

**INVESTIGAÇÃO DA RELAÇÃO ENTRE A CAPACIDADE RELACIONAL E O
DESEMPENHO DA CARTEIRA DE ALIANÇAS NO SEGMENTO DE
LABORATÓRIOS FARMACÊUTICOS BRASILEIROS**

**INVESTIGATING THE RELATION BETWEEN THE RELATIONAL CAPABILITY
AND THE PERFORMANCE OF THE ALLIANCE PORTFOLIO IN THE
SEGMENT OF BRAZILIAN PHARMACEUTICAL LABORATORIES**

**INVESTIGACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA CAPACIDAD RELACIONAL Y
EL DESEMPEÑO DE LA CARTERA DE ALIANZAS EN EL SEGMENTO DE
LABORATORIOS FARMACÉUTICOS BRASILEÑOS**

Jéssica Ribeiro Cordeiro

Graduada no curso de Administração de
Empresas da Universidade Presbiteriana
Mackenzie (UPM)
jessica.rcordeiro@hotmail.com

Walter Bataglia

Doutor em Administração pela Universidade
de São Paulo; Professor de Administração
do Programa de Pós-Graduação em
Administração (PPGA) da UPM
batagliaw@gmail.com

Contextus

ISSNe 2178-9258

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: Marcelle Colares Oliveira

Avaliação : Double Blind Review pelo SEER/OJS

Revisão: Gramatical, normativa e de formatação

Recebido em 02/08/2014

Aceito em 26/02/2015

2ª versão aceita em 22/04/2015

3ª versão aceita em 01/06/2015

RESUMO

O objetivo deste trabalho é compreender a relação processual entre as atividades de gestão de alianças, ou seja, a capacidade relacional, e o desempenho da carteira de alianças no segmento de laboratórios de saúde humana no setor farmacêutico brasileiro. Utilizou-se a estratégia de quatro estudos de caso de alianças estratégicas contratuais em empresas distintas a partir de entrevistas com os gestores responsáveis pelas alianças. As entrevistas foram transcritas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo temática categorial com categorias definidas *a priori*. Concluiu-se que a capacidade relacional e a experiência prévia com alianças reduzem os custos de transação e podem gerar um desempenho da carteira de alianças que supera os custos de coordenação.

Palavras-chave: Alianças estratégicas. Capacidade relacional. Desempenho da carteira de alianças. Capacidade dinâmica das organizações. Setor farmacêutico brasileiro.

ABSTRACT

The objective of this work is to understand the procedural relation between the activities of alliance management, that is, the relational capability, and the performance of the alliance portfolio in the segment of human health laboratories in the Brazilian pharmaceutical industry. We used the strategy of four case studies of contractual strategic alliances in different enterprises through interviews with the managers responsible for the alliances. The interviews were transcript and analyzed by the technique of thematic content analysis with categories defined a priori. It was concluded that the relational capability and the prior experience with alliances reduce transaction costs and may generate an alliance portfolio performance that overwhelms coordination costs.

Keywords: Strategic alliances. Relational capability. Performance of the alliances portfolio. Dynamic capability of organizations. Brazilian pharmaceutical industry.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es entender la relación procesal entre las actividades de gestión de alianzas, es decir, la capacidad relacional, y el rendimiento de la cartera de las alianzas en el segmento de laboratorios de salud humana en la industria farmacéutica brasileña. Se utilizó la estrategia de cuatro estudios de caso de alianzas estratégicas contractuales en diferentes empresas a partir de entrevistas con los gerentes responsables por las alianzas. Las entrevistas fueran transcritas e analizadas por la técnica de análisis de contenido temático categorial con categorías definidas a priori. Se llegó a la conclusión de que la capacidad relacional y la experiencia previa con alianzas reducen los costos de transacción y pueden generar un mayor rendimiento de la cartera de las alianzas que supere los costos de coordinación.

Palabras-clave: Alianzas estratégicas. Capacidad relacional. Rendimiento de la cartera de las alianzas. Capacidad dinámica de las organizaciones. Industria farmacéutica brasileña.

1 INTRODUÇÃO

Alianças estratégicas são centrais em ambientes competitivos setoriais complexos, nos quais os conhecimentos e recursos necessários às firmas estão distribuídos entre os agentes, criando uma situação na qual se torna menos vantajoso desenvolver ou integrar determinados recursos. Dessa maneira, as empresas nesses ambientes são incentivadas a criar alianças estratégicas contratuais com outros agentes com objetivo de se manterem atualizadas e terem acesso a recursos específicos, atendendo às demandas da competição (MÉNARD, 2006; OLIVEIRA; RODRIGUES;

RIBEIRO, 2012; POWELL; KOPUT; OWEN-SMITH, 1996). Trata-se de contratos de longo prazo com diversas configurações possíveis que buscam conciliar os objetivos individuais de empresas autônomas, os parceiros, que desenvolvem um relacionamento cooperativo de longo prazo, envolvendo a troca ou comprometimento de recursos com o objetivo de desenvolver, projetar, produzir, comercializar ou distribuir produtos ou serviços.

Segundo a abordagem de capacitações, a firma se baseia em capacidades específicas, correspondentes ao *know-how*, para conduzir as atividades

relacionadas às suas saídas, como a criação de um produto tangível ou de um serviço, transformando a intenção em ação (TEECE; PISANO, 1994; DOSI; NELSON; WINTER, 2000). As capacidades constituem-se em conjuntos articulados de habilidades individuais, ativos complementares e rotinas organizacionais. As rotinas são padrões recorrentes de atividades que envolvem interações entre agentes que oferecem soluções construídas ao longo do tempo nas organizações para problemas particulares em resposta a estímulos internos ou externos.

São de especial interesse para esta pesquisa as rotinas relacionadas à capacidade relacional, ou seja, à habilidade organizacional de gestão das alianças, a qual pode ser considerada uma capacidade dinâmica com potencial para deliberadamente criar, ampliar, ou modificar a base de recursos da empresa, aumentada para incluir os recursos de seus parceiros de aliança (DYER; KALE, 2007). Existem diferentes tipos de rotinas que constituem a capacidade relacional: coordenação interorganizacional, aprendizagem e rotinas de reconfiguração (SCHILKE; GOERZEN, 2010). A rotina de coordenação interorganizacional enfoca a atribuição de recursos, a de tarefas e as atividades de sincronização. A rotina de aprendizagem pertence ao processo de

geração de novos conhecimentos e construção de um novo pensamento. As rotinas de reconfiguração são classificadas em duas dimensões: pró-atividade e transformação. Pró-atividade envolve rotina de varredura, pesquisa e exploração de novas oportunidades para a obtenção de recursos. A rotina de transformação tem o objetivo de renovar a lógica de negócios já existente efetuando os ajustes necessários em função de variações no ambiente competitivo.

Destacam-se o fato de que os resultados das alianças estratégicas contratuais são bastante diferentes de uma empresa para outra e de que cerca de 50% das alianças não atendem às expectativas das empresas, caracterizando as rotinas vinculadas à capacidade relacional como uma importante fonte de vantagem comparativa para a realização de alianças (KOR; MAHONEY, 2005; SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Dessa forma se estabelece a seguinte questão de pesquisa: Qual a relação entre a capacidade relacional das empresas e o desempenho das suas alianças?

Schilke e Goerzen (2010) identificaram exploratoriamente, de forma quantitativa, a influência positiva da capacidade relacional no desempenho da carteira de alianças. A presente pesquisa tem por objetivo aprofundar o

entendimento da relação encontrada entre esses construtos por esses autores a partir do estudo processual de sua relação via a aplicação de uma abordagem qualitativa. Tal empreendimento não foi encontrado na literatura disponível até esse momento.

