

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-graduação em
Engenharia de Produção

A ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA NA INDÚSTRIA
FARMACÊUTICA DE GENÉRICOS: O CASO DO LABORATÓRIO TEUTO
BRASILEIRO

José Pedro Toschi

*Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção
da Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Engenharia de Produção.*

Florianópolis
2001

José Pedro Toschi

A ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA NA
INDÚSTRIA FARMACÊUTICA DE GENÉRICOS: O CASO DO
LABORATÓRIO TEUTO BRASILEIRO

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do
título de **Mestre em Engenharia de Produção no Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade
Federal de Santa Catarina.**

Florianópolis, 13 de Dezembro de 2001

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Antônio Alves Filho, Dr.
Orientador

Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.
Membro

Profª. Maria Ester Menegasso, Drª
Membro

DEDICO ESTE TRABALHO

À minha esposa Mirza e meus filhos Marcello, Larissa, Aline e Mylena, por tudo que vivenciamos e dividimos, pelo incentivo e compreensão;

Aos meus três netos, Pedro, Ana Clara e Lucca, sinônimos de alegria, paz e inocência.

Agradecimentos

À Universidade Católica de Goiás que viabilizou a minha participação no mestrado do Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina;

Ao orientador Professor Dr. Antonio Alves Filho, pelo acompanhamento oportuno e competente;

À Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e aos professores do Programa de Pós-Graduação, por oferecer esta importante oportunidade de aperfeiçoamento;

À diretoria do Laboratório Teuto Brasileiro Ltda, pela valiosa colaboração prestada, sem a qual, não teria sido possível a realização deste trabalho;

Aos meus colegas de mestrado da turma Goiás 2, parceiros de luta e de lamentações, com os quais compartilhamos nossas aflições e conhecimento;

À todas as pessoas envolvidas nos trabalhos do Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, pelo eficiente apoio ofertado;

À todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

Nada é permanente, salvo a mudança.
HERÁCLITO

Uma mudança deixa sempre patamares para uma nova mudança.
MACHIAVEL

Empreender consiste em mudar uma ordem existente.
J.A.SCHUMPETER

SUMÁRIO

Lista de Figuras	IX
Lista de Quadros	X
Lista de Tabelas	XI
Resumo	XII
Abstract	XIV

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 - Exposição do assunto	1
1.2- Delimitação e Formulação do Problema	5
1.3- Objetivo geral	5
1.4- Objetivos específicos	6
1.5- Definição dos principais termos	6
1.6- Importância do trabalho	8
1.7- Procedimentos metodológicos	8
1.7.1 - Abordagem qualitativa	9
1.7.2 - Design da pesquisa.....	12
1.7.3 - Pesquisa Contextual-processual.....	12
1.7.4 - Coleta e análise dos dados.....	14
1.7.4.1 - Coleta e tipos de dados utilizados.....	14
1.8 - Estrutura do Trabalho	16
1.9 - Operacionalização da pesquisa	17
1.10- Limitações da pesquisa	18

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA

2.1 - Organização e ambiente organizacional	20
2.1.1 - Organização	20
2.1.2 - Ambiente Organizacional	23
2.1.3 - Mudança ambiental e incerteza	26
2.1.4 - Stakeholders e sua influência na vida organizacional	28
2.2 - Perspectivas teóricas para o estudo da adaptação organizacional estratégica	29
2.2.1 - O modelo da ecologia das populações	30

2.2.2 - O modelo da dependência de recursos.....	32
2.2.3 - O modelo institucional	33
2.2.4 - O modelo racional de contingências	34
2.2.5 - A perspectiva da escolha estratégica... ..	35
2.2.6 - Determinismo e escolha estratégica	38
2.2.7 - O ciclo de adaptação e tipos de adaptação estratégica	41
2.3 - Estratégia e mudanças organizacionais	45
2.3.1 - Estratégia	45
2.3.1.2 - <i>Classificação das estratégias</i>	49
2.3.2. - Mudança organizacional	52

CAPÍTULO 3 - A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA NO BRASIL : CONTEXTO HISTÓRICO

3.1 - O resgate histórico e o contexto da indústria	54
3.2 - A indústria farmacêutica de medicamentos de marca no Brasil	56
3.3 - O surgimento mundial do mercado de medicamentos genéricos.....	60
3.4 - O surgimento do mercado de medicamentos genéricos no Brasil.....	62
3.4.1 - O ambiente do mercado farmacêutico brasileiro anterior a 1990.....	63
3.4.2 - A fronteira do novo ambiente - O decreto nº 793.....	64
3.4.3 - O tempo que se seguiu e o novo ambiente: 1994 a 2000.....	65

CAPÍTULO 4 - A ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA NO LABORATÓRIO TEUTO BRASILEIRO LTDA

4.1 - Breve histórico do Laboratório Teuto Brasileiro Ltda.	68
4.2 - Períodos estratégicos relevantes.....	71
4.2.1 - O primeiro período estratégico, de 1990 a 1993- o marco inicial da mudança	72
4.2.1.1 - <i>A mudança física e os novos rumos estratégicos.....</i>	73
4.2.1.2 - <i>Determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica</i>	75
4.2.1.3 - <i>Stakeholders relevantes.....</i>	76
4.2.1.4 - <i>Principais estratégias organizacionais.....</i>	79
4.2.1.5 - <i>Tipo de adaptação organizacional estratégica.....</i>	81
4.2.2. - O segundo período estratégico, de 1994 a 1996 - A busca da vantagem competitiva e a Lei das patentes.....	82
4.2.2.1 - <i>Determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica.....</i>	84

4.2.2.2 - Stakeholders relevantes	86
4.2.2.3 - Principais estratégias organizacionais	87
4.2.2.4 - Tipo de adaptação organizacional estratégica	88
4.2.3 - O terceiro período estratégico: 1997 e 1998 - O início das grandes mudanças	89
4.2.3.1 - Determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica	93
4.2.3.2 - Stakeholders relevantes	95
4.2.3.3 - Principais estratégias organizacionais	96
4.2.3.4 - Tipo de adaptação organizacional estratégica	98
4.2.4 - O quarto período estratégico: 1999 e 2000 - Os novos desafios	99
4.2.4.1 - Determinismo ambiental e capacidade de escolha . estratégica	102
4.2.4.2 - Stakeholders relevantes.....	104
4.2.4.3 - Principais estratégias organizacionais.....	105
4.2.4.4 - Tipo de adaptação organizacional estratégica.....	108
4.3 - Síntese da análise teórica.....	108
4.3.1- Determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica.....	109
4.3.2- Stakeholders relevantes	110
4.3.3- Principais estratégias organizacionais	111
4.3.4 - O tipo de adaptação organizacional estratégica no período 1990 a 2000	113
 CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	 114
5.1 - Aspectos conclusivos	114
5.2 - Adequação entre problema e objetivos da pesquisa e seus resultados..	115
5.3 - Contribuições da pesquisa.....	116
5.4 - Recomendações Gerais.....	117
 CAPÍTULO 6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 119

LISTA DE FIGURAS

1 - Análise do processo de mudanças em seu contexto	13
2 - Grau de determinismo ambiental e escolha estratégica	39
3 - O ciclo de adaptação estratégica	42
4 - Estratégias deliberadas e emergentes - formação de estratégia	48
5 - Consumo de farmoquímicos em 2000 por origem	59
6 - Evolução do faturamento mensal	70
7 - Evolução do número de apresentações	70
8 - Grau de determinismo ambiental e escolha estratégica no 1º período estratégico - de 1990 a 1993	75
9 - Grau de determinismo ambiental e escolha estratégica no 2º período estratégico - de 1994 a 1996	85
10 - Estrutura organizacional existente no início de 1997	90
11 - Estrutura organizacional a partir de 1997	91
12 - Grau de determinismo ambiental e escolha estratégica no 3º período estratégico - 1997 e 1998	94
13 - Grau de determinismo ambiental e escolha estratégica no 4º período estratégico - 1999 e 2000	103
14 - Evolução e posicionamento no período 1990 a 2000	109

LISTA DE QUADROS

1 - Eventos relevantes no 1º período estratégico: de 1990 a 1993 ...	75
2 - Stakeholders relevantes e suas implicações estratégicas no 1º período estratégico: de 1990 a 1993	77
3 - Principais estratégias no 1º período estratégico: de 1990 a 1993	80
4 - Eventos relevantes no 2º período estratégico: de 1994 a 1996 ...	84
5 - Stakeholders relevantes e suas implicações estratégicas no 2º período estratégico: de 1994 a 1996	86
6 - Principais estratégias no 2º período estratégico: de 1994 a 1996	88
7 - Eventos relevantes no 3º período estratégico: 1997 e 1998	93
8 - Stakeholders relevantes e suas implicações estratégicas no 3º período estratégico: 1997 e 1998	95
9 - Principais estratégias no 3º período estratégico: 1997 e 1998	98
10 - Eventos relevantes no 4º período estratégico: 1999 e 2000	102
11 - Stakeholders relevantes e suas implicações estratégicas no 4º período estratégico: 1999 e 2000	104
12 - Principais estratégias no 4º período estratégico: 1999 e 2000	107
13 - Stakeholders relevantes e suas implicações estratégicas no período da pesquisa: 1990 a 2000	110
14 - Principais estratégias no período da pesquisa: 1990 a 2000	112

LISTA DE TABELAS

- 1 - Participação no mercado de Laboratórios farmacêuticos nacionais e multinacionais em países latino-americanos..... 57

- 2 - Mercado farmacêutico brasileiro - faturamento e desenvolvimento.....59

RESUMO

O estudo investiga como se desenvolveu o processo de adaptação organizacional estratégica no Laboratório Teuto Brasileiro Ltda., no período compreendido entre 1990 e 2000. Com o objetivo geral de determinar quais foram e como se desenvolveram as mudanças estratégicas ocorridas naquele período e identificar os fatores ambientais e internos que as influenciaram, esta pesquisa realizou um estudo de caso na indústria farmacêutica nacional, produtora de medicamentos similares e genéricos. Trata-se de uma pesquisa desenvolvida segundo uma abordagem qualitativa em três dimensões: o conteúdo, o processo e o contexto no qual ocorreram as mudanças (Pettigrew, 1987). O estudo utilizou como método para coleta de dados a Direct Research (Mintzberg, 1979).

Este trabalho propõe-se a: caracterizar o contexto ambiental das mudanças estratégicas no período abrangido pela pesquisa; identificar e descrever os eventos, políticos do ambiente geral e históricos da organização, importantes para a pesquisa, agrupando-os em períodos considerados estratégicos no seu processo de adaptação; identificar os *stakeholders* relevantes, o grau de determinismo ambiental e nível de capacidade de escolha estratégica da organização e as principais estratégias desenvolvidas no período da pesquisa.

As mudanças estratégicas foram analisadas a partir daqueles eventos significativos, divididos em quatro períodos estratégicos, formulados a partir de fatos singulares que os caracterizaram. Em cada período, a análise foi realizada aplicando instrumentos teóricos que propiciaram a identificação: do grau de determinismo e do nível de capacidade de escolha estratégica com que conviveu a organização (Hrebiniak e Joyce, 1985); dos *stakeholders* relevantes e as suas influências (Bowditch e Buono, 1997); das estratégias desenvolvidas, deliberadas ou emergentes (Mintzberg e McHugh, 1985), e a classificação do tipo estratégico configurado (Miles e Snow, 1978).

A pesquisa é finalizada com o relato de alguns aspectos conclusivos observados no seu desenvolvimento e realizando uma adequação da questão problema e objetivos com os resultados encontrados.

Palavras-chave: Mudança estratégica, estratégia e adaptação organizacional estratégica.

ABSTRACT

The study researches as the process of adaptation strategic organizational was developed in the Laboratório Teuto Brasileiro Ltda., in the period between 1990 and 2000. With the general objective of to determine which were and as the strategic changes were developed occurred in that period and to identify the environmental and internal factors that they influenced them, this research accomplished a case study in the national pharmaceutical industry, producing of similar and generic medications. It is a research developed according to a qualitative approach in three dimensions: the content, the process and the context in which happened the changes (Pettigrew, 1987). The study used Direct Research (Mintzberg, 1979) as method for data collection.

This study intends the: to characterize the environmental context of the strategic changes in the period embraced by the research; to identify and to describe the political events of the general environment and organization's historical relevant facts in the range of this research, organized in strategic periods in its adaptation process; to identify the important stakeholders, the degree of environmental determinism and level of capacity of strategic choice of the organization and the main strategies developed in the period of the research.

The strategic changes were analyzed starting from those significant events, divided in four strategic periods, formulated starting from singular facts that characterized them. Within each period, the analysis was accomplished applying theoretical instruments that propitiated the identification: of the determinism degree and of the level of capacity of strategic choice with that the organization lived together (Hrebiniak and Joyce, 1985); of the important stakeholders and its influences (Bowditch and Buono, 1997); of the developed strategies, deliberate or emergent (Mintzberg and McHugh, 1985), and the classification of the configured strategic type (Miles and Snow, 1978).

The research is concluded telling some conclusive aspects observed in its development and accomplishing an adaptation of the subject problem and objectives with the found results.

Key-words: Strategic change, strategy and strategic organizational adaptation.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do assunto

A adaptação organizacional estratégica é um tema que tem despertado grande interesse da comunidade acadêmica, especialmente no que diz respeito à gestão das organizações. Esse interesse traduz-se, geralmente, em abordagens relativas as mudanças rápidas e freqüentes da sociedade, implicando em grandes desafios à gestão das organizações.

Outra forma manifesta de interesse são livros e artigos em publicações periódicas, com propostas de alternativas que indicam aos administradores das organizações os rumos a serem seguidos para propiciar a sobrevivência num contexto de mudanças aceleradas, incertezas e elevada competitividade empresarial gerada no âmbito de uma economia globalizada.

Para Stacey (1998), os administradores envolvidos na gestão das organizações são pressionados por três conjuntos de preocupações: *descontinuidade versus continuidade; integração versus diferenciação e, estabilidade versus instabilidade (ou complexidade)*.

Afirma Stacey (1998, p.16) que a *descontinuidade* é a percepção de que a velocidade da mudança é crescente, que o

"resultado dessa mudança é cada vez mais incerto e imprevisível, e que as mudanças tendem a ser uma ruptura abrupta com o passado em lugar de ser um desenvolvimento contínuo e progressivo a partir do mesmo".

Se por um lado, a questão da *descontinuidade* preocupa os administradores, pelas mudanças aos saltos de um estado a outro e pela imprevisão dos seus resultados, por outro, a *continuidade* passa a ser exigida pela necessidade de adaptação ao novo estado criado em seu meio ambiente, seja por novas tecnologias ou pela crescente competição global. O

exemplo dessa necessidade é a preocupação da busca de elevados níveis de qualidade e de custos baixos.

A *integração* decorre da crescente interligação no mundo dos negócios à medida que as indústrias se globalizam e se consolidam em nível geográfico (Mercosul, Comunidade Européia). Ainda segundo o autor, essa necessidade de integração torna-se perceptível a outros níveis

" seguindo o crescente envolvimento do mundo dos negócios com as políticas ambientais, a ética, a discriminação positiva em favor das mulheres e das minorias. Torna-se visível a um nível político com a desregulamentação e a privatização, por um lado, e a crescente intervenção em algumas áreas (como por exemplo nas questões ambientais), por outro". (Stacey, 1998, p.17)

Desta forma, torna-se visível que as organizações colaboram entre si no mútuo envolvimento em seu ambiente, estabelecendo parcerias e alianças. Ao mesmo tempo,

"a fragmentação e a diferenciação tornam-se igualmente mais importantes. Numa perspectiva geográfica temos a fragmentação da Europa Oriental. Numa perspectiva empresarial temos a ênfase dada a diferenciação e segmentação dos mercados". (Stacey, 1998, p.17)

Por fim, intimamente ligada à interligação do mundo dos negócios e à crescente descontinuidade das mudanças está a questão da complexidade. Ela é enfrentada pelas empresas que operam em muitos e variados segmentos de mercado, em vários países, alguns dos quais em processos de integração e outros em processo de fragmentação. A preocupação dos administradores sobre a *estabilidade* e a *instabilidade* pode ser compreendida como sendo a *complexidade* do questionamento relativo a quais tipos de estruturas assegurarão estabilidade no sistema complexo que é a empresa moderna, e se a estabilidade é congruente com a necessidade de inovação contínua de uma organização bem sucedida. A questão chave desta tríade de preocupações, reside no fato de que cada uma delas consiste de contradição ou paradoxo. Cada uma delas cria tensões que têm que ser

geridas, solucionadas ou orquestradas de alguma forma. As organizações dependem dos segmentos de mercado em que atuam e do ambiente geral em que se situam, e as organizações bem sucedidas têm que enfrentar as mudanças, sejam elas contínuas ou descontínuas, a integração e a fragmentação de mercados e a sua complexidade. (Stacey, 1998)

Segundo Miles et Snow (1978), essa preocupação pelo assunto vem recebendo um tratamento basicamente teórico e fragmentado, traduzindo-se nas publicações voltadas à gestão organizacional, em diversas abordagens, nas quais cada autor apresenta a sua versão passando a idéia que as suas perspectivas de análise são as mais coerentes. Afirma Javidan (1990) que *"poucos se utilizaram de pesquisas empíricas, de forma a saber como realmente as organizações se adaptam às condições do ambiente"*.

Neste contexto, a indústria farmacêutica nacional tem se tornado, nos últimos anos, um campo profícuo de mudanças estratégicas e promovendo grandes adaptações organizacionais, adotadas a partir do enfrentamento a uma transição peculiar no ambiente geral. O momento sugere seu estudo para complementar as pesquisas sobre o assunto pesquisado.

A indústria farmacêutica no Brasil é composta, em sua maioria, por empresas nacionais, porém, de representatividade econômica menor. No faturamento do setor, a maior participação (72%) dos 56 laboratórios multinacionais define a liderança de mercado para esses produtores. Restam, portanto, para os 294 laboratórios nacionais, 28% de participação no mercado. Essas organizações estão concentradas, principalmente, na região sudeste, com destaque para os estados de São Paulo e Rio de Janeiro (Alanac).

Um pequeno número de empresas nacionais, a partir de 1993, começou a se instalar e se transferir de outros pontos do país para o Distrito Agro Industrial de Anápolis (DAIA), Goiás, atraídos por subsídio tributário oferecido pelo governo estadual. Atualmente, o DAIA acolhe seis importantes empresas do setor, incluindo o Laboratório Teuto Brasileiro Ltda. e com projetos em andamento para instalação de mais quatro empresas.

O mercado para essa indústria é caracterizado por uma forte concorrência e distribuído segundo a concentração demográfica. Por outro lado, por ser

uma atividade de interesse social – a saúde da população – este tipo de indústria sofre alto grau de regulamentação por parte do governo, acerca do registro do medicamento e licença para sua comercialização e, principalmente, no controle de preços. Nesse sentido, o governo brasileiro, durante a década de 90, procurou regular o mercado promovendo produtos similares e substitutos, através de legislação específica.

Desde a entrada em vigor da lei dos genéricosⁱ, o mercado nacional de medicamentos vem sofrendo grandes transformações e a dinâmica do ambiente geral tem provocado rápidas mudanças estratégicas na indústria farmacêutica nacional, produtora de medicamentos similaresⁱⁱ e genéricos.

As características dessas empresas e, em particular as do Laboratório Teuto Brasileiro Ltda., despertam interesse de estudo no processo de gestão do relacionamento com o ambiente em que atuam e a sua articulação adequada com esse meio. A gestão desse processo é a adaptação organizacional estratégica, tema deste trabalho.

Vários autores oferecem abordagens diferenciadas para a adaptação organizacional, na tentativa de melhor conhecer e retratar as mudanças realizadas pelas organizações a fim de articular suas capacidades com as contingências do ambiente. Hrebiniak e Joyce (1985), como também Weick (1973), afirmam que adaptação organizacional deve ser entendida como consequência do comportamento organizacional, seja ele proativo ou reativo, criando seus próprios ambientes, por meio de escolhas voltadas para o mercado, como produtos, tecnologias, etc.

Outras perspectivas teóricas buscam conhecer a natureza das articulações entre o ambiente e estrutura das organizações. Assim, Austley e Van de Ven, (apud Hrebiniak e Joyce, 1985) sugerem uma orientação determinista e voluntarista nas teorias da adaptação organizacional. Child (1972), Weick (1973), e outros pesquisadores oferecem, cada qual, uma visão diferenciada para interpretar esse processo. O aprofundamento nas interpretações desses pesquisadores e outros relevantes no interesse deste trabalho, será realizado no capítulo 3.

Nesse contexto, a presente pesquisa tem como foco central verificar, por meio de um estudo de caso, o processo de adaptação organizacional

estratégica no Laboratório Teuto Brasileiro Ltda. Espera-se poder obter desse estudo contribuição para o desenvolvimento do conhecimento científico acerca da adaptação organizacional estratégica.

