzada dos dados induziu hipóteses explicativas sobre a questão de pesquisa (YIN, 1994). Essas hipóteses são proposições não definitivas para estudos futuros e são analisadas, na sequência, a partir:

- (1) do problema de pesquisa, “Como a complexidade do processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais influencia as táticas de avaliação de alternativas?”
- (2) das categorias estruturadas pelo processo de análise e interpretação dos dados que tem por base as orientações de Merriam (1988), construindo categorias que caracterizem aspectos concernentes ao fenômeno:
 - Política nas decisões estratégicas;
 - Incerteza do processo decisório;
 - Táticas de redução de impacto da decisão;
 - Efeitos da análise de dados nos processos cognitivos da decisão.

4.5.2.1 POLÍTICA NAS DECISÕES ESTRATÉGICAS

Para os casos A e C foi possível notar uma relação entre decisão subjetiva com análise qualitativa baseada em opinião do patrocinador e politicabilidade (interesse de unidades internas) (Quadro 31).

Para Bataglia (2002), existem nas organizações múltiplas e diferentes táticas políticas possíveis. Nos casos a seguir, as táticas de salvaguarda – utilizadas para proteger-se de situações

que possam refletir desfavoravelmente para suas posições na organização no futuro e autoridade superior –, considerando o apoio de níveis mais altos para dar respaldo a pedidos e minimizar responsabilidades no futuro, foram as principais táticas encontradas nos casos.

Dean e Sharfman (1993) apresentaram em seu estudo a relação entre o comportamento político e a racionalidade processual na tomada de decisão estratégica. Com base no estudo dos autores e nesse contexto estudado as empresas avaliadas se encontram em alto grau de comportamento político e alto grau de racionalidade.

QUADRO 31 – Decisão subjetiva com análise qualitativa baseada na opinião do patrocinador e politicabilidade.

CASO	DECISÃO SUBJETIVA COM ANÁLISE QUALITATIVA BASEADA EM OPINIÃO DO PATROCINADOR E POLITICABILIDADE (INTERESSE DE UNIDADES INTERNAS)
A	E ele tem alguma implicação política? Ele tem algum, ele reverbera de alguma forma, negativo na organização, na nova proposta da organização, sim ou não? Então, primeiro foi uma analítica e depois, logicamente foi envolvendo limites políticos e qualitativos, sem dúvida alguma. Então, esse modelo, de alguma forma ele colide com algumas das orientações das diretrizes que a nova empresa está criando (Gerente de Novos Negócios).
C	E interno, o lado político foi muito grande. Porque teve envolvimento de... Se a gente acabar com posições estratégicas na companhia. Aí, dentro, pessoas que ocupavam essas posições estratégicas tinham vínculos de confiança com outras diretorias, com outras unidades de negócio, com outras divisões. Tinham áreas que só existiam porque existia aquela estrutura (Gerente de Unidade de Negócio).

Assim, é possível relacionar que a tática de avaliação pela opinião do patrocinador tem predominância da influência da variável política do processo decisório.

Em termos formais:

Proposição 6:

Ao considerar uma decisão que envolve alto grau de interesse político, a participação do patrocinador acontece para validar a racionalidade envolvida no processo.

4.5.2.2 INCERTEZA DO PROCESSO DECISÓRIO

Uma relação importante encontrada para a tática de avaliação baseada na opinião do patrocinador e nos valores da organização nos casos estudados foi a sua relação com a política, raridade, impacto e abrangência das consequências das decisões.

Nelson e Winter (1982) afirmam que, como primeira aproximação, pode-se esperar que a organização se comporte no futuro de acordo com as formas e processos que foram empregados no passado. Nesse caso, portanto, percebe-se que pelo elevado nível de incerteza dos processos decisórios dos casos A e C, a decisão é mais subjetiva, menos analítica. E, então, o patrocinador (ou um ou mais patrocinadores, um grupo de três diretores, por exemplo) tem papel essencial para orientar segundo sua opinião a decisão. Assim, em todas está envolvida a análise constante e profunda de dados, mas na essência e no momento final a decisão é tomada subjetivamente.

Dessa forma, no Quadro 32 é apontada essa relação:

QUADRO 32 – Opinião do patrocinador como tática e raridade.

CASO	DECISÃO SUBJETIVA COM ANÁLISE QUALITATIVA BASEADA EM OPINIÃO DO PATROCINADOR E RARIDADE
A	<p>Porque a gente virou uma unidade, o que era a [empresa comprada] inteira, virou uma unidade de negócio, tinha mais quatro novas. Então, eu tinha mais quatro novas áreas para criar a cultura do processo... [...]</p> <p>Eles sabem que as pessoas vão estar lá e outra coisa, eles não iam despreparados.</p> <p>Também para sensibilizar as pessoas, foi com que todos os diretores e o gerente-geral começaram a partir para o “desprocesso” de governança. Então, as primeiras reuniões do comitê de novos produtos. Eles estavam fisicamente presentes (Gerente de Novos Negócios).</p>
C	<p>Eu acho que, para a [empresa], dentro da organização, foi... Não tinha acontecido antes... [...]</p> <p>Então falou lá para o diretor: ‘Eu preciso que você me suporte isso.’ O diretor falou: ‘Ok. Eu vou estruturar, então, uma área para fazer isso para vocês’.</p> <p>(Gerente de Unidade de Negócio)</p>

Já o Quadro 33 relaciona a tática de opinião do patrocinador e impacto na organização.

QUADRO 33 – Tática de opinião do patrocinador e impacto na organização.

CASO	DECISÃO SUBJETIVA COM ANÁLISE QUALITATIVA BASEADA EM OPINIÃO DO PATROCINADOR E IMPACTO
A	Porque a gente teve que modificar de certa forma, a cultura das duas empresas que se uniam. Logicamente, levando em consideração... Montando uma nova estrutura. [...] Mais uma vez os envolvidos foi todo o comitê, ou seja, toda a diretoria da empresa (Gerente de Novos Negócios).
C	Porque, quando a gente toma esse tipo de decisão, que é o que eu faço hoje, mas, nesse caso, foi um outro diretor que tomou, ele precisou escolher. Isso pode valer a posição da pessoa que está tomando essa decisão está envolvida. [...] Porque isso mexe muito com confiança, mexe com liderança e com uma série de coisas na companhia. E a [empresa] não tem muito receio de fazer isso (Gerente de Unidade de Negócio).

Para validar essa constatação, Dosi, Nelson e Winter (2000) afirmam que as evoluções da organização, como nos casos citados, só podem ocorrer com a evolução das competências a partir de experiência concreta, observações e reflexões, formação de novos conceitos e teste em novas situações dos conceitos estabelecidos.

Isso será avaliado posteriormente – mas em todos os casos analisados há a presença de tática de análise quantitativa baseada em dados. Contudo, segundo as falas dos entrevistados e interpretação dos casos, os gestores trabalham com esses dados como forma de validar as suas decisões, já que na essência eles não são capazes de gerar uma interpretação consistente de resultado de uma realidade ainda não conhecida.

Em termos formais:

Proposição 7:

O aumento da incerteza no processo decisório estratégico, gerado pela raridade, impacto (seriedade das consequências), abrangência das mudanças envidas com a decisão, leva à utilização de táticas de avaliação subjetiva baseadas em valores organizacionais e na opinião do patrocinador como forma de subsidiar a decisão.

4.5.2.3 TÁTICAS DE REDUÇÃO DE IMPACTO DA DECISÃO

No caso C, a tática de simulação foi utilizada com o objetivo de identificar e prever possíveis impactos da decisão adotada. Essa preocupação com os resultados da decisão antes de realizá-las, com os possíveis impactos decorrentes, provoca a associação dessa tática de avaliação (simulação) com as variáveis: restrição a opções futuras e radicalidade da decisão.

Essa empresa foi a que apresentou maior preocupação com os níveis de limitações da decisão: qual seriam os níveis e efeitos de restrição que a mudança tem sobre opções no futuro e quão radicais são as mudanças necessárias (Quadro 34).

QUADRO 34 – Simulação e restrição a opções futuras e radicalidade da decisão.

CASO	DECISÃO ANALÍTICA COM ANÁLISE QUANTITATIVA BASEADA EM SIMULAÇÃO E RESTRIÇÃO A OPÇÕES FUTURAS
	DECISÃO ANALÍTICA COM ANÁLISE QUANTITATIVA BASEADA EM SIMULAÇÃO E PROFUNDIDADE E LOCALIDADE DAS MUDANÇAS (RADICALIDADE)
C	<p>Acho que foi muito focado em simulação, criação de cenários. A gente fez: ‘Olha, se tal coisa acontecer, a gente vai ganhar X. Se tal coisa acontecer, a gente vai perder Y.’</p> <p>[...]</p> <p>No início, no momento em que o projeto é vendido, que são analisados todos os impactos e qual é o melhor cenário, quando se cruza o impacto institucional menos tenso, com a melhor relação custo-benefício, aquele projeto que for mais convincente, ok, o <i>sponsor</i> bate o martelo, bate o martelo no prazo e é envolver... Quem tomou essa decisão foi um diretor geral. Então, o presidente da empresa foi envolvido para patrocinar essa decisão. E se dá o <i>start</i>, eu acho que o processo é esse mesmo (Gerente de Unidade de Negócio).</p>

Importante ressaltar que nos demais casos a correlação é inversa. Não existe simulação envolvida pelas características da decisão. No caso A, a decisão não envolveu restrição de novas opções no futuro, exigiu mudanças estruturais, mas não no nível de impacto como no caso C, que foi bastante elevado.

No caso B, as mudanças são radicais e o efeito do desenvolvimento de uma nova vacina é restritivo, pois limita investimento em outras; no entanto, não há como realizar simulação nesse caso.

Em termos formais:

Proposição 8:

A simulação é uma tática que permite minimizar possíveis impactos da radicalidade, abrangência e restrições futuras das decisões atuais para a organização no futuro.

4.5.2.4 EFEITOS DA ANÁLISE DE DADOS NOS PROCESSOS COGNITIVOS DA DECISÃO

Todos os casos apresentaram como táticas de avaliação a decisão analítica com análise quantitativa baseada em dados; e ao longo do processo decisório escolhido, para os gestores, o processo decisório relatado teve predominância analítica, com análise de dados e histórico, para subsidiar a tomada de decisão atual.

Entretanto, o modelo de decisão seguido nos casos e que foi apresentado pelos gestores – no momento de avaliação – foi essencialmente cognitivo, baseado nas análises cognitivas e opiniões dos envolvidos na decisão.

Assim, uma proposição que pode ser construída trata dessa dependência de geração de dados para a criação de um embasamento, de uma validação da decisão que está para ser tomada. Essa tendência, essa prática, é explicativa, visto que a indústria exige esse controle, informações baseadas essencialmente em fatos e dados, testes e pesquisas, predominantemente analíticas, para que dessa forma o medicamento seja aceito no mercado, assim como práticas rígidas para o controle de impactos de liberação de medicamentos etc., acompanhado de perto por instituições: ANVISA, médicos, pesquisadores, cientistas e governos e afins.

QUADRO 35 – Decisão analítica com análise quantitativa baseada em dados e tipos de avaliação.

CASO	DECISÃO ANALÍTICA COM ANÁLISE QUANTITATIVA BASEADA EM DADOS E TIPO DE AVALIAÇÃO
A	Foi mais cognitiva, porque foi mais baseada em resultados, não foi nada experimental (Gerente de Novos Negócios).
B	<p>O projeto é bem analítico, detalhado, muitas pesquisas, teste, é bem explícito, não tem “achismo”. Realmente é bem transparente e criterioso (Gerente de Novos Produtos).</p> <p>Médico é medicina, baseado em evidências (Gerente de Inteligência de Mercado).</p> <p>Então, os formadores de opinião, muitos são pesquisadores. Então, assim, a vacina e todo produto se reforça com o tempo, quando ele consegue comprovar a eficácia em estudos (Gerente de Produtos BU/Vacinas).</p>
C	O processo decisório é que foi meio atabalhado, a decisão foi mais cognitiva. Mas o processo estrutural, antes da tomada de decisão, foi bem embasado, bem analítico, com análise de dados e a decisão, mais analítica, como falamos (Diretor de Vendas).

Simon (1991) analisa algumas consequências das decisões e escolhas envolvidas na tomada de decisão estratégica, e os modelos cognitivos imperfeitos que os gestores fazem uso adotando como referência os modelos próprios de seus ambientes, ajustados aos seus modelos mentais; os quais são manifestações de racionalidade limitada.

Isso acontece porque as decisões não são tomadas essencialmente baseadas nos dados e históricos levantados e sim, mais comumente, limitadas pela dimensão cognitiva do gestor responsável pela decisão. Assim, a representação cognitiva é um fator crítico determinante para a escolha gerencial, já que a definição da estratégia da organização é muitas vezes fruto da representação do problema sobre a perspectiva de do decisor ou decisores, ou seja, de diferentes atores da organização.

Proposição 9:

A análise de dados é parte relevante de todo processo decisório da indústria farmacêutica e direciona os processos cognitivos da decisão, buscando reduzir a incerteza.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Sobre o problema de pesquisa: “Como a complexidade do processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais influencia as táticas de escolha de alternativas na indústria farmacêutica brasileira, segmento de saúde humana?”, foram geradas proposições e premissas relevantes sob o ponto de vista das teorias sobre processo decisório e complexidade e táticas de escolha, da coleta de dados para realização do estudo de casos múltiplos e análise cruzada e da orientação para os gestores da indústria farmacêutica nacional no processo decisório.

Os resultados da análise cruzada dos casos individuais, conforme metodologia proposta por Yin (2001), mostram o Modelo Geral do Processo Decisório Estratégico de Mintzberg et al. (1976), analisado sobre os modelos operacionais de complexidade do processo de decisão de acordo com Gavetti e Levinthal (2000) e Hickson et al (1986). As táticas de escolha de alternativas foram, conforme proposto, operacionalizadas de acordo com Nutt (1998). Essa relação é uma contribuição teórica do trabalho, pois se mostrou consistente durante o desenvolvimento das proposições tentativas, podendo contribuir em pesquisas futuras, sendo aprofundada essa relação.

O alto risco leva os envolvidos no processo decisório a ir a busca de muitas informações, dados, pesquisas e a se esforçar para construir e envolver equipes multifuncionais para dar suporte racional para a decisão (SIMON, 1955; DEAN; SHARFMAN, 1993). De fato, os processos decisórios estudados foram marcados pelo frequente uso de ferramentas de análise de mercado, potencial, riscos financeiros, jurídicos, regulatórios, as quais são conduzidas e validadas por profissionais especializados que foram pesquisados e em última instância, compõem a equipe multifuncional envolvida nos processos descritos. Estes por sua vez, contribuem com seus pareceres técnicos na elaboração do projeto que subsidiará a decisão final.

No entanto, com todas as análises e dados técnicos que embasam as decisões, a figura do patrocinador é importante no processo, principalmente para validar a decisão que envolve alto risco ou incerteza. Este é um tema que pode ser pesquisado em futuros estudos, aprofundar a análise buscando relacionar o risco e as estratégias para gestão de risco nas decisões com o nível de racionalidade.

As organizações estudadas mostraram-se como sistemas políticos nos quais tomadores de decisões estratégicas possuem objetivos parcialmente conflitantes e capacidade cognitiva limitada. Assim, a tomada de decisão estratégica é mais bem descrita pela junção de ambos os processos: racional limitado e político.

Pode-se compreender a validação da teoria de Eisenhardt e Zbaracki (1992), que afirma que (a organização) é racional limitada no sentido que os tomadores de decisões são cognitivamente limitados e desenvolvem os passos da tomada de decisão racional ciclicamente. E é política, pois os tomadores de decisões estratégicas se envolvem em atividades políticas e que o gestor com maior potencial político entre eles determina as decisões.

De fato, os processos decisórios estudados foram marcados pelo freqüente uso de ferramentas de análise de mercado, potencial, riscos financeiros, jurídicos, regulatórios, as quais são conduzidas e validadas por profissionais especializados que foram pesquisados e em última instância, compõem a equipe multifuncional envolvida nos processos descritos. Estes por sua vez, contribuem com seus pareceres técnicos na elaboração do projeto que subsidiará a decisão final. Assim, o alto risco leva os envolvidos no processo decisório a buscar muitas informações, dados, desenvolver pesquisas e a se esforçar para construir e envolver equipes multifuncionais para dar suporte racional para a decisão.

Também se aprofunda a relação entre política e incerteza no processo decisório: com todas as análises e dados técnicos que embasam as decisões, a figura do patrocinador é importante no processo, principalmente para validar a decisão que envolve alto risco ou incerteza. Os tomadores de decisões estratégicas normalmente se envolvem em atividades políticas - e o gestor com maior potencial político entre eles determina as decisões.

Existe também a adoção de decisão subjetiva pelo patrocinador (racionalidade limitada) e politicalidade envolvida: as organizações estudadas mostraram-se como sistemas políticos nos quais tomadores de decisões estratégicas possuem objetivos parcialmente conflitantes e capacidade cognitiva limitada. Assim, a tomada de decisão estratégica é mais bem descrita pela junção de ambos os processos: racional limitado e político.

Novas pesquisas podem também colaborar com o aprofundamento do conhecimento sobre a complexidade e sua influencia na fase de avaliação de alternativas do processo decisório estratégico. Também com o levantamento de padrões de táticas de avaliação no segmento, em pesquisas quantitativas, o que não foi possível nesse estudo devido à metodologia adotada.

Com pesquisas qualitativas, podem ser aprofundados os conhecimentos que para auxiliar os gestores na gestão do processo decisório, bem como entender a relação entre o processo decisório e a adoção de padrões de mudança ambiental.

Ainda com relação à coleta de dados, importante apresentar aos possíveis pesquisadores do tema, sobre a possibilidade de esbarrar na dificuldade de tratar do tema política e patrocinadores nas organizações do mercado farmacêutico, principalmente quando o entrevistado era apresentado à metodologia e tomava conhecimento que outros envolvidos no mesmo processo decisório poderiam ou seriam entrevistados. Foi possível perceber, em alguns casos, que os gestores estavam incomodados ou preocupados com o cruzamento dos dados. Isso não foi um limitador deste estudo, mas pode ser representativo em outros que procurem se aprofundar no tema.

Vale destacar as limitações desse trabalho. Um ponto importante é a limitação de empresas que estão disponíveis para tratar do assunto, pois não são todos os gestores neste nível hierárquico dispostos a discutir processos decisórios estratégicos para a organização. Da mesma forma, existe a dificuldade de avaliar as falas dos entrevistados depois de certo tempo transcorrido, visto que existem dificuldades com esquecimento da pesquisadora ou interesses dos envolvidos foram limitados para discutir algumas poucas questões profundamente.

A metodologia de estudo de caso (YIN, 1994) tem sido utilizada pelos pesquisadores de decisão organizacional por se adequar ao caráter explicativo dos estudos. Entretanto, existe uma limitação do método em relação ao risco envolvido na análise dos dados, que exige que o pesquisador seja habilidoso e tenha conhecimentos que permitam não enviesar os dados (BATAGLIA, 2002). Importante destacar a limitação deste trabalho em função do método utilizado quanto à impossibilidade de generalização. As proposições aqui feitas, só podem ser compreendidas no contexto das empresas, neste momento e nestas localidades.

REFERÊNCIAS

ARGOTE, L. **Organizational learning: creating, retaining, and transferring knowledge.** Boston, MA: Kluwer Academic, 1999.

BARRELLA; F. P. **Processo decisório estratégico para aquisição de conhecimento por meio de alianças estratégicas em ambientes de ciclo rápido.** 2008. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

BATAGLIA, W. **O processo decisório de investimento estratégico em tecnologia da informação: um estudo na agroindústria do Estado de São Paulo.** 2002. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

_____. **As competências organizacionais de resolução de conflitos e o consenso no processo decisório estratégico em ambientes organizacionais instáveis, complexos e não munificentes.** 2006. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BATAGLIA, W.; MEIRELLES, D. S. Population ecology and evolutionary economics: toward an integrative model. In: ISS International Joseph A. Schumpeter Society Southern Conference, 12., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ISS International Joseph A. Schumpeter Society, 2008.

BATAGLIA, W.; YAMANE, C. T. O processo decisório de antecipação de surpresas estratégicas. **FACEF Pesquisa**, Franca, v. 7, n. 2, p. 54-72, 2004.

BATAGLIA, W.; YU, A. S. O. A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. **RAM (Revista de Administração Mackenzie)**, v. 9, p. 82-111, 2008.

BOURGEOIS, L. J.; EISENHARDT, K. Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. **Management Science**, v. 34, n. 7, p. 816-835, 1988.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. Product development: past research, present findings and future directions. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 343–378, 1995.

CAMPBELL, D. T. Variation and selective retention in socio-cultural evolution. In: BARRINGER, H. R.; BLANKSTEN, G. I.; MACK, R. W. (Eds.). **Social change in developing areas: a reinterpretation of evolutionary theory**. Cambridge, MA: Schenkman, 1965. p. 19-48.

_____. Unjustified variation and selective retention in scientific discovery. In: AYALA, F. J.; DOBZHANSKY, T. (Eds.). **Studies in the philosophy of biology**. London: Macmillan, 1974. p.139-161.

_____. Keeping the data honest in the experimenting society. In: MELTON, H. W.; DAVID, J. H. (Eds.). **Interdisciplinary dimensions of accounting for social goal and social organization**. Columbus, OH: Grid, Inc., 1977a. p. 37-42.

_____. Discussion comment on “the natural selection model of conceptual evolution”. **Philosophy of Science**, v. 44, p. 502-507, 1977b.

_____. Introduction: getting ready for the experimenting society. In: SAXE, L.; FINE, M. (Eds.). **Social experiments: methods for design and evaluation**. Beverly Hills, CA: Sage, 1981. p. 13-18.

CAPANEMA, L. X. L. A indústria farmacêutica brasileira e a atuação do BNDES. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 23, mar. 2006.

CAPANEMA, L. X. L.; PALMEIRA FILHO, P. L. A cadeia farmacêutica e a política industrial: uma proposta de inserção do BNDES. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 19, p. 23-48, mar. 2004.

CASTANIAS, R.; HELFAT, C. Managerial resources and rents. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 155-171, 1991.

COHENDET, P.; LLERENA, P. Routines and incentives: the role of communities in the firm. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 1, p. 271-297, Apr. 2003.

CORIAT B.; DOSI G. Learning how to govern and learning how to solve problems: on the coevolution of competences, conflicts and organizational routines. In: CHANDLER, A. D.; HAGSTRÖM, P.; SÖLVELL, Ö. (Eds.). **The dynamic firm: the role of technology, strategy, organization and regions**. Oxford, UK: Oxford University Press, 1998. p. 103-133.

CYERT, R.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

DEAN, J. W.; SHARFMAN, M. P. Procedural rationality in the strategic decision making process. **Journal of Management Studies**, v. 30, p. 587-611, 1992.

_____. The Relationship between procedural rationality and political behavior in strategic Decision-making. **Decision sciences**, v. 24, n. 6, p. 1069-1083, 1993.

DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. **Research Policy**, v. 11, p. 147-162, 1984.

DOSI, G.; EGIDI, M. Substantive and procedural uncertainty: an exploration of economic behaviors in changing environments. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 1, p. 145-168, 1991.

DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **The nature and dynamics of organizational capabilities**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2000.

DOSI, G.; TEECE, D. Organizational competence and the boundaries of the firm. **CCC Working Paper**, Berkeley, n. 93-11, 1993.

EISENHARDT, K. M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 543-576, 1989.

_____. Building theories from case study research. In: HUBER, G.; VAN DE VEN, A. (Org.). **Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. p. 65-90.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, 2000.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, Hoboken, n. 13, p. 17-37, 1992.

ERNST & YOUNG. **Beyond Borders: Global Biotechnology Report 2007**. Reino Unido: Ernst & Young, 2007.

ERSKINE, J. A.; LEENDERS, M. R.; MAUFFETTE-LEENDERS, L. A. **Teaching with cases**. Ontario: University of Western Ontario, 1981.

FEBRAFARMA. **Origem e trajetórias da indústria farmacêutica no Brasil**. São Paulo: Febrfarm, 2007.

_____. **Indústria farmacêutica no Brasil**. São Paulo: Febrfarm, 2009.

FELDMAN, M. Organizational routines as a source of continuous change. In: LAZARIC, N.; LORENZ, E. (Orgs.). **Knowledge, learning and routines**. UK: Edward Elgar, 2003. p. 357-375. 2 v.

FRANSMAN, M. Information, knowledge, vision and theories of the firm. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 713-757, 1994.

FREEMAN, C. **The economics of industrial innovation**. 2nd ed. London: Pinter, 1982.

GARVIN, D. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, p. 78-91, July/Aug. 1993.

GAVETTI, G.; LEVINTHAL, D. Looking forward and looking backward: cognitive and experiential search. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, p. 113-137, Mar. 2000.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais, paradigmas estratégias e métodos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995a.

_____. A pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, Special Issue 17, p. 109–122, Summer, 1996.

HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence-based strategic management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

HELPHAT, C. E. Know-how and asset complementarities and dynamic capability accumulation. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 5, p. 339-360, 1997.

HELFAT, C. E.; EISENHARDT, K. M. Inter-temporal economies of scope, organizational modularity, and the dynamics of diversification. **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 1217-1232, 2004.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10; p. 997-1010, Oct. 2003.

HICKSON, D. J.; CRAY, D.; MALLORY, G. R.; WILSON, D. C. **Top decisions**: strategic decision-making in organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986.

HODGSON, G. M. The approach of institutional economics. **Journal of Economic Literature, American Economic Association**, v. 36, 1, p. 166-192, Mar. 1998.

HOLLAND, J.; HOLYOAK, K.; NISBETT, R.; THAGARD, P. **Induction**: processes of inference, learning, and discovery. Cambridge, MA: MIT Press, 1986.

KOGUT, B. What firms do? Coordination, identity and learning. **Organization Science**, v. 7, n. 5, p. 502-518, 1996.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, v. 3, p. 383-397, 1992.

LENZ, R. T.; ENGLENDOW, J. L. Environmental analysis: the applicability of current theory. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 329-346, 1986.

LEVINTHAL, D.A.; MARCH, J.G. A model of adaptative organizational search. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 2, p. 307-333, 1981.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. **Organizational learning**. Palo Alto, CA: Annual Reviews, 1988. p. 319-340. (Annual Review of Sociology, 14).

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, Feb. 1991.

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

_____. **Organizations**. Cambridge: Blackwell, 1993.

MERRIAM, S. B. **Case study research in education: a qualitative approach**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.

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

_____. An emerging strategy of direct research. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 582-589, Dec. 1979.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The structure of "unstructured" decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 246-275, 1976.

NELSON, R. Recent evolutionary theorizing about economic change. **Journal of Economic Literature**, v. 33, p. 48-90, Mar. 1995.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of the firm**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

NORTH, D. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NUTT, P. C. Models for decision making in organizations and some contextual variables which stipulate optimal use. **Academy of management Review**, v. 1, n. 2, p. 84-98, 1976.

_____. Types of organizational decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 414-450, 1984.

_____. Formulation tactics and the success of organizational decision making. **Decision Sciences**, v. 23, n. 5, p. 519-540, 1992.

_____. How decision makers evaluate alternatives and the influence of complexity. **Management Science**, v. 44, n. 8, p. 1148-1166, Aug. 1998.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. Londres: Sage Publications, 1990.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; OWEN-SMITH, J. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: network of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 116-145, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, May/June, 1990.

_____. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

REIS, C.; CAPANEMA, L. X. L.; PALMEIRA FILHO, P. L.; PIERONI, J. P.; BARROS, J. O.; SILVA, L. G. Biotecnologia para saúde humana: tecnologias, aplicações e inserção na indústria farmacêutica. **BNDES Setorial**, v. 29, p. 359-392, 2009.

ROCHA, R. R. V. **A influência da cultura nacional na transferência de práticas entre unidades organizacionais localizadas em países diferentes: um estudo sobre empresas brasileiras com plantas no exterior**. 2008. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

SILVA, R. I. **Indústria farmacêutica brasileira: estrutura e a questão dos preços de transferência**. 1999. Tese (Doutorado) – Escola de Química, Universidade Federal do Rio Janeiro, 1999.

SIMON, H. A. **The new science of management decision**. New York: Harper & Row, 1960.

_____. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Usaid, 1965.

_____. **Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization**. 3th ed. Nova York: Free Press, 1976.

_____. Bounded rationality and organizational learning. **Organization Science**, v. 2, p. 125-134, 1991.

SULL, D. N. Why good companies go bad. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 4, p. 42–52, 1999.

TAVARES, P.; KRETZER, J.; MEDEIROS, N. Economia neo-schumpeteriana: expoentes evolucionários e desafios endógenos da indústria brasileira. **Economia Ensaio**, v. 19, 2005.

TAYLOR, S. J.; BODGAN, R. **Introduction to qualitative research methods**. Nova York: Ed. John Wiley & Sons, 1998.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

WEICK, K. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991-995, 2003.

WITTE, E. Field research on complex decision-making processes: the phase theorem. **International Studies of Management and Organization**, p. 156-182, Summer 1972.

YIN, R. K. The case study crisis: some answers. **Administrative Science Quarterly**, v. 26, n. 1, p. 58-65, Mar. 1981.

_____. **Applications of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1993.

_____. **Case study research: design and methods**. London: Sage, 1994.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Estudo de caso: planejamento de métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA INICIAL

Dados pessoais

Nome

Formação escolar

Cargo

Tempo no cargo

A quem se reporta

Dados organizacionais

Nome da Empresa Nacional/Multinacional

Produtos / Serviços

Tipo de produto / tipo de serviço

1. Processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais

- Costuma ser realizado diagnóstico para a mudança?
- Qual é a dinâmica para essa identificação da necessidade de mudança?
- São utilizadas equipes para direcionar o processo decisório?
- Como são selecionadas as pessoas para a busca de soluções?
- Como acontece o desenvolvimento de alternativas para o processo de mudança?
- Usualmente há a figura de um patrocinador para as decisões?
- Como se definem os responsáveis pela avaliação das alternativas?
- Quais são os tipos de avaliação e como é feita a avaliação? Existe algum padrão?
- Qual o grau de racionalidade usualmente envolvida?
- Qual o grau de intuição usualmente envolvida?
- Usualmente, as decisões são avaliadas de forma mais analítica ou intuitiva?
- Como se definem os responsáveis pela autorização da(s) solução(ões) melhor avaliadas?
- Como é feita a autorização? Existe algum padrão?
- A figura do patrocinador se envolve na autorização?

2. Escolha da competência organizacional adaptada a ser estudada

- Quais são os casos de adaptação de competências possíveis de serem estudados?
- Qual o efeito dessa competência para os custos e vendas da organização?
- Essa competência oferece à organização a habilidade de afastar ameaças ou aproveitar oportunidades competitivas no mercado em que atua?
- Qual o nível da raridade dessa competência?
- Quantos concorrentes a possuem?
- É difícil de encontrar no mercado em que a empresa atua?
- Quanto sustentável é essa competência?
- Qual o nível de dificuldade para a imitação pelos ou de reconhecimento concorrentes?
- Qual o nível de depreciação desta competência no médio prazo?
- Qual o nível de depreciação desta competência no longo prazo?
- Qual o nível de facilidade ou dificuldade de substituição desta competência por outra similar nesse mercado em que sua empresa atua?
- Qual o nível de aplicabilidade ou transferência dessa competência internamente, ou seja, dentro da empresa para outras áreas, produtos ou serviços que não as atividades atuais?
- Quais foram as áreas participantes?
- Quais foram as pessoas participantes do processo decisório?
- Quais departamentos estavam envolvidos?
- Houve um patrocinador da decisão?

3. Caracterização da competência a ser estudada

- Qual a missão da competência escolhida?
- Quais atividades compõem a competência?
- Quais os principais ativos?
- Quem é o grupo que participa desta competência? Quais os participantes?
- Quais as principais entradas da competência?
- Quais as principais saídas da competência?
- Quais são os responsáveis pela competência?

APÊNDICE B – CADEIA DE EVIDÊNCIAS PARA A ENTREVISTA INICIAL

PROBLEMA DE PESQUISA	CONSTRUTOS	VARIÁVEIS	INDICADORES	ROTEIRO SUGERIDO
Como a complexidade do processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais influencia as táticas de escolha de alternativas na indústria farmacêutica brasileira, segmento de saúde humana?	1. Processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais	Diagnóstico	Diagnóstico da mudança Dinâmica	<ul style="list-style-type: none"> - Costuma ser realizado diagnóstico para a mudança? - Qual é a dinâmica para essa identificação da necessidade de mudança?
		Desenvolvimento	Desenvolvimento de alternativas para a mudança Preparação	<ul style="list-style-type: none"> - São utilizadas equipes para direcionar o processo decisório? - Como são selecionadas as pessoas para a busca de soluções? - Como acontece usualmente o desenvolvimento de alternativas para o processo de mudança? - Usualmente há a figura de um patrocinador para as decisões?
		Avaliação	Participantes Responsáveis Grau de racionalidade Grau de intuição	<ul style="list-style-type: none"> - Como se definem os responsáveis pela avaliação das alternativas? - Quais são os tipos de avaliação e como é feita a avaliação? Existe algum padrão? - Qual o grau de racionalidade usualmente envolvida? - Qual o grau de intuição usualmente envolvida? - Usualmente, as decisões são avaliadas de forma mais analítica ou intuitiva?
		Autorização	Responsáveis Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> - Como se definem os responsáveis pela autorização da(s) solução(ões) melhor avaliadas ? - Como é feita a autorização? Existe algum padrão? - A figura do patrocinador se envolve na autorização?

PROBLEMA DE PESQUISA	CONSTRUTOS	VARIÁVEIS	INDICADORES	ROTEIRO SUGERIDO
<p>Como a complexidade do processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais influencia as táticas de escolha de alternativas na indústria farmacêutica brasileira, segmento de saúde humana?</p>	<p>2. Escolha da competência organizacional adaptada a ser estudada</p>	Competência organizacional	Competência organizacional adaptada	<ul style="list-style-type: none"> - Quais são os casos de adaptação de competências organizacionais possíveis de serem estudados? - Responda as seguintes questões para o caso selecionado:
		Valor	<p>Efeito sobre custos e vendas da organização</p> <p>Dá a organização habilidade de afastar ameaças ou aproveitar oportunidades competitivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qual o efeito dessa competência para os custos e vendas da organização? - Essa competência oferece à organização a habilidade de afastar ameaças ou aproveitar oportunidades competitivas no mercado em que atua?
		Raridade	Nenhum (ou poucos concorrentes) a possuem	<ul style="list-style-type: none"> - Qual o nível da raridade dessa competência? - Quantos concorrentes a possuem? - É difícil de encontrar no mercado em que a empresa atua?
		Sustentabilidade	<p>Facilidade de reconhecimento e imitação pelos concorrentes</p> <p>Depreciação no médio/longo prazo</p> <p>Facilidade de substituição por outra competência</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto sustentável é essa competência? - Qual o nível de dificuldade para a imitação pelos concorrentes ou de reconhecimento destas? - Qual o nível de depreciação desta competência no médio prazo? - Qual o nível de depreciação desta competência no longo prazo? - Qual o nível de facilidade ou dificuldade de substituição desta competência por outra similar nesse mercado em que sua empresa atua?

PROBLEMA DE PESQUISA	CONSTRUTOS	VARIÁVEIS	INDICADORES	ROTEIRO SUGERIDO
Como a complexidade do processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais influencia as táticas de escolha de alternativas na indústria farmacêutica brasileira, segmento de saúde humana?	2. Escolha da competência organizacional adaptada a ser estudada	Versatilidade	Aplicabilidade ou transferência dentro da empresa para outras área/produtos/serviços ou atividades	<ul style="list-style-type: none"> - Qual o nível de aplicabilidade ou transferência dessa competência internamente, ou seja, dentro da empresa para outras áreas, produtos ou serviços que não as atividades atuais?
		Participantes do processo decisório de adaptação	Participantes - Áreas - Pessoas Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> - Quais foram as áreas participantes? - Quais foram as pessoas participantes do processo decisório? - Quais departamentos estavam envolvidos? - Houve um patrocinador da decisão?
	3. Caracterização da competência a ser estudada	Missão	-	- Qual a missão da competência escolhida?
		Atividades	-	- Quais atividades compõem a competência?
		Principais ativos	-	- Quais os principais ativos?
		Participantes	-	- Quem é o grupo que participa desta competência? Quais os participantes?
		Entradas	-	- Quais as principais entradas da competência?
		Saídas	-	- Quais as principais saídas da competência?
	Responsáveis	-	- Quais são os responsáveis pela competência?	

APÊNDICE C – CADEIA DE EVIDÊNCIAS PARA A ENTREVISTA DO ESTUDO DE CASO

PROBLEMA DE PESQUISA	CONSTRUTOS	VARIÁVEIS	INDICADORES	ROTEIRO SUGERIDO
Como a complexidade do processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais influencia as táticas de escolha de alternativas na indústria farmacêutica brasileira, segmento de saúde humana?	1. Processo decisório – visão geral (modelo de MINTZBERG, 1976)	Estímulo inicial	Data da primeira discussão Data da escolha Tipo de estímulo Estímulo para mudança Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> - Quando foi identificado o problema? - Qual foi o estímulo para a mudança e/ou adaptação? - Quando foram selecionadas as pessoas para a busca de soluções? - Quanto critica era a decisão? - Houve patrocinador dessa mudança? Isso influenciou de alguma forma?
		Diagnóstico	Diagnóstico da mudança Dinâmica	<ul style="list-style-type: none"> - Foi realizado o diagnóstico da mudança? - Como ocorreu o diagnóstico?
		Desenvolvimento	Desenvolvimento da mudança Preparação Táticas de desenvolvimento interno Táticas de desenvolvimento externo	<ul style="list-style-type: none"> - Como aconteceu a preparação para o processo de mudança? - Quem foram os envolvidos? - Quais foram as táticas de desenvolvimento interno? - Quais foram as táticas de desenvolvimento externo? - Quais foram as rotinas de suporte?
		Avaliação (Nutt e Gavetti)	(item 2 e 3)	
		Autorização	Responsáveis Atividades de autorização	<ul style="list-style-type: none"> - Quem foram os responsáveis pela autorização? - Quais foram as atividades de autorização envolvidas?

PROBLEMA DE PESQUISA	CONSTRUTOS	VARIÁVEIS	INDICADORES	ROTEIRO SUGERIDO
Como a complexidade do processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais influencia as táticas de escolha de alternativas na indústria farmacêutica brasileira, segmento de saúde humana?	2. Táticas de escolha (NUTT, 1998)	Decisão analítica	Análise quantitativa baseada: - Em dados - Em piloto - Em simulação	- Houve análise quantitativa baseada: em dados reais (históricos), em piloto (realização de testes) ou em simulação? Explique.
		Decisão baseada em barganha	Análise qualitativa baseada: - Em dados	- Houve análise qualitativa baseada em dados (pesquisa)? Explique.
		Decisão subjetiva	Análise qualitativa baseada: - Em análise de valor - Opinião do patrocinador - Opinião do especialista - Opinião do usuário	- Houve análise qualitativa baseada em análise de valor, opinião do patrocinador, opinião do especialista ou opinião do usuário (com explicação, decisão tomada em conjunto)? Explique.
		Decisão baseada em julgamento	Análise qualitativa baseada: - Opinião do patrocinador	- Houve análise qualitativa baseada em opinião do patrocinador (sem explicação, apenas comunicada)? Explique.

PROBLEMA DE PESQUISA	CONSTRUTOS	VARIÁVEIS	INDICADORES	ROTEIRO SUGERIDO
Como a complexidade do processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais influencia as táticas de escolha de alternativas na indústria farmacêutica brasileira, segmento de saúde humana?	3. Complexidade do processo decisório de adaptação de competências organizacionais (HICKSON et al., 1986; GAVETTI; LEVINTHAL, 2000).	Raridade	- Grau de estruturação da decisão	- Qual o grau de estruturação do processo decisório?
		Impacto	- Seriedade das consequências da decisão	- Qual a seriedade das consequências dessa decisão?
		Abrangência / Extensão	- Envolvimento de subsistemas / processos na mudança	- Qual extensão de subsistemas / processos envolvidos na mudança?
		Profundidade / Localidade	- Radicalidade das Mudanças	- Quanto radicais são as mudanças necessárias?
		Tempo de Influência	- Período de tempo que a organização é afetada pela decisão	- Por quanto tempo a organização será afetada pelo resultado da decisão?
		Restrição a Opções Futuras	- Efeito de restrição que a mudança tem sobre opções no futuro	- Qual o nível/efeito de restrição que a mudança tem sobre opções no futuro?
		Politicabilidade (Interesses de Unidades Internas)	- Nível de envolvimento de unidades organizacionais na mudança	- Qual o nível de envolvimento de unidades organizacionais na mudança? Houve interesses políticos internos intrinsecamente envolvidos na decisão?
		Politicabilidade (Interesses de Organizações Externas)	- Nível de envolvimento de organizações externas	- Qual o nível de envolvimento de organizações externas na mudança? Houve interesses políticos externos intrinsecamente envolvidos na decisão?
Tipo de escolha	- Modelo experimental - Modelo cognitivo	- Qual o grau de necessidade de se desenvolver experimentos ao longo do processo decisório? - Qual o grau de utilização de modelos cognitivos para no processo decisório?		

APÊNDICE D – ESTRUTURA DO PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO

1. Objetivo da pesquisa
2. Características-chave do método de estudo de caso
3. Organização do protocolo
 - Entrevista inicial
 - Revisão das informações preliminares
 - Caracterização preliminar do modelo de geração e escolha de alternativas
 - Escolha da competência organizacional adaptada a ser estudada
 - Caracterização da competência a ser estudada
 - Definição do processo decisório a ser estudado
 - Escolha das pessoas que serão entrevistadas no estudo de caso: identificar gestores envolvidos no processo decisório (potenciais participantes como informantes no estudo de caso específico)
 - Resumo
4. Protocolo e questões para o estudo de caso
 - Etapas do Processo Decisório Estratégico
 - Caracterização do Processo Decisório Estratégico
 - Complexidade Processo Decisório Estratégico
 - Resumo de cada entrevista e validação com entrevistado
 - Resumo do caso e validação com grupo de entrevistados
5. Plano de Análise e relatórios do estudo de caso
 - Estudo individual de cada caso
 - Informações descritivas
 - Informações explanatórias – proposições e hipóteses
 - Relatórios do estudo de caso individual
 - Estudo cruzado dos casos
 - Informações explanatórias do estudo cruzado
 - Relatório do estudo cruzado dos casos

APÊNDICE E – ANÁLISE DE CONTEÚDO DO CASO A

Processo decisório: Adaptação de estrutura de novos negócios em fusão de empresas

Competência Adaptada: Processos de Inovação

Entrevistados: Gerente de Novos Negócios

CATEGORIA	FALA DOS ENTREVISTADOS	ANÁLISE DOS CONTEÚDOS
<p>Escolha do processo decisório estratégico de adaptação de competência organizacional para o estudo</p>	<p><u>Competência organizacional</u></p> <p><i>Gerente de Novos Negócios</i> – Eu acho que a maior e mais desafiante competência da indústria, além de disponibilizar alternativas de saúde de qualidade, é também a inovação tecnológica para o futuro.</p> <p>[...]</p> <p>É a inovação da própria indústria. A indústria sobrevive exatamente dessa relação de produtos de qualidade, para melhorar a saúde ou melhorar o bem-estar das pessoas, a ponto de melhorar a qualidade de vida. Então, essa é a proposta básica de qualquer indústria farmacêutica. Então, um dos grandes <i>drivers</i> desse trabalho é: “-Ótimo, eu tenho produtos hoje, eu me preocupo com o que eu tenho hoje e dou o melhor possível, da melhor qualidade possível, dentro das características do mercado.” Isso eu estou falando globalmente, não estou falando localmente.</p> <p>E o grande passo para o futuro é: “-Ok, como eu consigo renovar essas alternativas de saúde, de qualidade de vida para a população?” E é exatamente o meu papel. Então, a gente pode falar de uma competência, que é continuar trazendo soluções de saúde ou de qualidade de vida, através da inovação. Então a nossa proposta é exatamente isso, achar o que se adéque à principal competência da empresa, que é levar saúde e bem-estar para a população. Isso também, falando, a empresa nossa, a proposta é um pouquinho diferente, mas da indústria em si, a preocupação é esse. Ou, tratar ou prevenir doenças e levar melhora de qualidade de vida.</p>	<p><u>Competência organizacional</u></p> <p>A competência escolhida pelo gestor entrevistado na pesquisa inicial que sofreu adaptação nesse processo foi a competência de processos de inovação tecnológica na organização.</p> <p>Sob o ponto de vista do gestor, essa competência é importante para a indústria, pois permite a organização que a possui ter a capacidade de trazer soluções contínuas de saúde e qualidade de vida, através da inovação.</p> <p>A competência sofreu alteração com a fusão entre duas empresas, que agora são uma única empresa, que foi a empresa pesquisada. Durante esse processo, a Unidade de novos Negócios, que pertencia à empresa adquirida permaneceu no formato original e o modelo foi aplicado para toda a nova empresa.</p> <p>Esse processo foi importante para que a competência de inovação (através das atividades da área) permanecesse ativa na busca e na geração de novos negócios, novos produtos e serviços para a nova organização que se formou.</p>