De forma oportunista, optou-se por estudar a indústria farmacêutica brasileira, segmento de saúde humana, devido ao fato de que a complexidade do ambiente competitivo desse setor de atividade empresarial, com conhecimento e recursos distribuídos entre os agentes, leva a um número elevado de alianças estratégicas contratuais (ESTRELLA; BATAGLIA, 2013). Utilizou-se a estratégia de estudo de quatro casos de alianças estratégicas contratuais a partir de entrevistas com os gestores responsáveis.

Apresenta-se a seguir uma síntese da teoria existente sobre o fenômeno de interesse. Após se descreve a metodologia utilizada na pesquisa e se discute as alianças no setor farmacêutico brasileiro. Na sequência se analisa os resultados obtidos. Por fim se expõe as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os construtos de interesse para este trabalho são: a transação econômica de aliança estratégica contratual, a capacidade relacional e o desempenho da carteira de alianças da empresa. Inicia-se a seção com

uma síntese da revisão da teoria sobre a transação de aliança estratégica contratual. Após se apresenta o construto capacidade relacional. Por fim se revisa a teoria existente sobre desempenho das alianças.

2.1 Aliança Estratégica Contratual

A economia dos custos de transação (ECT) descreve as firmas não em termos da economia neoclássica (como função de produção), mas em termos organizacionais (como estruturas de governança). O argumento básico da ECT é reconhecer que, em um mundo de custos de transação positivos, os acordos para trocas entre agentes econômicos precisam ser governados. As transações entre organizações podem ser caracterizadas por atributos que influenciam seus custos: incerteza, especificidade dos ativos e frequência (WILLIAMSOM, 1991).

Williamson (1985) caracterizou a incerteza de três formas: (1) incerteza primária que está ligada às contingências ambientais relacionadas às variações tecnológicas e de mercado; (2) incerteza secundária relacionada à assimetria informacional relativa às decisões gerenciais tomadas pelos concorrentes; e (3) a incerteza estratégica que está relacionada à racionalidade limitada e ao oportunismo utilizado para distorcer, encobrir ou mascarar as informações.

O grau de especificidade dos ativos está relacionado ao custo e à possibilidade de uso desses ativos em outras atividades não vinculadas à transação. Conforme o grau de especificidade de um ativo em uma transação aumenta, os custos irrecuperáveis, no caso de rompimento da transação, tornam-se maiores. Assim quanto maior a especificidade do ativo, maior a sua importância nas transações. Williamson (1985) descreveu as seguintes categorias de especificidades: (a) especificidade locacional; (b) especificidade de ativos humanos; (c) ativos dedicados; (d) especificidade dos ativos físicos; e (e) especificidade temporal.

A frequência de uma transação está associada ao número de vezes que os agentes a realizam. Algumas ocorrem em um único ponto no tempo, enquanto outras são recorrentes. Quanto maior for a frequência de uma transação, menor será a oportunidade de comportamento oportunístico que poderia implicar na sua interrupção e, conseqüentemente, na perda dos ganhos futuros derivados de trocas (WILLIAMSON, 1985).

Dependendo das transações a serem organizadas, algumas formas de governança são melhores que outras (WILLIAMSON, 1985). Além de reconhecer a possibilidade de escolha da estrutura de governança, a teoria

argumenta que essa escolha é orientada por critérios de eficiência em custos de transação. Há três possibilidades de estrutura de governança: hierarquia, mercado e híbridas (WILLIAMSON, 1991). Na primeira, os gestores governam dentro do limite da firma. Na segunda, o preço governa as transações. Em comparação à estrutura de mercado, as hierarquias têm incentivos internos, e suas propriedades de coordenação se vinculam à centralização da organização interna. O uso de organizações formais para conduzir adaptações coordenadas, a fim de amenizar perturbações imprevistas, gera vantagens adaptativas. Porém, essa adaptação tem custos. Quanto maior a especificidade de ativo e maior o nível de incerteza, maiores serão as necessidades de ajustamentos posteriores. Entre o mercado e a hierarquia, há uma infinidade de formas intermediárias chamadas de híbridas, que podem ser associadas aos contratos de longo prazo entre as partes (MESQUITA, 2013).

A forma organizacional de alianças estratégicas é uma forma híbrida. Apresenta-se a seguir sinteticamente a base teórica sobre as híbridas e as alianças estratégicas, foco de interesse desse trabalho.

Organizações híbridas são formas de governança baseadas em contratos relacionais com o intuito de troca de

tecnologia, produtos e serviços entre os agentes diminuindo custos e mantendo suas autonomias (MÉNARD, 2006). Os agentes realizam atividades conjuntas, compartilhando recursos próprios, com base na coordenação interfirmas. Os incentivos para formas organizacionais híbridas estão vinculados à percepção pelos agentes de que o ambiente de competição é desfavorável ao agrupamento de recursos e capacidades relevantes e de que a integração vertical levaria à perda da flexibilidade, criaria irreversibilidade ou enfraqueceria as vantagens existentes (TEECE; PISANO, 1994). São incentivos listados na literatura: a exploração de ativos complementares; o aumento da participação de mercado; a aprendizagem interorganizacional via a transferência de capacidades; a partilha de custos e riscos; o acesso a informações, recursos e tecnologias escassos; a entrada com custo reduzido em novos mercados; a exploração de economias de escala; e a administração de incertezas estratégicas (GULATTI, 1998). Por outro lado, o compartilhamento de recursos envolve escolhas que podem ser conflituosas, devido ao risco apresentado e à perda parcial de autonomia das partes (MESQUITA, 2013). São exemplos de tipos de organização híbrida: franquia, subcontratação, marcas coletivas, cooperativas e alianças estratégicas contratuais.

As estruturas de governança híbridas, apesar da heterogeneidade dos diversos tipos existentes, apresentam características regulares (MÉNARD, 2006) tanto no que se refere à sua natureza, como o agrupamento de recursos, a contratação relacional e a competição cooperativa; quanto no que se refere à sua gestão, como as incertezas de monitoramento e o investimento em dependência mútua. Essas características são apresentadas a seguir.

Nas híbridas a contratação tem características específicas. Os contratos relacionais desempenham o papel de assegurar a relação entre as empresas, criando uma “reciprocidade transacional”. Esses contratos são informais e se baseiam na percepção das partes de que a atividade conjunta gerará valor, porém de que ele pode ser especificado somente *ex-post* e de que é suficiente para impedir que as partes voltem atrás (AMARAL; AMARAL; AMORIELLO, 2011). Esse tipo de contrato traz vantagens e riscos para os envolvidos. As vantagens podem ser vistas como expansão de mercado, transferência de conhecimento e tecnologia e partilha de recursos escassos (como recursos financeiros e ativos específicos). Os relacionamentos interorganizacionais são feitos para minimizar os riscos e auxiliar no acesso a recursos críticos e informações importantes do mercado competitivo (NARULA; HAGEDOORN, 1999).

Nas híbridas há uma combinação de interdependência e autonomia. Dessa maneira, as pressões competitivas têm duas dimensões. Embora cooperem entre si em algumas questões, os parceiros também competem um contra o outro. Até mesmo acordos bilaterais com contratos de longo prazo podem ser sujeitos à concorrência interna, já que as estratégias dos parceiros permanecem distintas (COASE, 2000). As partes podem igualmente cooperar em algumas atividades e competir em outras. Se os investimentos são moderadamente específicos, parceiros podem ser tentados a mudar o próprio arranjo organizacional, gerando instabilidade (MÉNARD, 2006). Uma regulamentação interna e um controle mais expressivo são recursos para que a competição não prejudique os objetivos propostos. Como é uma atividade regida por um contrato relacional, os parceiros costumam ter dificuldade em reconhecer a natureza e a extensão de transações de investimento durante o processo. A dependência mútua só é percebida a *posteriori*, o que pode exigir significativas adaptações para o gerenciamento de conflitos (BAIARDI, 2006).