1.2 - Delimitação e formulação do problema

Em função da regulamentação governamental sobre a fabricação dos medicamentos genéricos no país e, a partir do modo como foram realizadas as mudanças estratégicas e as adaptações organizacionais delas decorrentes no Laboratório Teuto Brasileiro Ltda., este trabalho procurará dar resposta ao seguinte problema:

Como se desenvolveu o processo de adaptação organizacional estratégica no Laboratório Teuto Brasileiro Ltda., no período compreendido entre 1990 e 2000 ?

Alguns questionamentos se mostram desafiadores para auxiliar na obtenção dessa explicação: Que mudanças estratégicas foram determinadas pelo ambiente externo? Até que ponto houve escolha estratégica na determinação de novos caminhos a serem trilhados pela organização? Como a organização desenvolveu a resposta a uma mudança ambiental e de incerteza? Os modelos de estratégia, estrutura e processos organizacionais existentes são capazes de atender a todas as condições ambientais? Enfim, quais os fundamentos teóricos que melhor explicam as mudanças e adaptações empreendidas ?

1.3 - Objetivo geral

Conhecer quais foram e como se desenvolveram as mudanças estratégicas ocorridas no Laboratório Teuto Brasileiro no período 1990 - 2000, identificando os fatores ambientais e internos que as influenciaram.

1.4 - Objetivos específicos

- Caracterizar o contexto ambiental das mudanças estratégicas da indústria farmacêutica nacional, no período abrangido pela pesquisa;
- Identificar e descrever os eventos políticos do ambiente geral e históricos da organização considerados relevantes no âmbito da adaptação estratégica organizacional, e agrupá-los em períodos para possibilitar seu estudo
- Identificar os *Stakeholders* relevantes, o grau de determinismo ambiental e nível de capacidade de escolha estratégica da organização e as principais estratégias desenvolvidas no período da pesquisa, que levaram a organização a realizar a adaptação organizacional estratégica;
- Correlacionar os dados empíricos com a base teórica utilizada nesta dissertação.

1.5 - Definição dos principais termos

Para melhor compreensão apresentam-se aqui, as definições dos principais termos usados na delimitação e formulação do problema da pesquisa.

- **Adaptação organizacional estratégica** - Resultado das mudanças concretizadas pelas organizações com a finalidade de articular suas capacidades com as contingências ambientais, mediante comportamento pró-ativo ou reativo (Hrebiniak e Joyce, 1985), em relação a uma rede de influências externas e relações que podem ser rotuladas como ambiente (Miles e Snow, 1978). Para Weick (1973), as organizações podem criar seus próprios ambientes, por meio de escolhas voltadas para o mercado, como produtos, tecnologias, etc.

Nesta investigação será considerada, também, como um processo de mudança.

- **Ambiente geral** - Fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações em um determinado espaço geográfico. Nele estão incluídas, entre outras, as condições tecnológicas, os fatores sociais, as interações políticas, as condições econômicas, os fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico e as condições culturais (Bowditch e Buono, 1997).

- **Ambiente operacional (ou específico)** - Inclui os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização, tais como clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe e outros públicos ou entidades relevantes à organização (Bowditch e Buono, 1997).

- **Estratégia** - É um padrão num fluxo de decisões ou ações observados no tempo, que tanto podem ser deliberadas (pretendidas, intencionais) ou emergentes (padrões realizados na ausência de intenções explícitas (Mintzberg e McHugh, 1985).

- **Genérico** - Medicamento com a mesma fórmula, quantidade, dosagem, condições de uso e ação terapêutica das de um produto original. A sua eficácia e a segurança são asseguradas pelos testes de bio-disponibilidade e bio-equivalência, pelo registro às matérias-primas utilizadas e pela comprovação de boas práticas de fabricação (Abifarma) .

- **Medicamento de referência** - É o medicamento inovador, em geral desenvolvido por grandes laboratórios farmacêuticos após longas e caras pesquisas, com eficácia, segurança e qualidade comprovadas por ocasião do registro junto ao órgão federal competente (Abifarma).

- **Mudança estratégica** - Diferenças em uma ou mais de uma dimensão da estratégia, observadas ao longo do tempo (Pettigrew: 1987).

- **Regulação** - Estabelecimento de normas e controles por meio de disposição legal ou, execução de uma lei. Nesta investigação,

considera-se regulador o Governo Federal, inicialmente através do Ministério da Saúde, e posteriormente pela Anvisa e, o objeto de regulação é a produção de medicamentos.

- **Similares** - Têm o mesmo princípio ativo dos medicamentos de referência, mas não são obrigados a fazer os testes de biodisponibilidade e bioequivalência exigidos aos genéricos (Abifarma).

- **Tipos estratégicos** - Padrão ou modelo de adaptação organizacional estratégica. Cada tipo possui sua própria estratégia para responder às demandas do ambiente, possuindo cada um deles uma configuração particular de tecnologia, estruturas e processos que é consistente com sua estratégia (Miles e Snow: 1978).

1.6 - Importância do trabalho

Constata-se que a investigação científica sobre adaptação organizacional estratégica no Estado de Goiás é praticamente inexistente. Assim, este trabalho, com foco na adaptação organizacional estratégica em uma indústria farmacêutica nacional - o Laboratório Teuto Brasileiro Ltda. - pretende contribuir para este campo do conhecimento. Nesse viés, esse estudo é original, inédito e relevante.

Por outro lado, os modelos teóricos publicados e valorizados no meio acadêmico sobre adaptação organizacional estratégica, de forma geral, são originados em pesquisas desenvolvidas no hemisfério norte, mormente na América do Norte e na Europa Ocidental. Assim, pretende-se contribuir para compreender, por meio de estudo de caso, a realidade das organizações brasileiras, a partir do Laboratório Teuto Brasileiro, em Anápolis, Goiás.

Desta forma, torna-se, também, relevante este trabalho, pelas perspectivas histórica e analítica, que o torna visível para o uso de empreendedores que investiram ou pretendam investir nessa indústria, bem como para estudantes e analistas interessados na adaptação organizacional estratégica. Como contribuição, pretende-se torná-lo relevante no estudo das mudanças ambientais, especialmente aquelas em que exista forte intervenção

governamental como principal determinante do grau de mudanças nas organizações.

1.7 - Procedimentos metodológicos

Esta seção apresentará os procedimentos metodológicos adotados na presente pesquisa, que teve por objetivo central identificar os fatores ambientais que influenciaram o Laboratório Teuto Brasileiro no desenvolvimento de sua adaptação organizacional estratégica, no período compreendido entre 1990 e 2000. Trata-se de um estudo de caso, de caráter qualitativo, que resgatou dados históricos da organização, identificou as influências do ambiente e analisou as estratégias desenvolvidas no período pesquisado, objetivando conhecer o processo de adaptação ocorrido na organização e verificar as proposições teóricas que o explicam.

1.7.1 - Abordagem qualitativa

Segundo Chizzotti (1991), o conhecimento científico deve ser obtido através de um método que identifique as operações mentais e técnicas que possibilitem sua verificação.

Na abordagem qualitativa utiliza-se de técnicas interpretativas que buscam descrever, decodificar, traduzir e expressar o sentido dos fenômenos, que ocorrem naturalmente no mundo social (Maanen apud Neves, 1996).

Martins (1994) afirma que mudanças de concepções implicam, necessariamente, em nova forma de ver e compreender a realidade e, também, outros modos de atuação para obtenção de conhecimento. Para o autor, as diferentes concepções ocorrem num mesmo momento e numa mesma sociedade, decorrendo, então, alternativas metodológicas, especialmente para a investigação de fenômenos da administração. Considera o autor, que metodologias convencionais têm suas bases no positivismo.

Para Triviños (1987), o positivismo não se interessa pela causa dos fenômenos, e assume os fatos como único objeto da Ciência, atribuindo ao investigador a tarefa de descobrir as relações entre eles. Para tal tarefa, intensificaram-se o uso de estatística bem como criaram-se instrumentos de apoio à investigação na busca da objetividade científica. Essas relações positivistas de causa-efeito, por sua vez, não são suficientes para explicar os fenômenos sociais, como é o caso da mudança organizacional estratégica nas organizações. Segundo Triviños (1987), o positivismo defende uma unidade metodológica para investigação dos dados naturais e sociais. A idéia é que tanto os fenômenos da natureza como os da sociedade estavam regidos por leis invariáveis. Desta forma, ressalta-se a contradição da organização como sistema social e não como um sistema natural e, como tal, deve-se considerar o contexto (interno e externo) no qual se desenvolve o processo de mudança organizacional estratégica.

No estudo da mudança organizacional estratégica deve-se considerar, também, fatores subjetivos, tais como o processo político e cultural que envolve relações de caráter humano e social, e as percepções dos indivíduos quanto ao contexto no qual se desenvolvem as mudanças.

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa tem se afirmado como alternativa à pesquisa quantitativa no estudo das ciências sociais, visto que se utiliza de uma abordagem interpretativa para o entendimento dos fenômenos estudados (Neves, 1996) e não de uma abordagem marcada pelo rigor de um plano previamente estabelecido e racional.

Campbell (apud Chizzotti, 1991, p.33) declara o uso de uma fundamentação qualitativa, o bom senso, por pesquisadores experimentais, para eliminar distorções decorrentes de "*leitura errônea de medidas ou de defeitos no uso de instrumentos,*" e propõe que as

"avaliações dos resultados de inovações sociais deliberadas recorram à abordagem qualitativa, significando explicitamente as pesquisas fenomenológicas, histórico-filosóficas, clínicas, estudos de casos, observação participante e bom senso."

A distorção da realidade é explicada por Triviños (1987, p.122) que afirma que as tentativas de compreensão da "*conduta humana isolada do contexto no qual se manifesta, criam situações artificiais que falsificam a realidade*". Assim, distorção da realidade ocorre porque não se consideram o contexto no qual ocorre o fenômeno estudado, nem o seu processo.

Os estudos de mudança estratégica, como outros das ciências humanas, têm sua especificidade, que faz delas ciências específicas, com metodologia própria (Chizzotti, 1991).

A pesquisa qualitativa parte de questões amplas, que vão se definindo à medida em que se desenvolvem os estudos. Envolve dados descritivos, através de processos interativos, pelo contato do pesquisador com a situação estudada (Godoy, 1995).

A abordagem qualitativa considera o ambiente (contexto interno e externo) exercendo grande influência sobre as pessoas, as quais realizam suas ações em função do seu ponto de vista sobre o ambiente. Conforme Triviños (1987), através da análise de como as pessoas interpretam o ambiente pode-se ter a melhor explicação de como elas desenvolvem suas atividades. Nesse sentido, a abordagem qualitativa é a mais adequada para o estudo das mudanças organizacionais estratégicas.

Existem, segundo Godoy (1995), três métodos para se realizar uma pesquisa qualitativa: pesquisa documental, estudo de caso e uso da etnografia. O escolhido, para este trabalho, foi o estudo de caso.

Para Merriam (apud Bogdan e Biklen, 1994), um estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico.

A estratégia de pesquisa que se utiliza neste estudo fundamenta-se em uma metodologia qualitativa, descritiva, de cunho exploratório, e desenvolve-se através de um estudo de caso.

1.7.2- Design da pesquisa

Segundo Yin (apud Alves Filho, 2000), o design é a seqüência lógica que conecta o dado empírico com as questões iniciais do estudo, e em última instância com suas conclusões. Os principais componentes do design de uma pesquisa são as questões de estudo, suas proposições/objetivos, sua unidade de análise, o elo lógico entre os dados e as proposições e o critério para interpretação das descobertas. O design pode ser concebido como um plano que guia o investigador no processo de coletar, analisar e interpretar as observações. Elenca-se como partes desse plano já definidas na presente pesquisa, a definição do tema e do problema da pesquisa, objetivos geral e específicos, a unidade de análise e o caráter qualitativo da investigação, representado por um estudo de caso como uma estratégia da pesquisa. Assim, faltam definir os demais componentes do design, quais sejam, os elos lógicos entre os dados a serem levantados e os objetivos, além dos métodos para interpretação das descobertas. Nessa perspectiva, será focado o caráter contextualista do trabalho, baseado nas proposições de Pettigrew (1987). Seguem-se as definições a respeito da análise e coleta de dados, realizadas segundo os procedimentos propostos pela *Direct Research* (Mintzberg, 1979).

1.7.3- Pesquisa Contextual-processual

Pettigrew (1987), ao defender uma forma de pesquisa que contemplasse uma análise holística e dinâmica da mudança, ressalta que a maioria das pesquisas que estudam as mudanças organizacionais é a-histórica, a-contextual e a-processual, refletindo os desvios inerentes às ciências sociais e ao estudo em particular de organizações. Decorre daí tentativas limitadas no desenvolvimento teórico, de poucos debates e descobertas empíricas, concentrando-se os estudos em detalhes de mudanças específicas.

Como alternativa, Pettigrew (1987) propõe a pesquisa de caráter contextualista e processual, cuja análise aborda os fenômenos por meio de

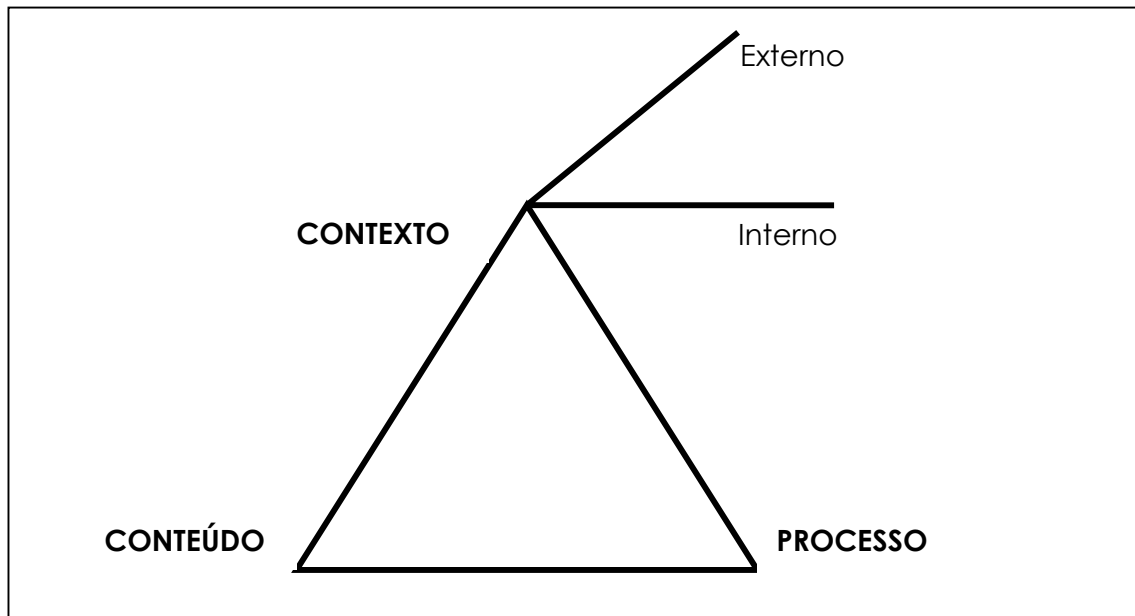
um plano vertical e um plano horizontal, bem como a inter-relação entre os planos através do tempo. O plano vertical refere-se às ligações e dependências entre os níveis organizacionais, desde o contexto sócio-econômico até os interesses dos grupos na organização. O plano horizontal refere-se à seqüência das ações e eventos ao longo do tempo, analisando o fenômeno de uma maneira histórica.

Para Pettigrew (1987), a pesquisa com considerações metodológicas de natureza contextual e processual, é adequada para o estudo de fenômenos como a mudança estratégica nas empresas. Conforme o mesmo autor, a mudança deve ser estudada em três dimensões, apresentadas na figura 1.

- a) o *processo* de mudança (como mudou);
- b) o *contexto* (interno e externo) em que ocorreram as mudanças (por que mudou); e
- c) o *conteúdo* da mudança (o que mudou).

Essas categorias se relacionam entre si, ou, são inter-dependentes à medida da necessidade de se gere o contexto da mudança e seu processo na organização. Na Fig. 1, pode-se visualizar essas categorias.

Figura 1 - Análise do processo da mudança em seu contexto



Fonte: Pettigrew (1987)

1.7.4- Coleta e análise dos dados

Conforme Triviños (1987), no estudo de caso, a coleta e a análise dos dados ocorrem concomitantemente, buscando novas descobertas no decorrer da pesquisa. Os dados são coletados e analisados, procurando-se exercer uma crítica necessária para garantir confiabilidade e consistência.

Nessa seção, mostra-se os procedimentos metodológicos utilizados para coleta, verificação de confiabilidade e análise dos dados.

1.7.4.1- Coleta e tipos de dados utilizados

Nesta pesquisa, os dados primários foram obtidos em pesquisa de campo através de entrevistas semi-estruturadas, observações e, secundários provenientes de:

- documentos como alterações de contrato social e dados contábeis, (a empresa por ser de responsabilidade limitada, não tem a obrigatoriedade de torná-los público);
- leis e regulamentos do setor, representados pelo decreto 793/93, lei 9279/96, conhecida como lei das Patentes, lei 9782/99, a lei da criação da Anvisa, lei 9787/99 a lei dos genéricos e sua regulamentação pelo decreto 3181/99, além de portaria GM 3916/98 do Ministério da Saúde;
- jornais de notícias de grande circulação, como a Folha de São Paulo, O Estado de São Paulo e Jornal do Brasil;
- revistas especializadas na área farmacêutica: Revista farmacêutica Kairos, Fármacos e Medicamentos além de periódicos informativos gerais, como a revista Exame, Isto é e Ciência Hoje;
- outros trabalhos publicados como texto para discussão da UFRJ sobre o setor de medicamentos no Brasil e,
- base de dados de órgãos responsáveis como Associações de classe e sindicatos. Foram consultadas bases de dados disponíveis nos sites correspondentes na Internet da Abifarma, Alanac, Abiquif, Anvisa, Ministério da Saúde e dados da IMS Health.

Para a coleta dos dados primários foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os participantes principais identificados para esse fim. Nessa condição são identificados o Sr. Walterci de Melo, diretor presidente, o Sr. Jailton Batista, superintendente e o sr. Epaminondas Júnior, diretor administrativo financeiro da organização. As questões que balizaram as entrevistas foram baseadas em dados secundários, especialmente as que se ressaltaram pela importância social do tema nos jornais, revistas e, também, nas iniciativas reguladoras do governo. Entretanto, não fugindo da característica da entrevista semi-estruturada, no decorrer das entrevistas novas questões foram elaboradas, bem como novas considerações foram feitas pelos entrevistados.

Foram realizadas três entrevistas com a diretoria da organização participante do processo de adaptação organizacional estratégica da organização no período estudado. A duração média de cada entrevista foi de uma hora. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio.

Como método para a coleta e análise de dados na presente pesquisa, foram utilizados procedimentos propostos pela *Direct Research* (Mintzberg, 1979; Mintzberg e McHugh, 1985). Esse método de pesquisa se utiliza de um modo longitudinal de análise, ou seja, abordando a evolução da organização ao longo de um determinado período histórico. E segue os seguintes passos (Mintzberg e McHugh, 1985):

- a) Coleta de dados básicos - estudo realizado nos arquivos, com a busca das decisões e ações da organização, ordenados em várias áreas de estratégia, como também rastros de tendências externas e eventos no ambiente e indicadores de desempenho. As fontes desses dados incluem publicações técnicas em periódicos, artigos sobre a organização, diplomas legais, documentos internos, consultas a base de dados eletrônicos no *site* da organização na Internet, e suplementados por entrevistas.
- b) Inferências de estratégias e períodos estratégicos - Os dados sobre decisões e ações foram organizados em ordem cronológica, esquematizados em escalas de tempo comuns para uma dedução dos padrões ou consistência ocorridos no tempo, ou seja, as estratégias.

- c) Análises de cada período – Estudo e investigação dos dados qualitativos. Foram conduzidos entrevistas com pessoas-chave que estavam presentes e estudos dos relatórios, para identificar as principais mudanças estratégicas.
- d) Análise teórica – Realização de uma imersão sobre as várias questões teóricas para tentar interpretar cada período histórico e todo o estudo em termos conceituais. São analisados temas de interesse da pesquisa, tais como padrões de mudança estratégica, as relações entre estratégias deliberadas e emergentes, a inter-relação do ambiente, liderança e organização e a relação entre estratégia e estrutura.

1.8 - Estrutura do Trabalho

Após discutir neste Capítulo introdutório a justificativa da escolha do tema e o problema de pesquisa, apresentam-se, também, os fundamentos metodológicos que cunharam o caráter qualitativo da pesquisa. Esclarece-se a metodologia utilizada para coleta e análise dos dados, bem como o design da presente pesquisa.