	<p>[...]</p> <p>Então, eu acho que esse é o principal fator que levou a empresa a usar essa competência de futuro e desenvolver negócios, adaptando essa necessidade local. Então, a (empresa comprada) teve essa facilidade de se abrir para outras possibilidades. <i>“-Já que o core do negócio para o futuro é desenvolver novos produtos, o que eu posso fazer, para além do meu pipeline, além do que é desenvolvido globalmente, eu também dar oportunidade dos países que às vezes não aproveitam o mesmo potencial do produto localmente, por vários fatores? E eles tenham alternativas que façam com que eles continuem crescendo no mercado?”</i></p>	<p>O corpo executivo aprovou o modelo de atuação da área de novos negócios e o gestor da área teve o apoio para dar continuidade ao modelo. Entretanto, como a outra empresa não tinha essa competência – houve um período de ajuste para que todas as unidades de negócio pudessem integrar o mesmo modelo.</p>
	<p><u>Valor</u></p> <p><i>Gerente de Novos Negócios</i> – É aquilo que eu te falei, boa parte das coisas não é fácil de copiar, tem que ter uma predisposição, tem que ter uma abertura da empresa, global, para te permitir fazer isso. O que não é muito comum. E também tem que se ter um trabalho de expandir a visão e atuação da área de novos negócios, para você atingir outras esferas, que não são tradicionalmente realizadas. Podem copiar? Até podem, é outra coisa que eu até falei, a gente tem algumas propostas não só de produtos, a gente tem algumas propostas de serviços. Então, é isso que eu te digo que é, se todo mundo começar a me copiar, a gente já tem alguns caminhos desenvolvidos para serviços.</p> <p>Só que a gente não vai fazer isso agora, porque a situação está cômoda: <i>“-Eu prefiro trazer produto, por enquanto, enquanto ninguém tem. Quando começarem a trabalhar com esse tipo de inovação, quando começarem a nos acompanhar ou a gente sentir mais resistência do mercado e for mais difícil conseguir esses produtos, que atendam esse gap.”</i> Que pode ser que ele não se mova, com o passar do tempo, pode ser que outras empresas aproximem mais essa linha real do ideal dele, pode me espremer. Então, a gente tem alternativa, então está pensando em outras...</p> <p>[...]</p> <p>Então, a gente descobriu uma oportunidade e descobriu algumas coisas que os outros produtos não tinham, que a gente poderia até ter conseguido chegar nesse nível com uma análise de competidores, mas o médico foi muito mais claro, ele falou: <i>“-Isso aqui é importante e ninguém tem.”</i> Então, é diferente</p>	<p><u>Valor</u></p> <p>O gestor entende que a competência de inovação que sofreu adaptação oferece muito valor para a organização, pois é partir desta competência que a inovação pode chegar a organização.</p> <p>Assim, a competência tem efeito elevado sobre os custos e sobre as vendas da organização, pois, segundo o gestor, o objetivo da unidade é ajudar as áreas de produtos a entregar produtos novos, em um menor tempo, e reduzindo os custos, de pesquisa, desenvolvimento, produção, etc. buscando gerar mais lucros para a organização.</p> <p>Essa competência também oferece à organização a habilidade de afastar ameaças e também ofereceu à empresa a capacidade de aproveitar oportunidades competitivas, pois ela não é facilmente identificada e replicável por parte dos concorrentes. De acordo com o gestor da área, não é simplesmente implementar uma área de novos negócios, que fará a competência se desenvolver na organização, para isso, é necessário que as</p>

	<p>eu olhar os competidores e me comparar com eles e ver o que eles não têm, e o médico, que necessita daquilo falar: “-<i>Olha, isso não tem.</i>” E o produto que foi lançado há um ano é segundo lugar. Eu acredito que mais um ano é o primeiro.</p> <p>[...]</p> <p>Porque é aquilo que eu te falei, a nossa intenção é entregar produtos novos, em um menor tempo, se possível tendo um menor impacto de custo, para a gente gerar mais dinheiro e gerar mais estrutura para atender isso.</p>	<p>diretorias e o posicionamento e direcionamento estratégico, estejam voltados para essa iniciativa.</p> <p>Conseguiram também desenvolver uma proposta de valor para seus clientes, ao iniciar esse movimento de ouvir clientes no desenvolvimento de novos produtos – buscando com isso – identificar novos nichos de mercados para atender.</p>
	<p><u>Raridade</u></p> <p><i>Gerente de Novos Negócios</i> – É, mas uma parte da abordagem, eu diria que é rara sim, tem um conceito novo dentro da própria indústria. [...]</p> <p>O nosso negócio é prospectar a oportunidade, transformá-la em realidade e garantir que ela seja entregue no menor tempo possível para a área que é competente. Então, acho que isso é a grande diferença hoje, da nossa empresa. Outras empresas nacionais têm isso, outras várias empresas nacionais têm isso, multinacionais não são muitas.</p> <p>[...]</p> <p>Então, exatamente, como é que a gente vai continuar a desenvolver essa competência da empresa? Existia um processo em uma empresa, não existia o processo em outra e a nova empresa é uma mescla dessas duas culturas.</p> <p>Então, exatamente o que a gente tentou fazer foi, usar a experiência de (empresa comprada), com as limitações, se a gente pode chamar assim, com o caminho desenhado pela (empresa compradora), como corporação e adaptamos as duas coisas. Então, a gente pegou o DNA da (empresa compradora), misturou com o DNA da (empresa comprada), dentro do DNA da (empresa comprada) já existia o processo de desenvolvimento de negócio. Só que na nova empresa, ela tinha características diferentes da (empresa comprada) e também não era só (empresa compradora). A gente mesclou as duas coisas. Nem uma, nem outra.</p> <p>[...] Eu acho que uma parte desse processo de inovação não é tão simples das empresas copiarem, porque não é simplesmente a decisão de: “-<i>Ah, agora eu vou começar a fazer projetos locais, como a (empresa comprada) e a</i></p>	<p><u>Raridade</u></p> <p>O gestor entende que a competência de liderança para a empresa é muito rara, pois, apesar de a indústria ter o direcionamento para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, o conceito implementado pela empresa é diferenciado, por várias razões (<i>O nosso negócio é prospectar a oportunidade, transformá-la em realidade e garantir que ela seja entregue no menor tempo possível para a área que é competente.</i>)</p> <p>Ela é rara, pois são poucas as empresas que possuem essa competência no mercado farmacêutico, uma vez que ela precisa ser comprada pelas sedes, pelas matrizes internacionais para que possam acontecer nos mercados locais com a velocidade que é necessária.</p>

	<p>(empresa compradora) fizeram.” Não, isso tem que ser um processo de conscientização, de abertura lá de fora, para que você possa fazer.</p>	
	<p><u>Sustentabilidade</u></p> <p><i>Gerente de Novos Negócios</i> – Sustentabilidade não me preocupa, por quê? Exatamente dentro do ciclo de inovação, e eu não estou falando inovação de produto, mas inovação do próprio negócio, eu tenho alternativas de expandir isso para a área. Se alguém me copiar, a ponto de me incomodar, eu tenho como desdobrar isso para outras áreas. Isso a gente fez na (empresa comprada) e a gente tem como carta na manga aqui.</p> <p>[...]</p> <p>Exatamente, exatamente o conceito. Mas o que eu acho legal é assim, é ter consciência de que como isso também é uma nova ruptura muito grande, então a gente está esperando um pouquinho e tirar: “-O que eu posso colher disso? Tudo que eu posso entregar de produto.” Que é o nosso coro hoje, porque eu não preciso me diferenciar agora, ainda não é a hora de eu expandir de novo, de eu aprofundar um pouquinho a minha área de competências.</p> <p>Então, a gente segura, tenta esgotar as possibilidades de produto, eu se a gente sentir uma mudança muito brusca, a gente começa a ir para serviço. Por quê? Eu já vou ter mostrado para o meu cliente, que eu posso atender a necessidade dele, que eu tenho criatividade, entrego o que ele precisa, mas agora que está todo mundo vindo no mesmo barco, eu tenho outra...</p> <p>Eu falo: “-O produto eu já te dei, você já viu que eu posso te dar. Eu quero te ajudar em outras coisas que geram valor agregado para você, talvez não me dê em dinheiro, mas é um valor agregado para você.” Então, conceitualmente é assim. E tem funcionado, não é só teoria.</p>	<p><u>Sustentabilidade</u></p> <p>O gestor entende que a competência oferece uma sustentabilidade para a organização. Atualmente, não existem iniciativas semelhantes ao que a empresa conduz na regional do Brasil, portanto, acreditam que ela é difícil de ser reconhecida e copiada pelos concorrentes no mercado local.</p> <p>Inclusive, eles já possuem uma proposta de evolução do modelo de negócio planejada, caso sejam copiados no modelo atual por algum de seus concorrentes. Estão guardando essa mudança, para uma nova necessidade de mercado que as áreas tenham no futuro.</p> <p>Portanto, o nível de depreciação da competência ocorrerá, se vier a ocorrer, apenas no longo prazo.</p>
	<p><u>Versatilidade</u></p> <p><i>Gerente de Novos Negócios</i> – Sobre o ponto de vista de versatilidade, que eu tenho que pensar um pouquinho mais, por quê? No desenho de processo, talvez ajude, mas propriamente no negócio, nessa mudança cultural, isso eu acho que em um primeiro momento, seria pouca aplicabilidade em outras áreas da companhia. Eu preciso pensar um pouco mais. Não, o que aconteceu, também nesse caso é: esse redesenho do processo de novos negócios, da</p>	<p><u>Versatilidade</u></p> <p>Nesse caso, a versatilidade foi alcançada com a aplicabilidade da competência para todas as unidades de negócio da empresa.</p> <p>Algumas áreas não puderam absorver as atividades e novas propostas de produtos e novos projetos da área,</p>

	<p>gestão de desenvolvimento de negócios, acabou gerando mudanças estruturais em outras áreas. Então, elas tiveram que se adaptar, em função dessa mudança estrutural no desenvolvimento de negócio.</p> <p>Mas de certa forma, tem uma correspondência, mas não é tão intensa quanto em outras características que você citou. Mas ela é versátil dentro da organização. Ela gerou, teve que gerar modificações compulsórias nas outras estruturas da empresa, para poder exatamente atender. Talvez ela seja menos intensa que as outras.</p> <p>[...]</p> <p>Uma das unidades de negócio que foi a <i>pan-americana</i> me disse: “-<i>Não, eu não preciso de nada, porque eu tenho portfólio grande, eu não tenho mais capacidade de pôr mais produtos na minha linha e eu tenho pipeline vindo com curtíssimo prazo. Então, seu eu tiver que fazer algum movimento assim, a gente vai conversar daqui dois, três anos. E se eu precisar de alguma coisa nesse meio tempo, se eu precisar de extensão de ciclo de vida do produto, qualquer coisa, a gente conversa.</i>” Então, essa unidade de negócio basicamente saiu.</p>	<p>pois já terem um pipeline (na indústria, conhecido como a linha de produtos a serem lançados no mercado, de determinada unidade de negócio), mas serão atendidas no futuro, quando todos os lançamentos tiverem sido realizados.</p> <p>Assim, o nível de aplicabilidade ou transferência dessa competência internamente, ou seja, dentro da empresa para outras áreas, produtos ou serviços que não as atividades atuais é bastante elevado.</p>
--	--	--

CATEGORIA	FALA DOS ENTREVISTADOS	ANÁLISE DOS CONTEÚDOS
Caracterização da competência a ser estudada	<p><u>Missão</u> <i>Gerente de Novos Negócios</i> – (A missão) é trazer as melhores opções, as opções estrategicamente mais adequadas, no menor prazo possível, seguindo os padrões de ética e foco estratégico da companhia.</p>	<p><u>Missão</u> Par a o gestor da entrevista inicial, a missão da competência de inovação é trazer as melhores opções, as opções estrategicamente mais adequadas, no menor prazo possível, seguindo os padrões de ética e foco estratégico da companhia.</p>
	<p><u>Atividades</u> <i>Gerente de Novos Negócios</i> – Eu acho que é o gerenciamento de duas grandes fases, de prospecção e de desenvolvimento. Então, prospecção é uma atividade mais solitária dali de novos negócios, que é o nosso trabalho mental de olhar e entender essa dinâmica e logicamente envolver as outras áreas. Cada uma das áreas que pede a atividade e os nossos clientes, então, dentro e fora da empresa. Então, prospecção é muito mais transpiração dali de novos negócios, com a colaboração de algumas outras áreas e do próprio cliente. E a parte de desenvolvimento, que é todo mundo junto. E aí inverte, eu diria que 80% nosso, 20% das outras áreas na prospecção e o desenvolvimento é o contrário 80% é trabalho das outras áreas, operacional, e a gente fica com 20%, porque é só coordenar a atividade.</p>	<p><u>Atividades</u> As principais atividades envolvidas estão divididas em duas grandes fases, de prospecção e de desenvolvimento. Prospecção, que envolve compreender a dinâmica de cada um dos mercados e a partir daí buscar opções de novos negócios. Desenvolvimento das opções de negócios, que é essencialmente o desenvolvimento das diferentes opções, considerando a parte mais tática e operacional, de produtos.</p>
	<p><u>Principais Ativos</u> <i>Gerente de Novos Negócios</i> – Então, é a inovação, é propriamente a inovação, é o produto que vai atender alguma necessidade estratégica ou comercial da empresa.</p>	<p><u>Principais Ativos</u> Para o gestor, os principais ativos da competência de inovação, são os produtos que irão atender alguma necessidade estratégica ou comercial da empresa.</p>
	<p><u>Participantes</u> <i>Gerente de Novos Negócios</i> – Toda a empresa. É todo mundo, hoje sim, eu te garanto, no processo, até ontem, antes da fusão, que agora vai mudar um pouco, mas eu te diria, excluindo a área de recursos humanos, que essa não tem interface nenhuma com a gente, deve ter mais alguma. Não, eu acho que é basicamente isso, porque todas as outras áreas... Finanças, comercial, <i>marketing</i>, industrial, qualidade, jurídico, <i>compliance</i>, todo está mundo envolvido, todo mundo é convidado para as reuniões, todo mundo é copiado</p>	<p><u>Participantes</u> Para o gestor entrevistado, os participantes dessa competência é toda a empresa. Excluindo a área de recursos humanos, que não tem interface, todas as demais unidades da empresa têm interação constante com a área de novos negócios e participam da construção da competência de inovação.</p>

	<p>das atas das reuniões. Então, qualquer pessoa da empresa que precisar, lógico, do grupo que participa.</p> <p>[...]</p> <p>Dentro da área de novos negócios? Diretamente, três pessoas, eu mais três. Aí o grupo, porque tem, por exemplo, na área regulatória tem uma pessoa para cada uma das cinco unidades de negócio. Então, são cinco, tem aquelas que eu falei para você, que você anotou. Então, cada área tem uma pessoa da área regulatória, cada uma das unidades de negócio tem uma pessoa da área médica. Então, tem áreas que eu tenho um interlocutor por área de negócio, para o <i>business</i> dele, porque são necessidades distintas e tomam muito tempo. Então, das áreas regulatório e médico, eu preciso de um suporte técnico muito grande. Apesar de eu estar desenvolvendo uma atividade local, eu, em momento nenhum, posso descuidar de que as coisas sigam os mais rigorosos padrões que são adotados lá fora. [...]</p> <p>Então, médico-regulatório para mim, é o tempo inteiro do meu lado. Mas se esse cara me falar: “-<i>Não</i>.” Como eu sou teimoso, eu vou perguntar para ele: “-<i>Por que não?</i>” Vou perguntar umas 15 vezes, mas se ele me falar: “-<i>Wagner, a decisão é a final</i>.” A decisão é soberana técnica, eu posso ter o melhor negócio do mundo, se regulatório ou médico me falar: “-<i>Não</i>.” Acabou, eu posso tentar convencê-los do contrário, mas eu vou ter que acatar a decisão deles. É a única decisão que eu não mexo, a gente brinca: financeiro eu vou discutir, vou encher a paciência, industrial, tem milhões de possibilidades: eu posso não produzir em casa e contratar um terceiro para fazer, eu posso comprar pronto de uma outra empresa, isso eu tenho alternativa. O que eu não posso fazer é burlar a regra técnica, que a gente chama, se regulatório e/ou médico falar: “-<i>Não vai</i>.” É não, pode ser o melhor negócio do mundo, vai me dar um monte de dinheiro.</p>	
--	--	--

	<p><u>Entradas e Saídas</u></p> <p><i>Gerente de Novos Negócios</i> – Saída é o produto, o mercado. A entrada é toda e qualquer oportunidade de negócio. É outra característica, a gente tem então, sei lá, entram cem projetos, que a gente começa a trabalhar, tem um que morre no primeiro dia, tem um que morre no segundo, tem um que morre em um mês, dois meses, três meses. Tem outros que a gente trabalha anos, consegue o registro e na última hora ele não vai, porque entrou um outro competidor no mercado, porque essa droga foi proibida mundialmente, porque mudou a conduta, que isso acontece. Então, é uma coisa que todo mundo fala: “-<i>Medicamento é muito caro, a indústria ganha muito dinheiro.</i>”</p> <p>Tem a contrapartida, que se investe muita grana e você perde muita coisa. Tanto é que a capacidade de lidar com frustração, na área de novos negócios, tem que ser gigantesca, porque tem coisa que você leva anos, anos e anos e tem que ter uma capacidade de desapego grande, porque se morreu, morreu, não adianta.</p> <p>E depois, por algum momento, ter a humildade de falar: “-<i>Está bom. Não deu, vamos procurar outra coisa.</i>” E a vida continua.</p>	<p><u>Entradas</u></p> <p>A entrada desta competência é, para o gestor, toda e qualquer oportunidade de negócio que por ventura possa ser identificada para as unidades de negócio da empresa. Muitos projetos podem ser abandonados, mas todos podem ter entrada no processo, mesmo que não sejam utilizados no momento e possam ser recuperados no futuro, em outro momento competitivo.</p> <p><u>Saídas</u></p> <p>O gestor entende que a saída desta competência é o produto, o mercado existente ou criado pela empresa, como foi um caso relatado, onde o processo de inovação da empresa, criou um novo mercado, ainda não existente.</p>
	<p><u>Responsáveis</u></p> <p><i>Gerente de Novos Negócios</i> – Então, de maneira geral, a área de novos negócios, como líder de todo o processo. Mais uma vez, a nossa cultura foi de compartilhar a responsabilidade por todas as áreas, com exceção só de RH, que até hoje a gente ainda não achou nenhuma interface com eles. Mas o resto todos, a área de segurança do trabalho tem interface, a área ambiental tem interface...</p>	<p><u>Responsáveis</u></p> <p>O grande responsável pela competência na organização é a unidade de novos negócios, como líder de todo o processo. A cultura da área e da organização foi de compartilhar a responsabilidade por todas as áreas, chegando até a ter inter-relação com a área de segurança do trabalho, área ambiental que são áreas menores.</p>

CATEGORIA	FALA DOS ENTREVISTADOS	ANÁLISE DOS CONTEÚDOS
<p>Processo decisório – visão geral (modelo de Mintzberg, 1976)</p>	<p><u>Estímulo inicial</u></p> <p><i>Gerente de Novos Negócios</i> – O estímulo inicial para essa decisão, foi o momento da fusão.</p> <p>[...]</p> <p>Então, a gente juntou essas duas coisas, eu contei um pouquinho dessa história, porque ela é a base para tudo que a gente criou. Então, a gente trouxe essa cultura para a nova empresa. Então, sem dúvida nenhuma, o clima da empresa estava muito aberto para aceitar esse tipo de postura. Então, era legal, porque a (empresa) já tinha uma boa experiência com alguma coisa parecida, em menor escala, mas tinha alguns desenvolvimentos locais, no México.</p> <p>[...]</p> <p>Então, acho que essa foi a principal competência, que a gente teve uma capacidade muito grande. E isso é mérito de todo mundo, de fazer com que esse processo fosse rápido, conciso, ético e funcionasse. Tanto é que uma das coisas que mais chama a atenção hoje, da empresa agora, que comprou a gente, foi exatamente isso, eles falaram. Eles começaram a comparar processos e a gente foi mostrar esse processo especificamente, que é o processo de governança para novos produtos, ele é operacional, não é nem estratégico, é operacional. E aí eles falaram: “-<i>Vamos comparar o que vocês têm, o que a gente tem.</i>” E eles mostraram o setor que eles tinham, era uma coisa extremamente informal, tinha a participação de todas as áreas que deveriam participar, mas era o jeito que eles estavam fazendo.</p> <p>E a hora que a gente mostrou, você via a diferença e a expressão das pessoas. E a decisão foi na mesma reunião, a gente ia mostrar, para decidir depois e a decisão foi implementada no mesmo momento.</p> <p>[...]</p> <p>Crítica, é aquilo que eu te falei, a indústria não sobrevive sem futuro, o <i>pipeline</i> às vezes não se adéqua ao mercado local. E tem toda a história da abertura para se desenvolver projetos locais. Extremamente crítico, sem isso a indústria não sobrevive ou então, ela se vende para alguma outra... Mas sem isso não sobrevive. E o ciclo de inovação está cada vez mais curto na indústria</p>	<p><u>Estímulo inicial</u></p> <p>Foi identificado que as discussões para iniciar essa mudança foram realizadas no momento da fusão entre as duas empresas. O gestor responsável pela unidade de novos negócios, foi apresentar ao corpo diretor da nova empresa como funcionava o processo de inovação da empresa adquirida. E os diretores da empresa decidiram para que o modelo da adquirida permanecesse na nova empresa.</p> <p>O processo se mostrou crítico para a organização, uma vez que a indústria está reduzindo o ciclo de inovação, o que demanda das empresas uma dinâmica maior para inovar, para desenvolver novos produtos e serviços e para a utilização dessa competência.</p> <p>Não houve um patrocinador pontual nessa decisão, não foi identificada a participação de um ator com o papel de patrocinador nesse processo.</p> <p>Para o gestor, esse tipo de competência deve fazer parte do DNA da empresa e não há como ser implementada sem que todos, toda a organização esteja envolvida, senão o processo todo não funciona. É importante a figura de um patrocinador, mas não é determinante para que ela aconteça.</p>

	<p>farmacêutica. Muito curto.</p> <p>[...]</p> <p>Não, isso tem que ser a organização toda, tem que ser mesmo... Não, não teve uma figura patrocinadora. Lógico, se tiver uma figura, quanto mais alto na escala, em uma cadeia alimentar, quanto mais alto você tiver um patrocínio melhor. Mas os novos negócios, com essas características, ele tem que ter patrocínio de todo mundo, senão não funciona. Então, só para você entender. Então, diretamente a gerência geral tem que ser orientada para novos negócios, desenvolvimento local. O chefe é regional, tem que ser orientado para isso, os dois eram.</p>	
	<p><u>Diagnóstico</u></p> <p><i>Gerente de Novos Negócios – Foi assim: “-Vamos comparar as estruturas e processos que a gente tem. Então, os novos negócios nessa empresa funcionam assim e nessa empresa funciona assim. O organograma é desse jeito aqui e desse jeito aqui. O processo é assim, a governança é assim.”</i></p> <p>Quando a gente juntou os dois, mais uma vez, a gente tinha boas experiências. Então, o que a gente pode fazer foi mostrar que aparentemente, isso é verdade, aparentemente o nosso processo era mais bem desenvolvido, a nossa governança era mais ampla, porque tinha governança o outro não tinha governança, era uma governança muito limitada. Então, você não tinha o controle do processo, até a entrega do produto para a comercialização.</p> <p>Você tinha uma fase de concepção do negócio, do projeto e depois ele ficava dependendo da boa vontade da estrutura de cada uma das áreas. A gente mostrou que a gente tinha integrado já todo esse processo e que a gente tinha comprovação de que era um fluxo mais rápido e de que até se gastava menos dinheiro e ganhava mais tempo. Então, o que a gente fez? Foi exatamente mostrar como funcionava, comparar os dois. Teve algumas adaptações teve coisa que a gente aproveitou da outra estrutura, mas basicamente seguiu essa linha de desenvolvimento. O que a gente fez foi criar algumas ferramentas para melhorar o processo de decisão da organização para cima. Então, por exemplo, não existia nenhum tipo de mapeamento, basicamente você fazia um <i>business case</i> e apresenta para a empresa. Esse <i>business case</i> vai tratar de mercado...</p>	<p><u>Diagnóstico</u></p> <p>O diagnóstico foi realizado, comparando os modelos de atuação das duas áreas, nas duas empresas a sofrer o processo de fusão.</p> <p>O gestor da área de novos negócios levantou uma série de características do seu processo para que os gestores da nova empresa adquirente pudessem avaliar os modelos de processo de cada uma delas. Esse foi um processo realizado para toda a empresa.</p> <p>Assim, foi identificado, no momento de diagnóstico na unidade de novos negócios da empresa adquirida o processo era mais bem desenvolvido, a governança era mais ampla, havia governança e na outra empresa não, era muito limitada. Não havia o controle do processo, até a entrega do produto para a comercialização. Esses foram os motivos para o modelo ter permanecido e como aconteceu o diagnóstico por parte dos decisores.</p> <p>Também apresentaram novas formas de olhar o negócio, novas análises. Implementaram a cultura de não realizar apenas uma análise de potencial baseada em finanças, como incluir também projetos não que fossem tão</p>