Para Williamson (1991), quando os investimentos entre parceiros são específicos o bastante para gerar substanciais riscos contratuais, sem justificar a integração e seus encargos, e quando as incertezas são consequentes o

suficiente para exigir uma coordenação mais estreita do que os mercados podem proporcionar, as partes têm um incentivo para escolher a gestão interfirmas. Para Ménard (2006), a gestão das híbridas tem dois aspectos de destaque: a incerteza do monitoramento - quanto maior a incerteza, maior o controle, sendo os fatores internos e externos de incertezas consideravelmente identificados - e investimentos em dependência mútua - as híbridas tendem a investir em dependência mútua por acabar provocando uma proteção de seu capital e estabilizando o arranjo.

A aliança estratégica é uma forma híbrida na qual dois ou mais parceiros acordam em realizar uma atividade conjunta, compartilhando suas capacidades e recursos, bem como coordenando atividades (TEECE, 1992). O caráter estratégico da aliança está associado à determinação de objetivos de longo prazo, os quais envolvem posicionamento em relação ao ambiente de competição, envolvimento dos parceiros em decisões conjuntas, repercussão nas decisões operacionais (a aliança normalmente muda os procedimentos e as decisões de ambas as empresas, adequando seus processos ao objetivo) e em toda a pirâmide hierárquica (da alta administração ao nível operacional, todos se adaptam ao processo).

Segundo Hagedoorn e Narula (1996), as alianças estratégicas podem ser classificadas em acionárias e contratuais. As últimas, as quais são o interesse específico deste trabalho, ocorrem quando entre os parceiros existem acordos de longo prazo para realização de atividades conjuntas reguladas por contratos relacionais (MÉNARD, 2006).

Para McGill & Santoro (2009), a incerteza em transações governadas por alianças estratégicas pode ser classificada de três formas: (1) incerteza tecnológica; (2) incerteza relativa aos parceiros; e (3) incerteza na execução e controle das tarefas. A incerteza tecnológica está ligada ao fato de que alterações no uso ou evolução de uma dada tecnologia a torne irrelevante dentro do sistema tecnológico. A relativa aos parceiros está ligada ao conhecimento de suas capacidades e à confiança, sendo influenciada pela experiência mútua. Já a relativa às tarefas caracteriza-se por preocupações com relação à possibilidade de controlar o andamento das atividades vinculadas à aliança. Independentemente do tipo de incerteza, esta tende a diminuir à medida que o volume de informações disponíveis aumente. Quanto maior for a incerteza, maior será a necessidade de sincronização, acompanhamento e controle dos parceiros e das atividades em uma aliança estratégica.

A seguir apresentaremos os principais aspectos da capacidade relacional e os fatores que contribuem para o desempenho da aliança.

2.2 Capacidade Relacional

A organização é fundamentada em capacidades para coordenar e desenvolver atividades e para iniciar novas atividades vinculadas a seus objetivos (DOSI; TEECE, 1993). Essas capacidades são deliberadas e formam a habilidade de competição da empresa, agrupando ativos complementares, habilidades individuais e rotinas organizacionais, transformando a intenção em ação. As rotinas são padrões de interação recorrentes que representam soluções para problemas particulares desenvolvidas ao longo da trajetória da empresa. É nas rotinas em que reside o conhecimento gerado pelas atividades de aprendizado organizacional.

A formação do conjunto de rotinas leva progressivamente a organização à criação de “normas de decisão” que orientam a solução de problemas. Para Nelson e Winter (1982), as rotinas refletem a vida diária da empresa e, em termos de comportamento organizacional, são constantes e preditivas. Existem duas dimensões formadoras das rotinas: a estrutura de normas e o repertório performático. A primeira é as combinações de regras que envolvem e regem

determinada rotina. As normas selecionam e reduzem a coleção de ações com as quais a rotina é constituída, determinando seus elementos formadores e conferindo estabilidade para elas. O repertório performático são as ações relacionadas a uma determinada rotina.

De acordo com Schilke e Goerzen (2010) e Dyer e Kale (2007), a capacidade relacional, ou capacidade de gestão de alianças, é a habilidade organizacional de gestão das alianças. A capacidade relacional é uma qualidade dinâmica das organizações (SCHILKE, 2013). Ou seja, é uma aptidão (conjunto de atividades que é composto por ativos, habilidades individuais e rotinas) que permite à empresa criar, ampliar ou modificar a sua base de recursos a partir da interação com seus parceiros nas alianças, criando valor. Isso requer dos parceiros uma visão de investimento na relação como base para vantagem competitiva. Schilke e Goerzen (2010) identificaram cinco rotinas componentes da capacidade relacional: coordenação interorganizacional, aprendizagem, pró-atividade, gestão da carteira de alianças e transformação.

A rotina de coordenação interorganizacional permite que as alianças sejam regidas de uma forma eficiente, coordenando-se as interdependências entre os parceiros, sincronizando-se atividades e conciliando-se os interesses de todas as

partes por meio de mecanismos de resolução de conflitos. A necessidade do sincronismo entre atividades deriva do fato de que os parceiros da aliança não têm automaticamente todas as informações necessárias para alinhar suas ações. Para que o alcance das metas seja efetivo, mecanismos de controle, principalmente contra o oportunismo, devem ser estabelecidos (JUDGE; DOOLEY, 2006).

A rotina de aprendizagem interorganizacional inclui as atividades voltadas para a transferência de conhecimento e capacidades entre os parceiros que são considerados um dos principais possíveis ganhos das alianças estratégicas.

As atividades da rotina de pró-atividade envolvem varredura, pesquisa e exploração de oportunidades, permitindo que a organização compreenda o ambiente de competição, identifique as necessidades do mercado e as novas oportunidades potencialmente valiosas para a obtenção de recursos. Elas são essenciais para identificar os parceiros adequados que possuem os recursos e as competências necessárias para a empresa.

Outra rotina muito importante para um bom desempenho é a rotina de gestão da carteira de alianças que busca otimizar o conjunto das alianças contratuais existentes na firma, evitar sobreposições e ampliar a complementariedade existente.

A rotina de transformação envolve as atividades que buscam avaliar a oportunidade e relevância das alianças da carteira, bem como avaliar e viabilizar as suas atualizações caso seja de interesse da firma, como, por exemplo, no caso de mudanças na incerteza de mercado ou tecnológica relativa às alianças em andamento (MILAGRES; REZENDE; GONÇALVES, 2014).

O grau de interdependência em alianças aumenta conforme o grau de especificidade e importância dos recursos compartilhados entre os parceiros e a divisão de tarefas e responsabilidades. Nas atividades nas quais a interdependência é mais alta, a coordenação tende a ser mais complexa, pois a coordenação deve ser mais personalizada e constante (KRISHNAN; MARTIN; NOORDERHAVEN, 2006).

A confiança interorganizacional, definida como a expectativa por uma empresa que a outra não vai explorar a sua vulnerabilidade, quando confrontada com a oportunidade de fazê-lo, é reafirmada quando as partes demonstram capacidade para desempenhar as atividades que envolvem a aliança, quando atuam de forma justa ao lidar com os parceiros e apresentam agilidade quando ocorrem imprevistos. A confiança e a equidade no investimento fazem com que cada parceiro esteja mais propenso a respeitar os limites

do outro, incentivando investimento em recursos, compartilhamento de informações e menos necessidade de controle, o que impacta positivamente as atividades das rotinas da capacidade relacional (JUDGE; DOOLEY, 2006).