No Capítulo 2 é mostrada a fundamentação teórica tratando das questões relacionadas com o estudo da mudança estratégica organizacional, organizada de maneira que os conceitos subjacentes e subsequentes sejam descritos à medida em que se avança na apresentação dos fundamentos teóricos necessários para o estudo em questão.

No Capítulo 3 é apresentada a descrição do ambiente geral vivenciado pela Indústria Farmacêutica no Brasil, os eventos históricos e políticos relevantes para o setor que, no conjunto, formaram o cenário para as mudanças organizacionais e estratégicas pesquisadas.

No Capítulo 4 são apresentadas as mudanças organizacionais estratégicas no Laboratório Teuto Brasileiro — organização escolhida para a pesquisa deste estudo de caso — a discussão e as identificações com as teorias conhecidas acerca da adaptação organizacional estratégica.

Por fim, são apresentadas as conclusões e as referências bibliográficas.

1.9- Operacionalização da pesquisa

Pelo interesse no assunto, a partir das grandes e rápidas transformações estratégicas na indústria farmacêutica nacional produtora de medicamentos similares e genéricos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, referente a publicações de assuntos correlacionados com o tema proposto. Analisou-se a possibilidade da existência de algum trabalho semelhante sobre o tema.

Para a fundamentação teórica do estudo das adaptações estratégicas, em sua maioria, foi utilizada a literatura estudada no desenvolvimento da disciplina de Adaptação Estratégica no curso de mestrado; Para o estudo da indústria farmacêutica e dos medicamentos genéricos, recorreu-se a textos especializados e sites na Internet de base de dados de associações de classe e sindicatos da indústria, como já declinados na sub-seção 1.7.4.1 deste trabalho. Todos os materiais relacionados ao breve histórico da indústria farmacêutica foram obtidos nessas publicações que permitiram uma primeira informação para o entendimento do contexto da pesquisa.

A seguir, foram realizadas entrevistas semi - estruturadas com a diretoria da empresa, quase sempre representada pelo diretor administrativo-financeiro. Dentro dos dados fornecidos, procurou-se seguir, uma ordem cronológica, relacionando-se o período sob investigação levantando-se, passo a passo, a história da organização, as influências observadas no ambiente externo, seu contexto e o desenvolvimento de ações estratégicas, em cada período declinado na entrevista. Após as duas primeiras entrevistas identificaram-se os principais eventos que, permitiram separar o período de investigação em períodos estratégicos, segundo orientação da Direct Research de Mintzberg (1979).

As informações decorrentes das entrevistas foram analisadas com os dados obtidos nas publicações especializadas e nos sites relacionados. As dúvidas e as inconsistências provocaram a terceira entrevista para consolidação dos dados da pesquisa. A partir desse momento, a dedicação do pesquisador se concentrou nas análises teóricas e no ajustamento da história da organização e eventos do ambiente geral. Estes trabalhos

realizados demonstraram a flexibilidade e a importância da pesquisa qualitativa para o desenvolvimento de estudos de adaptação estratégica.

1.10 - Limitações da pesquisa

A principal limitação do trabalho foi a dificuldade de combinar horários que fossem disponíveis para o pesquisador e as partes a serem entrevistadas. A empresa, no momento da pesquisa, encontrava-se em final de construção da expansão da indústria, perseguindo uma data agendada para inauguração, com a presença de autoridades federais. Com isso, o afogadilho diário não permitiu entrevistas com todos os diretores do Laboratório Teuto Brasileiro, passando a maioria do tempo de entrevistas com o diretor administrativo financeiro da empresa, como representante do colegiado da organização.

Outra dificuldade sentida, foi a falta de literatura atualizada e disponível na biblioteca da Universidade Católica de Goiás, a única universidade na região com cursos na área de conhecimento de administração e estratégia. Foram necessários algumas semanas a mais para poder se utilizar de obras de outras bibliotecas no país, através do sistema Comut.

Embora se tenha buscado todo rigor nas análises e procedimentos utilizados neste estudo, é importante que sejam salientados alguns aspectos referentes às suas limitações. Em primeiro lugar, o método utilizado nesta pesquisa - o estudo de caso - embora tenha permitido uma verificação completa e profunda das variáveis escolhidas dentro da organização analisada, caracteriza-se por estar limitado à situação estudada, não permitindo a generalização plena de seus resultados e conclusões para outras organizações (Yin, 2000; Triviños; 1987). Entretanto, a generalização do que foi apreendido neste contexto para outros semelhantes vai depender do tipo de usuário do estudo.

Finalmente, é fundamental que se ressalte que, apesar de as categorias pesquisadas serem significativas de acordo com o referencial teórico apresentado, não esgotam as possibilidades do tema em estudo. Assim sendo, outras também poderiam ser trabalhadas a fim de verificar as mudanças

estratégicas ocorridas. Entretanto, em função dos objetivos propostos, aquelas categorias foram as mais adequadas.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são tratadas as questões relacionadas com o estudo da adaptação organizacional estratégica e delinea-se o arcabouço conceitual da dissertação, organizado de maneira que os conceitos subjacentes sejam descritos à medida em que se avança na apresentação dos fundamentos teóricos necessários para compreender, explicar e dar significado ao fenómeno estudado.

2.1 - Organização e ambiente organizacional

2.1.1 - Organização

A adaptação organizacional é um tema que tem despertado grande interesse da comunidade académica, especialmente no que diz respeito à gestão das organizações. Isto porque ela se contrapõe, no contexto, ao pensamento da administração clássica, onde as organizações eram vistas como sistemas relativamente fechados cuja eficácia e sucesso dependiam da eficiência das suas operações internas para realizar um conjunto estável de tarefas e metas organizacionais. Pouco ou quase nenhuma atenção era dedicada à adaptação da organização às mudanças no ambiente externo (Bowditch & Buono, 1997).

De fato, é o que se pode verificar ao longo do século XX, no desenvolvimento do campo do conhecimento que engloba a Teoria das Organizações. Segundo Chiavenatto (1993), a abordagem clássica da administração remonta à sua origem nas consequências da Revolução Industrial. O empirismo e a improvisação até então dominantes requeriam uma abordagem mais científica e mais apurada. Havia a necessidade de se

"aumentar a eficiência e a competência das organizações, no sentido de se obter o melhor rendimento possível de seus recursos e fazer face à

concorrência e à competição que se avolumavam entre as empresas" (1993, p.53).

Embora a principal preocupação nas organizações era a de conseguir o máximo de eficiência de máquinas e de mão-de-obra para atender a demanda, não se pode deixar de reconhecer que a Teoria Clássica da Administração, por meio de suas duas orientações, o taylorismo e o fayolismo, contribuíram, significativamente, de forma subjacente, para adaptar a sociedade industrial ao novo ambiente que se configurava no começo do século XX.

O aprofundamento do estudo das organizações ao longo do século XX, introduziu novas abordagens, levando em conta o indivíduo na organização e suas funções na organização: as abordagens da Teoria da Relações Humanas e da Teoria Neoclássica buscavam a identificação e integração dos elementos de uma organização (Chiavenato, 1996). Assim, procurava-se explicar o funcionamento das organizações como um sistema relativamente fechado, dependente das operações internas e do cumprimento de um conjunto estável de objetivos e tarefas. Entretanto, não se conseguia explicar os fenômenos que influenciavam as organizações, especialmente no período compreendido entre as décadas de 50 e 70. Drucker (apud Ansoff & McDonnell, 1993) comenta esse período, quando as empresas passaram a se defrontar com desafios novos e imprevistos que eram de alcance tão longo que chamou de a "*era da descontinuidade*".

O que se seguiu foram os estudos realizados acerca da interação entre elementos estruturais das empresas e as forças ambientais. Teóricos como Katz & Khan (1987), ao se referirem às organizações como sistemas abertos, evidenciam concepções errôneas quando as mesmas são consideradas sistemas fechados, como na teoria de organização tradicional. Conforme os autores, a principal delas é o não reconhecimento de que a organização depende continuamente de fatores do meio ambiente que influenciam no funcionamento e sobrevivência da organização. Manter a tendência em reconhecer a organização como sistema fechado, significa desconsiderar a natureza da dependência organizacional quanto ao ambiente externo e,

consequentemente, levar a uma superconcentração nos princípios de funcionamento organizacional interno.

Essa abordagem incentivou o surgimento da Teoria da Contingência por meio de estudos sobre a relação da organização com o seu ambiente. Segundo Chiavenato (1996, p.801),

"a abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização."

Além disso, a abordagem contingencial trata a adaptação da organização com o ambiente como uma relação de causa e efeito (Chiavenato:1996), onde fatores ambientais — *variáveis independentes* — determinam a melhor estrutura organizacional — *variáveis dependentes*.

Assim sendo, as organizações são consideradas sistemas abertos em constante interação com o ambiente. Essa interação identifica contingências externas que podem ser consideradas como oportunidades ou como ameaças que influenciam sua estrutura organizacional e seu funcionamento (Chiavenato:1996).

Em outra perspectiva, Morgan (1996, p.43) observa que *"as organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação de suas necessidades"*.

Morgan afirma que à medida em que se olha no mundo à volta da organização, podemos encontrar vários tipos de organizações, em diferentes tipos de ambientes, da mesma forma que encontramos espécies perfeitamente adaptadas a determinados ambientes específicos: ursos polares no ártico, jacarés nos pântanos e camelos nos desertos. Algumas espécies de organização estão mais bem adaptadas para determinadas condições ambientais do que outras. As organizações burocráticas tendem a funcionar com maior eficácia em ambientes estáveis do que as que permeiam o ambiente competitivo e turbulento.

Os problemas levantados pela visão mecanicista da organização levaram muitos teóricos a abandonar a ciência mecânica e inspirar-se na biologia, traçando um paralelo entre moléculas e indivíduos, células e grupos,

organismos complexos e organizações, espécies e populações de organizações.

Segundo Morgan (1996), a metáfora do organismo, como uma imagem da organização, promoveu aos teóricos organizacionais identificar e estudar diferentes necessidades da organizações enquanto sistema aberto, o processo de adaptação das organizações aos ambientes, os ciclos de vida organizacionais, os fatores que influenciam a saúde e o desenvolvimento organizacional, as diferentes espécies de organização, bem como as relações entre as espécies e a sua ecologia.

Neste mesmo viés, Senge (apud Tavares, 2000) propõe que devemos tentar compreender as organizações como seres vivos. As organizações estão assumindo, a cada dia, uma complexidade que as tornam mais e mais distantes da abordagem mecanicista e mais próximas dos sistemas biológicos. Os seres vivos possuem seu próprio propósito, que não pode ser substituído por propósito dos outros; ver a organização como um ser vivo implica em que a mesma crie seu próprio processo, como o ser humano cria suas células; ela tem seu próprio senso de identidade, seus objetivos e capacidade para uma regeneração, da mesma forma que um ser vivo qualquer.

Morgan (1996) afirma que a metáfora da máquina enclausura a teoria organizacional numa espécie de engenharia preocupada com os relacionamentos entre objetivos, estruturas e eficiência. A idéia de organismos vivos leva para assuntos mais genéricos, como sobrevivência, relações organização-ambiente e eficácia organizacional, remetendo para um segundo plano os objetivos, estruturas e eficiência.

2.1.2 Ambiente organizacional

As organizações estão inseridas em um contexto ou meio onde interagem várias forças que as influenciam de algum modo. O meio onde essas forças atuam é onde as empresas mantêm transações, é, também, fonte de seus recursos e exerce influência na sua tomada de decisão.

Chiavenato (1996) define esse contexto como ambiente, afirmando que é tudo aquilo que envolve externamente uma organização.

Do mesmo modo, Bowditch e Buono (1997) argumentam que o tema básico para definição do conceito de ambiente é um enfoque nos fatores externos à organização. De fato, Daft (apud Bowditch e Buono: 1997, p.143), trata o ambiente organizacional como *"todos os elementos existentes fora dos limites da organização, e que tenham potencial para afetar a organização como um todo ou partes dela"*, bem como Miles (apud Bowditch e Buono: 1997, p.143), por sua vez, define de forma mais ampla afirmando que o ambiente *"é qualquer coisa que não faça parte da própria organização"*.

Bowditch e Buono (1997) sustentam que a organização concebida como sistema aberto e parte de um ambiente maior, são afetadas por qualquer coisa que aconteça nesse ambiente. Da mesma forma, organizações em particular, podem emitir fatos que podem influenciar esse mesmo ambiente maior. Argumentam os mesmos autores que, nem todos os fatos ocorridos nesse ambiente afetam todas as organizações, mas *"eventos significativos podem afetar as organizações muito mais profundamente que as políticas e melhorias internas."*

Desta forma, há dificuldade de se delimitar o conceito de ambiente. Se os fatos do ambiente podem ou não afetar todas as organizações, não se pode generalizar o ambiente, pois, ao ser distinto para as organizações, expõe limites diferentes tanto de organização como do ambiente.

Bowditch e Buono (1997) recorrem a duas distinções analíticas baseadas em Miles e Robbins como um modo de definir mais precisamente o ambiente organizacional: o ambiente geral versus ambiente específico (ou operacional); e o ambiente real versus o percebido.

A distinção entre os ambientes geral e específico depende das atividades centrais de cada organização. O ambiente geral é igual para todas as organizações, enquanto o ambiente específico varia dependendo dos produtos e mercados que a organização tiver escolhido.

Bowditch e Buono, (1997) definem ambiente geral da organização como fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações em um determinado espaço geográfico. Nele estão incluídas, entre outras, as

condições tecnológicas, os fatores sociais, as interações políticas, as condições econômicas, os fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico, as condições culturais ; e, ambiente operacional (ou específico ou de tarefa) aquele que enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização, tais como clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe e outros públicos ou entidades relevantes à organização.

A outra distinção analítica do ambiente apresentada por Bowditch e Buono (1992) é em função da percepção dos membros da organização, ou seja, ambiente real e percebido.

O ambiente real ou objetivo consiste nas entidades, objetos e condições fora das fronteiras da empresa, concentrando-se nos ambientes geral e operacional da organização. Cada organização tem um ambiente real (ou objetivo) que é externo e mensurável, pelo uso de indicadores objetivos, como por exemplo indicadores econômicos, de mercado, etc. Essa realidade impõe algumas limitações ao modo de operar a empresa como, por exemplo, a manutenção de características técnicas de produção.

A percepção desse ambiente objetivo, por parte dos indivíduos da organização, constitui o ambiente percebido ou subjetivo, ou seja, reflete a interpretação subjetiva do ambiente real.

Desta forma,

"Embora essas percepções sejam eventos 'reais', do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem dentro da organização [...] isso é importante, visto que as pessoas reagem em função das suas percepções e não dos fatos reais. Como o ambiente se torna 'conhecido' para uma organização através das percepções de seus gerentes, muitos teóricos defendem que o ambiente percebido é mais importante que o ambiente real" (Bowditch e Buono: 1992, p.147).

2.1.3 - Mudança ambiental e incerteza

Bowditch e Buono (1992: p.147) acreditam que alguns ambientes organizacionais podem ser simples ou estáveis, enquanto outros tenderão a ser mais complexos e dinâmicos, e argumentam que

"nem todos os ambientes organizacionais são iguais, variando desde os quase estáticos (por exemplo, sem novos concorrentes nem novidades tecnológicas, pouca pressão social ou política) até os muito dinâmicos (por exemplo, mudanças rápidas, muitas vezes imprevisíveis, como no caso da indústria de computadores de uso doméstico)".

A mudança ambiental que afeta uma organização baseia-se em duas dimensões: grau de estabilidade e grau de complexidade do ambiente.

O grau de estabilidade da mudança ambiental se refere até que ponto os elementos do ambiente são dinâmicos. Um ambiente é estável se permanecer relativamente o mesmo durante um certo período de tempo. Por outro lado, os ambientes instáveis passam por mudanças abruptas, rápidas e por vezes inesperadas.

A outra dimensão da mudança ambiental se refere à quantidade de elementos diferentes e relevantes no ambiente externo das organizações fornecendo o grau de complexidade. Um ambiente é complexo quando há um grande número de elementos distintos que exercem influência significativa sobre a organização. Já um ambiente simples caracteriza-se por apenas alguns fatores externos importantes.

O grau de incerteza ambiental, por sua vez, é determinado pelas dimensões de estabilidade e complexidade. Refere-se à falta de informações sobre as tendências e mudanças nas condições ambientais (Bowditch e Buono, 1992).

Há várias tipologias de mudança ambiental. Destaca-se a tipologia ambiental de Emery e Trist (*apud* Bowditch e Buono, 1992), que considera diferentes velocidades de mudança ambiental, variando de ambientes relativamente estáveis a outros em mudança constante. A tipologia identifica

quatro tipos de ambientes: plácido aleatório, plácido agregado, perturbado reativo e campo turbulento.

Segundo os autores, o ambiente plácido aleatório é relativamente estável, e ameaça pouco as organizações. As mudanças ocorrem lentamente e são previsíveis, de baixa complexidade.

O ambiente plácido agregado, também, muda vagarosamente, mas há uma complexidade crescente das parte do ambiente e os acontecimentos no ambiente começam ameaçar com incertezas em relação às relações agregadas, as organizações.

O ambiente perturbado reativo é bem mais complexo que os dois anteriores. Caracteriza-se pelo surgimento de organizações semelhantes (concorrentes) que são suficientemente grandes para exercer controle de seu próprio ambiente como o de outras organizações. Esse ambiente é característico dos oligopólios.

No ambiente tipo campo turbulento as condições ambientais são extremamente complexas, dificultando o entendimento das interrelações entre os elementos ambientais.

Bowditch e Buono (1992, p.149) afirmam ao argumentarem sobre turbulência ambiental:

"Diversos teóricos do comportamento macroorganizacional observaram que as organizações estão sendo confrontadas cada vez mais com campos turbulentos, caracterizados por altos níveis de instabilidade e complexidade. (...) O ponto principal é que as mudanças no ambiente têm efeitos dramáticos nas organizações".

As dimensões ambientais de instabilidade e complexidade notadas nesse confronto com campos turbulentos, ocasionam elevados níveis de incerteza que as organizações terão que enfrentar nos seus ambientes. Quanto mais instáveis e complexas as dimensões ambientais, maior a incerteza e, por conseqüência, são criadas adaptações organizacionais estratégicas constantes. É o exemplo de indústria de alto perfil tecnológico, como a de informática.

2.1.4 - *Stakeholders* e sua influência na vida organizacional

Um ambiente organizacional específico resalta a necessidade de se entender a relação entre as organizações e os diversos grupos sociais que são afetados pela sua operação: acionistas, funcionários, sindicatos, clientes, fornecedores, comunidade local, entidades governamentais e assim por diante. O relacionamento entre esses grupos e as organizações são variáveis em intensidade, duração e significado (Freeman e Reed, apud Bowditch e Buono, 1997).

Historicamente, a empresa, em sua essência, tem sido encarada como uma porção de propriedade privada, possuída por aqueles que dela têm ações (Bowditch e Buono, 1997). Estes, como proprietários, elegem uma diretoria, cuja responsabilidade é servir aos interesses dos donos. Este modelo, conhecido como o *modelo do acionista*, supõe que as interações entre organizações empresariais e os diversos grupos afetados por suas operações (funcionários, consumidores, fornecedores) são mais estruturadas como transações de mercado. As pressões da concorrência de mercado, ou seja, as forças de oferta e procura assegurarão o melhor uso da empresa e de seus recursos econômicos (Bowditch e Buono, 1997).

Todavia, há uma nova perspectiva que, sob outro ângulo, sugere que as incorporações estejam a serviço da sociedade maior. Esta abordagem, conhecida como *modelo de interessados na organização, ou Stakeholders*, reconhece que as exigências sobre as organizações empresariais crescem continuamente, incluindo grupos que tradicionalmente não faziam parte do interesse imediato da organização. Estes grupos de interessados ou *Stakeholders*, são, num sentido estrito, pessoas identificáveis, dos quais uma organização depende para sobreviver: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e entidades governamentais. Num nível mais amplo, um *Stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelo desempenho da organização em termos de seus produtos, políticas e processos operacionais. Desta forma, grupos de interesse público, grupos de protesto, comunidades locais, entidades governamentais, sindicatos,

associações de classe e imprensa são, também, interessados na organização (Bowditch e Buono, 1997).

A abordagem dos *Stakeholders* proporciona uma direção de pensamento sobre o ambiente da organização, buscando compreender as formas em que os diversos *Stakeholders* são ou podem ser afetados pelas políticas e práticas da organização, como provavelmente irão reagir e lidar com essas reações. Essa abordagem, que será utilizada como fundamento teórico nesta pesquisa, propicia aos administradores uma estrutura que permite examinar essas questões e se tornarem mais proativos em suas interações com o ambiente (Bowditch e Buono, 1997).