	<p>[...]</p> <p>E o que funciona e o que não funciona? Basicamente você teria que fazer só um. Você teria que fazer só um, para ver exatamente o que dá dinheiro, o que dá retorno, é mais ou menos isso. Então, a gente criou também um pouquinho a cultura de se desprender só da avaliação financeira. O que por um lado é bom, quando você te um bom projeto, mas às vezes a gente tinha excelentes projetos, estrategicamente extremamente relevantes, mas que não davam dinheiro. Nunca deram prejuízo, mas davam pouco dinheiro, davam uma rentabilidade abaixo dos padrões, que teoricamente eram usados como base para a companhia avaliar. Ou até como faturamento, eles não tinham um faturamento mínimo, com o qual a empresa regionalmente passava a avaliar o produto, se estivesse abaixo daquilo, eles nem olhavam.</p> <p>Então, a gente criou alguns critérios que mostravam que só olhar finanças às vezes não era tão interessante. Então, também se teve uma mudança de cultura para cima e isso passou a ser usado para toda a América Latina. E o que a gente fez? A gente aumentou o <i>sponsoring</i> também para cima. Então falou: “-Olha, além de sério no que a gente faz, a gente também está mostrando que tem outros caminhos.” E isso também abriu oportunidades para um monte de gente fazer outros projetos.</p>	<p>potencialmente interessantes se avaliados financeiramente, mas muito interessantes para a companhia estrategicamente.</p>
	<p><u>Desenvolvimento</u></p> <p><i>Gerente de Novos Negócios</i> – A partir do momento que: “-Olha, temos a necessidade de trazer projetos locais. Vamos aproveitar o que as duas empresas têm, independente de quanto tem uma e quanto tem a outra e vamos montar um novo processo.” Mais uma vez os envolvidos foi todo o comitê, ou seja, toda a diretoria da empresa. A tática? Isso foi interessante. Também para sensibilizar as pessoas, foi com que todos os diretores e o gerente-geral começaram a partir para o “desprocesso” de governança. Então, as primeiras reuniões do comitê de novos produtos. Eles estavam fisicamente presentes. E o que eu combinei com eles? Eu falei: “-Seis meses eu quero vocês lá dentro. E convido as pessoas que vão trabalhar, mas vocês vão estar lá dentro por seis meses.”</p> <p>Eles sabem que as pessoas vão estar lá e outra coisa, eles não iam despreparados. O nosso objetivo era: “-Não deixe para fazer a atualização.”</p>	<p><u>Desenvolvimento</u></p> <p>A fase de desenvolvimento inicia-se quando os processos das duas empresas começam a se integrar.</p> <p>Para o desenvolvimento do modelo de inovação começar a acontecer, depois da fusão das empresas, todo o comitê de avaliação de projetos foi envolvido, inclusive, neste momento, toda a diretoria da empresa.</p> <p>Segundo o gesto, isso foi importante para que validasse, nesse novo momento da empresa, a proposta de inovação que se queria implementar.</p> <p>Assim foi feito e os diretores e gerentes gerais participavam ativamente, principalmente no início que o apoio devia ser maior. Da mesma forma continuaram a</p>

	<p>Que a gente tem reunião a cada 15 dias, porque precisava acelerar o processo. Ou então não faz, chega lá e fala: “-Ah, é mesmo, tinha que fazer isso.”</p> <p>Então, com esse grupo de peso lá dentro, no começo, a gente garantia que as pessoas... Foi uma técnica meio sacana por um lado, mas funcionou muito bem, você colocava todas as áreas lá dentro, todas. Então, todas as áreas estavam representadas por esse comitê executivo, nos primeiros seis meses e eu prometi...</p> <p>O nosso durava a manhã inteira. E o que a gente faz, hoje em dia o que eu faço? De vez em quando eu peço para algum deles ir. E ele vai, ele não fica o dia inteiro, ele não fica das 08h00 às 12h30, mas ele vai, aparece lá. Então, sabe que sempre tem alguém do comitê de liderança, que a gente chama, que também é exatamente o mesmo comitê estratégico, para aprovar os produtos. Então, a gente, também foi de uma certa forma, forçado, mas a gente garantiu esse <i>sponsoring</i> da liderança da companhia e consequentemente, de cada uma das áreas.</p>	<p>estar presentes ocasionalmente nas reuniões que se seguiram. Isso garantiu <i>sponsoring</i> da liderança da companhia e consequentemente, de cada uma das áreas.</p> <p>O modelo foi compartilhado para a sede mundial da empresa e hoje o processo de governança para a aprovação de projetos, em 100% dos países seguem caminho igual ou semelhante.</p>
	<p><u>Avaliação</u></p> <p><i>Gerente de Novos Negócios</i> – Eu acho que é aquela história, a gente acabou decidindo que era o melhor processo e adaptou. A avaliação foi feita constantemente, em função das entregas do próprio comitê, nesse caso. Então, logicamente a gente fez algumas modificações, como eu te falei, dos projetos que estavam já em andamento, mas a avaliação foi constante. Então, tanto do ponto de vista de entrega, quanto de redesenho de processo, se necessário, foi feito simultaneamente.</p> <p>[...]</p> <p>Sim, mas teve uma avaliação constante também, teve todo um processo de acompanhamento do funcionamento do processo, da governança e tiveram mudanças que foram feitas, em função de necessidades. Pelo modelo, que a gente pode dizer que é uma mistura dos dois, mais prevalente um do que outro, mas uma mistura dos dois modelos.</p>	<p><u>Avaliação</u></p> <p>Neste momento, foi decidido pelo processo de desenvolvimento da competência de inovação considerado melhor pela empresa e pelos seu corpo diretor, após a fusão.</p> <p>Depois, seguindo o fluxo de desenvolvimento dos comitês de inovação, a avaliação permaneceu e foi constante. Teve um processo contínuo de acompanhamento do funcionamento do processo, da governança e tiveram mudanças que foram feitas, para verificar se estavam atendendo as necessidades da nova empresa.</p>

	<p><u>Autorização</u> <i>Gerente de Novos Negócios</i> – Nesse caso, aprovação local e regional, não precisou ir para a global, do funcionamento do comitê, para desenvolver essa competência de inovação, foi só local e regional. Regional. Então, foi o gerente-geral e o vice-presidente regional, aqui, localmente, o gerente-geral.</p>	<p><u>Autorização</u> A autorização foi feita pelo gerente-geral e o vice-presidente regional, aqui, localmente, o gerente-geral. A autorização neste caso, não precisou ir para a global, para a sede, para desenvolver essa competência de inovação, foi só local e regional, América Latina.</p>
--	--	---

CATEGORIA	FALA DOS ENTREVISTADOS	ANÁLISE DOS CONTEÚDOS
<p>Táticas de escolha (NUTT, 1998)</p>	<p>Decisão analítica (análise quantitativa baseada em dados reais e histórico)</p> <p>Decisão subjetiva (análise qualitativa baseada em análise de valor, na opinião do patrocinador)</p> <p><i>Gerente de Novos Negócios</i> – Mais uma vez, está falando da criação desse processo de governança para a inovação, não é? Pode misturar um pouquinho? Eu acho que ela foi quali e quanti. Então assim, por que eu te digo que ela foi analítica? Porque a gente olhou o que existia, olhou os dois modelos que existiam e comparou o que cada um deles havia, de certa forma, entregue até aquele momento. Foi a mesma coisa que aconteceu agora, foi mais ou menos isso, quando a gente tomou, que eu te falei que a gente já tomou a decisão de usar esse modelo. Porque eles não tinham, eles tinham menos ainda do que a (empresa compradora) tinha daquela vez. Mas eu acho que foi comparar os modelos e as entregas dos modelos. E logicamente, respeitando a cultura da nova empresa que se criava.</p> <p>[...] Teve uma analítica mesmo, propriamente dita de falar: “-<i>Olha, esse modelo foi criado assim, desenvolvido assim, funciona assim e entregou isto. Esse modelo foi dessa, dessa e dessa forma.</i>” Perfeito. Então, aparentemente esse aqui, que tem mais entrega, que está melhor estruturado é melhor. E ele tem alguma implicação política? Ele tem algum, ele reverbera de alguma forma, negativo na organização, na nova proposta da organização, sim ou não? Então, primeiro foi uma analítica e depois, logicamente foi envolvendo limites políticos e qualitativos, sem dúvida alguma. Então, esse modelo, de alguma forma ele colide com algumas das orientações das diretrizes que a nova empresa está criando, sim ou não? E eu acho que foi uma mistura das duas coisas.</p> <p>[...]</p> <p>Foi então uma análise quantitativa, baseada em dados reais, históricos, nesse caso a gente tinha, tinha a entrega. Piloto e realização de teste, não foi o caso,</p>	<p>Apesar de todas as táticas terem sido mencionadas aos participantes, apenas duas foram citadas pelo gestor. Não houve teste de campo, nem simulação. Segundo os gestores, não houve barganha nas táticas de avaliação, tampouco participação de especialista. A escolha foi realizada por um grupo de pessoas, como citado na descrição do processo decisório, não pela figura exclusiva de um patrocinador. Foi baseada na análise de valor para a organização, respeitando valores (qualitativos) da nova empresa.</p> <p>Dentro do modelo de Nutt (1998), segundo o relatado pelos gestores, as táticas utilizadas na empresa para a escolha descrita foram: <u>Decisão analítica com análise quantitativa baseada em dados reais e históricos</u> e <u>Decisão subjetiva com análise qualitativa baseada em análise de valor e na opinião do patrocinador</u>. As demais táticas de escolhas não foram citadas pelos gestores.</p>

	<p>porque a gente já tinha experiência. E simulação também não.</p> <p>[...]</p> <p>Mas uma análise de valor, a gente está falando de uma análise qualitativa. E são valores da nova companhia e também a orientação estratégica da operação local. Então, por isso que é quali.</p>	
--	--	--

CATEGORIA	FALA DOS ENTREVISTADOS	ANÁLISE DOS CONTEÚDOS
<p>Complexidade do processo decisório de adaptação de competências organizacionais (HICKSON et al., 1986; GAVETTI; LEVINTHAL, 2000).</p>	<p><u>Raridade</u></p> <p><i>Gerente de Novos Negócios</i> – Não, eu acho que foi extremamente complexo. Nessa nova fase, nessa fase de integração foi extremamente complexo. Porque a gente teve que modificar de certa forma, a cultura das duas empresas que se uniam. Logicamente, levando em consideração... Montando uma nova estrutura. E como na (empresa comprada) a gente já tinha consciência das pessoas, da participação delas no processo e na (empresa compradora) não, a mudança... Por exemplo, quem era da (empresa comprada), sentiu que a gente voltou alguns passos para trás, para poder entrar na mesma linguagem de novo. Foi, foi, até para as pessoas que já estavam acostumadas a falar.</p> <p>E elas vinham me perguntar: “-Puxa, Wagner, mas a gente já está acostumado a fazer isso.” Eu falei: “-Não esqueçam que a gente tem novos players no processo e uma quantidade muito maior do que a gente tinha.”</p> <p>Porque a gente virou uma unidade, o que era a (empresa comprada) inteira, virou uma unidade de negócio, tinha mais quatro novas. Então, eu tinha mais quatro novas áreas para criar a cultura do processo...</p>	<p><u>Raridade</u></p> <p>Para o gestor, o processo de inovação na nova empresa foi raro, pois não havia acontecido modelo semelhante até então. Assim, de fato, houve uma necessidade de estruturação grande, de todas as áreas envolvidas (empresa - RH) para montar essa nova estrutura. A fase de integração foi extremamente complexa, por envolver muitas áreas e além disso, teve o agravante de ocorrer em um momento de fusão onde duas culturas estavam se unindo para criar uma única.</p>
	<p><u>Impacto</u></p> <p><i>Gerente de Novos Negócios</i> – (Os impactos) são fundamentais para o futuro da companhia. Na verdade é, o que pode acontecer e que às vezes até acontece é, mais uma vez, desenvolvimento de negócios, também pode ser até que eu queira vender a empresa ou que eu queira vender a minha operação local, ou que, não é o caso, mas a matriz me liga: “-Eu quero que você saia da operação brasileira. Então, eu vou tirar, vou acabar com a minha operação brasileira. Então, encontre alguém para continuar aprovando os meus produtos no país.” Ou seja, ou então: “-Eu preciso que você me dê tanto de dinheiro, porque senão não compensa ter uma unidade nesse país.”</p> <p>Então, são essas coisas que a gente foi exatamente gerenciar, tudo sempre alinhado com o objetivo da operação local, o que a operação local precisa fazer, é o que vai orientar o nosso trabalho. Mesmo que seja para eventualmente ter um produto, trazê-lo o mais rápido possível e licenciá-lo para alguém, por exemplo. Eu continuo operando aqui, mas eu tenho um</p>	<p><u>Impacto</u></p> <p>O impacto financeiro para a empresa poderia ser elevado, uma vez que a responsabilidade do gerenciamento das movimentações do negócio vem desta unidade.</p> <p>As consequências podem ser sérias, caso modificações importantes no negócio não aconteçam na velocidade que devem ocorrer e esse é o papel fundamental da competência de inovação na organização.</p>

	<p>produto, sei lá, eu trabalho com ginecologia e não trabalho com urologia. Não vou dizer para a gente fazer tipo um Viagra, que qualquer empresa gostaria de ter. Mas vamos pensar em um caso assim, tem um produto para o tratamento de uma doença... É, uma doença tipicamente masculina. Eu não visito urologista, eu não tenho produto para essa área, mas eu tenho um produto que pode me gerar dinheiro. Então, eu vou achar alguém que eu possa licenciar, que possa comprar a minha licença, que eu possa vender, que eu possa fazer uma parceria, qualquer coisa do gênero.</p>	
	<p><u>Abrangência / Extensão</u></p> <p><i>Gerente de Novos Negócios</i> – Então aquilo que eu te falei, as atividades desse comitê geraram mudanças estruturais e mudanças de processo nas outras áreas. Então, por exemplo, vou te dar um exemplo, a gente resolve lançar um produto global no mercado brasileiro. O produto já existe lá, é comercializado em vários países do mundo e não é comercializado aqui. Antigamente a área regulatória daqui. Ligava para a área internacional, para a <i>head</i> e falava: “- <i>Eu quero dossiê para amanhã, para registrar aqui.</i>” E os caras mandavam, só que ele vinha incompleto, vinha faltando um monte de informação. Então, o que a gente fez? Esse tipo de comitê ou de governança gerou criar processos das áreas envolvidas.</p> <p>Então, a gente criou algumas ferramentas e alguns processos formais para: “- <i>Olha, sempre que você for pedir um dossiê, primeiro a gente tem que fazer aquela validação de conceito e a validação do projeto. Só depois disso você pede o dossiê. Ou então, você pode até pedir, na fase de criação do conceito, mas para ver quais são as documentações que ele tem e o que mais eu precisaria para ver se eu consigo registrar.</i>” Então, a gente começou a criar um processo também, para de certa forma regulamentar esse trânsito de informação e também, mais uma vez, não perder tempo. Por quê? Eu quero lançar um produto que está lançado lá fora, no mercado brasileiro e eu tenho alguma restrição técnica, sei lá. A planta que fabrica isso na Holanda, a ANVISA não aprova, porque tem duas áreas juntas, que não pode ter aqui no Brasil e no resto do mundo pode.</p> <p>Então, esse tipo de detalhe, para ter, das áreas que participam, elas tenham, do mesmo jeito que a gente tem uma governança do processo como um todo, ela</p>	<p><u>Abrangência / Extensão</u></p> <p>Para o gestor, a abrangência foi completa e envolveu praticamente todas as áreas da empresa. – as atividades desse comitê de inovação e da atuação da área de novos negócios geraram mudanças estruturais e mudanças de processo nas outras áreas</p> <p>Assim, houve abrangência e extensão de subsistemas e de processos envolvidos na mudança, pois esse movimento demandou não apenas a adaptação como a criação de novos processos das outras áreas envolvidas. Inclusive em algumas áreas, nas áreas mais complexas, tiveram que criar procedimentos ou adaptar procedimentos externos, para poder funcionar de uma maneira mais adequada para o todo.</p>

	<p>tem uma governança interna para poder me dizer: “-Eu atendo o que você me precisa.” Então é uma cadeia de processos que se integra. Para poder fazer com que essa roda ande bacana. Então, em alguns momentos, em algumas áreas, nas áreas mais complexas, tiveram que criar procedimentos ou adaptar procedimentos de fora, para poder funcionar de uma maneira mais adequada para a engrenagem toda.</p> <p>[...]</p> <p>De maneira geral, sim, os processos mais complexos tiveram que se adequar também internamente, para poder atender às necessidades desse trabalho, dessa competência de criar inovação.</p>	
	<p><u>Profundidade / Localidade</u></p> <p><i>Gerente de Novos Negócios</i> – Depende da área, tem algumas que foram tranquilas e algumas que foram consideráveis. Mas assim, nas áreas de suporte. Eu acho que a grande mudança foi principalmente de... Foi muito menos qualitativa e muito mais quantitativa, muito mais sensível, do ponto de vista de: “-Precisamos disso hoje, para fazer com que a coisa aconteça antes.” OU: “-Precisamos disso hoje, não atrase, para que isso não prejudique.” “-O volume de trabalho.” A gente fez um negócio assim, super simples, que teve um megarresultados, que era assim, às vezes as pessoas atrasavam, em algumas etapas do processo. Isso tinha uma implicação gigantesca lá na frente, no cronograma...</p> <p>Então, a gente começou a colocar algumas informações básicas, por exemplo: “-Quando esse projeto vai faturar no terceiro ano, para a companhia?”</p> <p>Então, que as pessoas não sabiam quanto era. Então, a gente começou a dar uma ideia de valor para ela, eu estou falando: “-Olha, esse projeto vale R\$ 15 milhões, no terceiro ano, depois ele...” A gente nem colocava pico, colocava no terceiro ano, mais perto possível. Para a pessoa ter uma ideia do volume. O cara falava: “-Puxa, mas isso seria 10% do nosso faturamento hoje? Espera, então é importante.”</p> <p>Então, em alguns casos era um pouquinho complicado, porque não necessariamente o projeto era baseado em valor, mas em alguns deles você começava a criar essa relação de... “-Olha, o quanto isso é importante para a empresa.” E também por unidade de negócio, eu falo: “-Não se esqueça que</p>	<p><u>Profundidade / Localidade</u></p> <p>Para os gestores, houve certo impacto pelas mudanças realizadas no momento da decisão e durante a implementação do novo processo. As mudanças foram profundas para as unidades (umas unidades mais profundas, outras nem tanto, até mesmo porque nem todas participaram como áreas clientes desse processo no primeiro momento) principalmente avaliando quantitativamente, já que as atividades e as demandas que eram realizadas para essas áreas aumentaram, por ser um novo processo que deveriam participar.</p> <p>Esse processo de aprofundar as pessoas e as áreas no processo envolveu convencimento, compartilhamento da decisão e de tarefas, para que as pessoas se sentissem participantes do negócio, não apenas no momento em que as coisas funcionavam, mas também quando não davam certo.</p>

	<p><i>essa unidade de negócio precisa mais do que as outras.” Então, se teve todo um processo... De convencimento, de compartilhar a decisão e a tarefa, para que as pessoas se sentissem participantes do negócio, tanto quando dava certo, tanto quando não dava.</i></p>	
	<p><u>Tempo de Influência</u> <i>Gerente de Novos Negócios – Ah, não vai parar nunca. Isso é constantemente reciclado e alterado. E se a gente mudar qualquer coisa no. Se a gente cometer qualquer erro no processo de governança e não continuar estimulando essa participação, essa visão de futuro, essa implicação das atividades de hoje, no amanhã, a gente tem problemas. Eu tenho, hoje assim, recentemente eu estou tendo problemas com uma área específica, que não está fazendo a parte dela, a área de negócios, que é quem me pede o produto. Não está caminhando na mesma velocidade que o resto da companhia, por incrível que pareça. Mas, por um lado, isso para mim é muito bom, por quê? Mostra que o que era mais difícil, que é comprometer quem não está acostumado, quem não tem visão de negócio, não tem visão de futuro, está fazendo a parte dela. Só que a BU não está respondendo na velocidade que eu precisaria.</i></p>	<p><u>Tempo de Influência</u> A organização será afetada pelo resultado da decisão constantemente. O envolvimento das pessoas é essencial nesse processo. O processo tem que ser constantemente reciclado e alterado. E caso seja realizada alguma mudança no processo, ou se houver algum erro no processo de governança ou não continuar estimulando essa participação, essa visão de futuro, essa implicação das atividades de hoje, no futuro, pode haver consequências para o negócio.</p>
	<p><u>Restrição a Opções Futuras</u> <i>Gerente de Novos Negócios – Eu te diria que desde que eu siga a orientação estratégica do negócio, desde que eu siga a orientação estratégica da operação local e que eu respeite os valores, a missão e a cultura e a ética da empresa... Assim, eu diria que certamente as pessoas vão questionar. Por quê? Já se tem o hábito de fazer. Agora que a gente criou, o que eu demorei para derrubar, que era a antiga cultura, o antigo processo, a antiga governança... [...] Então, se eu mudar amanhã radicalmente esse processo, eu vou ter resistência cultural. Eu não tenho dúvida. Então, tem um efeito restritivo sem dúvida nenhuma, porque as pessoas já estão... Agora que a gente criou na cabeça delas, que a gente conseguiu virar a chavinha: “-Funciona assim.” Se eu tiver uma mudança radical, por exemplo, agora coma compra da [empresa] e falar: “-Não, não, o processo agora é totalmente diferente.” Pode esquecer, a gente vai ter barreiras. É lógico que vai, como qualquer mudança muito</i></p>	<p><u>Restrição a Opções Futuras</u> Para o gestor, a opção pelo desenvolvimento de novos negócios da forma como é realizada hoje pode oferecer certa restrição a opções no futuro da organização. Considerando o nível de restrição no caso da fusão que ocorreu recentemente: as pessoas já estão preocupadas em como vai acontecer o novo processo, se ele será alterado, pois já acreditam que o modelo atual funciona e não tem a intenção de trocar. Efeito da restrição principal é que haverá, portanto, uma restrição cultural, não desejam voltar para o antigo processo, para a antiga governança de projetos de inovação.</p>