O aprendizado sobre as rotinas da capacidade de gestão das alianças pela firma é importante por melhorar a possibilidade de previsão e solução de problemas futuros, já que os contratos relacionais não permitem pré-especificar todas as contingências que podem surgir na relação de parceria. À medida que as organizações desenvolvem alianças estratégicas contratuais, as demandas de coordenação provenientes levam ao desenvolvimento e aprimoramento das rotinas da capacidade relacional, inclusive no que se refere à estrutura organizacional. A repetição de alianças estratégicas expõe os indivíduos dentro da empresa a um amplo repertório de experiências. Isso melhora a capacidade de interpretar novas contingências imprevistas nas próximas alianças, aumentando sua eficiência e podendo gerar vantagem competitiva em relação aos concorrentes (MILAGRES, 2013; LARENTIS, 2014).

2.3 Desempenho das Alianças

A determinação do desempenho das alianças estratégicas é um grande desafio. A sobrevivência é um indicador imperfeito

de sucesso já que uma aliança pode ser bem sucedida, e ser descontinuada por ter atingido o seu propósito. Ou ainda, mal sucedida, porém não ser interrompida, porque os parceiros ainda têm esperança de melhorar seu resultado, por exemplo. Usualmente as informações sobre o desempenho não estão disponíveis a partir de fontes secundárias, o que leva os estudos sobre o tema a utilizarem dados primários coletados dos gerentes que participaram do processo de gestão das alianças (KRISHNAN; MARTIN; NOORDERHAVEN, 2006; SOUZA; BALDIN, 2011).

Para uma avaliação mais eficaz, é necessário avaliar as alianças com base em uma abordagem múltipla (ARIÑO, 2003). As dimensões utilizadas para se mensurar o desempenho das alianças a partir da percepção dos gestores são: satisfação, aprendizagem interorganizacional, atingimento dos objetivos estratégicos e lucratividade com o investimento em alianças.

A satisfação está relacionada com o cumprimento das metas da aliança estratégica. E para que o alcance das metas seja efetivo, mecanismos de controle, principalmente contra o oportunismo, devem ser estabelecidos. Já a aprendizagem interorganizacional é considerada uma das principais vantagens das alianças estratégicas e desempenha um papel

central para o sucesso da aliança. Pode ser primordial para a eficácia da alocação dos limitados recursos humanos e financeiros das empresas. Além do conhecimento sobre os ativos, a informação sobre as competências e os interesses dos colaboradores permite uma avaliação mais precisa sobre o sucesso dos projetos e assim direcionar melhor os recursos para criação de vantagem competitiva (TEECE, 2007).

Enquanto a lucratividade do investimento em alianças visa a objetivos financeiros, o alcance dos objetivos estratégicos está associado a objetivos não financeiros, como o desenvolvimento de capital intelectual (JUDGE; DOOLEY, 2006; SCHILKE; GOERZEN, 2010).

3 METODOLOGIA

Este trabalho buscou estudar a relação processual entre os construtos propostos, o que levou à escolha de uma abordagem qualitativa (YIN, 2001, 2015). A fim de estudar profundamente o fenômeno de interesse, ou seja, a gestão de alianças a partir da perspectiva dos próprios gestores envolvidos, utilizou-se a estratégia de estudo de casos múltiplos, com o objetivo de se preservar as características globais e significativas do evento real. O escopo é explanatório, gerando proposições explicativas não definitivas – tentativas baseadas no

processo indutivo a serem testadas em trabalhos posteriores – sobre a relação entre a gestão de alianças e o desempenho da carteira de alianças.

O conjunto de empresas para a pesquisa foi definido como o conjunto de laboratórios farmacêuticos atuantes na economia brasileira. A relação dos laboratórios foi estabelecida a partir do Bulário Eletrônico (2013) da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), o qual apresenta os medicamentos registrados e notificados comercializados no Brasil, bem como as empresas detentoras dos seus registros e que os manufacturam. O critério para a escolha das organizações foi que tivessem desenvolvido alianças estratégicas contratuais nos últimos 3 anos. Ou seja, alianças de longo prazo que envolveram posicionamento estratégico frente às variáveis externas vinculadas ao padrão concorrencial. Pesquisaram-se periódicos específicos do setor para a identificação das empresas que possuíam alianças estratégicas contratuais, as quais foram contatadas via fone para se confirmar se atendiam ao critério estabelecido. As primeiras empresas que atenderam ao critério e aceitaram participar da pesquisa foram escolhidas. O número de casos estudados foi norteado pela lógica da saturação da informação, na qual novos casos foram desenvolvidos enquanto não

se extinguiram novos assuntos (EISENHARDT, 1989). O total de casos estudados foi quatro.

Foram utilizadas as técnicas de entrevistas sistemáticas com os gestores e análise de documentos secundários (YIN, 2001, 2015). As entrevistas foram desenvolvidas com os gestores de nível hierárquico 2 ou 3, os quais participaram da coordenação das alianças estudadas, visando-se evitar vieses relativos às áreas funcionais. As áreas selecionadas para contato inicial nas empresas foram aquelas de novos negócios, responsáveis pelas alianças estratégicas contratuais. As alianças a serem estudadas e os gestores responsáveis foram identificados no primeiro contato com os laboratórios. As entrevistas com os gestores foram semiestruturadas, contando com um roteiro predefinido, estruturado a partir da literatura revisada na seção de fundamentação teórica deste trabalho, composto por categorias definidas *a priori* de acordo com os construtos de interesse apresentados nas seções anteriores sobre a fundamentação teórica deste estudo. Como pode ser visto no Quadro 1, são elas: capacidade relacional e desempenho da carteira de alianças. Buscou-se reduzir a ocorrência de distorções e falhas provenientes da memória dos informantes pela estratégia de fixação do período mínimo para o início da aliança em um ano

e do período máximo de término em um ano. Também se elaborou um sumário descritivo com o caso de cada organização após cada entrevista, o qual foi validado pelo informante.

As entrevistas foram gravadas e transcritas. Os casos foram analisados

isoladamente e, posteriormente, em conjunto. O sumário descritivo de cada caso foi estudado. Os dados colhidos nas entrevistas foram submetidos à análise temática categorial, a partir das categorias de interesse definidas a priori (Quadro 1).

Quadro 1 – Categorias para roteiro e análise temática definidas *a priori*

Construtos	Categorias
Capacidade Relacional (SCHILKE; GOERZEN, 2010)	Contrato da aliança
	Estrutura organizacional de coordenação da aliança
	Experiência prévia com alianças
	Confiança interorganizacional
	Coordenação interorganizacional
	Gestão da carteira de alianças
	Aprendizagem interorganizacional
	Pró-Atividade
Desempenho da carteira de alianças (SCHILKE; GOERZEN, 2010)	Transformação
	Satisfação
	Atingimento dos objetivos estratégicos
	Aprendizagem organizacional
	Lucratividade sobre investimento em alianças

Fonte: Elaborado pelos autores

A tática de **construção da explicação** foi utilizada a partir da análise cruzada das categorias em cada caso individualmente (BARDIN, 2000). Ou seja, induziram-se proposições explicativas, não definitivas, sobre as atividades e rotinas da capacidade de gestão de alianças e sua relação com o desempenho da carteira de alianças em cada caso (YIN, 2001; EISENHARDT, 1989). Posteriormente, elas foram contrapostas com cada um dos casos para averiguar se os dados confirmavam as relações propostas, permitindo, em caso

afirmativo, um melhor entendimento da dinâmica existente. As proposições explicativas finais foram geradas desde classificações e comparações, identificando-se os fatores de similaridade e divergência entre os casos a partir das categorias de interesse (EISENHARDT, 1989). As hipóteses geradas pelo processo indutivo foram melhoradas pela literatura existente.