Defende-se, também, nesta pesquisa, que o estudo das organizações e seu ambiente deve ser conduzido considerando as definições apresentadas nesta seção, necessárias para a consecução dos objetivos da pesquisa.

2.2 - Perspectivas teóricas para o estudo da adaptação organizacional estratégica

Adaptação organizacional estratégica, como definida no capítulo 1, é o resultado da articulação das capacidades organizacionais com as contingências do ambiente, considerando-se tanto o comportamento organizacional proativo quanto o reativo (Hrebiniak e Joyce, 1985).

Silva (1999) sustenta que as organizações procuram obter respostas sobre o seu papel, no conjunto das relações que estabelecem com o ambiente e sobre a forma que se estruturam internamente. Como conseqüência, as organizações alteram o seu modelo de gestão e a sua configuração estrutural para responderem às alterações ambientais.

A percepção deste fato, pode ocorrer de formas diferentes. Miles (1982), em sua pesquisa que relata como as organizações complexas se adaptam sob condições impostas pelo ambiente externo, procura explicar como as empresas adaptam-se ao ambiente por meio de duas abordagens distintas quanto ao poder de influência das organizações e do ambiente. Há a *abordagem determinista* que considera o ambiente com forte poder de

influência sobre a organização, sendo, então, o único responsável pela definição das estratégias e a *abordagem voluntarista* que considera a organização com forte poder de influência sobre o ambiente, com capacidade de manipulá-lo em função de seus interesses estratégicos.

Considera-se que essas duas abordagens como extremos de um *continuum* (Austley e Van de Ven apud Hrebiniak e Joyce, 1985). Assim sendo, as perspectivas teóricas existentes sobre adaptação organizacional estariam situadas nesse *continuum*, possuindo dimensões deterministas e voluntaristas.

Além dessas duas abordagens, uma nova surgiu com Hrebiniak e Joyce (1985) afirmando que o determinismo ambiental e a possibilidade de escolha organizacional estratégica não são mutuamente exclusivas, podendo haver ocorrência simultânea.

Tomando como base essas considerações, essa seção irá apresentar as principais perspectivas teóricas que se mostram adequadas ao objeto da presente pesquisa, de um extremo ao outro do referido *continuum*, iniciando, de um lado, pela de maior dimensão determinista e, terminando, no lado oposto, pela de maior dimensão voluntarista. São as perspectivas: modelo da ecologia das populações, a da dependência de recursos institucional, o modelo racional de contingências e a abordagem da escolha estratégica. Por fim, serão contrastados o determinismo e o voluntarismo (escolha estratégica), na abordagem de Hrebiniak e Joyce .

2.2.1 - O modelo da ecologia das populações

Este modelo também é denominado enfoque da seleção natural.

Miles (1982), citando Hawley, observa que uma visão de determinismo ambiental, conhecida como perspectiva da seleção natural sobre a adaptação organizacional tem suas raízes na Teoria Darwiniana. Em termos gerais, essa perspectiva argumenta que as organizações não podem se adaptar, e que as mudanças no ambiente, não na organização, determinam a eficácia e sobrevivência organizacionais. Conseqüentemente, suposições foram feitas: as organizações são caracterizadas pela inércia, são cativas de

seus ambientes e, a partir dessas suposições, qualquer variação que ocorra dentro de uma população de organizações é resultante da entrada de novas organizações com formas diferentes nesta população e não por mudanças feitas dentro das organizações. Supõe-se, ainda, que os ambientes dentro das organizações são imutáveis.

Hall (1990) ressalta que o modelo da ecologia das populações, ou enfoque da seleção natural propõe que os fatores ambientais selecionem aquelas características que melhor se adaptem ao ambiente, enfatizando a mudança ou transformação organizacional. Acredita que aquelas empresas que se adequam ao ambiente são preferencialmente selecionadas em detrimento daquelas que não se adequam ou não observam os fatores ambientais. Não trata com unidades organizacionais particulares, mas as que se interessa em populações de organizações.

Hall (1990), citando Campbell, Aldrich e Pfeffer, sugere três estados para este modelo. O primeiro ocorre quando acontece as variações nas formas organizacionais (planejadas ou não). O segundo estado se refere à seleção daquelas formas organizacionais que melhor se adequam ao ambiente. Neste estado, é feita a analogia com a evolução orgânica, na qual algumas mutações tem êxito e outras não. Por último, o estado de retenção, onde, segundo Aldrich & Pfeffer (apud Hall, 1990) as formas selecionadas são preservadas, duplicadas e reproduzidas, daquilo que foi selecionado por ter sido exitoso anteriormente.

Aldrich (apud Hall, 1990, p.379) afirma que as formas organizacionais possuem nichos no ambiente os quais conceitua de "diferentes combinações de recursos e outros constrangimentos que são suficientes para sustentar uma forma organizacional". Estes nichos podem ser restritos no caso de organizações especializadas e amplos em organizações mais generalistas.

O modelo se torna útil por ser sensível aos fatores ambientais, além de rastrear o crescimento e declínio de populações inteiras de organizações dentro de uma comunidade; também, como verificador final da efetividade das organizações por meio de indicadores de sobrevivência e a morte organizacional (Hannan e Freeman, apud Hall, 1990). Entretanto, apresenta alguns problemas: a não especificação da fonte das variações nas formas

organizacionais; a subestimação dos processos administrativos gerenciais; a convicção da existência de uma concorrência perfeita; e, reduz a importância das opções estratégicas feita em benefício das organizações (Aldrich e Pfeffer, apud Hall, 1990). Enfim, o modelo considera as empresas como massas inertes (Hall, 1990) que tendem a apresentar a imagem do ambiente desprovido de atores humanos e ignora os objetivos organizacionais.

O modelo nega importância à escolha organizacional e minimiza a possibilidade de adaptação individual das organizações; a adaptação é vista como uma propriedade das populações organizacionais.

2.2.2 - O modelo da dependência de recursos

O modelo de dependência de recursos é alternativo e tem como foco o fato da aquisição de recursos ser uma das atividades principais das organizações. Sendo assim, a capacitação destes recursos torna possível as atuais relações inter-organizacionais que se desenvolve em torno das organizações.

Suas premissas básicas se referem à interação ambiente/empresa, sendo que as empresas tomam decisões para interagir e adaptar-se a este ambiente. Estas decisões são tomadas dentro das organizações ligadas a um contexto político interno (Hall, 1990).

O modelo recebe esta denominação pelo fato de supor que nenhuma organização é capaz de gerar sozinha todos os tipos de recursos que necessita. Há, portanto, uma dependência da organização para com seu ambiente de forma que possa adquirir todos os recursos necessários. Desta forma, o modelo passa a ser denominado também de modelo inter organizacional de dependência de recursos, já que os recursos necessários de uma empresa são obtidos de outras organizações. O modelo ainda sugere que haja variações entre organizações, que empresas dêem respostas conscientes e planejadas às contingências ambientais para assegurar sua sobrevivência (Hall, 1990).

A opção estratégica é um elemento chave desta teoria. Isto porque supõe que a interação empresa/ambiente gera um conjunto de alternativas estratégicas ou cursos de ação para escolha e tomada efetiva de decisões (Chandler; Child, apud Hall, 1990). Supõe-se que o ambiente não põe a organização numa situação na qual as opções estratégicas não lhe são possíveis, podendo, assim, promover um conjunto de possíveis alternativas ao tratar com o seu ambiente. As tomadas de decisões são resultado do equilíbrio de poder interno, bem como resultam do contraponto com as demandas externas (Hall, 1990)

É importante ressaltar algumas desconsiderações da teoria: o fato de ignorar os objetivos organizacionais e a tendência de subestimação das diferenças de poder existentes entre as unidades organizacionais e entre os níveis hierárquicos, diante da tomada de decisão em relação ao ambiente, ou seja, o modelo não valoriza os atores da organização na determinação de seus destinos. Entretanto diferencia um pouco do modelo da ecologia das populações na medida em que admite decisões estratégicas no sentido de promover a adequação da empresa ao ambiente (Hall, 1990).

2.2.3 - O modelo institucional

O modelo institucional trata de explicar porque as organizações adquirem determinadas formas. Essa perspectiva concebe o desenho organizacional não como um processo racional, mas sim como decorrência de pressões tanto externas quanto internas, as quais, com o decurso do tempo, levam as organizações pertencentes ao mesmo segmento de mercado a parecerem-se umas com as outras (Hall, 1990). O fator dominante é denominado de isomorfismo institucional. Baseia-se na *"suposição de que as organizações existem em campos formados por outras organizações que lhes são similares"* (DiMaggio e Powell apud Hall, 1990, p. 399). Este fenômeno retrata a homogeneidade das organizações dentro dos seus campos organizacionais.

Há três razões que explicam o isomorfismo: devido a uniformidade causada pelas regulamentações governamentais e pelas expectativas

culturais; o mimetismo organizacional, ou seja, a tendência que as empresas possuem de imitar umas às outras; e, pressões normativas que se originam na progressiva profissionalização da força trabalhadora e, especialmente dos gerentes.

O modelo apresentou quatro problemas: a) o raciocínio tautológico, ou seja, “*raciocínio circular no qual as variáveis são definidas cada uma em termos das demais, obscurecendo e tornando difícil o estabelecimento das causas e efeitos*” (Turner e Maryanski apud Hall, 1990, p. 402); b) a teoria não dispensa atenção à tarefa de definir o que é que se encontra institucionalizado e o que não está; c) de cunho ontológico, por desenvolver mitos organizacionais individuais e coletivos sobre o significado das realidades, e a questão de converter a realidade que foi a origem do mito, nele mesmo; e, d) por último, o problema está relacionado em utilizar a teoria para diversas situações e organizações (Hall, 1990).

2.2.4 - O modelo racional de contingências

Esta teoria nasceu a partir de uma pesquisa feita por Lawrence e Lorsch sobre o defrontamento entre organização e ambiente. Preocupados com as características que devem ter as empresas para enfrentar com eficiência as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado, fizeram uma pesquisa para verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de indústrias. Os resultados conduziram a uma nova concepção de organização: a estrutura de uma organização e o seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo. Os autores concluíram que os problemas organizacionais básicos são a diferenciação e a integração.

Diferenciação é a divisão da organização em subsistemas ou departamentos, cada qual desempenhando uma tarefa especializada em um contexto ambiental também especializado. Cada subsistema ou departamento tende a reagir unicamente àquela parte do ambiente que é relevante para sua própria tarefa especializada (Chiavenato, 1993).

Integração refere-se ao processo oposto, isto é, gerado por pressões vindas do ambiente global da organização no sentido de alcançar unidade de esforços e coordenação entre os vários departamentos (ou subsistemas) (Chiavenato, 1993).

Outra referência feita pela teoria da contingência é a integração e diferenciação requeridas pelo ambiente. Assim, integração e diferenciação requeridas referem-se a predições do ambiente da empresa. Sustentam que a empresa que mais se aproxima das características requeridas pelo ambiente será mais sujeita ao sucesso do que a empresa que se afasta muito delas.

Assim, a Teoria da Contingência acredita que as características de uma organização não dependem dela própria, mas das circunstâncias ambientais e da tecnologia que ela utiliza. As características das organizações são variáveis dependentes do ambiente e da tecnologia (Chiavenato, 1993).

Scott (apud Hall, 1990, p.393) afirma que a Teoria da Contingência pode ser resumida em: "*A maneira ótima de organizar depende da natureza do ambiente ao qual deve relacionar-se a organização*". Para a Teoria da Contingência não há uma melhor maneira de organizar, tudo dependerá da relação do ambiente/ empresa. Esta idéia se agrega à racionalidade para criar o modelo racional da contingência que leva em consideração que "*as organizações são concebidas com o propósito para alcançar objetivos e interagir com seus ambientes, com a consciência de que não há uma melhor maneira de fazê-lo*" (Hall, 1990, p. 393).

O modelo racional da contingência não assume que a racionalidade tenha que ser necessariamente alcançada. O modelo concebe que as ações organizacionais resultam de opções deliberadas dentre um conjunto de objetivos num contexto ambiental de restrições e oportunidades (Hall, 1990).

2.2.5 - A perspectiva da escolha estratégica

Child (1972) sustenta que as principais decisões tomadas por aqueles que controlam as organizações, servem para definir as relações da organização com o ambiente. Essa interação organização-ambiente permite por meio de

uma escolha estratégica, de forma dinâmica, a aproximação quanto aos objetivos que os administradores estabelecem para a organização e as funções que a organização deve assumir para implementar esses objetivos. Para o autor, a possibilidade de realizar escolhas estratégicas é fundamental para explicar o processo de adaptação organizacional estratégica. Assim, a análise organizacional e ambiental deve reconhecer o exercício da escolha por parte dos decisores organizacionais.

Por outro lado, as condições ambientais não poderão ser consideradas como fonte de variação na estrutura, levando-se em conta os fatores estratégicos e políticos. O ponto central se baseia na avaliação da posição da organização nas áreas ambientais que os decisores consideram importante, e na ação que eles podem empreender na estrutura interna (Child, 1972). Esta posição escolhida pelos decisores reconhece o conceito de *coalizão dominante* (Child, 1972), que identifica aqueles que detém a maioria do poder.

Ainda o mesmo autor em publicação mais recente, ao se referir à coalizão dominante, sustenta que a abordagem da

"escolha estratégica foi definida como sendo o processo no qual os detentores do poder dentro das organizações decidem sobre os cursos da ação estratégica. (...) A escolha estratégica se estende do ambiente dentro do qual a organização opera, aos padrões de atuação contra os quais as pressões das restrições econômicas devem ser avaliadas, e até ao design da estrutura organizacional em si. (...) Assumiu-se que uma escolha estratégica efetiva requeria o exercício do poder, sendo, portanto, um fenômeno essencialmente político" (Child, 1997, p. 45).

Escolhas estratégicas são feitas por meio de iniciativas dentro dos relacionamentos internos e externos da organização, tanto de forma reativa como pró-ativa (Child, 1997).

Miles e Snow (1978, p. 20-21) afirmam que a perspectiva da escolha estratégica apresenta cinco características importantes:

"1- Coalizão dominante - representa um grupo de decisores existente em cada organização, com alta capacidade de influenciar o sistema

decisório e realizar as escolhas estratégicas. Cabe a esse grupo a responsabilidade tanto na definição quanto na solução dos problemas.

2- Percepções - a coalizão dominante representa ou cria o ambiente relevante da organização; assim, a organização responde ao que sua administração percebe; as condições ambientais que não são notadas ou que são ignoradas deliberadamente, exercem pouca influência nas decisões e ações da administração.

3- Segmentação - a coalizão dominante é responsável pela divisão do ambiente e pela alocação das partes resultantes às várias sub-unidades organizacionais. Os recursos são alocados a essas sub-unidades de acordo com sua importância estratégica.

4- Monitoramento de atividades - a coalizão dominante é responsável pela identificação dos elementos ambientais mais críticos para a organização. Ela tem a escolha de ser reativa(esperar que os eventos aconteçam para depois responder) ou pró-ativa (antecipar os eventos e agir rapidamente) em relação às informações que obtém.

5- Restrições dinâmicas - as decisões adaptativas da coalizão dominante são limitadas pela estratégia organizacional passada e atual, pela estrutura e pelo desempenho. As restrições existentes podem ser relaxadas ou removidas por grandes alterações na estratégia, mas qualquer nova direção escolhida terá seu próprio conjunto de restrições".

Child, citado por Miles e Snow (1978, p.20), afirma que a maneira mais precisa de se conceituar esse processo é a Abordagem da Escolha Estratégica. Essa abordagem, segundo os mesmo autores, argumenta que os

"administradores estão em uma posição para não somente ajustar a estrutura e processos organizacionais, mas também para tentar manipular o próprio ambiente para trazê-lo em conformidade com o que a organização realiza".

Miles e Snow (1978) afirmam que a abordagem da escolha estratégica argumenta que a eficácia organizacional depende das percepções da

direção ou, como defende Child (apud Miles e Snow, 1978) coalizão dominante, sobre condições ambientais, e das decisões que ela toma relacionadas à maneira pela qual a organização enfrentará essas condições.

A abordagem da escolha estratégica orientou em grande parte os trabalhos da presente pesquisa e seus conceitos constituem parte significativa da estrutura conceitual que orientou o desenvolvimento da investigação.

2.2.6 - Determinismo e escolha estratégica

Hrebiniak e Joyce (1985) desenvolvem uma tipologia da adaptação. O argumento central é que a escolha estratégica e o determinismo ambiental podem ser posicionados como variáveis independentes no processo de adaptação, em oposição à hipótese predominante nas principais abordagens da literatura pertinente - anteriormente comentadas nesta seção - de que ambas abordagens são variáveis mutuamente excludentes.

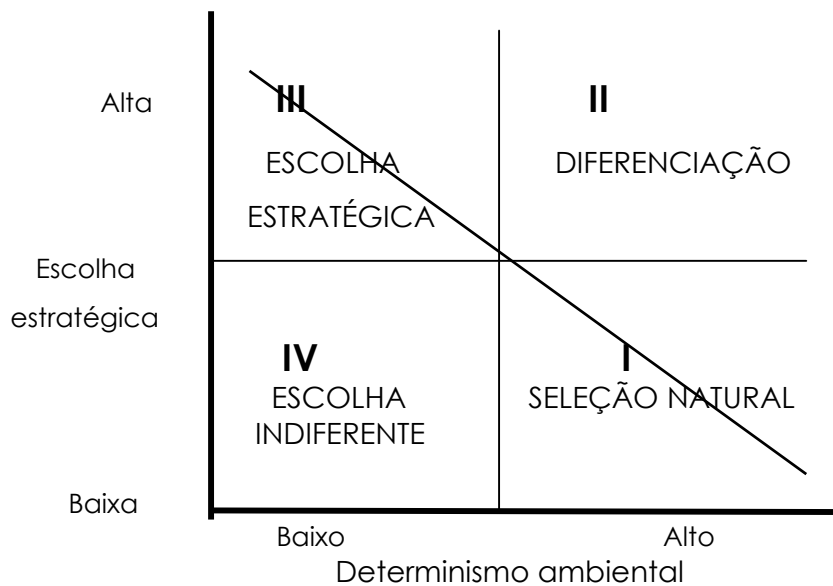
Argumentam os mesmos autores que a utilização dos dois fatores separados e independentes, enfatiza que a escolha e o determinismo devem inteirar-se ou fundir-se, com o objetivo de definirem a causa ou contexto que mereça a atenção de qualquer variação organizacional ou que seja hostil a ela.

Hrebiniak e Joyce (1985) desenvolveram uma matriz de determinismo e escolha estratégica, segundo a qual, a escolha e o determinismo podem ser representados variando de baixo a alto. Essa abordagem segue a lógica da Teoria de Sistema Aberto das Organizações. Os sistemas abertos são caracterizados pela eqüifinalidade, ou seja, os mesmos resultados podem ser atingidos de múltiplas maneiras, com recursos diferentes, processos de transformação diversos e vários métodos ou meios.

Os autores propõem que a escolha estratégica e o determinismo são variáveis independentes que podem ser posicionadas em dois *continuums* separados com o objetivo de desenvolver uma tipologia da adaptação organizacional. As interações dessas variáveis resultam em quatro tipos principais: (I) seleção natural, com o mínimo de escolha e adaptação ou seleção; (II) diferenciação, com alta escolha e alto determinismo ambiental e

adaptação com restrições; (III) escolha estratégica, com máxima escolha e adaptação pelo design e; (IV) escolha indiferenciada, com escolha incremental e adaptação por chance. Esses tipos influenciam o número e formas das opções estratégicas das organizações, a ênfase decisória nos meios e fins, comportamento político e conflito e a busca de atividades da organização em seu ambiente. Os tipos e suas interações podem ser visualizados na figura 2 a seguir.

Fig. 2: Grau de determinismo ambiental e escolha estratégica



Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985, p.339)

O tipo I mostra basicamente as condições ou suposições que baseiam a ecologia da população - a abordagem de seleção natural da adaptação - baixa escolha estratégica e alto determinismo ambiental, nos quais argumenta-se que as organizações não exercem virtualmente nenhum controle sobre os fatores exógenos. As ações gerenciais são limitadas e restritas nessas organizações. Aqui podem ser inseridas as organizações que trabalham sob condições rotuladas como competição perfeita, isto é, quando os preços são determinados pelo mercado. Pode-se incluir as organizações que vendem *commodities*, ou ainda, organizações de vários portes que trabalhem com produtos ou serviços não diferenciados, defrontando baixas barreiras de entrada e saída e aquelas sem condição de alcançar vantagem competitiva.