	<p>significativa, do ponto de vista de execução, se eu mudar de mais.</p> <p>Aliás, uma coisa que as pessoas perguntam é: “-Continuamos operando assim?” Eu falo: “-Continua. Até que a gente fale o contrário, não muda nada, sem ruptura no negócio, nem no que existe e nem no que está para vir. A hora que mandar a gente parar, por qualquer motivo, a gente faz e vai perguntar.”</p>	
	<p><u>Politicabilidade (Interesses de Unidades Internas e Externas)</u></p> <p>Gerente de Novos Negócios – Então, interno, eu acho que não, não teve interesse político direto, porque era parte da cultura de (empresa comprada), e fazia parte da intenção da cultura da compradora. Então, não foi uma coisa <i>top-down</i>, não foi uma coisa assim: “-Precisamos fazer isso.” Naturalmente já fazia parte das organizações, em intensidades diferentes.</p> <p>[...]</p> <p>Não, porque o contrário seria normal, o contrário seria normal, compradora... Mesmo operação, teve coisas que assim, qualidade: qualidade é muito processo burocrático: “-Aprovar ou não um produto.” Apesar de serem processos de qualidade, as empresas podem ter processos diferentes para fazer isso. Então, qualidade não teve muito que discutir: “-A política de qualidade global, para produtos produzidos dentro da nossa fábrica é essa, sigam isto.” Da (empresa compradora), em relação à (empresa comprada) sim, teve muita mudança.</p> <p>[...]</p> <p>Interesse externo, não. No nosso caso assim, o que você tem de interesse externo? A autoridade regulatória, por exemplo, a ANVISA, na verdade, para ela tanto faz, desde que você faça. Faça todo o processo, não interessa quem faz. Ou então, desde que o resultado final seja o mesmo, mas como você vai chegar lá é um problema seu.</p>	<p><u>Politicabilidade (Interesses de Unidades Internas e Externas)</u></p> <p>O nível de envolvimento de unidades organizacionais na mudança e os interesses políticos internos intrinsecamente envolvidos na decisão foram pequenos, por participação de poucos decisores nesse processo, a decisão em si, de adotar o modelo da empresa comprada foi essencialmente dos gerentes gerais das empresas, junto com o responsável pela região América Latina. Não houve envolvimento de unidades externas – uma vez que a decisão foi estrutural, restrito ao ambiente interno da organização.</p>

	<p><u>Tipo de escolha</u> <i>Gerente de Novos Negócios</i> – Eu acho que foi mais cognitiva, porque foi mais baseada em resultados, não foi nada experimental. Na época de (empresa comprada) foi um pouquinho, mas nesse momento, que a gente está discutindo, basicamente cognitivo.</p>	<p><u>Tipo de escolha</u> Não foram realizados experimentos, não foi necessário ao longo deste processo decisório. Foi mais cognitivo, o processo de decisão teve um alto grau de utilização de modelos cognitivos (apesar de ser baseada em resultados e dados).</p>
--	--	---

APÊNDICE F – ANÁLISE DE CONTEÚDO DO CASO B

Processo decisório de desenvolvimento de uma nova vacina (infantil)

Competência Adaptada: P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

Entrevistados: *Gerente de Novos Produtos* – *Gerente de Inteligência de Mercado* – *Gerente de Produtos BU/Vacinas*

CATEGORIA	FALA DOS ENTREVISTADOS	ANÁLISE DOS CONTEÚDOS
<p>Escolha do processo decisório estratégico de adaptação de competência organizacional para o estudo</p>	<p><u>Competência organizacional</u></p> <p><i>Gerente de Produtos BU/Vacinas</i> - Então, vacinas é um setor extremamente lucrativo, que é produtos biológicos. É com engenharia molecular.</p> <p>No caso desta vacina que estamos relatando, nesse processo decisório, a conjugação de 7 sorotipos do pneumococo com uma proteína carreadora é um ícone no campo das vacinas. Esta conjugação faz com que a vacina seja (tenha sido a época) a única com eficácia abaixo dos 2 anos de idade.</p>	<p><u>Competência organizacional</u></p> <p>A competência escolhida pelo gestor entrevistado na pesquisa inicial foi a produção de uma nova vacina da empresa, que representou a entrada em um mercado de uma nova doença infantil, que tem grande importância para o mercado internacional e também no Brasil.</p> <p>Inclusive, a empresa foi recém adquirida por outra multinacional do setor farmacêutico, justamente por deter a competência de produção de vacinas.</p>
	<p><u>Valor</u></p> <p><i>Gerente de Novos Produtos</i> - Sim, porque é difícil acertar de cara em uma vacina, é complexo, é caro, é complicado, é controlado pelo governo, tem certas explorações.</p> <p><i>Gerente de Inteligência de Mercado</i> - É um dos alicerces mais importantes, eu diria entre quatro, cinco pilares da empresa, essa divisão de vacina e as tecnologias, muito importante, muito raro.</p> <p><i>Gerente de Produtos BU/Vacinas</i> - A [empresa] ficou por oito anos sozinhos no mercado, com uma coisa extremamente rara, que é uma vacina que não tinha. Só tinha a gente. Então, o que a gente vendia? Um conceito. Quando você acaba vendendo um conceito novo e um conceito que tem, digamos, importância, o valor é alto. Então, assim, por isso o preço <i>prime</i> que a gente</p>	<p><u>Valor</u></p> <p>Os gestores entendem que a competência de desenvolvimentos de vacina tem valor para a organização, razão, inclusive, para ter sido recentemente adquirida por outra multinacional do setor farmacêutico.</p> <p>Devido aos elevados investimentos que envolvem a pesquisa e o desenvolvimento de novas vacinas, entendem que a competência tem efeito elevado sobre os custos e sobre as vendas da organização.</p> <p>Segundo os entrevistados, essa competência oferece sim à organização a habilidade de afastar ameaças por ser o principal negócio, com maior faturamento na empresa,</p>

	colocou lá na vacina oferece muita competitividade.	bastante representativo. O lançamento da vacina em questão também ofereceu à empresa a capacidade de aproveitar oportunidades competitivas, pois a empresa entrou em um novo mercado, ainda não atendido, com um produto novo, não existente.
	<p><u>Raridade</u></p> <p>Gerente de Novos Produtos - Tem um fundo de empresas especializadas em vacinas no mundo inteiro. E empresas grandes de pesquisa que investem bilhões de dólares em desenvolver novas vacinas e coadjuvantes às vacinas e tal. E conduzir todos os estudos clínicos para testar a eficácia e segurança dessas vacinas. Então no caso da nossa vacina é raro.</p> <p>Gerente de Inteligência de Mercado - Têm concorrentes em vacinas dos mais diversos tipos, pessoas que entendem dessa tecnologia, empresas que entendem dessa tecnologia. E também, dentro desse leque de vacinas, têm vacinas contra outras doenças também. São vários mercados, mas nesse caso, muito mais restritos, praticamente não temos concorrentes.</p> <p>Gerente de Produtos BU/Vacinas - Ou seja, a raridade... E a indústria farmacêutica de pesquisa tem essa característica. Quando você lança um conceito, você acaba caindo em um oceano azul. Por um tempo, né? Então, assim, hoje o vale, o pico e aquela curva de produto, é cada vez menor. A gente tem oito anos. Porém, a gente relaciona a 13, então volta a subir um pouquinho. Antigamente não: você lançava uma droga padrão e a curva era muito maior. E hoje, cada vez menor. Mas nossa vacina ainda oferece.</p>	<p><u>Raridade</u></p> <p>Os gestores entendem que a competência de desenvolvimentos de vacina é rara para a organização. Segundo os entrevistados, poucas organizações têm essa competência. O lançamento da vacina permitiu a empresa ficar por um tempo – aproximadamente 8 anos – no mercado com exclusividade sobre a oferta e demanda do produto, já que nenhum concorrente a possuía. Ou seja, são vários e diferentes mercados de vacinas, mas nesse caso, não existem concorrentes.</p>
	<p><u>Sustentabilidade</u></p> <p>Gerente de Novos Produtos - Não, claro que daqui algum momento, todos os medicamentos se tornarão ultrapassados. Mas geralmente a gente tem vacinas que a gente desenvolve e vai atualizando. Então, conforme vão mudando, a gente também atualiza as vacinas. Então a gente vai lá e recolhe uma nova vacina que age contra mais do que o seu antecessor.</p>	<p><u>Sustentabilidade</u></p> <p>Os gestores entendem que a competência oferece sustentabilidade para a organização durante um período de tempo, já que existe elevado nível de dificuldade de substituição desta competência por outra similar nesse mercado em que sua empresa atua, já que o desenvolvimento de uma vacina como essa envolve grandes recursos financeiros, aproximadamente, R\$ 10</p>

	<p>Gerente de Inteligência de Mercado - Então essa ideia de virar ultrapassado acontece, mas a gente também vai se adaptando à superfamília de vacinas, a tecnologia de vacinas vai ser sempre avançada. Um produto sim, pode se tornar obsoleto. Mas terá outro produto da mesma linha, você tem um agravante que se tornou, mas terá outro. Uma tecnologia, pelo menos para um futuro previsível tem continuidade.</p> <p>Gerente de Produtos BU/Vacinas – No médio prazo. Mesmo porque, pela concorrência e por toda essa pesquisa que hoje as grandes empresas têm, então, assim, a empresa coloca um preço, o maior possível, para ganhar todo esse dinheiro em um curto prazo de tempo. Enquanto estiver sozinha, nadando, ela consegue pagar toda a pesquisa, todos os investimentos. É muito dinheiro. Cada molécula que sai nova teve muitas que não funcionaram. Em torno de 10 bilhões que a empresa investe. Só que lá tem que ter retorno depois. E tem.</p>	<p>bilhões no desenvolvimento de cada molécula.</p> <p>No entanto, entendem que essa competência é depreciável no médio prazo, já que, em paralelo ao lançamento, outras empresas tentam conquistar mesmo mercado, mas a empresa se defende, buscando evoluções dessa vacina, buscando lançar melhores enquanto os concorrentes ainda buscam desenvolver a primeira família da vacina.</p>
	<p><u>Versatilidade</u></p> <p>Gerente de Produtos BU/Vacinas - O que acontece é o seguinte: um produto que está inserido em um mercado muito grande e atraente, o que eu vejo com versatilidade? Você consegue manter os talentos da sua empresa. Porque, às vezes, a BU, a <i>business unit</i> está indo mal, então, puxa, você treinou tanto o pessoal, que são os representantes... Então, o que se faz? Você faz uma intervenção. Então você equilibra, senão você perde talentos. E o grande desafio, hoje, é não perder esses talentos. Considero que essa competência de pesquisa e desenvolvimento de vacinas na [empresa] tem essa característica sim.</p>	<p><u>Versatilidade</u></p> <p>Nesse caso, a versatilidade se relaciona com a capacidade que a organização possui de reter os talentos que atualmente estão em pesquisa e desenvolvimento e na própria unidade de negócio de vacinas. Assim, se mantidos os talentos, é possível manter a característica de versatilidade que essa competência demanda.</p>

CATEGORIA	FALA DOS ENTREVISTADOS	ANÁLISE DOS CONTEÚDOS
Caracterização da competência a ser estudada	<u>Missão</u> Gerente de Produtos BU/Vacinas - Mas a missão é assim: salvar vidas. Acho que a indústria de desenvolvimento de vacinas tem que ter esse objetivo.	<u>Missão</u> Par a o gestor da entrevista inicial, a missão da competência de pesquisa e desenvolvimento de vacinas é de salvar vidas.
	<u>Atividades</u> Gerente de Produtos BU/Vacinas - Então, a parte de pesquisa é um investimento violento. Tudo ocorre nos centros de pesquisas espalhados pelo mundo. Então, assim, são testadas várias moléculas. Algumas dão certo, outras não dão. E é um processo. Para você definir um produto: bom, uma molécula deu certo; passa por quatro fases. A primeira, você tem as fases primárias em ratos, em animais. A segunda passa por outras triagens. Terceira, enfim, desenvolvimento, tal. E só na última fase é a fase com humanos e com testes em crianças, enfim.	<u>Atividades</u> As principais atividades envolvidas são pesquisa e desenvolvimento, distribuídos pelo mundo, que envolvem os testes constantes de varias moléculas. Outras 4 fases estão relacionadas: Fase 1: fase primaria, referente a pesquisa em animais. Fase 2: Triagens para levantamentos de problemas na fase de teste 1 e possíveis ajustes. Fase 3: Primeira etapa de desenvolvimento em laboratório das vacinas Fase 4: Aplicação de primeiros testes em humanos. Após essa fase, novos testes só são possíveis se forem pequenos ajustes. Se a vacina não se apresentar utilizável ou aplicável em humanos, é descartada definitivamente
	<u>Principais ativos</u> Gerente de Produtos BU/Vacinas - Os principais ativos, mas, assim, ativos com relação a como a gente implementa a vacina no campo, pode ser? Então, assim, eu, como eu vejo lá o ativo... Além de Pesquisa e Desenvolvimento, o ativo também é a força de venda. A gente é estratégico. Então, assim, quem vai implementar toda a estratégia, é força de venda. Eu entendo dessa forma.	<u>Principais Ativos</u> Além de pesquisa e desenvolvimento, essencial para esse processo, o gestor entende que como a organização é focada em estratégia, a força de vendas teve também – depois de realizados todo o processo de desenvolvimento e aprovação – papel fundamental na divulgação e parte promocional da vacina.
	<u>Participantes</u> Gerente de Produtos BU/Vacinas – toda a BU.	<u>Participantes</u> Todos na unidade de negócio são envolvidos e participam desta competência, uma vez que ela é a essência da empresa.

	<p><u>Entradas</u> Gerente de Produtos BU/Vacinas – A empresa foca a entrada desta competência na pesquisa e no próprio desenvolvimento da vacina.</p>	<p><u>Entradas</u> A entrada desta competência é pesquisa e o desenvolvimento da vacina.</p>
	<p><u>Saídas</u> Gerente de Produtos BU/Vacinas – A saída, é obvio, são as vacinas.</p>	<p><u>Saídas</u> O gestor entende que a saída desta competência são as vacinas, propriamente ditas.</p>
	<p><u>Responsáveis</u> Gerente de Produtos BU/Vacinas – toda a BU.</p>	<p><u>Responsáveis</u> Para o gestor, os responsáveis pela competência são os mesmos que participam dela, ou seja, toda a unidade de negócio envolvida, desde a concepção, até a entrega das vacinas para o mercado.</p>

CATEGORIA	FALA DOS ENTREVISTADOS	ANÁLISE DOS CONTEÚDOS
<p>Processo decisório – visão geral (modelo de MINTZBERG, 1976)</p>	<p><u>Estímulo inicial</u></p> <p>Gerente de Novos Produtos - E assim que a ideia brotou, e o brota numa discussão teórica: “Será que é possível fazer A, B ou C?” E realmente, tem um monte de estudos, um monte de moléculas, um monte de formas de testar essa teoria.</p> <p>Gerente de Inteligência de Mercado – A identificação do problema é pela Organização Mundial da Saúde, a OMS. Ela levanta, e daí a empresa começa a discutir, esse é o estímulo para essa mudança ou decisão por iniciar essa pesquisa.</p> <p>Gerente de Produtos BU/Vacinas – Isso é discutido em fóruns públicos, em congressos sobre a doença, em congressos sobre tecnologia de vacinas, congressos sobre a política governamental da saúde. Amplamente discutido fisicamente e como em literatura. Depois decidimos dentro da empresa.</p>	<p><u>Estímulo inicial</u></p> <p>Como <i>estímulo inicial</i> deste processo decisório, foi identificado que as discussões para iniciar uma nova vacina ocorrem bem antes dessa decisão, através do levantamento dos mercados, como se comportam e principais demandas, assim como em congressos médicos sobre o tema, onde são sinalizadas as pesquisas realizadas no tema, tanto privadas quanto publicas. Depois de sinalizadas as principais doenças, a empresa iniciou um levantamento e pesquisas para identificar o potencial do mercado em questão.</p>

	<p><u>Diagnóstico</u></p> <p>Gerente de Novos Produtos - ...o diagnóstico acontece com a identificação de uma "necessidade médica", relacionada ao número de doentes/mortes causadas pela doença, custos ao paciente e a sociedade, neste caso, por solicitações de profissionais da saúde/governos/ONGs.</p> <p>Gerente de Inteligência de Mercado – Para analisar o potencial de mercado, você analisa quantas vacinas podem vender no mercado dos Estados Unidos. E vende muito. E aí você vai à parte privada para a América Latina. Então você faz: quantas crianças no Brasil nascem por ano? E, dessas crianças, quantas são de classe AB? AB 1, AB2, B, e aí é levantado o potencial deste mercado.</p> <p>Gerente de Produtos BU/Vacinas – As indústrias farmacêuticas possuem no seu quadro de empregados médicos, cientistas e consultores nas várias esferas da medicina. Eles são os responsáveis por identificar quais são as doenças que atingem os humanos, qual seria a solução (vacina ou medicamento) e qual é o mercado principal. No caso de [nome da vacina], milhões de crianças morriam por meningite por pneumococo, bacteremia (infecção no sangue por pneumococo) e pneumonia. A equação mercadológica de [nome da vacina] é perfeita, ela é uma vacina que salva vidas, extremamente importante para crianças abaixo de 2 anos e tem um mercado gigante (Importância + Apelo sentimental + Mercado gigante = sucesso de um produto)</p>	<p><u>Diagnóstico</u></p> <p>Segundo os gestores, o diagnóstico foi a busca para identificar qual era o problema existente e juntamente, identificar se esse era um potencial mercado para a empresa.</p> <p>Assim, o diagnóstico da doença para o desenvolvimento desta vacina, envolveu o levantamento por parte de profissionais da saúde, em fóruns e discussões sobre o tema, partiu também de identificação de um problema social por parte dos governos e ONGs envolvidas no assunto.</p> <p>Além de tudo isso, foram realizadas pesquisas de potencial de mercado para América Latina e Brasil e então escolhida como uma pesquisa a ser viabilizada no Brasil.</p> <p>Assim, a combinação de fatores exógenos a organização e fatores endógenos, de investimento e retorno de investimento – identificados por um potencial mercado, compuseram, neste caso, o diagnóstico do processo decisório para o desenvolvimento da vacina.</p>
--	--	---

	<p><u>Desenvolvimento de alternativas</u></p> <p>Gerente de Novos Produtos - Ah, faz muito tempo, não sei há quantos anos. Porque não é um evento só, são vários eventos, são vários estudos. É um processo contínuo com muitas moléculas, muitas tecnologias sendo desenvolvidas simultaneamente. E cada um, quando você desenvolve, começa um estudo, você tem certos alvos, certos objetivos para atingir. Atingiu, você vai para frente, se não atingiu... Às vezes o produto é engavetado.</p> <p>A parte de pesquisa e desenvolvimento, realmente, leva isso para frente durante um bom tempo. Quando se tem uma droga já desenvolvida, pronta para ser comercializada, aí você entra na parte regulatória para registrar o produto, você tem a parte de <i>marketing</i> para levar o produto para o consumidor, você tem a parte de comunicação onde você desenvolve materiais para comunicar esse produto para os médicos, participação em congressos e eventos, a força de vendas. Que leva essa informação a respeito desse produto para os médicos e profissionais da saúde, isso só no final.</p> <p>Gerente de Inteligência de Mercado – Todos participam: Inteligência de mercado, marketing, a própria área comercial. Finanças. RH. Porque você precisa contratar toda uma estrutura. Assim o mercado é avaliado e as análises de entrada e desenvolvimento do produto são feitas.</p> <p>Gerente de Produtos BU/Vacinas – Desde o envolvimento externo, eu diria que isso aqui é atribuído, e desenvolvimento interno ou externo, é desenvolvido a <i>marketing</i> e treinamento. Que está muito ligado. Olha, outra coisa: área médica aqui, muito importante. Área médica. Isso aqui é... Se tudo isso não tiver... Mas aqui, especificamente em <i>marketing</i>, treinamento e área médica.</p>	<p><u>Desenvolvimento de alternativas</u></p> <p>Para os gestores, conforme a molécula, a tecnologia vai se desenvolvendo, se mostrando segura e eficaz, depois da área de pesquisa e desenvolvimento, também irá para estudos clínicos. Passa a ter maiores custos, maiores visibilidades até para a mídia e para publicação.</p> <p>Depois, o produto foi viabilizado em discussões internas entre áreas envolvidas, onde cada uma teve o seu papel: Inteligência de mercado (levantamento de potencial, regulamentação), marketing (pontos de vendas, material promocional), comercial (estratégia de promoção e vendas). Finanças (precificação, recurso financeiro, legislação) RH (novas estruturas, recursos), ou seja, praticamente todas as áreas da empresa, de alguma forma, foram envolvidas nesse processo decisório de adaptação de competências. Também áreas externas, como a área médica, estiveram presentes no desenvolvimento de opções para a implementação da vacina e na estratégia de entrada desta vacina no mercado.</p>
--	---	--

	<p><u>Avaliação</u></p> <p>Gerente de Novos Produtos– Para a avaliação de risco ...testes in vitro, testes em animais. ...testes escalonados em humanos, e no momento da avaliação das opções para a mudança, testes menores e a avaliação da relação segurança/eficácia/custo.</p> <p>A gente tem que registrar esse produto na ANVISA e a ANVISA requer certas informações e inspeções das fábricas, um registro do produto, um dossiê de informações a respeito do produto. E eu sou responsável por coordenar alguns desses aspectos, mas a gente tem um departamento regulatório que registra isso e coordena... E eles são responsáveis até por agendar visitas às fábricas. Com a ANVISA, no caso.</p> <p>Gerente de Inteligência de Mercado – No Brasil, para comercializar um produto, você precisa ter um preço aprovado pelo governo. A gente propõe um crédito e o governo tem vários cálculos que faz e formas de comparar com outros países e eles aprovam ou não o preço que a gente pode praticar. O gerente do produto é responsável por conduzir esse processo.</p> <p>Gerente de Produtos BU/Vacinas – A avaliação acontece por rotinas de avaliação analíticas e testes clínicos. Por rotinas de avaliação analíticas - Posso citar algumas: tamanho do mercado mundial, capacidade científica e técnica de desenvolver uma vacina, requisitos para aprovação no FDA e EMEA (ANVISA do EUA e comunidade europeia) etc.</p> <p>Riscos: Particularidades de comercialização em cada país, aprovação de preço (que na maioria de vezes é <i>prime</i>), capacidade de produção. Todas estas avaliações são feitas também com ajuda de consultorias especializadas em cada área. No caso dos testes clínicos: A vacina foi eficaz desde o começo, nas fases primárias até chegar em teste com humanos. Os primeiros testes com humanos foram feitos em mais de 2000 crianças, onde foram avaliados vários aspectos: produção de anticorpos, redução da doença, segurança quando administrada com outras vacinas e a própria segurança da vacina para efeitos adversos. Em todos os aspectos a vacina teve resultados positivos.</p>	<p><u>Avaliação</u></p> <p>Na fase de avaliação, as rotinas de avaliação analíticas foram baseadas nos testes realizados: testes in vitro, testes em animais, nos testes escalonados em humanos</p> <p>As principais formas para a avaliação dos riscos envolvidos nesse processo foram os próprios testes realizados.</p> <p>A avaliação destes testes clínicos no momento da avaliação das opções para a mudança aconteceu através da realização de testes menores, e principalmente na avaliação da relação segurança/eficácia/custo.</p> <p>Houve uma etapa interna, da qual os gestores pesquisados fizeram parte, que foi a de coordenar todas as iniciativas para o lançamento, registro na ANVISA, informações técnicas do produto, fábrica, etc. Também nessa etapa é realizada a precificação, que é quase que 100% definida em estudos e análises do preço da mesma droga ou semelhantes no mercado internacional.</p> <p>A avaliação acontece por rotinas de avaliação analíticas e testes clínicos. São rotinas de avaliações analíticas: avaliar o tamanho do mercado, capacidade técnico científica de desenvolvimento, os requisitos para aprovação no FDA e EMEA, com alguns riscos: comercialização e aprovação de preço assim como capacidade de produção. Todas estas avaliações são feitas junto de consultorias especializadas.</p> <p>Para os testes clínicos: a vacina se apresentou eficaz desde o começo, nas fases primárias até chegar em teste com humanos. Os primeiros testes com humanos foram feitos em mais de 2000 crianças, onde foram avaliados vários aspectos: produção de anticorpos, redução da doença, segurança quando administrada com outras vacinas e a própria segurança da vacina para efeitos adversos. Em todos os aspectos a vacina teve resultados</p>
--	--	--