4 AS ALIANÇAS NO SETOR FARMACÊUTICO DE SAÚDE HUMANA NO BRASIL

A partir dos anos 70, iniciou-se uma fase de mudanças profundas para a indústria farmacêutica mundial, motivada inicialmente pelo surgimento de um novo paradigma tecnológico, com o advento da biologia molecular e da engenharia genética (alteração direta do material genético) (ESTRELLA; BATAGLIA, 2013). Essas novas tecnologias originaram novos atores para o sistema de inovação da indústria: novas empresas especializadas em biotecnologia (NEBs), constituintes do novo segmento de biotecnologia. Estas foram principalmente produtos das universidades e eram usualmente formadas pela colaboração entre cientistas e profissionais de mercado, suportados principalmente por *venture capital*. A integração das NEBs com as grandes empresas farmacêuticas mostrou-se o caminho ideal para a sobrevivência de ambas. Elas passaram a se posicionar, em uma postura cooperativa, como fornecedores de serviços de pesquisa aos grandes laboratórios, os quais precisam continuamente adquirir e desenvolver novo conhecimento em um ambiente dinâmico no qual o conhecimento existente, capacidades e recursos se encontram distribuídos entre inúmeras organizações.

Por outro lado, os laboratórios passaram a prover às NEBs recursos financeiros necessários ao financiamento de pesquisa de desenvolvimento (P&D), infraestrutura para o desenvolvimento, teste, produção e comercialização dos produtos.

Powell, Koput e Owen-Smith (1996) explicaram que essas parcerias inicialmente eram efetuadas para P&D de novos produtos. Quanto mais a empresa realiza essas alianças e aprende a geri-las, desenvolvendo sua capacidade relacional, maior é sua visibilidade, permitindo que estabeleça novas alianças. Aos poucos as alianças deixam de ser somente de P&D e passam a envolver outras atividades como comercialização, manufatura e testes clínicos. Assim o setor farmacêutico, segmento de saúde humana, passou a se caracterizar pelo intenso uso de alianças estratégicas contratuais em diversas atividades, como P&D, manufatura e distribuição. Esse ciclo foi identificado também no Brasil por Estrella e Bataglia (2013), os quais estudaram o crescimento das empresas de biotecnologia brasileiras no período de 2004 a 2008., Eles concluíram que a centralidade na rede de alianças estratégicas está relacionada com o crescimento, na forma de número de funcionários e depósito de patentes.

O setor farmacêutico brasileiro concentra-se na região sudeste. São Paulo,

Rio de Janeiro e Minas Gerais concentram cerca de 60% das empresas e 75% dos empregos (PARANHOS, 2012). É o eixo mais inovador da indústria doméstica. Em 2005 o setor apresentou uma taxa de inovação de 52,4% contra 34,4% da indústria geral. Porém, a modernização foi de produto e de processos, indicando que as empresas inovam com a produção de medicamentos genéricos, mas não com novos produtos. A baixa geração de inovação para o mercado vem dos problemas com investimentos em P&D. Atualmente, o setor se encontra altamente

concentrado e oligopolizado com conteúdo técnico-científico altamente dependente de pesquisas básicas e com ciclo longo de introdução de novos produtos no mercado.

5 RESULTADOS E ANÁLISE

Foram levantados dados de quatro casos de alianças estratégicas contratuais a partir de entrevistas com os gestores responsáveis por cada um dos quatro laboratórios focais. O Quadro 2 apresenta as alianças estudadas. Os nomes dos laboratórios são omitidos por questões de confidencialidade.

Quadro 2 - Descrição sintética das alianças estudadas

Aliança	Parceiros	Tipo*	Período
E1	Laboratório farmacêutico de controle acionário brasileiro; universidade pública brasileira; agência pública brasileira de fomento a pesquisa.	P&D	2005 até 2010
E2	Laboratórios farmacêuticos de controle acionário brasileiro e chileno.	Distribuição	2008 até atual
E3	Laboratório farmacêutico de controle acionário americano; empresa distribuidora de controle acionário brasileiro.	Distribuição	2005 até atual
E4	Laboratório farmacêutico de controle acionário brasileiro; universidade privada brasileira; agência pública brasileira de fomento a pesquisa.	P&D	2003 até atual

*Classificação das parcerias conforme Powell, Koput e Smith-Dorr (1996).

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Conforme a metodologia adotada, a análise cruzada dos casos induziu proposições explicativas sobre a questão de pesquisa proposta neste trabalho, não definitivas, a serem confirmadas em estudos futuros. Essas proposições são apresentadas a seguir.

Os laboratórios estudados buscam parceiros que mais se adéquem aos seus objetivos e que possam oferecer menos riscos. Com parceiros mais preparados

para a aliança e que tenham objetivos iguais aos da empresa, é possível reduzir os custos de transação, tornando a gestão mais simplificada e com menor necessidade de controle. Os entrevistados destacaram a importância do alinhamento de objetivos e de como a rotina de proatividade pode impactar as alianças.

Então, a nossa dificuldade é sempre essa com o pesquisador, de passar a realidade da indústria farmacêutica. E com eles

não. Eles já tinham uma outra cabeça. Eles queriam realmente ver o produto final, você via essa vontade neles. (Gerente de Negócios e Inovação – Empresa E1)

Então, no Chile, nós assinamos um contrato exatamente com o laboratório, que é o parceiro A, que é o quarto do mercado chileno, para a venda do produto para o mercado. Porque, para eles lá no Chile, eles tinham como levar ao mercado um produto com diferencial tecnológico. (Diretor Novos Negócios – Empresa E2)

[...] como eu estava falando, as universidades melhoraram. Elas, agora, possuem núcleos de inovação tecnológica (NITs). Elas possuem escritórios de advogados dedicados a negociações. Então, eles já tinham algumas experiências em relação à transferência de tecnologia e que foi importante. (Gerente de Novos Negócios – Empresa E4)

A partir do raciocínio apresentado nas evidências acima, percebe-se a busca pelas empresas de reduzir as incertezas ambientais (mercado e tecnologia) com parceiros, as quais constituem atributos dos custos de transações de alianças contratuais conforme Krishnan, Martin e Noorderhaven (2006) e Ménard (2006). Assim a partir das evidências acima apresentadas, induz-se a primeira proposição desse trabalho:

● **Proposição 1:** as empresas buscam seus parceiros minimizando incertezas relativas aos atributos da transação a fim de atingir seus objetivos estratégicos.

A questão contratual tem importante papel na formulação da aliança

e em seu controle nos laboratórios estudados. Dependendo da política da empresa e do tipo de aliança, o contrato é um dos principais meios para a configuração da aliança. Ele pode tanto regular o comportamento do parceiro, como deixar mais claro como o relacionamento deve ser administrado. Cada empresa possui suas áreas e processos para a elaboração e execução do contrato. Porém, todos demonstraram a importância do contrato a fim de diminuir os riscos.

Então, eu tenho empresas que me cobram detalhes... Isso em contrato. Me cobram detalhes de como são realizadas ações de *marketing*, e outras empresas que no contrato não me cobram nada. Então, para essas que não me cobram nada, para ter mais informação, acaba sendo sempre mais difícil. (Diretor Novos Negócios – Empresa E2)

Há uma política comercial definida que é aplicada e há uma política de exigências até do ponto de vista de *compliance*. Eles como parceiros [referindo-se ao contrato] são obrigados a seguir as normas de *compliance* da empresa. (Diretor de Especialidades – Empresa E3)

É, o projeto começou aqui na área de novos negócios. A área de novos negócios coordenou toda a negociação até o fechamento do contrato. A partir do momento em que o contrato é fechado, esse projeto entra, já, dentro da rotina da companhia. Nós acompanhamos através de um sistema tudo aquilo que vai ser lançado nos próximos cinco anos [conforme o contrato]. (Gerente de Novos Negócios – Empresa E4)

Assim a partir do raciocínio apresentado nas evidências acima que coincide com a posição de Williamson (1991), induz-se a seguinte proposição:

● **Proposição 2:** o contrato formal nas alianças tem função de deixar mais claro como será a relação a partir da explicitação das regras, das normas e dos valores que serão perseguidos, buscando minimizar os custos da transação de aliança.