No tipo II, tanto a escolha estratégica quanto o determinismo ambiental são altos, definindo um contexto turbulento para a adaptação. Sob essas condições, existem certos fatores externos que afetam a tomada de decisão, mas apesar disso, a organização exerce a escolha independente da natureza poderosa das forças e restrições externas. Compreende organizações situadas em um nicho ambiental, no qual certas regras, pressões ou condições ambientais imutáveis, como regulação legal, pressionam fortemente certos resultados ou comportamentos, mas proporcionam liberdade e escolha em outros. Inclui também, organizações participantes em múltiplos nichos ou domínios, cada um com suas próprias pressões, oportunidades e populações de organizações concorrentes. Essas organizações são capazes de seguir a diferenciação ou foco, escolher nichos ou segmentos de mercado com restrições impostas pelo ambiente ou buscar estratégias genéricas efetivas, independente das forças externas.

No tipo III estão as organizações existentes sob as condições mais liberais, brandas e não perigosas, marcadas por uma alta escolha organizacional e baixo determinismo ambiental. A escolha estratégica determina o domínio organizacional ou o ambiente de tarefa para que a autonomia seja a regra em vez da exceção. As dependências dos recursos não são muito problemáticas, e quando o poder é visto como o oposto da dependência, as organizações exercem uma influência sobre as outras em seus ambientes de tarefas. As organizações confrontam com um ambiente comum no qual os movimentos dentro e entre os nichos ou segmentos de mercado não são limitados pelas barreiras de saída ou entrada.

O tipo IV é uma situação relativamente "plácida", caracterizada por baixa escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. As organizações incluídas aqui tendem a não possuir escolha estratégica, apesar das poucas restrições externas. A mudança pode ser rotulada de adaptação por chance, uma vez que as organizações exibem aparentemente nenhuma estratégia coerente para obter vantagens das condições ambientais favoráveis.

Hrebiniak e Joyce (1985) concluem que a afirmação mais óbvia desse estudo é que a interdependência e interações entre a escolha estratégica e o determinismo ambiental definem a adaptação. Cada um é insuficiente e

ambos são necessários para uma explicação satisfatória da adaptação organizacional. Além disso, a adaptação é um processo dinâmico resultante da força relativa e do tipo de poder ou dependência entre a organização e o ambiente.

Ao se realizar o estudo da adaptação organizacional estratégica do Laboratório Teuto Brasileiro em cada um dos períodos estratégicos, procura-se enquadrar as mudanças no referencial teórico apresentado.

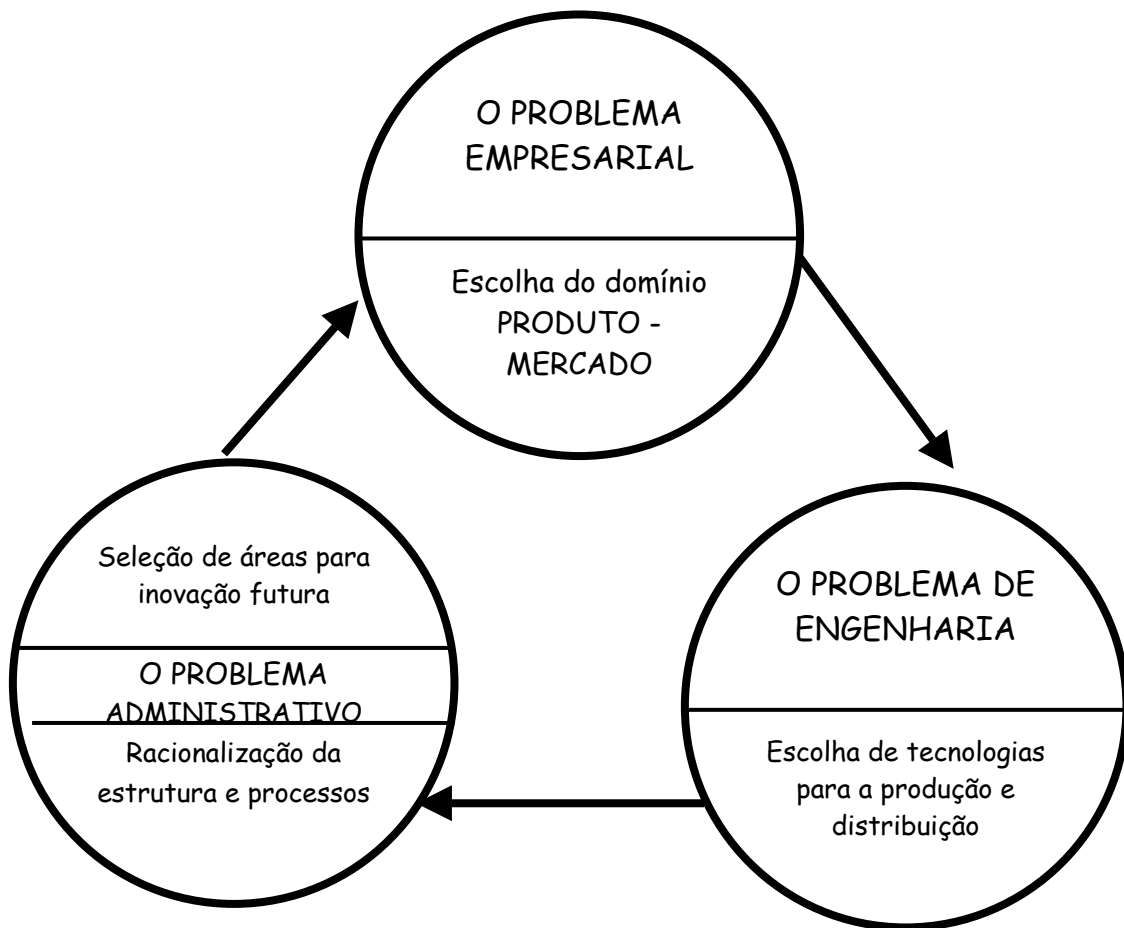
2.2.7 - O ciclo de adaptação e tipos de adaptação estratégica.

Miles e Snow (1978) sustentaram uma estrutura teórica para retratar o processo de ajustamento ou adaptativo nas organizações. O processo dinâmico de ajustamento às mudanças e incertezas ambientais é bastante complexo, envolvendo inúmeras decisões e condutas em vários níveis organizacionais. Sustentam os autores que a complexidade desse processo de ajustamento pode ser melhor compreendida e reduzida por meio da busca de padrões no comportamento das organizações, já que estes padrões podem descrever e até mesmo prever o processo de adaptação organizacional. A visão dos autores insere-se na abordagem da escolha estratégica, ao reconhecer que as principais decisões tomadas pelos administradores servem para definir o relacionamento da organização com o macro ambiente (Child, 1972).

A estruturas da pesquisa de Miles e Snow (1978) apresentam um instrumental teórico composto por dois elementos principais: o primeiro, um modelo geral de processo de adaptação que descreve as decisões necessárias à organização, para que ela mantenha um alinhamento eficaz com o seu ambiente, configurado na pesquisa pelos autores como *ciclo de adaptação*, e o segundo, uma tipologia organizacional que contemple os diferentes padrões de comportamento adaptativo usados pelas organizações, dentro de uma determinada indústria ou outro agrupamento, ou, como definiram os autores, *os tipos estratégicos*.

Segundo Miles e Snow (1978), o modelo do ciclo de adaptação vem auxiliar no desenvolvimento e na compreensão do processo pelo qual as organizações se ajustam continuamente aos seus ambientes e têm a finalidade de apresentar a natureza das inter-relações dos problemas que as organizações precisam resolver, a fim de obter uma posição efetiva dentro do seu ambiente. Nesse processo de ajustamento, três problemas básicos são vistos como parte do ciclo de adaptação: o empresarial, o de engenharia e o administrativo, representados na figura 3.

Figura 3: O ciclo de adaptação estratégica



Fonte: Miles e Snow (1978, p.24)

O problema empresarial está voltado ao desenvolvimento de inovações, com o objetivo de fortalecer a posição competitiva da empresa. Sua solução é obtida por meio do desenvolvimento e projeção de uma imagem

organizacional que define o mercado da organização e sua direção a ele, isto é, domínio organizacional produto-mercado.

O problema de engenharia envolve a criação de mecanismos capazes de implementar respostas ao problema empresarial. A criação desses mecanismos requer a seleção de tecnologia apropriada para produzir e distribuir os produtos e para modificar e/ou formar novos elos de informação e comunicação, a fim de assegurar a adequada operação da tecnologia.

O problema administrativo abrange a racionalização e a estabilização das soluções ligadas aos dois problemas anteriores. A solução do problema administrativo, contudo, envolve mais do que uma simples racionalização do sistema já desenvolvido (redução da incerteza); ela envolve também a formulação e implementação dos processos que permitirão que a organização continue a crescer (inovação), ou seja, posiciona a organização quanto à contínua adaptação aos desafios subsequentes.

A adaptação organizacional pode ser conceituada como sendo um ciclo de ajustamento que requer a solução simultânea de três problemas principais: empresarial (definição de domínio), de engenharia (tecnologia) e administrativo (estrutura-processo e inovação). Os problemas se inter-relacionam e a adaptação ocorre freqüentemente através de modelos seqüenciais ao longo da fase empresarial, de engenharia e administrativa, mas o ciclo pode ser iniciado em qualquer um desses pontos.

Além desse ciclo adaptativo apresentado, Miles e Snow apresentaram um conjunto de arquétipos de adaptação organizacional. Esses tipos estratégicos, assim denominados pelos autores, configuram padrões de comportamento estratégico que emergem quando a organização procura responder às demandas do ambiente, possuindo cada um deles uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processo, consistentes com sua estratégia. São os tipos: defensivo, explorador, analista e reativo (Miles e Snow, 1978, p.29).

" *Defensoras* são as organizações que possuem domínios de produto-mercado estreitos. Os altos dirigentes nesse tipo de organização são grandes peritos em suas áreas limitadas de operação, mas eles tendem a não procurar pelas novas oportunidades que estão fora de seus domínios. Como resultado desse foco estreito, essas organizações

raramente necessitam de fazer grandes ajustamentos em suas tecnologias, estruturas ou métodos de operação. Ao contrário, elas dedicam atenção à melhoria de suas operações existentes.

Exploradoras são as organizações que estão quase sempre à busca de oportunidades de mercado e elas respondem regularmente às tendências ambientais emergentes. Portanto, essas organizações geralmente são as criadoras de mudanças e incertezas, às quais seus concorrentes devem responder. Contudo, devido à sua grande preocupação com a inovação do produto e do mercado, essas organizações normalmente não são completamente eficientes.

Analistas são as organizações que operam em dois tipos de domínio de produto-mercado, um relativamente estável, e o outro mutável. Em suas áreas estáveis, essas organizações operam rotineira e eficientemente através do uso de estruturas e processos formalizados. Em suas áreas mais turbulentas, os altos dirigentes observaram seus concorrentes em busca de novas idéias, adotando rapidamente aquelas que parecem ser as mais promissoras.

Reativas são aquelas organizações nas quais os altos dirigentes percebem freqüentemente a mudança e a incerteza que ocorrem em seus ambientes organizacionais, mas eles são incapazes de responder eficazmente. Devido à falta de uma relação estratégia-estrutura consciente, eles raramente fazem ajustamentos até que sejam forçados a fazê-los por causa das pressões ambientais."

Os tipos estratégicos configuram os diversos padrões de comportamento adaptativo usado nas organizações, quando a organização procura responder às demandas do ambiente, possuindo cada um deles uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processo, consistentes com suas estratégias. Esses tipos estratégicos foram utilizados na presente pesquisa para descrever e diagnosticar os comportamentos organizacionais identificados nos diversos períodos estratégicos da investigação.

2.3 Estratégia e mudanças organizacionais

As perspectivas teóricas apresentadas envolvem diferentes visões relativas à articulação organização-ambiente. Em cada perspectiva há orientações divergentes quanto ao modo de se realizar a gestão organizacional estratégica e de como formular as estratégias para esse fim. De qualquer modo, adaptação organizacional e estratégia são conceitos indissociáveis em qualquer perspectiva, pois, a adaptação organizacional estratégica pressupõe a formação de estratégias para a sua consecução.

Deste modo, conceituar estratégia, bem como conhecer as abordagens de diversos autores é fundamental para a compreensão das mudanças organizacionais.

2.3.1- Estratégia

Segundo Tavares (2000), o termo estratégia deriva da expressão grega *strategos*, que significa literalmente a "arte do general". Até a época napoleônica, referia-se à arte e ciência de dirigir forças militares durante um conflito. A partir dessa época, seu significado ampliou-se, com a consideração de medidas econômicas e políticas destinadas a aumentar as chances de vitória. A incorporação do termo à terminologia dos negócios deu-se a partir da década de 60. Sustenta o autor que

"O sentido da estratégia empresarial, de forma ampla, não tem mudado de maneira significativa ao longo do tempo. As armas mudam e tornam-se mais sofisticadas, as táticas idem, mas seu sentido não. Consiste em concentrar todo o esforço em um foco bem definido, buscando-se a vitória e sustentando-a" (Tavares 2000, p. 326).

Andrews (apud Tavares 2000, p. 326) define estratégia como a

" orientação dos principais objetivos, propósitos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir as ditas metas estabelecidas de tal maneira que definam em que classe de negócios a empresa está ou quer estar e que classe de empresa é ou quer ser".

Para Ansoff e McDonnell (1993, p.70), a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Os autores apresentam quatro conjunto de regras:

1- "Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, e em seu aspecto quantitativo são chamados de metas.

2- Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial.

3- Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; freqüentemente é chamado de conceito organizacional.

4- Regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamados de políticas operacionais".

Mintzberg (1987) afirma que o uso do termo estratégia tem sido correntemente usado com várias significações, embora seja formalmente de uma definição só. Para auxiliar na compreensão do seu conceito, utiliza cinco definições de estratégia, conhecidas no meio acadêmico como os "5 P's da estratégia":

- Como Plano: podem ser gerais ou específicas, porém, representam ações intencionadas destinadas a um objetivo; significam um direcionamento para as organizações. Nesta condição, as estratégias têm duas características essenciais: elas são formuladas antes das ações nas quais serão aplicadas, e são desenvolvidas intencionalmente, com objetivo e propósito determinado

- Como Estratagema (ploy em inglês): é a expansão do plano; *ardil empregado na guerra para burlar o inimigo; manha, astúcia, artifício,*

sutileza (Dic.Aurélio); não é uma estratégia propriamente dita, mas sua expansão, a atitude necessária para consecução do plano; leva ao domínio da competição direta. Coloquialmente pode ser confundida com "plano", porém, é específica e representa apenas uma manobra para iludir o oponente;

- Como Padrão: um padrão de uma corrente de ações. Poderão surgir sem uma pré-concepção, de forma emergente, mesmo sem ter sido deliberada como plano; é a estratégia focada na ação; um comportamento consistente ao longo de um determinado período de tempo.

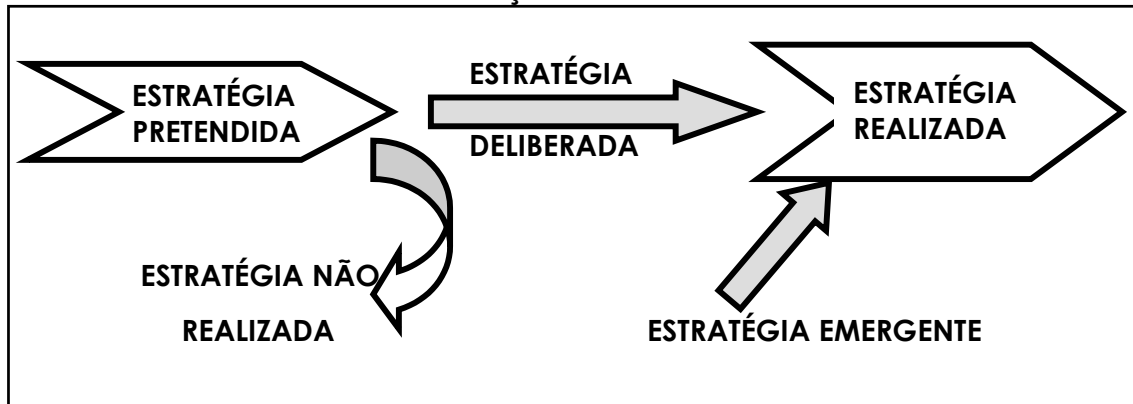
- Como Posição: resulta de onde, quando e como a organização se posiciona sobre um determinado contexto ou ambiente. Localiza a organização no ambiente externo; permite olhar para as organizações em seus ambientes competitivos.

- Como Perspectiva: refere-se à compreensão e o compartilhamento das intenções dentro da organização e como as ações necessárias são exercidas coletivamente. Qual a visão do mundo que o coletivo interno da organização percebe; representa a ação coletiva em busca de uma missão comum.

As estratégias assim definidas (5 P's.) se inter-relacionam, porém, nenhuma assume precedência sobre as outras. Em cada contexto, particularmente, elas se complementam ou se substituem. Nem todos planos se tornam padrões e nem todos os padrões que são desenvolvidos são planejados. Alguns estratagemas são menos do que posições, enquanto que outras estratégias são mais do que posições, mas menos do que perspectivas.

As estratégias assim definidas deixam, ainda, dúvidas quanto à sua formação na organização. Mintzberg (1987) apresenta, então, conceitos de estratégia que identificam-se em duas vertentes: estratégias deliberadas enquanto intenções antecipadamente afirmadas pela liderança da organização; ou emergentes, aquelas que surgem diante de um fato novo, surpreendente, para o qual não houve plano, ou na correção de rumos e ajustes da intenção inicial, conforme pode ser visualizado na Fig. 4.

Fig. 4 - Estratégias deliberadas e emergentes.
FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA



Fonte: Mintzberg e McHugh, 1985 - Adaptada

Algumas estratégias se assemelham a uma ou a outra forma, porém, a maioria se enquadra no espaço que existe entre as duas formas, podendo ter aspectos deliberativos e emergentes ao mesmo tempo. Isso depende dos fatos que podem afetar a eficácia das operações da organização ao longo de sua existência e de cada processo de formulação de estratégia decorrente: pode ser estratégia parcialmente deliberada e parcialmente emergente, ou ainda, deliberadamente emergente. A ocasião "faz" a estratégia.

Afirma ainda o autor que na formulação de estratégia, a organização utiliza-se de seus recursos e explora suas experiências passadas, cultura e crenças, suas oportunidades e define sua intenção e, por fim, sua trajetória para o futuro. Ao fazer isso assume condições de estabilidade no plano elaborado, uma vez que o cenário desenvolvido é de sua criação e visão. Portanto, a estratégia decorrente é desenvolvida sob as mesmas condições de estabilidade o que determina sua regularidade no comportamento futuro. Entretanto, deve-se levar em conta que a estratégia não pode ser uma camisa de força que tolha e impeça a capacidade da organização de responder às mudanças do ambiente. Isto não significa que as organizações não devam ter estratégias definidas. A estratégia estabelece uma direção, um rumo, expressado pela visão da liderança da organização; foca o esforço coletivo na trajetória definida; define a organização, dando o seu significado,

institucional, a quem participa dela e ao ambiente externo; reduz incertezas, oferece compreensão coletiva e ao mesmo tempo, consistência nas ações, direcionando-as à satisfação dos objetivos assumidos na trajetória estabelecida.

A gênese do problema é que o conceito de estratégia está baseado na estabilidade, porém, os ambientes mudam e se desestabilizam, e as adaptações tornam-se necessárias.

A presente dissertação adota um conceito de estratégia que incorpora as alternativas descritas por Mintzberg: como plano, *ploy*, padrão, posição e perspectiva, ou como em síntese pode ser definida: "*estratégia é um padrão num fluxo de decisões ou ações*" (Mintzberg e McHugh, 1985). Observa, também, como meio de análise os conceitos de estratégias deliberadas (pretendidas, intencionais) ou emergentes (padrões realizados na ausência de intenções).

2.3.1.2 - Classificação das estratégias

Pode-se classificar as estratégias (deliberadas ou emergentes) em função do nível da estrutura organizacional em que são tomadas as decisões. Por decorrência, essa classificação toma contornos que se assemelha à hierarquia existente na estrutura organizacional da empresa. Certo e Peter (1993) afirmam que a estratégia é formulada em três níveis distintos:

a) Nível organizacional: Formulação de estratégia corporativa, , buscando uma sinergia entre todas as suas Unidades Estratégicas de Negócios;

b) Nível do negócio: Formulação de estratégias de unidade de negócio (UENs) ⁱⁱⁱ ou divisão, que se utiliza, de forma útil, da análise estrutural de forças competitivas e três alternativas genéricas de estratégias de negócios que derivam dela, desenvolvidas por Michael Porter. Define os limites de cada negócio e como a empresa poderá manter uma vantagem competitiva. Essa vantagem pode ser adquirida e mantida através de estratégias genéricas.

c) Nível funcional: Formulação de estratégias funcionais que devem ser consistentes e dar suporte à estratégia dos negócios da empresa e apoiar as outras estratégias.