	<p><u>Autorização</u> Gerente de Produtos BU/Vacinas – a autorização interna parte da diretoria da BU, diretoria financeira e presidente, de vez em quando. Nessa decisão inicial, ele tem que estar à par.</p>	<p><u>Autorização</u> Depois da aprovação da ANVISA, a autorização é uma fase simples, já que todos os testes já foram realizados e não existe mais nenhuma restrição, nem interna (de testes laboratoriais e aplicação) nem externamente, pois foi aprovado pela ANVISA. Assim, a autorização passou pela diretoria da unidade de negócio, diretoria financeira e pelo presidente da</p>
--	--	---

CATEGORIA	FALA DOS ENTREVISTADOS	ANÁLISE DOS CONTEÚDOS
<p>Táticas de escolha (NUTT, 1998)</p>	<p>Gerente de Novos Produtos - É que as coisas sempre andam de mão em mão. Não existe nenhum produto que é só calculado no quantitativo e nem um que é só no qualitativo. É bem paralela, não tem como se separar.</p> <p>Gerente de Inteligência de Mercado – Não tem como sair da análise. Mesmo com toda essa análise, de vez em quando tem viés. Às vezes, você bola uma estratégia, depois de toda aquela análise. Daqui a pouco você vai ter que corrigir. Mas é interessante como, às vezes, o mercado se comporta de forma diferente. Por mais analítico que seja às vezes acontece.</p> <p>Gerente de Produtos BU/Vacinas – É muito mais analítico, não tenha dúvida. Para tomar a decisão na indústria farmacêutica é totalmente analítica, é baseada em evidências. Tanto é que é que nem medicina: é baseada em evidências. Fatos baseados em evidências.</p>	<p>Houve divergência na visão dos gestores. Para o gerente do produto, existem alguns produtos que a empresa lança por motivos qualitativos, porque são parte de uma campanha global e parte da razão de ser da empresa, como este caso. Pesquisa e cálculos andam junto com a orientação corporativa por atender determinada linha de produtos, ou seja, essa decisão não é essencialmente financeira. A análise aconteceu, pois o desenvolvimento da vacina tem a ver com linhas estratégicas da organização.</p> <p>Apesar de todas as táticas terem sido mencionadas aos participantes, apenas duas foram citadas pelos gestores. Não houve teste de campo, nem simulação. Segundo os gestores, não houve barganha nas táticas de avaliação. A escolha é realizada por um grupo de pessoas, como citado na descrição do processo decisório, não pela figura de um patrocinador.</p> <p>Dentro do modelo de Nutt (1998), segundo o relatado pelos gestores, as táticas utilizadas na empresa para a escolha descrita foram: <u>Decisão analítica com análise quantitativa baseada em dados</u> e <u>Decisão subjetiva com análise qualitativa baseada em análise de valor</u>. As demais táticas de escolhas não foram citadas pelos gestores.</p>

CATEGORIA	FALA DOS ENTREVISTADOS	ANÁLISE DOS CONTEÚDOS
<p>Complexidade do processo decisório de adaptação de competências organizacionais (HICKSON et al., 1986; GAVETTI; LEVINTHAL, 2000).</p>	<p><u>Raridade</u></p> <p><i>Gerente de Novos Produtos</i> – Dentro das empresas que desenvolvem esse tipo de medicamento, esse processo decisório é único. Então é quase inédito.</p> <p><i>Gerente de Inteligência de Mercado</i> – A [empresa] é uma empresa de pesquisa. Então, busca nichos de mercado. Muito pelo contrário de outras, que entram em um mercado extremamente competitivo. Então, no caso desta pesquisa de vacinas, quando você fala de raridade, você está falando do oceano azul.</p> <p><i>Gerente de Produtos BU/Vacinas</i> – Quando se fala da preliminar de uma vacina, é raro. É raro porque você não acha uma vacina no Caribe. São alguns anos. Enfim, então, assim, eu diria que são dez anos de pesquisa.</p>	<p><u>Raridade</u></p> <p>Para todos os gestores, o processo de criação dessa vacina foi único, quase inédito e assim, foi raro e possibilitou a empresa manter a competitividade ainda por alguns anos no segmento farmacêutico de vacinas humanas. Ofereceu também exclusividade e a possibilidade de trabalhar com um preço superior a média em um nicho de mercado. Neste caso, como a empresa ficou sozinha no mercado, uma raridade neste mercado, vendia um produto e um conceito novo, que proporcionou alto valor agregado e elevada competitividade a organização.</p>
	<p><u>Impacto</u></p> <p><i>Gerente de Novos Produtos</i> – (O impacto) é muito grande, tanto em termos de desenvolvimento deste novo medicamento que pode ser muito útil, como em termos de dinheiro investido.</p> <p><i>Gerente de Inteligência de Mercado</i> – Olha só, interessante: o impacto não é somente nos resultados da companhia. O impacto é na sociedade, o impacto é na medicina. Então, assim, o impacto é gigantesco.</p> <p><i>Gerente de Produtos BU/Vacinas</i> - É uma coisa até interessante dizer, e bonita. O impacto é na vida das pessoas, no sistema como um todo. Antes e depois de uma entrada de uma vacina como essa. Para a empresa, não precisa nem falar. É, também, muito.</p>	<p><u>Impacto</u></p> <p>Para todos os gestores, o impacto financeiro para a empresa seria muito elevado, em caso de falha nesse processo decisório, ou seja, a seriedade das consequências dessa decisão é elevada. Um ponto interessante também citado foi a importância deste lançamento para o impacto na sociedade, na medicina, uma visão mais abrangente e ainda, mais crítica.</p>

	<p><u>Abrangência / Extensão</u></p> <p>Gerente de Novos Produtos – A abrangência é completa. É uma coisa que envolve toda a empresa, porque esses produtos que estão sendo desenvolvidos hoje são os produtos que vão manter a empresa no futuro. Realmente é a parte essencial da empresa. Sim, envolvem a companhia como um todo.</p> <p>Gerente de Inteligência de Mercado – todas, praticamente. Eu diria que todas as áreas estão envolvidas.</p> <p>Gerente de Produtos BU/Vacinas – Muitas áreas, porque até, por exemplo, não tinha uma linha de vacinas há oito anos. Então, até o programa do lançamento do representante, a informática foi envolvida, teve que criar um programa. Então ela é muito abrangente. Muito.</p>	<p><u>Abrangência / Extensão</u></p> <p>Para todos os gestores, a abrangência foi completa e envolveu muitas áreas da empresa: inteligência de mercado, financeiro, marketing, treinamento, RH. Segundo os gestores, todas as áreas devem ser envolvidas, já que os impactos são grandes de adaptações nas áreas.</p>
	<p><u>Profundidade / Localidade</u></p> <p>Gerente de Inteligência de Mercado – Não, foi radical. Porque, assim, você está montando uma nova estrutura em um novo mercado.</p> <p>Gerente de Produtos BU/Vacinas – Então, realmente foi radical. Tanto é que foi tudo novo. E, a partir disso, a gente, [empresa], enfim, estabeleceu certos padrões no mercado, nas clínicas. As clínicas de vacinas, agora, são muito mais empreendedoras.</p>	<p><u>Profundidade / Localidade</u></p> <p>Para os gestores, no desenvolvimento desta nova vacina, ocorreu radicalidade nas mudanças ocorridas internamente para que a vacina fosse lançada. Houve a necessidade de criação de uma nova estrutura, e um novo mercado, daí, a mudança foi profunda para a organização e bastante radical.</p>

	<p><u>Tempo de Influência</u></p> <p>Gerente de Novos Produtos – Na verdade é uma coisa que perdura para sempre, quando você acaba desviando os recursos de um produto para outro, é um produto bem desenvolvido, uma tecnologia bem desenvolvida. Poderia adotar um novo produto e acaba desenvolvendo toda uma divisão da empresa. Mas, pelo menos, pelo período de comercialização desse produto: desde a hora que a gente pesquisa e lança, então vão pelo menos uns 15 anos.</p> <p>Gerente de Inteligência de Mercado – Então, se perpetua até a empresa mudar de rumo, os efeitos são constantes. Tem longo tempo de impacto.</p> <p>Gerente de Produtos BU/Vacinas – Olha, enquanto durar a BU de vacinas. Porque, às vezes, as BUs acabam. (“- Ah, não quero mais fazer.”) Hospitalar, produtos hospitalares: sei que teve empresa aí que vendeu... Tinha uma BU e uma unidade de negócio. Ela lançou um produto fantástico, maravilhoso, foi muito bem. Daqui a pouco, o produto, entrou genérico e não tinha mais produto para lançar. Acabou. Então, assim, acho que isso aqui ainda bem que no nosso próprio portfólio tem outros lançamentos de vacina no futuro.</p>	<p><u>Tempo de Influência</u></p> <p>Para os gestores, a organização será afetada pelo resultado da decisão de lançamento desta vacina, desde o seu lançamento até quando ela for comercializada, ou seja, esse período é compreendido pelos gestores, pelo menos, durante 15 anos. Também entendem que o tempo de influencia pode ser menor, se a empresa optar por mudar de rumo, ou se por algum outro motivo a BU (unidade de negócio) não existir mais.</p>
	<p><u>Restrição a Opções Futuras</u></p> <p>Gerente de Novos Produtos – Claro que existe sempre uma concorrência entre produtos, para recursos em termos de mão de obra, de dinheiro para desenvolver o produto.</p> <p>Gerente de Inteligência de Mercado – Não, não existe. Ou seja, poderia tomar o caminho de não lançar aqui. Mas assim não. A empresa acredita que existe o mercado, pelas análises feitas.</p> <p>Gerente de Produtos BU/Vacinas – A resposta é sim. Por quê? Porque a essa vacina vai se transformar, após isso, em outra. A gente vai lançar com estudos comprovando que outra vacina (evolução dessa) também é eficaz.</p>	<p><u>Restrição a Opções Futuras</u></p> <p>Para os gestores, há relevante restrição nas opções futuras no caso desta decisão para a organização, uma vez que produtos competem por recursos de desenvolvimento paralelamente, e depois de desenvolvido é importante que tiver sido (a vacina) bem sucedida, consiga perdurar com lucros no mercado durante um tempo, conforme planejado pela empresa. Pode, provavelmente, conforme indicado por um dos gestores, haver uma evolução da vacina atual para ser lançada no mercado posteriormente.</p>

	<p><u>Politicabilidade (Interesses de Unidades Internas e Externas)</u></p> <p>Gerente de Novos Produtos – Internamente está todo mundo interessado nessas tecnologias, nesses produtos. Há nível de interesse de todas as unidades. Externamente também é muito importante, tanto que no caso desta vacina têm associações médicas, associações governamentais que compram para a população ou que falam da importância de vacinar de uma forma preventiva. Então, acho que é bastante... O governo, associações de pacientes ou em prol da vacinação, todas essas campanhas do governo.</p> <p>Gerente de Inteligência de Mercado – Houve, sim, interesses políticos. Por quê? Com a vinda de uma vacina onde... Por exemplo, no Brasil você compete, também... Por que tem o primeiro lugar no <i>ranking</i> das empresas? Então, sim, existe nesse sentido. Então, assim, aumenta o faturamento, aumenta a sua posição no <i>ranking</i>.</p> <p>Gerente de Produtos BU/Vacinas – Com a vacina, a empresa virou uma das mais rentáveis. As ações da explodiram. A empresa cresceu, o presidente ficou bem. A gente superou muitas metas. Então, todo mundo teve interesse. Interno, não tenha dúvida. Política externa também, porque, assim, vacina é envolvida com o calendário nacional de imunização. Então, assim, existe também sim. Tanto é que a gente tem uma área de... Tem uma gerente institucional. E a gente está em Brasília. Existe, sim, um interesse político. Nesse caso, para implementar, para colocar a vacina no calendário.</p>	<p><u>Politicabilidade (Interesses de Unidades Internas e Externas)</u></p> <p>Para os gestores pesquisados, houve interesse interno e participação completa de todas as áreas no processo descrito. Há nível de interesse de todas as unidades. Também sobre os rankings das maiores empresas, há um interesse interno sobre concorrência, quão maior determinado segmento é que o outro, uma competitividade por posição mercadológica.</p> <p>Externamente também há interesse político, pois no caso desta vacina existiram associações médicas, governamentais que fazem a aquisição de lotes da vacina para a população.</p>
--	---	--

	<p><u>Abrangência da avaliação</u></p> <p>Gerente de Novos Produtos – O projeto é bem analítico, detalhado, muitas pesquisas, teste, é bem explícito, não tem “achismo”. Realmente é bem transparente e criterioso.</p> <p>Gerente de Inteligência de Mercado – Médico é medicina, baseado em evidências. [...] Então, por isso que a indústria farmacêutica tem toda uma política, a gente fala <i>compliance</i>, que a ANVISA está muito de olho na indústria. A gente não pode dar um jeitinho ou cometer práticas que fogem das regras da ANVISA.</p> <p>Gerente de Produtos BU/Vacinas – Lançar uma preliminar a testes. Com relação ao produto vacina, você lança com estudos primários. Só que, depois, as próprias sociedades e os médicos, cientistas aqui, por exemplo, da Escola Paulista, que a gente conhece. Então, os formadores de opinião, muitos são pesquisadores. Então, assim, a vacina e todo produto se reforça com o tempo, quando ele consegue comprovar a eficácia em estudos. Assim é construído um medicamento, com testes e pesquisa.</p>	<p><u>Abrangência da avaliação</u></p> <p>Para os gestores, houve elevado grau de necessidade de se desenvolver experimentos ao longo do processo decisório escolhido, o processo decisório relatado teve predominância analítica.</p> <p>Existe uma “política” na indústria farmacêutica, que envolvem instituições: ANVISA, médicos, pesquisadores, cientistas e governos, que demandam que o processo de lançamento de um novo medicamento, como foi o caso da vacina citada no caso, seja baseado essencialmente em fatos e dados, ou seja, testes e pesquisa, predominantemente analítico. E só desta forma o medicamento será validado nesta comunidade e no mercado.</p> <p>As decisões foram baseadas em experimentos (de acordo com processos e procedimentos experimentais realizados pelos decisores).</p>
--	--	---

APÊNDICE G – ANÁLISE DE CONTEÚDO DO CASO C

Processo decisório de reestruturação para desativação de regionais de vendas
Competência Adaptada: liderança (reestruturação)

Entrevistados:

Diretor de Vendas

Gerente de Unidade de Negócio – Unidade de Neurociência e Dermatologia

CATEGORIA	FALA DOS ENTREVISTADOS	ANÁLISE DOS CONTEÚDOS
<p>Escolha do processo decisório estratégico de adaptação de competência organizacional para o estudo</p>	<p><u>Competência organizacional</u></p> <p><i>Diretor de Vendas</i> – Então, eu acho foi o aspecto da liderança. Porque, primeiro que precisou, a empresa praticamente... Eu acho que uma decisão chave que a empresa tomou foi tirar todas, eliminar todas as lideranças da época. Isso foi uma decisão clara e a gente comentou isso muito na época. Se ela foi a mais acertada ou não, eu acho que não é a questão. A questão é que a decisão foi tomada em cima de uma situação mais pragmática, do tipo... Porque era um processo que a gente já vinha percebendo há algum tempo. Na verdade, como que você muda uma cultura de negócio? Algumas pessoas acreditavam que mudando a cultura do negócio, a única forma de você mudar a cultura de negócio era mudar de liderança. Então, a gente percebia que tinha gente que defendia isso muito fortemente: “-Muda as cabeças, que você muda todo o resto do contexto.”</p> <p>Então, foi natural que isso, em algum momento pudesse acontecer. Eu acho que teve um prejuízo nessa história, como eu te falei, que foi você perder muito do alicerce da empresa, por que... Você perdeu o histórico, perdeu o fiel da balança, perdeu referência, porque as pessoas começaram a bater cabeça. Começou do zero, exatamente. Inclusive isso aconteceu, assim, e as pessoas não sabiam quem fazia o que, porque o presidente era novo, a diretoria era toda nova. Perdeu-se o histórico e levaram-se meses para tentar saber como que os processos funcionavam. E uma coisa que a [empresa]</p>	<p><u>Competência organizacional</u></p> <p>A competência escolhida pelo gestor entrevistado na pesquisa inicial que sofreu adaptação nesse processo foi a estrutura de lideranças da organização.</p> <p>Porque no processo, praticamente todas as lideranças foram desligadas da empresa e nova estrutura foi formada e outras poucas pessoas foram aproveitadas, pois se acreditava que para alterar a cultura do negócio, que era o que a empresa queria no momento, seria a troca das lideranças.</p> <p>O gestor identificou uma perda nesse processo, com prejuízo para a organização nesse sentido, pois muito da base de conhecimento foi perdida, assim como as referências do negócio. Entendia-se que isso era o desejado, mas para o gestor, poderia ter ocorrido de forma a não impactar tanto e não se perder processos que já funcionavam de uma forma positiva.</p> <p>Pessoas sem preparo foram colocadas para dar andamento a processos que não conheciam. Isso</p>

	<p>tinha muito forte, eram processos, que é uma coisa que na indústria farmacêutica é um desafio muito grande.</p> <p>Você ter processos na área de vendas, na área administrativa, na área comercial, você ter processos que funcionem direitinho, independentes das pessoas... Que tem um custo bacana e rapidez. A [empresa] tinha isso, que era um relógio. Então, em um primeiro momento, parece que isso se perdeu completamente. Tivemos que buscar as pessoas de nível médio. Que não tinham um histórico, não tinham referência, não tinham formação. Pegaram-se pessoas que talvez não tivessem nem preparo naquele momento para tocar um determinado processo. Então, isso deu para a empresa, um baque muito forte.</p>	<p>gerou uma perda de competitividade e da força reconhecida que a empresa tinha em processos que demorou a ser reconstruída.</p>
	<p><u>Valor</u></p> <p>Diretor de Vendas – Então, a minha visão é que durante o período de transformação, durante o período em que houve a implementação, houve um custo alto nesse sentido. Porque como a empresa não fez a manutenção desse processo de liderança, como ela não cuidou desse processo e como as pessoas que assumiram o barco naquele momento eram pessoas muito cruas, tiveram que aprender, tiveram que desenvolver isso meio que a toque de caixa, não tiveram muito tempo. Eu acho que nesse aspecto a empresa perdeu, ela ficou um tempo buscando o início da corda de novo.</p> <p>Teve, teve sim altos custos. Levou-se um ano, por exemplo... Para voltar ao que estava. Porque assim, muitos mudaram de área, o relacionamento com o chefe novo custou a engrenar, tiveram que reaprender o trabalho, tiveram que mudar a equipe, tiveram que reaprender a lidar com o cliente. Quer dizer, foi um processo longo de readaptação, mesmo aqueles que ficaram e os mais experientes, para eles, tudo era novo. Imagine os novos.</p>	<p><u>Valor</u></p> <p>O gestor entende que a competência de liderança e a reestruturação que sofreu (adaptação) têm muito valor para a organização, e por este motivo essa mudança teve um alto custo para a organização, pois demorou um tempo para que a empresa conseguisse retomar os processos de forma adequada.</p> <p>Assim, a competência tem efeito elevado sobre os custos e sobre as vendas da organização, uma vez que ganhou nova estrutura e novo modelo de negócio, mas teve carência em retomar, principalmente, o relacionamento com os novos parceiros e principalmente com a área médica, que tem elevado impacto com essas mudanças.</p> <p>Segundo os entrevistados, essa competência oferece sim à organização a habilidade de afastar ameaças e também ofereceu à empresa a capacidade de aproveitar oportunidades competitivas, pois a empresa tomou a decisão por essa mudança (alterar, de estrutura de regionais para unidades de negócio e</p>

		<p>produto), pois entendia que seria o mais adequado para atender o mercado. Teve sucesso em ganhar competitividade, mas perdeu no longo prazo sua estrutura de liderança.</p>
	<p><u>Raridade</u> Diretor de Vendas – O aspecto da liderança, ele é hoje, eu diria que é o ponto número um, dentro de um processo da dinâmica farmacêutica e para a [empresa]. Porque a gente está em um momento de transição muito forte, o mercado farmacêutico deixou de ser... Hoje acho que ele é um dos poucos mercados ainda protegidos, mas está deixando de ser. [...] Você vê, preço hoje, preço é uma coisa que para você mexer nesse mercado é difícil, é difícil mexer em preço, porque é uma questão política, é uma questão social. [...] Então, a necessidade de você ter hoje, processos otimizados, pessoas motivadas, pessoas mais produtivas, a necessidade de você ter profissionais mais bem preparados, mais bem treinados, gente mais disposta a trabalhar com qualidade, é muito maior. E as estruturas estão muito enxutas. Então hoje, por exemplo, muito embora você tenha mais entrante no mercado, o número de profissionais, por empresa, na frente dos clientes, deu uma diminuída. Ainda existem empresas com mais de mil representantes, mas foram empresas que foram incorporando outras empresas. Então, foi uma Pfizer, que comprou uma Wyeth agora. Um Ache, que comprou fulano de tal, mas empresas isoladas, hoje uma [empresa], a força de vendas é enxuta. Então, esses profissionais foram sendo otimizados. E hoje, a necessidade de você ter uma informação melhor e você atuar com foco, atuar de uma forma mais inchada, para descobrir quem é o teu cliente, que te dá rentabilidade, é muito importante. Então, o papel de uma liderança mais pragmática, motivadora, no processo de indústria farmacêutica, é muito importante. E é raro porque esses profissionais estão sendo formados, estão sendo formados. A cultura da antiga indústria farmacêutica, era da pessoa ficar 15, 20, 30 anos em uma função. E isso mudou.[...] Mas eu acho que esse aspecto da liderança se tornou cada</p>	<p><u>Raridade</u> O gestor entende que a competência de liderança para a empresa é muito rara. Como o mercado está deixando de ser protegido e competir por preços, especialmente no Brasil é cada vez mais difícil, existe a necessidade de ganho de competitividade através das pessoas, mais bem preparadas, bem treinadas e dispostas a trabalhar com qualidade, mas para isso, o essencial é que se tenham líderes preparados para conseguir alcançar esse objetivo, já que as empresas farmacêuticas estão cada vez mais enxutas. Segundo o entrevistado, a necessidade de possuir informação de qualidade, atuar com foco, atender bem o cliente, é muito importante para a organização. Então, o papel de uma liderança mais pragmática, motivadora, para a indústria farmacêutica, é muito importante e é uma competência rara entre os concorrentes.</p>