No entanto, observa-se nos laboratórios estudados que os mecanismos de gestão são utilizados para que haja sinergia no relacionamento e para controlar o andamento das atividades, compondo-se pelo contrato a fim de reduzir os custos da transação de aliança. Com um acompanhamento mais efetivo em relação à aliança, as adversidades e problemas podem ser resolvidos com maior rapidez, melhorando o resultado.

A parte nossa, de farmacotécnica, acompanha, depois, para fazer transferência de tecnologia para dentro da empresa. Mas tem acompanhamento financeiro, jurídico, todas as áreas. Mas, sempre, a coordenação é feita pela área de projetos, que é quem vai fazer todas as interfaces para que a coisa ande dentro daquele cronograma, que tem os fluxos todos, as etapas que correm paralelas, as que dependem uma da outra (Diretor de Negócios e Inovação – Empresa E1).

A questão de crédito e cobrança, títulos em aberto, enfim, isso também entra como indicador de performance. Então assim, é muito mais indicadores de gestão do que

indicadores de desempenho propriamente dito. Quer dizer, ele é um cara que não é responsável por aumento de vendas, aumento de demandas, não. Ele é responsável para que os acordos com distribuidores sejam cumpridos. Esse é o papel (Presidente da Unidade de Negócios – Empresa E3).

Hoje, nós temos um relatório, um sistema que faz essa gestão de todos... Todos os nossos projetos estão dentro desse sistema. Existe uma área de coordenação de projetos [incluindo os desenvolvidos via transação de aliança estratégica] que alimenta esse sistema. Eu, por exemplo, faço essa gestão diária dos nossos projetos. É um relatório que eu tenho diariamente de como é que estão, se houve atraso, não houve quais os riscos. Isso eu tenho diariamente (Gerente de Novos Negócios – Empresa E4).

A partir dessas evidências, complementa-se a proposição anterior. A coordenação das alianças colabora com a mudança dos custos de transação potenciais da transação:

● **Proposição 3:** os parceiros buscam reduzir e neutralizar as incertezas associadas aos atributos da transação de aliança utilizando atividades e rotinas da capacidade relacional, criando sinergias entre as partes envolvidas, sincronizando atividades e controlando os processos e atividades em andamento.

Outra fonte de minimização das incertezas associadas aos atributos da transação de aliança observada nos laboratórios estudados são as experiências prévias com alianças. O desenvolvimento

das atividades e das rotinas da capacidade de gestão de alianças, por parte da empresa, acaba gerando experiência em alianças. Esse conhecimento melhora as rotinas e as atividades de gestão das alianças, em eficiência e efetividade, dando suporte em novas alianças.

E sempre que surge alguma oportunidade dessas, a área de projetos vai mapear tudo: o tempo, os custos, os riscos, é tudo mapeado. Os processos todos que vão ser feitos, para que os acionistas decidam. E, a partir daí, você vai acompanhando para ver... *“-Não, vou continuar, ou a coisa está desviando, o tempo está passando e não está acontecendo.”* Então, cada vez que a gente está entrando agora, a gente percebe que está entrando melhor. A gente já consegue aprender a explicar de cara. A gente sabe quais são as dificuldades (Diretor de Negócios e Inovação – Empresa E1).

Assim, tem muitos distribuidores. Então, eu, quando comecei a trabalhar [na empresa], havia para esta linha mais de cem distribuidores atendendo o Brasil. Hoje, a gente trabalha com 14 distribuidores, a gente meio que concentrou a distribuição, definiu claramente os papéis, aprendeu (Presidente da Unidade de Negócios – Empresa E3).

É fundamental. É importante. É muito mais fácil eu estender uma parceria. Apesar de, nesse caso específico, a gente não ter tido nenhuma experiência prévia com eles, hoje, qualquer novo negócio que eu vá fechar, já vai ser muito melhor (Gerente de Novos Negócios – Empresa E4).

A partir dessas evidências, observa-se o efeito da curva de aprendizagem nas rotinas da capacidade relaciona. Elas mostram como ocorre a

influência positiva da experiência na capacidade relacional, percebida exploratoriamente por Schilke e Goerzen (2010) a partir de mensuração da incidência e recorrência dessas variáveis, medida por um modelo de equações estruturais. Assim se induz a proposição de que:

● **Proposição 4:** a experiência com as alianças leva à melhoria e evolução das rotinas de capacidade relacional via aprendizagem.

Também se observou nos laboratórios estudados que a capacidade relacional está intimamente ligada ao desempenho da carteira de alianças. Apesar dos gastos realizados para se construir uma estrutura de gestão e controle, ela permite que o desempenho das alianças aumente.

Então, a gente tem aprendido muito [nas atividades de gestão de alianças] com cada aliança. E, principalmente, os donos estão muito satisfeitos, a evolução da empresa e a lucratividade está sendo muito positiva (Diretor de Negócios e Inovações – Empresa E1).

Na verdade, nós temos uma reunião interna anual, onde a gente mede [analisa em função da experiência do ano] quais são as linhas que vão ser priorizadas, os mercados que são priorizados, quais serão os objetivos do ano para o avanço desse processo de internacionalização da empresa. E aí, dentro dessas linhas, são depois programadas as prioridades e trabalhos que vão sendo dados com as diversas empresas. Desse jeito

garantimos um bom desempenho (Diretor de Novos Negócios – Empresa E2).

E esse projeto [de P&D via aliança] é contemplado com seu devido faturamento, nível de investimento e o *status* em que ele se encontra. Então, ele entra dentro de um funil de inovação, aí a sensibilidade que o acionista principal vai ter de quando o produto entra no mercado e quanto que vai faturar (Gerente de Novos Negócios – Empresa E4).

Cada empresa estabelece quais indicadores de desempenho são importantes. Mas alguns aspectos se apresentam em comum. Em acordo com Ariño (2003), observa-se pelas evidências mostradas a seguir que o desempenho das alianças pode ser medido por várias dimensões. Os indicadores de desempenho são estabelecidos pela empresa e de acordo com os objetivos estratégicos iniciais. As evidências qualitativas explicam como o desempenho da carteira de alianças dos laboratórios está associado às rotinas da capacidade de gestão de alianças conforme percebido exploratoriamente por Schilke e Goerzen (2010) a partir de mensuração da incidência e recorrência dessas variáveis, medida por um modelo de equações estruturais.

Outro ponto importante é satisfação com a aprendizagem acumulada com os parceiros. É importante aprender a fazer produtos inovadores que competem com a concorrência internacional e também é importante apreender a concorrer fora de casa. As parcerias nos dão isso. Claro que é preciso alocar pessoas e recursos que garantam a

integração com os parceiros. Mas o ganho é maior que esse custo (Diretor de Novos Negócios – Empresa E2).