Segundo Porter (1991), existem três estratégias genéricas que permitem que a empresa enfrente as forças competitivas do ambiente geral. Essas forças competitivas são representadas pela rivalidade entre as organizações de uma mesma indústria, pelas barreiras e ameaças de novos entrantes na indústria, pelo poder de negociação dos clientes, pelo poder de negociação dos fornecedores e por ameaças por produtos substitutos.

Porter (1991), ao desenvolver essas cinco forças competitivas para permitir análise da estrutura de um segmento em particular da economia, leva em conta todos os momentos de competição trazidos pelo ambiente de tarefa. Desta forma, argumenta que as organizações lançam mão de três estratégias, chamadas, então, de genéricas para causar um enfrentamento às ameaças do ambiente geral e, eventualmente, aproveitar as oportunidades apresentadas pelo mesmo ambiente. São elas: liderança pelo custo; diferenciação e enfoque.

Para Porter, liderar pelo custo consiste em adotar um conjunto de políticas funcionais orientadas para o objetivo básico de custo baixo em relação aos concorrentes. Essa posição de baixo custo protege a organização contra as cinco forças competitivas porque as negociações e preços só pode continuar até que os lucros do seu concorrente mais eficiente tenham sido eliminados.

A segunda estratégia genérica é a diferenciação que consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido, criando algo que seja considerado único perante seu mercado. Porter (1991, p. 36) considera que

“quando a intensidade da rivalidade entre os concorrentes é ocasionada pela ausência de diferenciação do produto, a escolha do comprador se afirma no preço e no serviço, resultando em pressões no sentido de uma concorrência intensa com relação a preços e serviços”.

A terceira estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento ou um mercado geográfico. Essa estratégia

repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico mais eficientemente que seus concorrentes. Sustenta Porter (1991,p.52):

“A estratégia (enfoque) repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos” .

Finalmente, Porter (1991) afirma que as três estratégias genéricas são métodos alternativos viáveis para lidar com as forças competitivas.

A estratégia funcional deve dar suporte às estratégias corporativa e empresarial da organização, e apoiar outras estratégias funcionais a fim de se obter resultados de acordo com os objetivos planejados anteriormente. Desta forma, esta estratégia, a partir da vantagem competitiva identificada, define as áreas funcionais que atuarão na implementação de medidas que tornam possível a progressão do negócio e a melhoria de sua performance. As estratégias funcionais são desenvolvidas para áreas funcionais que podem ser ligadas através de uma estrutura denominada *cadeia de valores*^{iv} (Porter, 1990), que assume o compromisso de aglutinar todas as funções capazes de produzir valor percebido pelos clientes. Funções como produção, marketing, vendas e serviços, contribuem diretamente com valor para o cliente, e assim, são consideradas *função primária* na cadeia de valores. As funções como gestão de sistemas de informação, recursos humanos e outras são classificadas na cadeia como funções de *apoio*, que apesar de ser de uma forma mais indireta que as funções primárias, também produzem valor para o cliente.

Independentemente da classificação hierárquica, toda estratégia possui as características discutidas na seção anterior. Portanto, as estratégias, em qualquer nível, buscam adaptar a empresa ao ambiente externo.

Tendo em vista os objetivos da presente pesquisa, serão considerados todos os níveis apresentados, sempre que for identificada, em qualquer período

estratégico em análise, uma estratégia num ou noutro nível que sejam relevantes para o esclarecimento do estudo.

2.3.2 - Mudança organizacional

Mudar, segundo o dicionário Aurélio, representa *dispor de outro modo, dar outra direção a, substituir, transformar, converter, variar, trocar* e outros significados que, em síntese, nos leva a um entendimento que é uma transição de uma situação para uma situação diferente. Analogamente, mudança organizacional tem o mesmo sentido, e num sentido mais amplo, representa transformação, perturbação, interrupção, fratura (Chiavenato, 1996).

Gioia e Chittipeddi (apud Wood Jr. et al 1995, p.190) ao se referirem ao universo organizacional, utilizam a seguinte definição: "*Mudança envolve o esforço de alteração das formas vigentes de pensar e agir dos membros da organização*". Os mesmos autores propõem, ainda, uma definição alternativa, mais voltada para o aspecto estratégico: "*Mudança estratégica envolve esforço de alteração dos modos vigentes de cognição e ação para possibilitar à organização tirar vantagens de oportunidades ou superar desafios ambientais*."

Wood Jr. et al (1995, p.190) em sua teorização sobre mudança organizacional, adotam uma definição mais ampla e que, pela sua abrangência, é a mais adequada para a presente pesquisa:

"Mudança Organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização."

Prosseguem os autores afirmando que o tema mudança organizacional ganhou proeminência devido ao aumento da velocidade das mudanças ambientais.

Herzog (apud Wood, 1995, p.191) classifica as situações capazes de provocar mudanças em três categorias:

" 1) crises e problemas: dificuldades com a estrutura organizacional; incapacidade de atender às necessidades dos clientes; restrição de recursos.

2) novas oportunidades: introdução de novas tecnologias; introdução de novos produtos e serviços; disponibilidade de novos recursos.

3) novas diretrizes internas ou externas: adequação a novas leis; adaptação a novas estratégias corporativas; implementação de novos sistemas de controle."

No presente trabalho, a mudança organizacional estratégica responderá pelas características 2 e 3 acima citadas.

CAPÍTULO 3

A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA NO BRASIL: CONTEXTO HISTÓRICO

3.1 O resgate histórico e o contexto da indústria

Para se descrever o ambiente da indústria farmacêutica no Brasil, é necessário que se resgate, primeiramente, um breve histórico desse mercado e suas principais características atuais, independentemente do espaço temporal específico do estudo deste trabalho.

Gerez (1993) descreveu em artigo o histórico da indústria farmacêutica, cuja síntese se expõe a seguir.

Até o início do século XIX, os medicamentos disponíveis estavam centralizados, principalmente, em pequenos estabelecimentos de cunho familiar - as boticas - que processavam artesanalmente extratos de origem vegetal e animal. Dadas as condições das pesquisas e fabricação, não se contava, ainda, com o rigor observado posteriormente neste ramo. Tal situação, altera-se rapidamente. Já no início da segunda metade do século XIX pode-se observar a existência de um comércio de remédios bastante atraente, tanto na Europa quanto na América. Empresas líderes como a Merck, a Eli Lilly, a Smith Kline, etc., começaram nesta época como distribuidoras locais. Nesta época, ainda não se podia falar do rigor e especialização dos medicamentos atuais. Contudo, o “negócio farmacêutico” já se baseava numa rede relativamente complexa de fabricantes e distribuidores.

Na Alemanha e na Suíça, os laboratórios de pesquisa das indústrias que produziam corantes para o setor têxtil começaram a investigar, de forma sistemática, drogas de fato eficazes contra as enfermidades então conhecidas. A Ciba (suíça) e a Bayer (alemã) se apresentaram em 1889, através de suas divisões farmacêuticas com seus primeiros medicamentos. Um deles - a “Aspirina” da Bayer - passaria a ser talvez o mais bem sucedido

produto farmacêutico de todos os tempos.

Desta forma, a partir do fim do século XIX, estava estabelecida a conexão entre a pesquisa, o lançamento, a produção e o marketing de novas drogas pelas grandes companhias. Pode-se notar que os primeiros grandes sucessos da indústria farmacêutica já foram comercializados sob denominação de marca e não pelo nome científico. É o caso da Aspirina da Bayer, comercializada por essa marca até hoje. Com a progressão do tempo, e a metodologia de pesquisa estabelecida, as descobertas proliferaram, dando origem a inúmeras famílias de compostos obtidos por sínteses químicas.

A partir de 1940, com o advento dos antibióticos, a rentável exploração das inovações pela nova indústria proporcionou uma condição particular de crescimento empresarial. Tal movimento desembocou na concentração econômica e sedimentação do domínio do mercado mundial pelas megaempresas que se constituíram ou se desenvolveram a partir dos produtos e da agressividade de mercado. De forma geral, pode-se dizer que estavam colocadas as bases da situação atual do mercado mundial de produtos farmacêuticos.

A exploração das inovações e a sua comercialização pela marca fizeram da indústria farmacêutica um padrão diferenciado, em que conceitos como das forças competitivas sustentadas por Porter (1991), são de pouca utilidade na avaliação da competitividade. De fato, conforme Gerez (1993, p.25)

"A necessidade de produtos definidos para doenças determinadas e o grau de substituição praticamente inexistente entre os mesmos evidencia a existência de muitos mercados, pois antibióticos não substituem hormônios, que por sua vez não substituem anti ulcerosos, e assim sucessivamente."

A especificidade desse segmento aponta que o verdadeiro mercado é composto pelas diferentes classes terapêuticas, e as empresas concorrem individualmente em poucas classes, e não de forma homogênea por todo o mercado.

Uma outra divisão do mercado da indústria farmacêutica que, com o advento dos medicamentos genéricos, está sendo mais utilizada atualmente,

se refere a aspectos mercadológicos e contempla dois segmentos: a) o mercado popular, representado pelos produtos populares vendidos sem prescrição médica e escorados por fortes estruturas de marketing direcionadas ao consumidor; e b) o mercado ético, representado pelos produtos vendidos sob receita médica e cuja propaganda é feita somente junto à classe médica.

Os produtos éticos compreendem dois grupos: aqueles com patentes vigentes, produzidos pela empresa detentora do direito da patente e comercializados sob nome de marca e, os produtos cujas patentes venceram e, portanto, são comercializados por inúmeros fabricantes sob nome de marca (como medicamentos similares) ou pela designação genérica (como medicamentos genéricos).

Independentemente da divisão ou composição do mercado e

"apesar da importância da inovação, foi sem dúvida a estratégia de comercialização por marca comercial a responsável pelo enorme sucesso da indústria farmacêutica" (Gerez, 1993).

A intensa atividade de pesquisa e desenvolvimento propicia o lançamento de novos princípios ativos que estarão protegidos por patentes durante longo período. Enquanto vigorar a patente, o laboratório detém o monopólio do produto.

A indústria farmacêutica, quando representada pelas megaempresas multinacionais, pode ser caracterizada como sendo o resultado de intensa atividade de pesquisa, rigor nos processos de fabricação e refinamento nas estratégias de marketing (Gerez, 1993).

3.2 - A indústria farmacêutica de medicamentos de marca no Brasil

Segundo a IMS Health^v, por possuir uma grande população, o Brasil é atualmente o maior mercado farmacêutico da América Latina e, sustenta que o mercado brasileiro de medicamentos é um dos que apresenta maior potencial de crescimento. Para se ter idéia do significado dessa análise, em 1999, os dez maiores mercados do mundo representaram um faturamento de

US\$ 266,8 bilhões, aproximadamente 79% do mercado mundial de medicamentos naquele ano. O Brasil, naquele mesmo ano ocupava a 8ª posição com 2% das vendas mundiais (IMS Health World Review, 2000).

A Alanac (Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais), na tabela abaixo, apresenta a composição do setor farmacêutico brasileiro comparativamente aos principais mercados da América Latina, por laboratórios estrangeiros (multinacionais) e laboratórios nacionais, e suas respectivas participações no mercado.

Tabela nº 1
Participação no mercado de Laboratórios farmacêuticos nacionais e multinacionais em países latino-americanos

DEZ/97 – DEZ/98	Brasil (ALANAC)		Argentina (CILFA)		Chile (ASILFA)		Colômbia (ASSINFAR)		México (ANAFAM)	
	Nº	Participação %	Nº	Participação %	Nº	Participação %	Nº	Participação %	Nº	Participação %
N.º de Laboratórios e Participação no mercado	350		290		80		264		149	
Multinacionais	56	72%	40	48%	40 (sem fábrica)	56%	29	69,4%	37	–
Nacionais	294	28%	250	52%	40	44%	233	30,6%	12	–

Outras participações no setor

Estatais	16	30% (*) essenciais	-	-	-	-	2	30% (*) essenciais	-	-
-----------------	----	--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------	---	---

(*) refere-se a medicamentos de uso hospitalar de atendimento e da saúde pública.

Fonte: Alanac

O que se pode observar no quadro acima, é a grande participação de mercado dos laboratórios multinacionais, onde a maior participação (72%) dos 56 laboratórios multinacionais, define a liderança de mercado para esses produtores. Restam para os 294 laboratórios nacionais, onde se insere o Laboratório Teuto Brasileiro, 28% de participação no mercado.

Entretanto, o fato das empresas multinacionais instaladas no país controlarem 72% da produção brasileira, não as qualifica como mais inovadoras do que as empresas nacionais. Todas elas se ocupam da

formulação e comercialização de remédios, em sua forma final - a pílula, a cápsula, a drágea ou outra - pronta para ser consumida. A pesquisa e desenvolvimento dos fármacos é feita nos países de origem das empresas multinacionais.

Cabe, aqui, esclarecer o que é medicamento (ou remédio) e o que é fármaco: Medicamento ou

" remédio é a especialidade farmacêutica que chega aos hospitais e à prateleira das farmácias, o produto industrial pronto para ser consumido. Fármaco é a substância terapeuticamente ativa, a droga em sua forma bruta, ainda por ser processada e misturada" (Gerez, 1993, p.20).

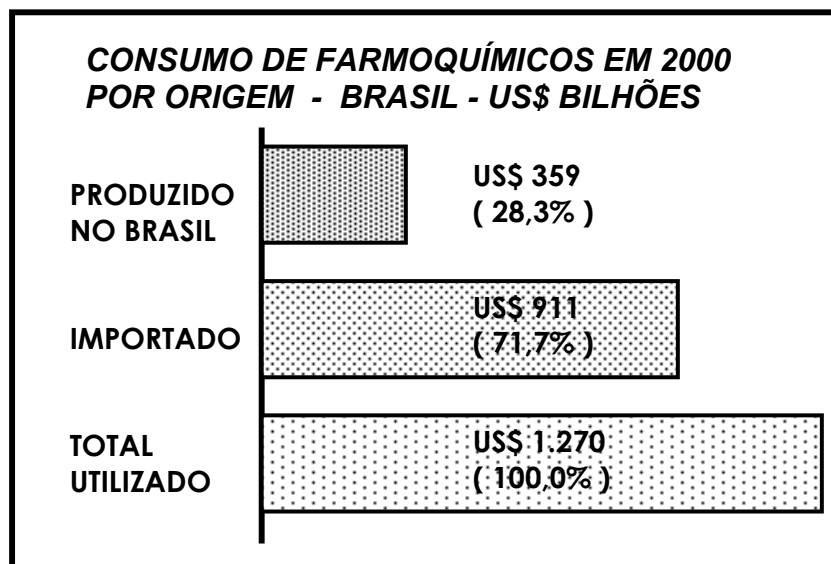
Existem entre essas empresas fatos que as distinguem. As multinacionais têm como característica marcante a participação percentual relativamente pequena dos custos industriais no custo total; os valores principais de custeio são a Pesquisa e Desenvolvimento – responsável pela maior parcela de custo – e o Marketing (Wood, 1995). Embora não realizem no Brasil as pesquisas necessárias para o desenvolvimento do produto, o custeio dos valores empregados em Pesquisa e Desenvolvimento são rateados no produto, independentemente do local de produção. Gerez (1993, p.20) afirma que:

"Para as multinacionais farmacêuticas, este expediente, oferece adicionalmente, um valioso mecanismo para a remessa de capital das subsidiárias brasileiras para suas matrizes no exterior".

Ao contrário, nas empresas nacionais, o custo industrial é a parcela mais importante do custo total. Isto acontece porque as empresas nacionais não realizam Pesquisa e Desenvolvimento, fabricando e vendendo produtos similares aos medicamentos de referência ou de origem.

De um modo em geral, a indústria farmacêutica brasileira tem elevada dependência de fármacos básicos importados para a produção de medicamentos. No período pesquisado, a produção brasileira farmoquímica cresceu de cerca de 15% em 1990 para 28,3% em 2000 das necessidades produtivas. Mesmo assim, a dependência é bastante significativa, como se pode ver na figura 5.

Figura nº 5



Fonte: ABIQUIF - ABIFARMA

Segundo a IMS Health, o Brasil ocupou até 1998, a sétima posição no ranking do mercado farmacêutico mundial. Perdeu essa posição, experimentando nesse ano um declínio de 26% em suas vendas. Seu faturamento e desenvolvimento podem ser examinados abaixo.

Tabela nº 2 **MERCADO FARMACÊUTICO BRASILEIRO**
Faturamento e desenvolvimento

Anos	Faturamento em US\$ Bilhões	% de crescimento do faturamento	Unidades vendidas em bilhões de unidades	Preço médio (US\$/unidade)
1990	3,40	-	1,50	2,3
1991	3,00	-11,76%	1,50	2,0
1992	3,80	26,7%	1,60	2,4
1993	4,84	27,4%	1,60	3,1
1994	6,18	27,7%	1,60	4,0
1995	8,27	33,8%	1,70	4,7
1996	9,69	17,2%	1,82	5,4
1997	10,35	6,8%	1,74	6,0
1998	10,31	-0,39%	1,65	6,4
1999	7,61	-26,19%	1,60	4,8
2000	7,48	-1,71%	1,47	5,1

Fonte: ABIFARMA

Observe-se que no ano de 1999, houve a redução no valor de faturamento em 26%, entretanto, com uma redução de aproximadamente 3% na quantidade de unidades vendidas, o que reduz sensivelmente o preço médio de cada produto. Pode-se atribuir essa redução, à maior participação no mercado dos laboratórios nacionais com apresentações similares e de preço final mais baixo.

Wood (1995) realizou um estudo de caso relativo às adaptações organizacionais numa indústria farmacêutica, a Rhodia Farma, porém, seu enfoque se deu no comportamento organizacional em face de incorporação de outro produtor farmacêutico multinacional (Upjohn). Entretanto, informações básicas sobre a indústria farmacêutica no Brasil podem ser extraídas daquela pesquisa. Evidencia Wood (1995) que a indústria farmacêutica no Brasil vivencia um ambiente caracterizado por uma forte concorrência e um mercado distribuído segundo a concentração demográfica.

Por ser uma atividade de interesse social – a saúde da população – a indústria sofre alto grau de regulamentação por parte do governo, acerca do registro do medicamento e licença para sua comercialização e, principalmente, no controle de preços.

3.3 - O surgimento mundial do mercado de medicamentos genéricos

Segundo Gerez (1993), em 1988, as 25 maiores corporações responderam por 44% da produção mundial, assim distribuídos: 53,7% por empresas americanas; 13,8% por alemãs; 13,2% por suíças; 11,8 por inglesas; 4,8% por japonesas e 3% francesas. Esta concentração evidencia a existência de um monopólio dessas mega empresas multinacionais. Como alternativa a esse monopólio, os governos tanto dos países desenvolvidos como dos países em desenvolvimento, acataram a idéia de que o mercado farmacêutico poderia ser ocupado em boa parte por produtos com patentes expiradas e que fossem comercializados pelo nome genérico. Essa idéia vem desde final dos anos 60, contudo,

"só no início dos anos 80, quando já existia um número suficientemente grande de medicamentos com patentes vencidas que pudessem atender à maioria das enfermidades, é que foi retomada com chances de sucesso" (Gerez, p.29, 1993).

Os anos que antecederam a década de 80 foram particularmente férteis em relação à descoberta de novos produtos, e boa parte das respectivas patentes encontravam-se, já na época, com o prazo de exploração exclusiva pelo proprietário expirado.

Os EUA foi o primeiro país a legislar sobre uma política de medicamentos genéricos, promulgando em 1984 o *Drug Price and Patent Term Restoration Act, Public Law 98-417*, conhecido como *Wasman-Hatch Act*. As bases para o florescimento de uma indústria farmacêutica que comercializa seus produtos não mais pela marca, mas pelo nome genérico, surgem, então com essa Lei. Ao mesmo tempo, as legislações sobre patentes avançaram, em quase todo o mundo, em direção a certo nível de uniformidade. O ponto comum destas legislações, sem dúvida, se localiza no prazo de exploração exclusiva pelo proprietário por 15 anos, podendo chegar até 20 anos, visando permitir o retorno dos investimentos com pesquisa, desenvolvimento e introdução de um novo produto.

A política de medicamentos genéricos foi adotada pelos EUA em 1984 e, dois anos depois pôde-se observar que, a estratégia baseada na indústria de medicamentos genéricos demonstrou ser a forma efetiva de combate ao monopólio (Gerez, 1993).

Outros países industrializados também adotaram políticas de medicamentos genéricos, porém, o fizeram no final da década de 80.

Segundo a Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), os Estados Unidos, Japão e Alemanha representam 60% do mercado mundial de medicamentos genéricos.

Muitos países têm adotado políticas agressivas de promoção dos genéricos, como forma de propiciar à população medicamentos com preços mais acessíveis e reduzir gastos com a Assistência Farmacêutica.