	<p>vez mais crucial nesse negócio.</p> <p><u>Sustentabilidade</u> Diretor de Vendas – Na realidade, eu vejo assim, que hoje, para você ter uma pessoa com um perfil de liderança capaz de enxergar toda uma necessidade, todo um processo, primeiro: esse cara tem que ter uma expertise. Ele não pode ser uma pessoa que passou a vida inteira fazendo uma única coisa. E isso era um pouco cultural dentro da indústria farmacêutica. E continua. [...] Mas se tombou um pouco esse paradigma.</p> <p>Hoje, um diretor que não passou por duas, três empresas e que não passou por uma área de MI, que não passou por uma área de marketing, de diversos produtos, talvez até por um RH, foi também da área de vendas. O cara que não tiver um pouco dessa expertise, por exemplo, a liderança dele pode ficar comprometida. [...]</p> <p>Na indústria farmacêutica está surgindo agora. Sempre houve uma visão de formação de executivos, lideranças, muito de dentro para fora e não de fora para dentro.</p> <p>Então, eu vejo que esse é um cenário que está se formando agora, é uma competência cara, eu acho que, não vejo que seja um profissional que vá ficar obsoleto rápido, porque como ele está sendo formado agora e o timing da indústria ainda é um timing, comparado com outros negócios, ainda é um timing mais longo, você consegue manter essa competência por mais tempo. E ela não pode ser substituída por outra competência. O reconhecimento disso também é uma coisa ainda muito nova.</p> <p>Então, eu acho que você criar indicadores de reconhecimento, você criar plano de carreira para sustentar essas pessoas, para sustentar isso. E criar inclusive, dentro da companhia, sinalizadores de que isso é importante, ainda é uma coisa muito recente. E eu vejo isso nas outras empresas também, a dificuldade é a mesma.</p>	<p><u>Sustentabilidade</u></p> <p>O gestor entende que a competência de líderes e a sua formação na indústria farmacêutica oferece uma sustentabilidade única para a organização durante um período de tempo, já que ela demanda longos prazos para ser desenvolvida e tem alto custo.</p> <p>O gestor entende que a formação histórica deste mercado é muito generalista e formada de dentro para fora e não o contrário, o que faz a empresa perder potencial de competitividade, por não ter uma formação diferenciada e orientada para mercado de seus líderes.</p> <p>No entanto, entendem que essa competência que se iniciou agora, gera uma competitividade interessante no médio prazo, já que o tempo de desenvolvimento da indústria é um pouco longo, há tempo para a formação desses líderes e ainda, que a sua profissionalização possa ser aproveitada no médio e longo prazo.</p> <p>Ainda não é simples a alteração dessa competência, uma vez que, segundo o gestor, ela está em fase de desenvolvimento e para as outras empresas a dificuldade é a mesma ou ainda maior, já que essa competência não pode ser substituída por outra, na visão do entrevistado.</p> <p>O mercado está direcionado para o desenvolvimento dessa competência. Então, ela é sustentável, uma vez que foi reconhecida e está agora sendo trabalhada dentro da organização estudada. Não é simples de se</p>
--	--	--

		<p>substituir por outra e ainda não é fácil de ser reconhecida, uma vez que trata do processo de formação das pessoas.</p>
	<p><u>Versatilidade</u> Diretor de Vendas – Surgiu um ponto que eu acho muito interessante, nessa coisa de você tentar perpetuar isso para frente, que é trabalhar a avaliação por competência, que era uma coisa que não era muito bem resolvida dentro da organização. E hoje, eu percebo que todas as empresas estão tentando fazer a mesma coisa. Se você conversar com uma consultora, uma empresa de consultoria, nessa área de recursos humanos, você vai ver que as indústrias farmacêuticas, quando elas encomendam um trabalho nessa área, o <i>briefing</i> é sempre o mesmo: “-Eu quero melhorar o meu processo de avaliação por competência.” Por quê? Visando as lideranças. E o projeto foi transferido para varias áreas, ele começava pelas lideranças, dali para baixo. Quer dizer, contamina as lideranças, tanto que os <i>sponsor</i> do projeto era o presidente.</p>	<p><u>Versatilidade</u> Nesse caso, a versatilidade foi alcançada com a transferência dessa competência internamente, ou seja, dentro da empresa para outras áreas e não apenas das regionais de vendas e áreas impactadas com a mudança.</p> <p>Isso foi feito através da avaliação por competências que foi implementada após essa mudança na empresa e foi aplicável as demais áreas. Buscando melhorar a mesma competência de liderança nas demais áreas, isso foi uma alteração de posicionamento estratégico importante, pois teve um efeito interessante no mercado, depois de implementada toda a mudança.</p> <p>Houve para o gestor, uma mudança de atitude, em termos de validação da competência, motivado pelo exemplo da própria liderança, da importância da competência para a empresa e para o mercado.</p>

CATEGORIA	FALA DOS ENTREVISTADOS	ANÁLISE DOS CONTEÚDOS
Caracterização da competência a ser estudada	<u>Missão</u> Diretor de Vendas – Eu acho que a principal missão de uma liderança é ser um modelo. Acho que isso é, quando você percebe, dá para mapear direitinho como é que a organização... A organização é uma célula, é orgânica, não tem jeito, você consegue mapear direitinho como é que a organização funciona, quando você percebe a atitude da liderança. Isso é, se eu pudesse te resumir rapidamente isso, eu acho que é ser o modelo.	<u>Missão</u> Par a o gestor da entrevista inicial, a missão da competência de liderança é ser modelo para a organização, ou seja, é através da atitude da liderança que se consegue fazer a organização funcionar conforme a orientação estratégica.
	<u>Atividades</u> Diretor de Vendas – Primeiro que eu acho que a liderança tem que ser um motivador, tem que ser um provocador, tem que ser aquela pessoa que identifica perspectivas e provoca as pessoas. Mas provoca as pessoas, no sentido de fazer com que as pessoas mostrem o que elas têm de melhor. Quer dizer, se eu consigo extrair daquela pessoa a melhor competência dela, às vezes nem ela enxerga isso, se eu consigo extrair a melhor competência dela, o meu papel está bem.	<u>Atividades</u> As principais atividades envolvidas são motivação, identificação de perspectivas para o negócio. Primeira atividade é provocar e envolver as pessoas para que deem o seu melhor no desenvolvimento do negócio e a sua melhor competência. Segundo, identificar perspectivas para o negócio através das pessoas.
	<u>Principais ativos</u> Diretor de Vendas – Estar sintonizado com o mercado e competitividade. Eu acho que é da perspectiva, do contexto, o mercado não se esgota. Então, se eu tenho, eu estou vendendo bem, eu estou bem, eu estou bem relacionado com os meus clientes, eu, como principal líder, eu tenho que ter a capacidade de o tempo todo sintonizar isso: “-Beleza, eu estou. Eu sou um líder de mercado? Sou. Eu posso ser mais? Posso quebrar algumas amarras? Posso quebrar alguns protocolos de mercado e ser melhor do que eu sou hoje? Posso. Como é que eu faço para a minha equipe enxergar isso?” Se só eu enxergar isso, eu viro o ditador, mas eu tenho que fazer... Eu tenho que inspirar as pessoas a enxergar isso, como é que eu faço? Eu acho que o líder tem que estar o tempo inteiro sintonizado e mantendo a competitividade em alta. Acho que isso é um ativo importante.	<u>Principais Ativos</u> Para o gestor, os principais ativos da competência de liderança e os motivos da reestruturação são: a busca de sintonia com o mercado, de forma a não apenas estar satisfeito com a sua atuação no momento apenas, mas como atender melhor e fazer diferente quebrando paradigmas de negócio, como também, ser capaz de manter a competitividade em alta, através do mesmo recurso e da mesma competência.
	<u>Participantes e Responsáveis</u> Diretor de Vendas – Os participantes são os mesmos responsáveis. O próprio	<u>Participantes e Responsáveis</u> Para o gestor entrevistado, os participantes são os

	<p>Líder, eu acho que ele tem que acreditar, ele não pode ser... Ele tem que ser o primeiro vendedor disso, dessa competência. Ele não pode ser, eu acho que é um pouco de mudança de mentalidade nesse sentido, de ele se colocar na posição de cliente dessa competência, que é o normal. Ele não pode ser cliente, ele tem que ser o vendedor dessa competência, junto com o RH e junto com a área de comunicação corporativa. E ter os outros gestores, mesmo abaixo dele, como parceiros nisso e não como subordinados, tem que ser parceiro deles.</p>	<p>mesmos que são responsáveis por essa competência. O próprio líder, individualmente, deve ser o primeiro a vender a competência. Ele não deve ser um cliente, que é como a maioria se coloca, a frente da competência, mas sim atuar junto as demais áreas participantes e responsáveis pela competência, recursos humanos e comunicação corporativa, para serem parceiros na promoção dessa competência na organização.</p>
	<p><u>Entradas</u></p> <p>Diretor de Vendas – Eu acho que o principal, o básico de entrada disso, é manter as pessoas bem informadas, ter clareza, é o tempo inteiro você ter um <i>delivery</i> junto às pessoas, isso é muito importante. Porque a relação mais ortodoxa acontece da seguinte maneira, as pessoas sempre ficam com aquele pezinho atrás: “-O que o cara está pensando?” É você não dar espaço para isso, é você ir à mesa das pessoas, é você ir até as pessoas e dizer: “-Olha, deixa eu te mostrar como é que está a nossa empresa, está assim, assim e assim. Sabe qual é o nosso objetivo para o ano que vem? Eu conversei agora com o pessoal lá fora? Cara, o nosso objetivo para o ano que vem é esse, esse e esse. Preciso que você me ajude a montar uma estratégia com algumas alternativas, para a gente superar isso aqui o ano que vem.”</p>	<p><u>Entradas</u></p> <p>A entrada desta competência é, para o gestor, a clareza de informação com os liderados, a transparência. Envolver as pessoas nas alternativas do negócio, para ajudar com soluções inovadoras, dividir com elas parte da estratégia que é possível de ser compartilhada, dá força aos líderes e promove um melhor ambiente corporativo, promovendo a confiança nas relações.</p>
	<p><u>Saídas</u></p> <p>Diretor de Vendas – Você fala isso em todos os idiomas e o tempo inteiro você tem uma estratégia de comunicação para colocar isso e para fazer <i>follow up</i> disso, em todos os níveis, personalizar isso, em todos os níveis, isso é o mais difícil. A saída é manter as pessoas inspiradas, isso que é o mais importante dessa competência, o <i>delivery</i> é a produtividade.</p>	<p><u>Saídas</u></p> <p>O gestor entende que a saída desta competência é a produtividade. Se as entradas forem respeitadas e os processos conduzidos com clareza, acompanhamento constante e o mais difícil, conseguir inspirar as pessoas para que trabalhem para isso, as atividades de saída da competência estarão atendidas, que é a produtividade da organização.</p>

CATEGORIA	FALA DOS ENTREVISTADOS	ANÁLISE DOS CONTEÚDOS
<p>Processo decisório – visão geral (modelo de Mintzberg, 1976)</p>	<p><u>Estímulo inicial</u></p> <p>Diretor de Vendas – Para tentar se adequar as alternativas de mercado. Mas assim, eu percebo que ao longo desses últimos vinte anos, não surgiu nenhuma estrutura inovadora. Pelo menos na indústria farmacêutica, a gente não vê assim, nenhuma grande estrutura inovadora, não. Se você for analisar todo o processo de <i>supply chain</i> da indústria farmacêutica, alteraram-se as posições, mas o processo é o mesmo. Na indústria, isso não aconteceu, talvez porque não tenha precisado, apesar do advento dos genéricos, por exemplo, que eu acho que foi uma grande mudança cultural, talvez não tenha sido tão violento, ao ponto de ter que alguém realmente colocar o dedo no <i>supply chain</i> e mudar de verdade.</p> <p>Mas o máximo que a gente vê de mudança é isso: “-<i>Beleza, agora vamos todo mundo para BU.</i>”, “-<i>Não, agora não é mais BU, agora é generalista. Ah, não, agora o modelo do negócio é mais biotecnologia e menos prescrição.</i>” Ou então, “-<i>Ah, vamos focar o portfólio.</i>”, “-<i>Beleza, a gente vai ficar com uma parte do portfólio, que é rentável, a outra parte do portfólio, que tem lá os blockbusters e tal, mas é caro promover, nós vamos largar em uma terceirização de força de vendas. Vamos ceder a marca para outros laboratórios, vamos ceder a marca para uma empresa terceirizada promover.</i>” Esses modelos assim, até acontecem. Agora, você ter uma grande transformação estrutural não.</p>	<p><u>Estímulo inicial</u></p> <p>Foi identificado que as discussões para iniciar essa mudança foram realizadas no momento do plano de marketing, que ocorre duas vezes ao ano. Como <i>estímulo inicial</i> deste processo decisório, tiveram redução de custo e aumento de venda.</p> <p>Foi identificada uma oportunidade de negócio, em uma tentativa de se adequar as alternativas que o mercado oferecia frente aos produtos e unidades de negócio da empresa na época.</p> <p>Segundo os gestores, essa alteração era comum em um menor nível – mas não com a dimensão que ocorreu na empresa na ocasião, que foi uma grande transformação estrutural, iniciada pela busca de redução nos custos em um momento de crise e procurando aumentar as vendas.</p>
	<p>Gerente de Unidade de Negócio – O estímulo inicial para a mudança foi visando um melhor aproveitamento da estrutura que existia e visando aumentar as vendas também. Redução de custo e aumento de venda. Porque muita empresa só visa: “-<i>Não, vou continuar vendendo a mesma coisa ou vou perder 1% na venda, só que, em compensação, o que eu vou economizar vale à pena.</i>” Essa decisão, e todas as decisões que a gente vem tomando, ano após ano, a gente para reavaliar isso uma vez por ano. Então, todo ano a gente faz essa reavaliação. E sempre a gente descobre que dá para você diminuir custo e aumentar venda.</p>	

	<p><u>Diagnóstico</u></p> <p>Diretor de Vendas – o que a gente percebia, é que isso era uma demanda muito forte, eu participei de quatro reestruturações ao longo de cinco anos, conforme eu tinha falado. Se fazia um diagnóstico, implementava-se a mudança, reunia-se os gerentes, a liderança e tal. Normalmente a gente participava de uma parte do processo, que era tipo, reunir as lideranças para dividir o que estava sendo percebido. Nós estamos na seguinte situação: “- <i>Estamos com problema de budget, o nosso portfólio está com esse problema porque o lançamento X vinha para o Brasil e não vem mais e a nossa estrutura está cara.</i>” Normalmente era por esses motivos. Ou: “-<i>Antecipou-se um lançamento e nós vamos ter que correr com processos e vamos ter que mexer na estrutura.</i>” Beleza, alternativas: alternativa A, B e C, cenário A, B e C. (Levantamento de cenários?) Exatamente, cruza com o quadro econômico brasileiro e nós temos essas situações aqui: “-<i>Beleza; O que a gente pode fazer?</i>” A partir dali a gente participava.</p> <p>[...]</p> <p>E um ponto que sempre fazia parte do diagnóstico, mas a gente não conseguiu ver o resultado na mudança anterior àquela. Então, a última mudança a gente conseguiu ver o resultado. Então, a gente conseguiu estender a última mudança por mais de um ano, para conseguir fechar um período sem fazer outra, para a gente conseguir fechar um período. (De avaliação?) Para ver <i>performance</i>, para ver custo, para ver, enfim, como que essa estrutura se comportou, para ter o mínimo de alteração na frente do cliente possível, é interessante.</p> <p>Então assim, essa, essa coisa do <i>timing</i> é muito interessante. Respondendo então à tua pergunta, eu acho que a coisa que mais pega é não esperar para assim, é ceder às pressões. Mas tem que ter um <i>timing</i>, que a gente tem que acreditar que se tomou a decisão certa, isso tem um <i>timing</i> para responder não é imediato. [...] Leva dois a três meses para você começar a ver a resposta, no mínimo.</p> <p>Gerente de Unidade de Negócio – Eu acho que uma das falhas da [empresa]: ela não tem um processo para isso. Então, falar também que não existe</p>	<p><u>Diagnóstico</u></p> <p>Para os gestores, no momento inicial de diagnóstico no caso dessa decisão, houve essencialmente a busca por soluções para um problema de recursos financeiros, problemas com lançamento de produtos. Para o diagnóstico, essencialmente foram cruzadas informações do negócio com o cenário macro econômico do país, e identificado pela gestão uma necessidade de que algo deveria ser feito. A partir disto, as alternativas começaram a ser criadas.</p> <p>Um problema apresentado segundo o gestor sobre o diagnóstico, foi a dificuldade de mensuração de resultados, uma vez que, a mudanças passaram a ser cada vez mais constantes, não permitindo a criação de históricos para avaliar os resultados das decisões tomadas até então. Algum tempo de desenvolvimento e maturação da decisão tem que ser considerado para ser possível de medir os resultados.</p> <p>A cada novo plano de marketing, ocorre uma nova tentativa, novo estímulo para uma nova mudança, e isso, segundo um dos gestores é um processo formal para que a mudança aconteça.</p> <p>O momento do diagnóstico ocorre depois de ocorrido o estímulo inicial para a mudança, mas também durante o mesmo plano de marketing anual que a empresa realiza. E como parte do plano de <i>marketing</i> é a análise de investimento e retorno sobre o investimento, é nesse momento que as pessoas são envolvidas.</p> <p>No entanto, os desenvolvimentos das decisões que ocorrem lá podem levar mais tempo que a duração do</p>
--	--	--

	<p>processo é mentira, porque todas as vezes que a gente vai avaliar plano de <i>marketing</i> e PNL, isso acontece. Mas não existe de falar assim: “-<i>Olha, nós vamos sentar de hoje até tal dia para discutir uma forma de ser mais produtivo.</i>” Isso acontece durante o ano, no plano de <i>marketing</i>, que ocorre anualmente. Ele começa no meio do ano, vai até outubro, novembro. E como parte do plano de <i>marketing</i> é a análise de investimento e retorno sobre o investimento, é nesse momento que a gente chama as pessoas envolvidas. Que, na verdade, também não são várias as pessoas.</p>	<p>plano, que termina no final do ano.</p>
	<p><u>Desenvolvimento</u></p> <p>Diretor de Vendas – A visão [do desenvolvimento] da mudança começa pela necessidade do negócio. Por exemplo, eu percebo que o meu portfólio, eu percebo que o meu negócio está desalinhado com o encaminhamento de mercado. Então, e normalmente começa pela área de <i>marketing</i> e pela área de custos, é dado um sinal vermelho: “-<i>Olha, a nossa força de vendas está muito cara para o resultado que a gente está obtendo. E a nossa perspectiva frente às marcas existentes, não é muito boa. Por quê? Porque a gente não tem nenhuma visão de lançamento em vista, não tem nenhum blockbuster para vir, não tem grandes investimentos. O acionista está cobrando, a gente não está conseguindo sinalizá-lo com grandes perspectivas de venda e o cenário macroeconômico...</i>”</p> <p>Eu estou te dizendo como é que foi na época, que hoje está bem diferente, mas na época a visão foi assim. E para frente, o cenário do Brasil não vai ser bom, os próximos dois anos, economicamente. Então, nós vamos ter que apertar o cinto, tentar enforçar o mínimo as pessoas, mas apertar o cinto, foi essa a mensagem.</p> <p>Gerente de Unidade de Negócio – Isso (desenvolvimento) geralmente fica na mão de uma pessoa. Como um decisor. Até porque é uma coisa que envolve muito segredo da tomada de decisão. Isso é complicado, até porque, às vezes, só essa pessoa é que está enxergando essa possibilidade. Porque é muito difícil para a gente, enquanto decisor, você decidir que você não faz mais parte dessa estrutura. Tem que ter uma maturidade executiva muito grande. Então, geralmente isso é um diretor, neste caso foi o presidente, quando a</p>	<p><u>Desenvolvimento</u></p> <p>A fase de desenvolvimento inicia-se quando os decisores e patrocinadores percebem que negócio está desalinhado com o encaminhamento de mercado – indicando a necessidade de mudança.</p> <p>Por uma realidade interna: sem nenhuma visão de lançamento em vista, sem grandes inovações em produtos e grandes investimentos a empresa viu um momento de crise a frente e decidiu antecipar alterando a sua estrutura.</p> <p>No momento do desenvolvimento, a presença de gestores que pudessem influenciar a decisão, foi evitada, pois a racionalidade dessa decisão seria limitada pela própria atuação do gestor.</p> <p>A atuação ficou restrita a alguns atores da decisão, para que não fosse divulgado antes do tempo.</p> <p>A decisão por reestruturar as lideranças veio, essencialmente, de uma avaliação analítica de resultados da empresa, com os investimentos realizados, não seria possível manter o patamar de vendas. Da mesma forma a estrutura. Não seria possível manter mesma estrutura com quantidade de vendas sofrendo redução. Então, o desenvolvimento</p>

	<p>estrutura é maior, que olha para o plano de <i>marketing</i> na hora que o gerente de produto está apresentando junto com o gerente de <i>marketing</i>; olha e fala assim: “-<i>Eu acho que aqui tem uma oportunidade de negócio.</i>” E aí, enquanto o plano de <i>marketing</i> continua o seu desenvolvimento, a gente trabalha paralelamente a isso, em total sigilo, uma análise desse investimento. E, inclusive, a gente avalia se a gente parar tudo, tudo, tudo; se promover mais o produto, o que aconteceria. Felizmente, todos os anos, também, a gente chega à conclusão que não vale à pena. Então que existe uma estrutura sim. Que existe um racional por trás para segurar essa mudança e toda essa adaptação.</p> <p>[...] (As áreas foram) Inteligência de mercado. No processo inicial mesmo é só inteligência de mercado. Em uma análise prévia, é tudo muito perto. Finanças, nesse momento, ainda não. Porque também se você começa a envolver finanças antes do momento, causa uma expectativa, e aí você não consegue voltar atrás. Então, nessa análise inicial, é só um estudo de mercado mesmo, para ver se é possível. Junto com as áreas, na verdade, os decisores envolvidos.</p> <p>Foi um equilíbrio de uma necessidade interna, de você ser questionado pelo investimento que você tem hoje, falando: “-<i>Escuta, olha, com o investimento que a gente tem hoje, não dá para continuar com esse volume de vendas. Ou a gente aumenta muito o volume de vendas, para manter uma estrutura dessa, ou a gente diminui a estrutura.</i>” Em um primeiro momento, isso é muito ruim, muito grave, porque fala assim: “-<i>Ah, então eu vou diminuir.</i>” Mas nem sempre a decisão é diminuir. Você pode reorganizar e é o que a gente faz todos os anos. Só que, óbvio, às vezes, para o mercado, fica parecendo que a gente diminui, que a gente enfraquece. Nunca sabe o que está fazendo. E, na verdade, a gente acredita que sabe. E que a grande arte está em você mudar a todo momento. E isso não é só diminuir. Porque se fosse diminuir, você não alteraria a forma que você trabalha. Você fala assim: “-<i>Se é só diminuir, a gente diminui. Demite um gerente de marketing, um gerente de vendas, dez representantes.</i>” Você faz uma escala de diminuição e acabou. Chegou naquele custo de investimento que a empresa</p>	<p>da solução foi pautado por essa realidade, por isso a decisão por alterar toda a estrutura de liderança de vendas da empresa.</p>
--	---	--