O que se discute muito é o preço que se paga pelo serviço prestado hoje. Quer dizer, como a gente está falando de produto de alto custo, a grande discussão é: “-*Por que não assumir essa operação logística e ter um setor logístico próprio? Se não seria mais barato do que remunerar o que nós estamos remunerando para a cadeia?*” Ou ter um outro tipo de acordo com os distribuidores, talvez transformá-los em operadores logísticos e não em, vamos dizer assim, um cara que vem, compra e revende o meu produto? O que a gente está analisando são modelos de negócio. (...) Hoje temos lucro pela coordenação que nosso pessoal faz de cada parceria e do portfólio de parceiros. A pergunta é se o lucro pode ser maior. E acho que alguma mudança pode ocorrer no futuro. Algumas empresas já sinalizaram inclusive em trabalhar com logística própria (Presidente da Unidade de Negócios – Empresa E3).

A satisfação é grande. Conseguimos com as atividades de controle das parcerias gerar valor tanto no que se refere a conhecimento que se aplica em outras atividades quanto produtos efetivos que estão no mercado. A lucratividade com parcerias tem atendido às nossas expectativas e gerado inovação na empresa, atendendo seus objetivos estratégicos. Além disso, permite compartilhar riscos operacionais quando se trata, por exemplo, de manufatura (Gerente de Novos Negócios – Empresa E4).

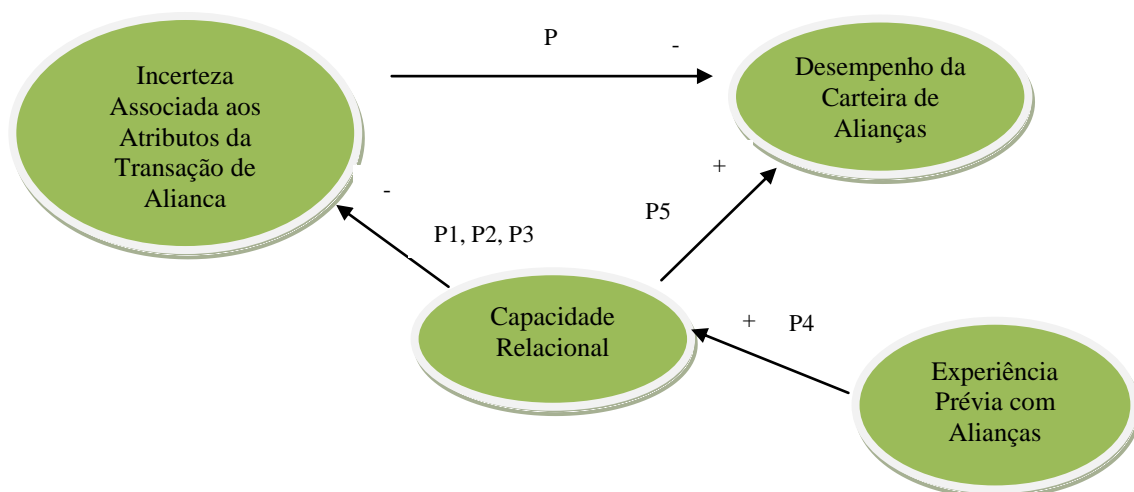
A partir dessas evidências, induz-se a seguinte proposição:

- **Proposição 5:** as rotinas e atividades vinculadas à capacidade relacional se relacionam positivamente com o desempenho da carteira de alianças.

Em síntese, conforme apresentado na Figura 1, embora a teoria existente mostre que as incertezas associadas aos atributos das transações, - como incerteza tecnológica e grau de especificidade de ativos - aumentem seus custos, atuando negativamente sobre o desempenho das transações de alianças (P), os resultados encontrados mostram que as organizações parceiras gerenciam as transações via mecanismos de coordenação, contratuais e não contratuais, com o objetivo de minimizar as incertezas relativas aos atributos da transação de aliança e atingir seus objetivos estratégicos. O mecanismo contratual formal estabelece regras, normas e valores que serão perseguidos na aliança (P2), conforme postulado pela teoria. No entanto, as organizações não se restringem ao uso do contrato formal para redução das incertezas. Entre os mecanismos não

contratuais, encontram-se as rotinas da capacidade relacional que diminuem o risco e a incerteza da transação, reduzindo a probabilidade de ocorrência dos custos de transação e de custos de organização, seja pela busca da escolha efetiva de seus parceiros na rotina de pró-atividade (P1), seja criando sinergias entre as partes envolvidas pela rotina de coordenação interorganizacional, sincronia de atividades e controle dos processos e atividades em andamento (P3). A esse esforço se junta a experiência com a gestão de alianças prévias que leva à melhoria e evolução das rotinas de capacidade relacional via aprendizagem (P4). A partir desses esforços de coordenação, as rotinas e atividades vinculadas à capacidade relacional se conectam positivamente com o desempenho da carteira de alianças (P5).

Figura 1 - Modelo induzido das relações entre capacidade relacional e os atributos e desempenho das transações de aliança



Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Vale destacar que a proposição P já existia na teoria. Das geradas pelo processo indutivo, ou seja, induzidas a partir dos dados sobre o fenômeno de interesse, as proposições P4 e P5, embora já formuladas e testadas exploratoriamente via técnica quantitativa por Schilke e Goerzen (2010), foram ratificadas pela pesquisa, com a vantagem de se estabelecerem as relações processuais que justificam a relação estatística percebida anteriormente pelos autores. Da mesma forma a proposição P2, já enunciada na teoria sobre Economia de Custo de Transação, também foi ratificada pela pesquisa. Já as proposições P1 e P3, que relacionam os atributos da transação de aliança com a capacidade relacional, são novas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seguir se discute as contribuições do trabalho. Iniciamos pela discussão da contribuição teórica. Após são apresentadas as contribuições para a gestão organizacional. Na sequência se expõe as contribuições para políticas públicas. Por fim, se apresenta as limitações do trabalho.

6.1 Contribuições Teóricas

Concluiu-se que tanto o acordo contratual quanto as atividades e rotinas de gestão das alianças, as quais compõem a capacidade relacional das empresas,

buscam atuar sobre os atributos da transação com objetivo de reduzir a incerteza associada à decisão de aliança e, dessa forma, atuar positivamente sobre o seu desempenho. A capacidade relacional seria complementar ao contrato, no que se refere à gestão da aliança, inclusive resolvendo conflitos e nesse sentido evitando a ruptura contratual.

Por outro lado, quando uma empresa já tem experiências com alianças, ela já criou, exercitou e melhorou processos e rotinas de gestão de alianças, levando a uma melhor efetividade e eficiência de suas ações. E se a aliança for com algum parceiro já conhecido, o relacionamento já se construiu entre as empresas, as quais já estão acostumadas com o modo de trabalho uma da outra, ganhando com a redução da necessidade de controle, com um fluxo de informações mais confiável e mais rápido. O que é, em um ambiente competitivo complexo e dinâmico, como o do setor farmacêutico, um grande diferencial para a redução de riscos e custos.

Parece que a capacidade relacional das empresas coevoluem com os atributos dos custos de transação (incerteza tecnológica, de mercado e proveniente dos parceiros; especificidade de ativos; e frequência das transações), podendo influenciar positivamente o desempenho da carteira de alianças. Essa proposição

explicaria por que as alianças se mantêm, já por mais de 50 anos, como uma forma organizacional estável no setor farmacêutico, incorporando-se ao próprio padrão concorrencial.

6.2 Contribuições para a Gestão Organizacional

O gestor no setor farmacêutico pode enxergar as alianças estratégicas como uma forma de aproveitar oportunidades, via o desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças. Antes de formar a aliança, a empresa deve fazer uma análise das oportunidades externas com uma visão estratégica. Após observar as potenciais oportunidades, a organização deve avaliar qual parceiro pode fornecer melhores ativos complementares, relacionamentos estáveis, experiências anteriores confiáveis e menores riscos. Ao escolher qual parceiro irá fazer parte da aliança, é importante verificar se ele poderá contribuir com o acordo e se ele se adequa às regras e valores organizacionais que devem estar refletidas, tanto quanto possível, nos contratos.