A eficácia e baixo custo dos genéricos (mais baratos que os medicamentos de marca) têm incentivado a competição dos produtores de genéricos com os laboratórios globais, o que tem levado as empresas detentoras de patentes a introduzir algum tipo mudança em seus principais produtos, como alternativa para diferenciá-lo. Ex.: introdução de algum mecanismo de liberação prolongada, forma de apresentação diferente ou acréscimo de uma substância, que pouco ou nada afeta a ação do medicamento.

A Anvisa sustenta que o mercado mundial de genéricos tem seu crescimento impulsionado por alguns fatores observados no macroambiente:

- a) A previsão de que 35 bilhões de dólares em patentes de medicamentos expiram nos próximos anos;
- b) O crescimento dos custos de saúde;
- c) O envelhecimento da população, com aumento das doenças crônicas, o que ocasiona elevados gastos públicos com o setor saúde;
- d) A disseminação das novas e custosas tecnologias médicas;
- e) O decréscimo da mortalidade e aumento da perspectiva de vida da população;

3.4- O surgimento do mercado de medicamentos genéricos no Brasil

Nesta seção, será reconstituído o contexto no qual se insere o Laboratório Teuto Brasileiro, no período compreendido entre 1990 e 2000, a partir de informações históricas, em especial as de políticas governamentais que marcaram esse período com fortes mudanças. Serão, também, apresentadas as interferências do governo federal por meio das leis e regulações, para possibilitar a melhor compreensão das mudanças. Desta forma, juntamente com as leis e regulamentos, serão conhecidas as ações tomadas pelo governo que modificaram o meio ambiente e que viriam a ensejar as adaptações nas organizações dessa indústria. A aprovação de patentes para medicamentos, a criação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), a regulamentação de planos de saúde e a entrada no mercado dos produtos

genéricos, trouxeram profundas modificações no relacionamento por toda a cadeia de produção, alterando a estrutura de mercado e padrões de competição.

3.4.1 - O ambiente do mercado farmacêutico brasileiro anterior a 1990

O governo brasileiro sempre demonstrou preocupação no que se refere aos preços dos medicamentos que são vendidos à população. Atrás do interesse político havia efetivamente um problema de ordem contábil que tornava interminável e improdutiva a discussão sobre os custos dos medicamentos e a forma de custeio dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, na formação de preços dos chamados medicamentos éticos. Além disso, para o governo, mergulhado em programas de estabilização econômica, tem reduzido sistematicamente seus gastos sociais, especialmente com a saúde pública. Estima-se que mais de 2/3 dos medicamentos comprados no Brasil, são pagos pelos próprios pacientes (Gerez, 1993), evidenciando um sistema muito pouco generoso de custeio de saúde pública.

A questão do preço do medicamento demonstrou ter sido o interesse central do governo na questão dos medicamentos, para poder melhor conduzir a sua política econômica, seja diminuindo suas despesas, ou segurando a pressão inflacionária do preço ao consumidor.

Como citado na justificativa deste capítulo, a indústria farmacêutica é imune à competição por preços. O consumidor final fica à margem da escolha do medicamento, pois o médico que o receita, quase sempre desconhece o preço daquilo que prescreveu. Por outro lado, ao comerciante farmacêutico interessa vender o mais caro, em defesa de seu lucro. Esse contexto demonstrava o poder do monopólio da indústria farmacêutica.

Como a maioria dos governos dos países industrializados, o governo brasileiro, também, estabeleceu políticas para a indústria farmacêutica, procurando fazer frente ao monopólio, desde a década de 70, tomando medidas como o não reconhecimento de patentes farmacêuticas, controle

de preços e legislação sobre abuso do poder econômico. Entretanto, essas medidas mostraram-se ineficientes e não conseguiram alterar o caráter monopolista da indústria farmacêutica. Gerez (1993, p.28) sustenta que:

"Legislações do tipo 'abuso do poder econômico', que podem ser eficientes para muitos setores da economia, são completamente inócuas quando se trata da indústria farmacêutica, porque o monopólio propiciado pelo nome da marca é exercido pelo médico no momento em que prescreve a medicação".

Assim sendo, esse procedimento maquia o papel do poder econômico da indústria, impossibilitando o seu enquadramento nessa legislação.

Não reconhecer as patentes farmacêuticas, também, frustrou a expectativa do governo. Essa medida somente produz *"efeitos quando inseridas numa política industrial maior, que contemple apoio à produção interna de fármacos por empresas independentes do cartel"* (Gerez, p. 28, 1993).

Adicionalmente, o controle de preços, por si só, não quebra o monopólio. Apenas aborda um dos seus aspectos.

3.4.2. - A fronteira do novo ambiente - O decreto 793

Em abril de 1993, por meio do decreto presidencial nº 793, ocorreu a primeira tentativa do governo brasileiro de impor uma condição às empresas multinacionais da indústria farmacêutica, de que a venda dos medicamentos fosse realizada pelo nome das substâncias ativas. Este decreto teve vigência até setembro de 1999, quando foi revogado pelo decreto 3181/99.

Entretanto, não se consegue implementar uma política de medicamentos genéricos apenas com um decreto que obrigue os fabricantes a colocar em *"destaque com relação ao nome e/ou marca"* a denominação genérica (Art.95 § 4º, I a IV, Decreto 793/93). Havia necessidade de se complementar com legislação uma política de genéricos, abrangendo desde o controle e regulação do mercado farmacêutico por parte do governo (credenciamento, licenciamento e vigilância sanitária), até a obrigatoriedade de prescrição pelo

nome genérico por parte dos médicos e uso regular e obrigatório desses medicamentos pela saúde pública. As multinacionais do setor, com a experiência obtida anteriormente em outros países, relativa à implementação de política de genéricos, sabiam os passos que deveriam ser seguidos. Assim, quanto mais dificuldade em se conseguir dar os passos, mais tempo ganhariam sem a competição com os remédios genéricos. Desta forma, temendo ver o seu mercado reduzido, as indústrias farmacêuticas multinacionais se lançaram numa cruzada judicial contra o decreto, conseguindo, com mandados de segurança, se abster de sua aplicação. Embora com êxito em seu intento, as multinacionais não conseguiram evitar que o fato estimulasse as indústrias farmacêuticas nacionais a se prepararem para aproveitar a oportunidade que havia sido sinalizada pela atuação reguladora do governo, de uma quase certa mudança no mercado.

3.4.3 - O tempo que se seguiu e o novo ambiente: 1994 a 2000

No início desse período, os laboratórios multinacionais não demonstravam preocupação com a indústria farmacêutica nacional que, àquela altura, era fabricante de medicamentos similares, devido à modesta participação da mesma no mercado e por isso não representavam ameaça ao seu ambiente competitivo.

Entretanto, no tempo que se seguiu, a indústria nacional se preparou efetivamente para competir e garantir seu nicho de mercado, na certeza de que se o espaço não fosse ocupado por ela, sem dúvida alguma, seria ocupado por uma multinacional do ramo, com capital e experiência para suprir rapidamente o mercado.

Havia uma interpretação coletiva na indústria nacional: a indústria multinacional iria lutar o quanto pudesse para manter o *status-quo*, e se por acaso, a ação reguladora do governo patrocinasse, em curto prazo, a entrada no mercado de medicamentos genéricos, apenas a indústria multinacional reunia condições de responder rapidamente à exigência. Claro

que para as indústrias multinacionais, pelas barreiras à entrada que mantinham, a preferência se daria sempre pela não mudança.

O governo brasileiro tinha uma posição interessante: se de um lado oferecia segurança às indústrias multinacionais regulando os padrões para teste do produto, por outro lado, sinalizava com mudanças nas regulamentações. Porém, o papel do governo é determinado mais por fatores políticos do que por circunstâncias econômicas. Deste fato, a indústria nacional tinha conhecimento e acreditava que passaria um período de alguns anos para que alguma mudança legal pudesse ocorrer, mesmo porque, se a ação reguladora do governo é um ato político, a análise dos fatos que precipitam essa mudança também o é. Assim, pode-se concluir que o governo também tinha certeza que se mudasse o equilíbrio do mercado com uma exigência de fabricação de genéricos, só poderia fazê-lo se contasse com apoio de indústria de produtos substitutos. Dessa interpretação coletiva feita pela indústria nacional, o Laboratório Teuto Brasileiro também corroborava.

O Brasil não reconhecia patentes de medicamentos. A cópia era permitida e podia ocorrer simultaneamente ao lançamento do produto no mercado internacional, sem exigência de testes de equivalência. Até então, não existiam genéricos no Brasil, só medicamentos de marca e similares, utilizando denominação genérica.

No período, ações foram desenvolvidas pelo governo brasileiro para implementação da política de medicamentos genéricos. A primeira delas foi a aprovação da Lei nº 9279 em 14 de maio de 1996, denominada a Lei das patentes, que deu início a uma corrida mais consistente em direção ao medicamento genérico, que apareceria anos depois. Nesse sentido, o governo brasileiro agiu gradativamente na elaboração de políticas para o setor de medicamentos:

a) Foram editadas as diretrizes da Política Nacional de Medicamentos, aprovada em 30 outubro de 1998 (Portaria GM nº 3.916/98), instrumento que passou a nortear todas as ações do Ministério da Saúde, na área de medicamentos para o setor público, além de conter uma proposta de adoção de política para medicamentos genéricos;

b) Foi criada a Agência Nacional de Vigilância Sanitária pela Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999. É uma agência reguladora vinculada ao Ministério da Saúde;

c) Promulgada a Lei nº 9.787 em 10 de fevereiro de 1999, com a qual estabeleceu-se as bases legais para os medicamentos genéricos e atribuições de poderes à ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) para regulamentação das condições de registro e controle de qualidade.

A partir de 1999, com a publicação da Lei 9.787/99 e o decreto 3.181/99, que a regulamentou, passou-se a respeitar patentes na área de medicamentos e foi instituído o medicamento genérico. Essas patentes são concedidas aos laboratórios que pesquisam um princípio ativo ou uma molécula e documentam cientificamente e clinicamente suas propriedades, estabelecendo parâmetros de utilização do produto. Essas patentes são concedidas por até 20 anos. Vencida a patente, essa tecnologia passa a ser de domínio público, permitindo a fabricação e registro como medicamento genérico.

O mercado consumidor brasileiro respondeu positivamente ao consumo dos genéricos. Para um país marcado pela achatamento da renda da maioria da população, a falta de acesso de parte da mesma aos tratamentos mais complexos, parece ser a consequência imediata. Como os medicamentos genéricos vêm cumprindo o papel que deles era esperado, o seu crescimento em participação no mercado tem sido vertiginoso. Segundo a IMS Health, o faturamento total do setor farmacêutico é de US\$ 7,48 bilhões no ano de 2000, e os medicamentos genéricos (com um ano de existência no mercado) já são responsáveis por 1,06% desse mercado em valor e 1,16% em número de unidades.

CAPÍTULO 4

A ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA NO LABORATÓRIO TEUTO BRASILEIRO LTDA.

Este capítulo identifica as origens da empresa pesquisada, bem como caracteriza, parcialmente, o ambiente geral vivido pela organização no período de estudo, descrevendo os aspectos mais significativos do setor farmacêutico brasileiro.

A primeira seção relata um breve histórico desde a origem do Laboratório Teuto Brasileiro até 1990, ano onde se inicia este estudo; a segunda seção trata da divisão do período pesquisado em partes ou períodos considerados estratégicos; da terceira à sexta seção, são abordados do primeiro ao quarto períodos estratégicos respectivamente, com os principais eventos estratégicos ocorridos e análise correspondente, envolvendo tanto as perspectivas deterministas quanto as de escolha estratégica, influências dos *Stakeholders*, principais estratégias organizacionais e a tipologia de adaptação organizacional estratégica. Finalmente, é apresentado um breve relato da evolução da participação da organização no setor farmacêutico, no período estudado.

4.1 - Breve histórico do Laboratório Teuto Brasileiro Ltda.

O Laboratório Teuto Brasileiro origina-se no Instituto Farmacêutico Teuto Brasileiro que foi fundado em São Paulo pelo pesquisador alemão, radicado no Brasil, Adolfo Krumeir em 1947. Em 1966, é transferido para as terras mineiras, pois passa a ser administrado pela empresa Rical (Representações Industrial e Comercial Americana Ltda.), de Belo Horizonte/MG, antiga representante do Teuto. Operando já sob a denominação de Laboratório Teuto Brasileiro realiza expansão de produção e mercado, e com o aumento da demanda de comercialização dos seus produtos, a indústria é transferida em 1972 para

Contagem, na Grande Belo Horizonte, para possibilitar a expansão do seu parque fabril.

Em 1986, o Brasil estava vivendo um período de enorme turbulência econômica (inflação oscilando de 1 a 50% ao mês) em decorrência do plano Cruzado, alternando incerteza com euforia, numa mistura de extremos, de um enorme sucesso a um gigantesco fracasso. Nesse ambiente inconstante e mutável, o empresário Walterci de Melo, assumiu juntamente com o seu irmão Lucimar de Melo, o maior desafio da sua vida: a compra do Laboratório Teuto Brasileiro, do qual, sua empresa em Anápolis, Goiás, era o seu representante na região que hoje é formada pelos Estados de Tocantins, Goiás e parte do Pará e Maranhão. A mudança de controle do Teuto teve uma coincidência curiosa: pela segunda vez era um representante seu que o comprava.

Como a sede dos seus negócios era em Anápolis, Goiás, Walterci teve que se mudar para Belo Horizonte para tocar a nova empresa. O seu irmão continuou administrando a Organização Melo Produtos Farmacêuticos, então a segunda maior distribuidora de medicamentos do Centro-Oeste.

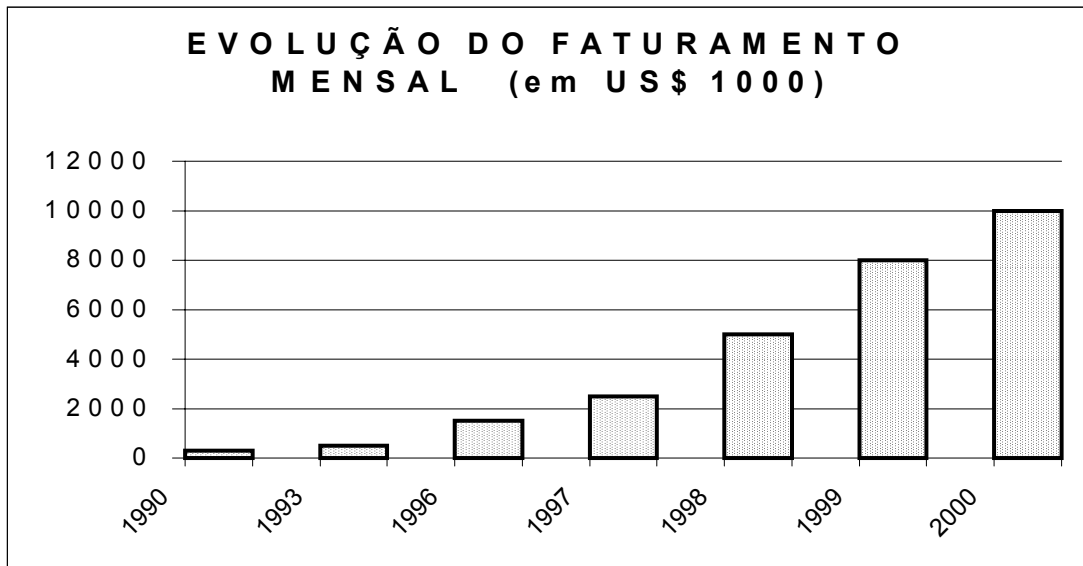
Walterci de Melo sabia que o Teuto detinha uma marca muito forte e que precisava aproveitar melhor esse aspecto, investindo em novos equipamentos, renovando a linha de produtos, melhorando as embalagens e dando maior agressividade à gestão comercial. Como forma de apressar o passo, o Teuto admitiu outros sócios, Ildefonso Limírio Gonçalves e seu filho Marcelo Limírio Gonçalves, e Carlos Garcia Leão. Em 1990, Walterci inicia a compra das partes desses sócios, permanecendo com ele, apenas seu irmão Lucimar.

O Laboratório Teuto Brasileiro Ltda. é uma companhia privada sob regime societário fechado, de capital inteiramente nacional. Atualmente, gera 1.517 empregos diretos e 592 indiretos, totalizando 2.109 pessoas beneficiadas pela sua atuação no mercado.

A linha de produtos do Teuto está segmentada em: genéricos, produtos similares, prescrição médica, produtos hospitalares e fitoterápicos, contando hoje com 540 apresentações de medicamentos nas suas diversas linhas. A quantidade de seus produtos e diversidade de suas classes terapêuticas estão em constante ampliação devido ao projeto de expansão das linhas do Laboratório e da área fabril.

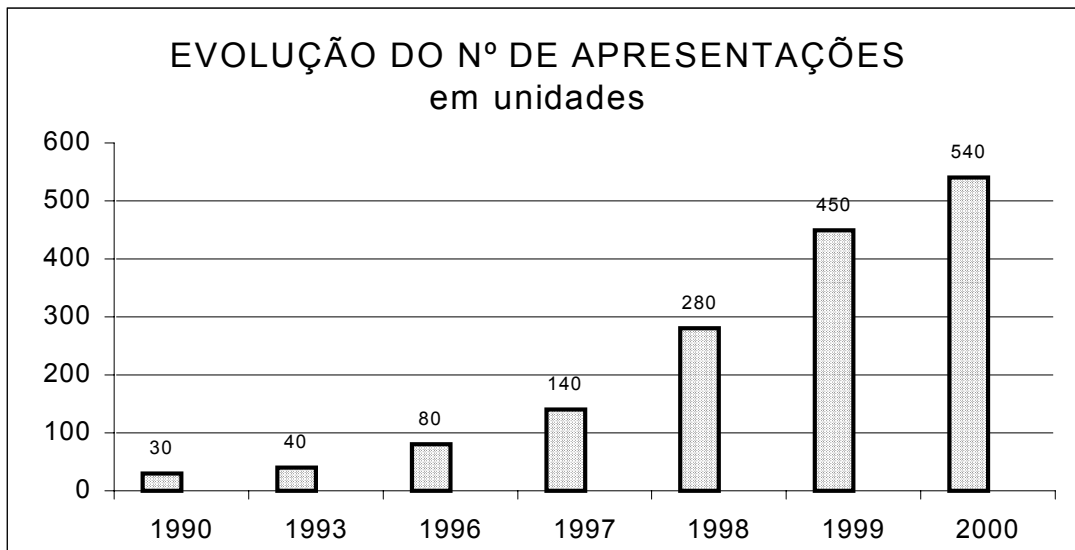
Na década estudada, de 1990 a 2000, o Laboratório Teuto Brasileiro teve um desempenho admirável, com crescimento em tamanho, produção, faturamento e representatividade no rol dos laboratórios nacionais. Ilustrativamente, as figuras 6 e 7 a seguir procuram demonstrar esse crescimento:

Figura n° 6



Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados coletados no campo

Figura n° 7



Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados coletados no campo.

4.2 - Períodos estratégicos relevantes

Como já referenciado no capítulo 1, para o presente trabalho foram utilizados procedimentos propostos pela *Direct Research* (Mintzberg, 1979), dentre os quais, está a formulação de períodos estratégicos. Nesses períodos, os dados sobre decisões e ações foram organizados em ordem cronológica e esquematizados para permitir uma inferência das estratégias ocorridas em cada período.

Para tornar mais transparente e conclusivo este estudo, o período abrangido pela pesquisa, de 1990 a 2000, está dividido em quatro períodos assimétricos, considerados períodos estratégicos relevantes. São eles: a) de 1990 a 1993, período no qual ocorre a transferência do Teuto para Anápolis, e a publicação do Decreto 793/93; b) de 1994 a 1996, período em que a gestão estratégica da empresa estava respaldada na atuação de seu proprietário; c) 1997 e 1998, período estratégico em que ocorreram as grandes transformações no ambiente geral, e as adaptações organizacionais estratégicas no Teuto, e, d) 1999 e 2000, período caracterizado pelos grandes desafios assumidos pela direção do Laboratório Teuto Brasileiro.

Esses períodos estratégicos serão analisados nesta seção. O relato dos eventos de interesse faz-se concomitantemente com o discurso histórico de cada período destacado.

Para facilitar a visualização, apresenta-se um quadro que relaciona as ocorrências relevantes no período estratégico correspondente, situando os eventos ocorridos no ambiente operacional da organização, e os principais fatos no ambiente geral que mantiveram relação de causa-efeito com a indústria analisada.

A análise abrangerá, na ordem, o posicionamento da instituição no esquema de Hrebiniak e Joyce (1985), relativo ao grau de determinismo ambiental e à capacidade de escolha estratégica da organização, a identificação dos *Stakeholders* relevantes e as implicações estratégicas resultantes de sua interação com a empresa; o reconhecimento, o processo de formação e classificação das estratégias desenvolvidas e a classificação

do(s) tipo(s) estratégicos(s) peculiar(es) à organização, no período considerado.