	<p>precisa, está bem alinhado com a venda, está tudo certo. Não. A gente revê todo o processo de como que a gente olha para o nosso negócio.</p> <p>E isso, óbvio, tem, também, um lado negativo, que é o lado de moral. Que é o lado das pessoas trabalharem também em um ambiente onde elas sabem que todos os anos vai mudar alguma coisa. Porque quando está bom, a gente muda também, isso mexe com as pessoas e principalmente com as lideranças da empresa.</p>	
	<p><u>Avaliação</u></p> <p>Como nós vamos fazer isso lá, na prática? Porque essa é a visão estratégica, mas lá na prática, como que nós vamos fazer isso? Tem os supervisores, tem os gerentes regionais, que recebem essa mensagem e pegam o mapa das regiões e vão ver aonde que dá para fazer a aplicação disso na prática: “-<i>Beleza, onde que estão as áreas caras? Onde que estão as áreas que podem me dar mais produtividade?</i>”</p> <p>E a primeira pergunta é: “-<i>Beleza, aonde que eu posso, por exemplo... Onde que a minha força de vendas está cara?</i>” Sei lá, região do Rio Grande, no sul do Rio Grande do Sul, eu tenho lá um representante: “-<i>O que eu vendo lá hoje, compensa ter aquele representante?</i>” O que eu tenho lá: “-<i>Quanto custa um representante?</i>” Fica difícil. Então, R\$ 100 mil, vamos dizer. Beleza: “-<i>Quanto eu vendo lá hoje?</i>” A minha margem de contribuição é Y, para a empresa. Se eu comparar a minha margem de contribuição com o que esse representante deixa, comparado com o portfólio, o quanto ele custa, é uma conta matemática, que o MI faz, que a inteligência de mercado faz e ele está fora.</p> <p>Gerente de Unidade de Negócio – entra finanças, continua inteligência de mercado, e uma pessoa responsável pela área de negócios. Como nessa decisão específica, foi a decisão de se extinguir pessoas que tinham uma liderança muito forte, então a gente não teve um envolvimento de uma pessoa da área direta de negócios. Então... Finanças e inteligência, e os superiores. Os diretores que aprovavam o projeto.</p> <p>(A decisão foi) Totalmente racional. Se tivesse alguma coisa de intuitivo, não</p>	<p><u>Avaliação</u></p> <p>Neste momento, análises matemáticas, de resultado de cada um dos negócios, das regionais foram levantadas, e a partir deste levantamento, foram identificadas as unidades que desenvolviam melhor, que possuíam melhor resultado e a partir daí, começou a implementação das alterações efetivamente, na prática.</p> <p>Os envolvidos nessa etapa do processo foram finanças e inteligência de mercado, responsáveis conjuntos pelas análises de margem de contribuição das áreas e compará-las com a média da empresa. Também o patrocinador, neste caso, o diretor que apresentou o projeto e os diretores que aprovaram.</p> <p>O processo de avaliação foi essencialmente racional, segundo o gerente entrevistado. A apresentação do projeto e seu desenvolvimento foram essencialmente pautados em análises, caso contrário, segundo o gestor, ele não teria acontecido.</p>

	<p>teria acontecido. Porque essa figura era muito forte no nosso ramo de atividade na época.</p>	
	<p><u>Autorização</u></p> <p>Diretor de Vendas – Eu acho que sim, conforme eu tinha te falado um pouquinho, no início, no momento em que o projeto é vendido, que são analisados todos os impactos e qual é o melhor cenário, quando se cruza o impacto institucional menos tenso, com a melhor relação custo-benefício, aquele projeto que for mais convincente, ok, o <i>sponsor</i> bate o martelo, bate o martelo no prazo e é envolver... Quem tomou essa decisão foi um diretor geral. Então, o presidente da empresa foi envolvido para patrocinar essa decisão.</p> <p>Gerente de Unidade de Negócio – Eu acho que o gerente geral da companhia, no momento, juntamente com o diretor que elaborou o projeto. O diretor tem muita autonomia na sua área de negócio. A gente tem muito essa autonomia de fazer aquilo que é melhor para o nosso negócio. Um projeto desses, o gerente geral sabe que a gente está fazendo lá no início, e a gente apresenta quais os resultados que a gente espera no futuro, em relação a esse projeto. E depois, na hora, realmente assim, um passo antes de tomar a decisão, a gente apresenta: “-Os cenários são esses, os riscos são esses, as vantagens são essas.” E aí sim é dado o ok, é dada a implementação. O diretor responsável pelo projeto, na verdade é o dono do projeto. Mas o diretor geral, o gerente geral, cada empresa chama de um jeito: o presidente. Mas o gerente geral que seria o superior do diretor, se envolve muito pouco. Só ao final.</p>	<p><u>Autorização</u></p> <p>A autorização acontece quando os patrocinadores do projeto junto com o presidente avaliam os impactos levantados no processo de avaliação.</p> <p>A autorização final para realização da mudança foi feita pelo gerente da unidade (Brasil) e pelo diretor geral (presidente), que são os que avaliaram, depois de todas as análises e estudos apresentados, assim como os riscos, pela implementação da mudança.</p>

CATEGORIA	FALA DOS ENTREVISTADOS	ANÁLISE DOS CONTEÚDOS
<p>Táticas de escolha (NUTT, 1998)</p>	<p>Decisão analítica (análise quantitativa baseada em dados e simulação)</p> <p>Decisão subjetiva (análise qualitativa baseada na opinião do patrocinador)</p> <p>Diretor de Vendas – Então, a minha leitura, juntando o que eu vi na época, com o que eu conversei com as pessoas antes e a posteriori, é que eu acho que houve um pouco de mistura de decisão analítica, com decisão subjetiva. Onde, em um primeiro momento, foi realmente usada a expertise de todas as reestruturações que a gente fez e foi feito um belo diagnóstico de necessidade, dados históricos e perspectiva futura, por cenários e tal. E em um segundo momento mais pragmático, foi tomada uma decisão subjetiva, aonde assim, imperou a decisão do patrocinador e do especialista e depois passada a empresa. [...]</p> <p>A diretoria, que foi assim, bem pragmática na tomada de decisão. Tanto isso faz sentido, que quando eu te falei que algumas pessoas foram inclusive afastadas do processo, as pessoas que tinham um perfil bastante analítico qualitativo, foram afastadas. Aquelas pessoas que podiam fazer as ponderações qualitativas, que muito provavelmente elas poderiam combinar uma avaliação com outra, muito provavelmente elas votariam do tipo assim: “-Não, vamos fazer por etapas.” Elas foram afastadas.</p> <p>Gerente de Unidade de Negócio – Acho que ela foi um equilíbrio entre as duas. Eu acho que a gente envolveu as duas, os dois tipos de análise. Quantitativa, quando a gente fala de retorno sobre investimento puro e simples. E aí é um cálculo matemático. Mas qualitativa, quando a gente fala em cultura, quando a gente fala, também, em viabilidade da implementação, em ganhos qualitativos da implementação, esse tipo de coisa.</p> <p>Acho que foi muito focado em simulação. A gente fez: “- Olha, se tal coisa acontecer, a gente vai ganhar X. Se tal coisa acontecer, a gente vai perder Y.” [A análise qualitativa] foi muito baseada no decisor. No patrocinador, mas no dono do projeto. Na sensibilidade, na experiência de mercado e etc.</p>	<p>Os gestores entendem que houve um equilíbrio entre a análise qualitativa e quantitativa nas táticas de escolha realizadas neste caso. Uma parte analítica, que envolveu dados reais, históricos, simulação, cálculos matemáticos de retorno sobre o investimento, foi feita no início da decisão.</p> <p>Por outro lado ela foi mais qualitativa, por dois pontos:</p> <p>(1) esteve atrelada a cultura corporativa, a medida que seguiu a linha de mudança e inovação que os entrevistados afirmaram que faz parte da organização, como missão, mesmo significando a mudança e reestruturação de praticamente toda a liderança foi realizada e implementada subjetivamente, pela opinião do patrocinador</p>

CATEGORIA	FALA DOS ENTREVISTADOS	ANÁLISE DOS CONTEÚDOS
<p>Complexidade do processo decisório de adaptação de competências organizacionais (HICKSON et al., 1986; GAVETTI; LEVINTHAL, 2000).</p>	<p><u>Raridade</u></p> <p>Diretor de Vendas – Na realidade, o que a [empresa] fez foi meio que um <i>benchmark</i>. (Mas esse modelo, na organização tinha acontecido uma vez, há três anos, isso foi em 2005, em 2000, quando a empresa lançou o [medicamento], em 1999... É, 1999, 1998, 1999, foi de 1999 a 2000. De 1999 a 2000 a empresa trabalhou sob forma de unidade de negócios. O [medicamento] não vendeu o que tinha que vender, porque a base toda era dele. Isso foi um grande prejuízo para a companhia, a companhia juntou tudo de novo. Generalista, tudo de novo.</p> <p>De 2000 até 2004, finalzinho de 2005, quando surgiu a perspectiva de novos produtos, mas ainda assim a empresa estava sofrendo a ressaca de não ter novos produtos, durante um longo período. De 2000 até 2004, que foram as, acho que quatro reestruturações que a [empresa] fez, a gente na realidade veio administrando a escassez, até o momento em que a empresa...</p> <p>Então, você vê, esse movimento em 2004, ele ainda foi a ressaca de uma decisão de 2000. Então, foi um processo que só foi sendo prorrogado, na expectativa de que alguma coisa melhor acontecesse. Mas a [empresa] nunca tinha feito uma tão drástica, eu diria, mudar a ponto de até fechar as regionais de vendas.</p> <p>Gerente de Unidade de Negócio – Isso foi a primeira vez que aconteceu de uma maneira mais forte. Porque, até então, os gerentes regionais de venda não eram pessoas sagradas na indústria farmacêutica: “-<i>Não, uma indústria não funciona sem regional. Quem vai administrar o gerente de território, os representantes? Isso é impossível.</i>”</p> <p>Eu acho que, para dentro da organização, foi [raro]... Não havia acontecido antes esse tipo de decisão. A gente sempre faz essa reavaliação, mas nunca foi tão profundo quanto foi nesse... Acho que foi bem alto. Envolveu uma necessidade de ser mais produtivo, sendo menor. Menor e sendo, também, mais efetivo. Então, isso dá uma liberdade, mas uma responsabilidade muito grande.</p>	<p><u>Raridade</u></p> <p>Para todos os gestores, o processo de eliminação de regionais de vendas foi único na empresa, inédito e sendo assim, foi raro, envolvendo a necessidade de ser mais produtivo, tendo uma menor dimensão. É uma competência rara, de reestruturação.</p>

	<p><u>Impacto</u></p> <p>Diretor de Vendas – Foi muito séria, porque eu reporto aqueles impactos que eu te falei, que foram: a ruptura com os clientes, a necessidade de você ter uma mudança completa nas lideranças, muitos talentos que pediram demissão, que foram embora, alguns talentos que foram demitidos. E assim, várias rupturas, em várias áreas. Na cultura da empresa.</p> <p>Gerente de Unidade de Negócio – [as consequências são] altíssimas para a empresa. Isso pode valer a posição da pessoa que está tomando essa decisão está envolvida. Até porque quando nós tomamos essa decisão, nós somos os responsáveis. Ou seja, é o especialista: quem teve a grande ideia é que é o responsável.</p>	<p><u>Impacto</u></p> <p>Para todos os gestores, o impacto financeiro para a empresa seria muito elevado, em caso de falha nesse processo decisório, ou seja, a seriedade das consequências dessa decisão é elevada.</p> <p>O processo envolveu não só a organização internamente, como também a s relações com os clientes (médicos) e mercado, mudança completa nas lideranças e na cultura da empresa.</p>
	<p><u>Abrangência / Extensão</u></p> <p>Diretor de Vendas – Foram varias rupturas, em varias áreas. Tudo foi modificado, desde o gerente, o regional de vendas, até a forma de abordar o médico... Pessoas novas, gente nova, impacto na liderança e impacto nas pessoas, subsistemas simples, como o processo de compras, a pessoa que era o contato do representante na [empresa], tudo foi impactado, muito e durante um bom tempo. Aproximadamente um ano de alteração para adaptarem-se novos processos.</p> <p>Gerente de Unidade de Negócio – Envolve muito. Essa é a parte chata do negócio. Então, porque quando você muda, você não muda só para sua divisão. Então, está bom: você é diretora de oncologia lá da (empresa). Você tomou uma decisão lá dentro, do ponto de vista estrutural, só que aí você envolve o suporte, você envolve inteligência de mercado, você envolve finanças. As outras áreas têm que se adaptar ao seu novo estilo de trabalho. Nesse caso, mais ainda. Porque a gente falou o seguinte: “-Eu não vou mais ter área de suporte administrativo espalhado no Brasil para vendas, e eu quero esse suporte aqui dentro.” Então falou lá para o diretor de desenvolvimento de mercado: “-Eu preciso que você me suporte isso.” O diretor falou: “-Ok. Eu vou estruturar, então, uma área para fazer isso para vocês. E você precisa pagar essa área.”</p>	<p><u>Abrangência / Extensão</u></p> <p>Para todos os gestores, a abrangência foi completa e envolveu praticamente todas as áreas da empresa. Todos os processos que se envolviam com vendas tiveram que ser revistos e refeitos, devido ao processo de mudança em que todas as lideranças e liderados tiveram que se readaptar.</p> <p>As alterações ocorreram nos diversos níveis, desde a posição mais alta da diretoria (um dos diretores pesquisados teve que passar a se reportar para outro de nível hierárquico mais baixo) e isso, na visão dos gestores, teve uma abrangência muito grande e foi extensivo a muitas áreas da empresa na época.</p>

	<p><u>Profundidade / Localidade</u></p> <p>Diretor de Vendas – Foi profundo, porque, na realidade, eu acho que historicamente, a [empresa] nunca tinha feito uma mudança tão drástica, eu diria, até fechar regionais. E na realidade, é um movimento que não dá para generalizar, porque cada, como eu te falei, isso é meio cíclico, cada indústria no mercado adéqua um modelo de acordo com o momento que ela está vivendo. Então, tem empresas, hoje eu vejo empresas resgatando regionais, reimplantando regionais, cortaram e resgataram. Tem empresas que optaram por um meio termo: “-Beleza, fecha as regionais físicas, que dão muito trabalho, mas deixa o cara em home office, trabalha com home office.” Cria uma regional com um outro escopo de trabalho, um cara mais de campo, um cara mais comercial e menos administrativo e burocrático, mesmo corporativo. Então, os modelos são os mais variáveis possíveis, não dá para dizer que existe uma verdade absoluta. Para a cultura da empresa, para aquele momento da empresa, foi bem profundo.</p> <p>Gerente de Unidade de Negócio – Então, eu entendo que ela é muito profunda, porque ela envolve todo mundo, foi muito radical para toda a empresa.</p>	<p><u>Profundidade / Localidade</u></p> <p>Para os gestores, houve 100% de radicalidade nas mudanças realizadas no momento da suspensão das regionais de vendas na organização, pois implicaram em alterações de sistemas gerais, processos e adaptação de grande parte das unidades. Nunca na história da empresa havia sido feita uma alteração neste nível de complexidade e impacto, envolvendo profundamente várias, das áreas da empresa.</p>
	<p><u>Tempo de Influência</u></p> <p>Diretor de Vendas – O que eu vejo as pessoas falarem, ainda é, até hoje, mas o maior impacto foi nos primeiros dois anos. Sofre ainda, sofre sim, principalmente por causa do processo de maturação da liderança. Isso é o que mais pega. Isso junto com o novo aculturamento, que permanece nos que ficaram na empresa e ainda deve permanecer por mais alguns anos, ou até que nova mudança aconteça.</p> <p>Gerente de Unidade de Negócio – eu acho que, mais ou menos, uns seis meses. Assim, durante o processo. Agora, depois: sempre. Ela dura até hoje. A cada nova mudança... Mas seis meses foi uma fase crítica, onde a empresa falou: “-Gente, parece que está tudo bagunçado. As coisas não se conversam.”</p>	<p><u>Tempo de Influência</u></p> <p>Para os gestores, houve uma fase crítica em que a empresa sofreu com a mudança, na média dos depoimentos entre 6 meses a 2 anos de impacto direto da decisão na organização. Durante esse tempo, toda a mudança não ficou clara para os envolvidos, havendo uma confusão de papel entre os líderes da empresa, mas depois, a estrutura se normalizou e a empresa começou a funcionar em um ritmo mais acelerado novamente.</p> <p>Mas segundo os entrevistados, a organização será afetada pelo resultado da decisão sempre, até que outra alteração do tipo seja novamente realizada, já que o novo modelo de lideranças implementado permanecerá</p>

		até que seja substituído por outro.
	<p><u>Restrição a Opções Futuras</u></p> <p>Diretor de Vendas – Há o risco de cair naquele processo de você novamente querer mudar, ou de você daqui a pouco querer dar um passo mais ousado e não saber que resultado que você obteve. Porque você mudou tanto, você, entre aspas, desconfigurou tanto o processo, que você perdeu os referenciais. Restringe até a sua tomada de decisão: “-<i>Como é que eu estou historicamente? Como é que eu, como organização no Brasil, como que eu, como player., como é que eu estou historicamente e quais são as minhas oportunidades futuras?</i>”</p> <p>Eu acho que isso é uma restrição séria: “-<i>Será que eu consigo me comparar com o mercado, como é que eu estou hoje? Porque assim, eu mudei tanto.</i>”</p> <p>Uma das coisas que eu mais ouço falar, das pessoas que ainda estão dentro da organização, é assim: “-<i>Quem enxerga essa empresa hoje, não a reconhece mais.</i>” Então, eu acho que isso é um limitador, com a mudança, perde-se a referencia da prática e fica difícil tomar uma decisão decente sobre o que fazer, qual o próximo passo. Inclusive para se capaz de se comparar com o mercado.</p> <p>Gerente de Unidade de Negócio – Tem uma restrição que é assim: a gente também acredita que essa mudança, a gente tem que ter um período de avaliação dessa mudança. Então, quando a gente tomou essa decisão lá atrás, a gente sabia que dentro de um período de um ano, a gente não mexeria. Até mesmo para ver o impacto na organização, caso contrário, não seria possível medir. E, de um ponto de vista até de mais longo prazo, a gente fez adaptações em um ano.</p>	<p><u>Restrição a Opções Futuras</u></p> <p>Para os gestores, houve restrição de aproximadamente um ano para novamente realizar a adaptação desse processo.</p> <p>Um ponto importante relatado pelos entrevistados é a limitação de mensurar resultados. Ambos disseram que, com a mudança realizada constantemente, perde-se a referencia da prática e fica difícil tomar uma decisão decente sobre o que fazer, qual o próximo passo e a comparação com o mercado. Esse é um limitador, se a empresa quiser mensurar o resultado de um processo de mudança ou adaptação de novas lideranças tem que abrir mão de mudar novamente no curto prazo (menos de um ano). Para um dos gestores, como isso na empresa ocorreu sem respeitar esse prazo, não foi possível mensurar.</p> <p>Para o segundo gestor, o motivo de medir o resultado antes de um ano, foi realizar uma reavaliação, para assim, realizar algumas poucas novas alterações entendidas como necessárias e pertinentes para a organização.</p>
	<p><u>Politicabilidade (Interesses de Unidades Internas e Externas)</u></p> <p>Diretor de Vendas – Eu acho que não houve. Não externo, não houve, na época foi um... Foi interno, O envolvimento político foi exclusivamente interno. Até porque se tratava da alteração de uma estrutura de lideres, então, não fazia sentido ter envolvimento externo. Não que eu tenha conhecimento.</p> <p>Gerente de Unidade de Negócio – Interesse político, externo foi zero</p>	<p><u>Politicabilidade (Interesses de Unidades Internas e Externas)</u></p> <p>Para os gestores pesquisados, não houve interesse externo, uma vez que a decisão era estratégica para a organização e exclusivamente exigia mudanças internas, em um primeiro momento.</p>

	<p>praticamente. A gente tomou essa decisão toda interna. A única coisa que teve externo foi que o mercado acompanhou isso muito rápido. Quando você faz, no outro dia todo mundo já sabe. Esse é o ponto ruim. Mas saber não é o negócio. A questão é acreditar também. Então, também, o mercado esperou um ano para começar.</p> <p>E interno, o lado político foi muito grande. Porque se a gente acabar com posições estratégicas na companhia. Tinham áreas que só existiam porque existia aquela estrutura. Aí você acaba com aquela estrutura é outro diretor que tem que tomar a decisão, falar: “-Escuta, o que é minha área vai ficar fazendo aqui agora?”</p> <p>A gente teve, também, que estimar os impactos internos da organização. E também a gente teve que trabalhar junto com as outras áreas para que, antes da implementação, isso fosse levado em consideração. Então, toda a decisão foi tomada junta. Então, assim, a decisão foi tomada individual. Mas teve um trabalho político muito forte aí de: “-Olha, para que isso dê certo, eu vou precisar do seu apoio e das áreas tais, tais e tais.” Então, o que você precisa mudar nesse sentido com outras áreas da empresa. Isso foi alinhado.</p>	<p>Internamente, houve necessidade de cooperação política para que o projeto fosse bem sucedido, pois, de fato, envolveu a adaptação das lideranças ou desativação de postos de trabalhos, grupos ou até mesmo áreas preexistentes. Pessoas que ocupavam posições estratégicas tinham vínculos de confiança com outras diretorias, com outras unidades de negócio, com outras divisões, não participaram da decisão, mas com o único objetivo de não interferir nos resultados a serem alcançados.</p> <p>Por interferência política, também foram buscados “parceiros estratégicos” dentro da corporação, pontuais, para auxiliar no processo de reestruturação dos líderes, tanto em áreas estratégicas, quanto em áreas de apoio.</p>
	<p><u>Tipo de escolha</u></p> <p>Diretor de Vendas – Eu acho que a própria experiência das quatro reestruturações anteriores deu expertise para isso. O processo decisório é que foi meio atabalhado, a decisão foi mais cognitiva. Mas o processo estrutural, antes da tomada de decisão, foi bem embasado, bem analítico, com análise de dados e a decisão, mais analítica, como falamos.</p> <p>Gerente de Unidade de Negócio – O processo foi mais cognitivo.</p>	<p><u>Tipo de escolha</u></p> <p>Para os gestores, o modelo de decisão – o momento de escolha – seguido nesse caso foi essencialmente cognitivo, baseado nas opiniões dos envolvidos na decisão.</p>

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)