Uma dimensão das atividades e rotinas de pró-atividade com relação à escolha de parceiros é a criação de uma imagem empresarial positiva para o mercado, a qual explicita as competências organizacionais, proporcionando oportunidades de negócios, internacionais

e nacionais. E quando a empresa desenvolve experiência em alianças anteriores, os departamentos podem desenvolver um conhecimento específico para gestão de alianças e possíveis problemas, causando um *spillover* desses conhecimentos e habilidades entre alianças. A experiência aprimora a capacidade relacional das empresas, criando um aprendizado gerencial e operacional sobre gestão de alianças.

6.3 Contribuições para Políticas Públicas

A experiência com alianças pode servir como indicador de desempenho para direcionar decisões de investimento público. Como os investimentos em projetos ao longo das várias fases do ciclo de vida de produtos no setor farmacêutico costumam ser de alto risco e com grande aplicação de recursos, a experiência das empresas envolvidas em alianças é um bom indicador para análise de solicitações de financiamento. A experiência dos parceiros em alianças e a existência de uma estrutura organizacional para gestão de alianças nos parceiros seriam mandatórias para aprovação de investimentos.

Destaca-se a importância de políticas que estimulem e apoiem o desenvolvimento das universidades brasileiras, no que se refere à experiência e viabilização de alianças com a indústria

farmacêutica, principalmente considerando-se a tendência de crescimento da economia. Os Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) são importantes. Mas também, é importante a criação de escritórios de direito nas universidades brasileiras responsáveis pelos contratos nas relações com parceiros e a capacitação de profissionais que possam atuar no apoio às alianças, conhecendo bem a estrutura e processos organizacionais das universidades brasileiras e dos laboratórios farmacêuticos.

6.4 Limitações do Trabalho

É importante ressaltar que as proposições e conclusões desenvolvidas nesse trabalho são tentativas, não definitivas, e que devem ser testadas em trabalhos futuros em função da estratégia utilizada de estudo de casos múltiplos para construção de proposições teóricas. Outra limitação deste trabalho é ter focado apenas o segmento de fabricantes de medicamentos no setor farmacêutico, ou seja, os laboratórios. Seria interessante se pesquisarem os segmentos de biotecnologia e farmacoquímico.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, G.; AMARAL, L.; AMORIELLO, M. (orgs.) **Guia Prático - Alianças Estratégicas com empresas brasileiras**: uma visão legal. 1ª ed. São Paulo: Lex Editora. 2011.
- ANAND, B. N.; KHANNA, T. Do firms learn to create value? The case of alliances. **Strategic Management Journal**, v.21,n.3 p. 295-315. 2000.
- ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Bulário eletrônico**. Disponível em <<http://www4.anvisa.gov.br/BularioEletronico/>>. Acesso em: 20 fev. 2013.
- ARIÑO, A. Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct Validity. **Journal of International Business Studies**, v.34, n.1, p. 66-79, 2003.
- BAIARDI, A. Entre a competição e a cooperação: valores e atitudes empresariais na perspectiva de uma atuação sistêmica. **Organizações & Sociedade**, v. 7, n. 19,p. 67- 80, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v.4, n.2, p.386-405, 1937.
- DOSI, G.; TEECE, D. Organizational Competence and the Boundaries of the Firm, **CCC Working Paper**,v. 3, n.1,p. 93-11, UC-B, 1993.
- DYER, J.; KALE, P. Relational capabilities. In HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M. A.; SINGH, H.; TEECE, D. J.; WINTER, S. G. **Dynamic Capabilities**,v. 2,n. 3 p. 65-79. Malden, MA: Blackwell. 2007.
- EISENHARDT, K. M. Building theory from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989.
- ESTRELLA, A.; BATAGLIA, W. A influência da rede de alianças no

- crescimento das empresas de biotecnologia de saúde humana na indústria brasileira. **Organizações & Sociedade**, v.20,n.35 p 321-340, 2013.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n.4, p. 293-317, 1998.
- GULATI, R.; NICKERSON, J. Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance. **Organization Science**, v.19, n.5, September–October, 2008.
- HAGEDOORN, J.; NARULA, R. Choosing modes of governance for strategic technology partnering. **Journal of International Business Studies**, v. 27, p. 265–284. 1996.
- JUDGE, W. Q.; DOOLEY, R. S. Strategic alliance outcomes: A transaction-cost economics perspective. **British Journal of Management**, v.16, n.1, p.1-15, 2006.
- KRISHNAN, R.; MARTIN, X.; NOORDERHAVEN, N. G. When does trust matter to alliance performance? **Academy of Management Journal**, v.49,n.4, p. 894-917. 2006.
- LARENTIS, F. et al. Aprendizagem Organizacional e Relacionamentos Interorganizacionais: Um Estudo de Casos Múltiplos. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 11, n. 4, p. 347-366, 2014.
- MCGILL, J. P.; SANTORO, M. D. Alliance portfolios and patent output: The case of biotechnology alliances. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v.56 , n.3.p.388-401. 2009.
- MARQUEZ,R. **Alianças Estratégicas**.1ª Ed. Campinas,SP:Editora Alíneas,2003.
- MÉNARD, C. Hybrid organization of production and distribution. **Revista de Análisis Económico**, v.21, n.2,p. 25-41, 2006.
- MESQUITA, D. L.; et al. O Desenvolvimento de processos de inovação sob a ótica da teoria dos custos de transação: o caso da tecnologia Flex-Fuel Doi. **RAI: revista de administração e inovação**, v. 10, n. 1, p. 119-140, 2013.
- MILAGRES, R. O desenvolvimento de capacidades em gestão de alianças: Uma revisão da literatura. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 12, n. 1, p. 2-12, 2013.
- MILAGRES, R.; REZENDE, O.; GONÇALVES, C. Capacidades Como Condição Necessaria Sed Non Sufficiens para a Gestão da Carteira de Alianças Estratégicas–O Caso Embrapa. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 2, p. 25-50, 2014.
- NARULA, R.; HAGEDOORN, J. Innovating through strategic alliances: Moving towards international partnerships and contractual agreements. **Technovation**, v.19,n.1, p.283-294. 1999.
- NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.
- OLIVEIRA, M.; RODRIGUES, L.; RIBEIRO, L. Alianças estratégicas como vantagem competitiva em um cenário globalizado. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 3, n. 2, p. 171-192, 2012.
- PARANHOS, J. **Interação entre empresas e instituições de ciência e Tecnologia** – o caso do sistema farmacêutico de inovação brasileira. Rio de Janeiro: EDUERJ,2012.
- PISANO, G. P. Using equity participation of support exchange: evidence from the biotechnology industry. **Journal of Law**,

Economics and Organization, v.5,n.1, p.109-126, 1989.

POWELL, W. W; KOPUT, K. W.; OWEN-SMITH, J. Interorganizational collaboration and the locus of innovation. **Administrative Science Quarterly**. v.41,n.1, p.116-145, 1996.

SCHILKE, O. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism. **Strategic Management Journal**. 2013.

SCHILKE, O.; GOERZEN, A. Alliance Management Capability. **Journal of Management**, v.36, n.5, p. 1192-1219, 2010.

SOUZA, D; BALDIN, C. O papel das alianças estratégicas na competitividade das cooperativas de leite. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 3, p. 324-334, 2011.

TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 18,n.1, p. 1–25. 1992.

TEECE, D. J.; PISANO. G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v.3,n.3, p.537-556, 1994.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets and relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization. **Administrative Science Quarterly**, v.36, n.2, p.269-296. 1991.

WILLIAMSON, O. E. Strategy research: Governance and competence perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 20,n.12, p.1087-1108. 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.