4.2.1 - O primeiro período estratégico de 1990 a 1993 - O marco inicial da mudança.

"... nessa época, o Teuto ainda estava em Contagem e ainda tinha cinco sócios. Dentre eles estava o sr. Walterci de Melo..." (entrevista com a diretoria da empresa)

Em 1990, ainda em Contagem (MG), Walterci de Melo iniciou o processo de compra das quotas dos sócios, processo que se completou em 1993. Curiosamente, os sócios Ildelfonso e Marcelo Limírio Gonçalves trouxeram, também para Anápolis, o Laboratório Neoquímica Ltda., e Carlos Garcia Leão adquiriu uma distribuidora de produtos farmacêuticos em Belo Horizonte.

De 1990 a 1992 foi um período considerado de transição na administração da empresa, com a saída de sócios, partilha de bens, etc.

Já em 1991, Walterci alimentava a idéia de transferir a sua sede para Goiás, atraído pelos incentivos fiscais oferecidos pelo programa Fomentar^{vi} oferecido pelo Governo do Estado de Goiás, que além de estar situado em localização onde a mão-de-obra era barata, oferecia benefícios fiscais favoráveis e uma posição geográfica que favorecia a logística de distribuição. Justifica a diretoria da organização:

" ... porque na verdade o que ele (Walterci) tinha ? Ele tinha um mercado cativo em Minas Gerais, que já havia conquistado desde antes de ser dono, que passou a ser desde 1982; estava com o mercado bem trabalhado ali, mas existia algumas possibilidades, algumas vantagens que o Estado de Goiás oferecia. Era preciso crescer. Em Contagem para crescer tinha que comprar, e o terreno é mais caro, não tem benefício fiscal, a mão de obra é mais cara..., mas em Goiás tem terreno barato, tem benefício fiscal, tem mão de obra barata..." (entrevista com a diretoria da empresa)

Além disso, a mudança para Goiás era vista como forma de proporcionar maior unidade às atividades do grupo, então constituído da distribuidora de medicamentos, de uma empresa agropecuária e do próprio Teuto. "*A idéia era centralizar a administração, reduzindo os seus custos*", recorda Walterci.

Outro fator importante que influenciou a escolha da nova localização, foi a necessidade de expansão de sua linha de produção. Naquela época, dentro do mercado de medicamentos similares, todo laboratório fabricante de tais produtos, sobrevivia à custa de lançamentos de novas apresentações e/ou denominações. O Laboratório Teuto era fabricante desses produtos similares e não fugia à regra: era necessário fazer continuamente novos lançamentos, mesmo porque, o produto tem um ciclo de vida e sua permanência por muito tempo no mercado, o levava a um estado de decadência. Sem novo lançamento o produto perdia força e a empresa, a competitividade, pois, os concorrentes continuamente lançavam novos produtos no mercado. Mas essa expansão de linha de produtos, significava, também, uma expansão física, com mais área, mais equipamentos, mais instalações. Em Contagem, onde estava instalada, a área do terreno restringia essa ampliação: não havia área de terreno disponível para eventual aumento de área de construção fabril. Por outro lado, o custo de ocupação do terreno em Contagem era alto, em comparação com o custo do DAIA^{vii}, em Anápolis. Além disso, no DAIA não havia restrição quanto ao tamanho do terreno.

Assim, em 1992, Walterci de Melo inicia no DAIA, obras de construção do Laboratório Teuto Brasileiro. Anápolis é a principal cidade do interior goiano, e está localizada entre a Capital Federal e Goiânia. É conhecida, também, como o "trevo do Brasil", pois nela aflui os principais caminhos para todos os pontos cardeais do país, justificando assim, a sua localização estratégica.

4.2.1.1- A mudança física e os novos rumos estratégicos

Em janeiro de 1993, o Teuto inaugura no DAIA a sua sede de 12 mil metros quadrados de área construída, o triplo das suas instalações em Belo Horizonte.

Nessa mesma ocasião, Walterci compra a parte de seu irmão, Lucimar, então, sócio remanescente da formação inicial de proprietários da empresa.

Daí em diante, já sob o controle total de Walterci de Melo, o Teuto Brasileiro passou a viver num permanente ciclo de crescimento, de modernização e ampliação de suas instalações. O foco principal, e presente em todos os anos futuros, foi o de aumentar o número de apresentações, com novos lançamentos e, na qualidade dos mesmos. Na ocasião da mudança para Anápolis, o Laboratório Teuto produzia 40 apresentações, tinha um quadro com 70 empregados, e faturava aproximadamente US\$ 300.000 mensais.

Em 5 de abril de 1993, o governo federal sancionou o Decreto 793 que impunha uma condição às empresas multinacionais da indústria farmacêutica, de que a venda dos medicamentos fosse realizada pelo nome das substâncias ativas. Este decreto acabou se constituindo num sustentáculo para a visão estratégica do proprietário que, de forma arrojada, assumiu que aquela sinalização apresentada pelo governo, um importante *Stakeholder* da empresa, era a indicação de que, em pouco tempo, os produtos similares, e mais tarde os genéricos seriam patrocinados pelo governo federal, como uma condição de baixar os custos da saúde pública. Além disso, havia a necessidade de se preparar efetivamente para competir e garantir seu nicho de mercado, na certeza de que se não ocupasse o espaço no mercado, como já evidenciado neste trabalho, seria ocupado por uma multinacional do ramo, com capital e experiência para suprir rapidamente o mercado.

Walterci entende que pensar estrategicamente, significa apostar em alternativas futuras e em cenários prováveis. Naquela época, o cenário estava delineado para o mercado de medicamentos de baixo preço ao consumidor, e para melhor aproveitar as oportunidades que se apresentariam, bastaria que fosse estabelecida uma forma de induzir no mercado que a marca Teuto era confiável e que apresentava qualidade em seus produtos. Para conseguir esse intento, era necessário, não só ampliar o leque de apresentações, como principalmente, garantir a eficácia do produto ao consumidor. Isso propiciaria ao Laboratório Teuto um ganho de competitividade pela diferenciação que teria perante seus concorrentes, bem como reuniria condições para solidificar a sua marca.

Quadro nº 1

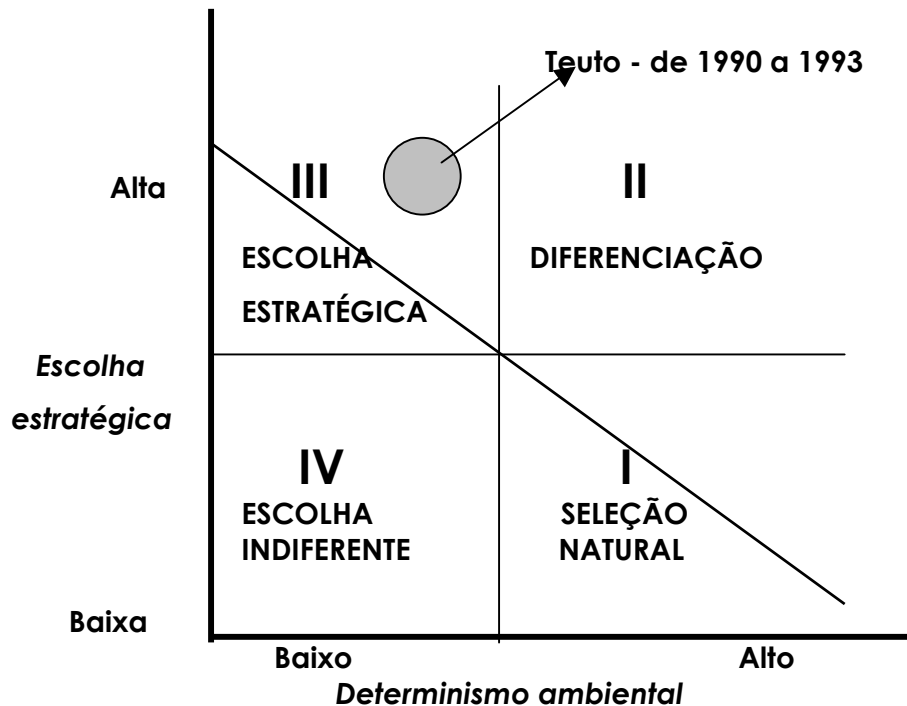
**EVENTOS RELEVANTES NO 1º PERÍODO ESTRATÉGICO
" O MARCO INICIAL DA MUDANÇA"**

PERÍODO	EVENTO	AMBIENTE OPERACIONAL	AMBIENTE GERAL
De 1990 a 1993	<ul style="list-style-type: none"> * Proprietário atual iniciou o processo de compra das quotas dos sócios. * Transferência física da fábrica para Goiás. * Compra das quotas do sócio remanescente 	<ul style="list-style-type: none"> * Mudanças no quadro de colaboradores com a transferência para Goiás; * Em 1993 existiam 40 apresentações; * Em 1993 seu faturamento mensal era de US\$ 500 mil. 	<ul style="list-style-type: none"> * Programa de Incentivo para indústrias: O Fomentar * Governo Itamar Franco promulga o Decreto 793/93.

4.2.1.2 - Determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica

Utilizando-se o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985) para este período, pode-se posicionar o Laboratório Teuto Brasileiro no quadrante III, correspondente à escolha estratégica, como apresentado na figura nº 8.

Fig. 8 - Grau de determinismo ambiental e escolha estratégica



Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985, p.339)

O quadrante III é formado por uma alta capacidade de escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. A escolha estratégica determina o domínio organizacional e o ambiente de tarefa para que a autonomia seja a regra em vez da exceção. Assim, o Laboratório Teuto Brasileiro, pela escolha exclusiva de seu dirigente, optou por um produto-domínio num mercado em que era especialista, buscando sempre, uma maior autonomia. Foi por escolha estratégica, também, a transferência da empresa para o Centro-Oeste, aproveitando um benefício que o Governo do Estado, como um *Stakeholder* de seu ambiente de tarefa, oferecia. Reafirmando essa posição no quadrante I, pode-se afirmar que a interpretação feita pelo proprietário do Decreto 793/93 demonstrou, com toda segurança, o seu procedimento estratégico, escolhendo os objetivos a serem perseguidos nos anos seguintes.

Por outro lado, Hrebiniak e Joyce (1985) afirmam que as empresas neste quadrante, não têm problemas com dependências de recursos e que pode definir o seu domínio e as condições exógenas nos quais deseja competir. Destarte, o Laboratório Teuto não apresentou, em nenhum momento pesquisado, qualquer problema de recursos que resultasse em dificuldades de escolha estratégica, nem tampouco, nesse período foi pressionado para mudar o foco ou o modo de competir no seu ambiente.

4.2.1.3 - *Stakeholders* relevantes

Ressalta-se no capítulo 2 deste trabalho, a importância dos *Stakeholders*, agentes localizados dentro e fora da organização, que são ou podem ser afetados pelas políticas e práticas da organização, e que exercem papel importante no processo de adaptação estratégica na organização.

No quadro nº 2 são listados os *Stakeholders* mais relevantes no período, bem como as implicações estratégicas decorrentes de seu inter-relacionamento com a organização.

Quadro nº 2

**STAKEHOLDERS RELEVANTES NO PERÍODO DE 1990 A 1993 E SUAS
IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS.**

STAKEHOLDERS	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
1. Quotistas	* Mudança da estrutura de poder na organização. Passa a ter um só proprietário.
2. Governo Estadual	* Atração de indústrias por incentivo fiscal;
3. Governo Federal	* Aceno de nova política de medicamentos, com o Decreto 793/93 ;
4 Clientes	
5. Colaboradores	

Nas interações dos *stakeholders* identificados no quadro nº 2 pode-se observar três campos de ação distintos, de implicações estratégicas aparentemente dispersas num primeiro momento, porém interrelacionadas no momento seguinte.

A mudança no perfil de quotistas-proprietários da organização atendeu os interesses particulares do atual proprietário, porém, contribuiu no desenvolvimento futuro, dada a unicidade de comando e decisão. Essa posição centralizadora adotada pelo proprietário, permitiu velocidade de decisão e foco em seu pensamento estratégico.

O Governo Estadual foi um importante *stakeholder* na existência da organização. O Estado de Goiás tem atraído empresas para o Centro-Oeste, por meio de um programa de benefícios, denominada à época, de Fomentar. Os incentivos fiscais têm sido o principal fator de atração de empresas para Goiás. As empresas que aderem ao programa têm como principal instrumento as linhas de financiamento com base no Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços devido pela empresa. Além do Fomentar, é facilitada a obtenção de créditos do FCO- Fundo de Desenvolvimento do Centro-Oeste, e oferecidos trabalhos básicos iniciais da construção de fábricas, como preparação e terreno, com desmatamento e terraplenagem.

O Governo Federal foi relevante como *stakeholder* no período. A primeira tentativa de impor a venda de medicamentos pelo nome genérico, ou seja, das substâncias ativas, se deu através do decreto nº 793 de abril de 1993. Este

determinava que os rótulos e embalagens de medicamentos passassem a conter, além da marca comercial pela qual eram vendidos, a terminologia da Denominação Comum Brasileira (DCB), ou seja, o nome do princípio ativo. Embora notável, acabou não vingando. Temendo ver o mercado, antes cativo, reduzido, as indústrias farmacêuticas multinacionais bombardearam a legislação nos tribunais e conseguiram, por meio de liminares na Justiça, se verem livres da obrigação de cumprir o que determinava o decreto. Entretanto, a principal ação como um *stakeholder*, foi promover a possibilidade um estudo de cenário, para quem desejasse pensar estrategicamente, ao demonstrar a visão governamental sobre o futuro da indústria de medicamentos. Era a visão de um grande cliente, responsável direto pelas aquisições para a saúde pública, bem como o de um agente regulador, interessado em atender um clamor da população por remédios mais baratos.

Os clientes foram agentes que garantiram a sobrevivência da empresa, através do consumo de seus produtos. Além do governos federal e estadual, que consumiam esses medicamentos similares para atendimento da rede pública de saúde, a própria população aumentou o consumo desse tipo de medicamento, em substituição ao medicamento de marca. Para um país marcado pela achatamento da renda da maioria da população, a falta de acesso de parte da mesma aos medicamentos mais caros, parece ter motivado esse fato. Como se pode verificar, o consumo total de medicamentos no período não cresceu em quantidade de unidades comercializadas; apenas o faturamento total e, conseqüentemente, o valor médio de cada unidade vendida (ABIFARMA, tabela nº 2 pág.54).

Os colaboradores são também *stakeholders* que concorreram para a sobrevivência do Laboratório Teuto Brasileiro no período, embora tenha havido uma mudança de localização. Nessa mudança, apenas 60 colaboradores seguiram com a empresa rumo ao Centro-Oeste.

4.2.1.4 - Principais estratégias organizacionais

Identifica-se nesse período, quatro estratégias principais que alicerçaram o desenvolvimento posterior do Teuto:

- a) promover maior agressividade à gestão comercial;
- b) esta, decorrente da anterior, promover a política de qualidade;
- c) posicionamento da organização em nova localização;
- d) decorrente da oportunidade acenada no ambiente geral, com o Decreto 793/93.

As três primeiras estratégias foram deliberadas pelo empresário, no mister de buscar sucesso no empreendimento, com a empolgação de quem conhecia o mercado farmacêutico desde 1979. Walterci de Melo sabia que detinha uma marca muito forte e que precisava aproveitar melhor esse aspecto, investindo em novos equipamentos, renovando a linha de produtos e melhorando as embalagens. Além de tudo isso, lembra, "o Teuto tem uma enorme responsabilidade de disponibilizar para o consumidor produtos de qualidade e eficácia".

A quarta estratégia emergiu diante de um fato novo, surpreendente, para o qual não houve plano, que foi o Decreto nº 793/93 que impunha uma condição às empresas multinacionais da indústria farmacêutica, de que a venda dos medicamentos fosse realizada pelo nome das substâncias ativas. Este fato causou uma agitação no mercado, principalmente entre os produtores de medicamentos similares, que anteviam a possibilidade de se firmarem no mercado de forma reconhecidamente mais ética, amparada pela interferência reguladora do governo federal. "O mercado tornou-se mais dinâmico, a competição ficou mais acirrada e nós não podemos perder o bonde; queremos é conduzi-lo", filosofa o empresário.

Em resumo deste período estratégico, apresenta-se no quadro nº 3, a classificação das estratégias, segundo a sustentada por Mintzberg (1987).

Quadro nº 3
PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS NO PERÍODO 1990 A 1993

ESTRATÉGIAS IDENTIFICADAS	CLASSIFICAÇÃO
PROMOVER MAIOR AGRESSIVIDADE À GESTÃO COMERCIAL VISANDO MAIOR PARTICIPAÇÃO NO MERCADO	DELIBERADA
PROMOVER A POLÍTICA DA QUALIDADE	DELIBERADA
NOVA LOCALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA	DELIBERADA
APROVEITAR O OPORTUNIDADE APRESENTADA PELO DECRETO Nº 793/93	EMERGENTE

As estratégias competitivas, segundo a observação de Porter (1991), adotadas pela empresa antes de 1993, orientavam as ações da organização para um público periférico, de baixa renda e em nível nacional. Assim, considerando que os produtos em seu ambiente competitivo não são diferenciados, o enfoque no segmento de mercado apresenta, então, a maior relevância como estratégia genérica. Porter (1991), ao se referir a essa estratégia genérica, observa que a empresa que adota esta estratégia consegue atender seu alvo estratégico mais efetiva e eficientemente de que seus concorrentes, que aqui consideramos a indústria farmacêutica multinacional. Por decorrência, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seus compradores e, em especial, com custos mais baixos.

Desta forma, o enfoque dado pela empresa ganha mais importância, pois a diferenciação pode ser obtida junto aos clientes nos serviços prestados e no fornecimento. E esta era a forma de competição entre as firmas nacionais da indústria farmacêutica. Havia um limite de crescimento para essas firmas: a limitação de linha de produtos passíveis de fabricação de similar – de patente vencida e disponibilidade de matéria-prima – e a qualidade percebida pelo mercado dos laboratórios multinacionais.

A aplicação estratégica bem definida, entretanto, não exigia uma administração funcional diferenciada. A estrutura organizacional da empresa era tipicamente de uma empresa pequena, de um só proprietário, que

representava a decisão estratégica, visão, valores e orientação da estrutura organizacional. Assim sendo, as estratégias foram cunhadas pelo empresário como um plano, um padrão e uma posição (Mintzberg, 1987).

4.2.1.5 Tipo de adaptação organizacional estratégica

Foi apresentado no capítulo 2, a estrutura teórica para retratar o processo adaptativo sustentadas por Miles e Snow (1978). Dentro dessa estrutura, os autores apresentaram um conjunto de arquétipos de adaptação organizacional, denominados tipos estratégicos. Esses tipos estratégicos configuram padrões de comportamento estratégico e que são usados quando a organização procura responder às demandas do ambiente. Cada tipo possui uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processo, consistentes com as estratégias da organização.

Nesse período, havia uma inércia relativa a produtos e mercado. A empresa em estudo orientava-se para o consumidor de baixa renda, admitia que não reunia condições para competir com as multinacionais, produzia com limitações de variedade, e havia um conformismo em relação ao futuro. O ambiente competitivo, em sua dimensão, era limitado aos produtores nacionais. O ambiente vivenciado pelo Laboratório Teuto Brasileiro apresentava uma dinâmica diferenciada em relação ao ambiente das multinacionais. No entanto, independente do tamanho da organização ou de sua representatividade na indústria, se influenciada por qualquer fator ambiental, uma adaptação decorrente deveria ocorrer pelo alinhamento da organização a seu ambiente. Nesse período, embora as respostas aos eventos ambientais, via de regra, fossem reativas, um importante mérito se faz necessário creditar ao proprietário: a sua capacidade pró-ativa demonstrada na interpretação das informações implícitas no ambiente competitivo da indústria farmacêutica. A leitura do provável cenário de fabricação de medicamentos genéricos a médio prazo, sinalizada pelo decreto nº 793, o levou a uma decisão estratégica significativa no período subsequente para a sobrevivência e sucesso da organização.

Apresentado os argumentos, pode-se classificar o Laboratório Teuto Brasileiro, nesse período, como uma organização *exploradora*. Segundo Miles e Snow (1978), exploradora é uma organização que procura localizar e explorar oportunidades de mercado, monitora as condições e eventos ambientais e cria mudanças na indústria.

4.2.2 - O segundo período estratégico , de 1994 a 1996.- A busca da vantagem competitiva e a Lei das patentes.

"...foi dado bastante foco na qualidade, muito trabalhada no marketing e lançamento de novos produtos , isso porque isso aqui é um processo e... não se desenvolve tantos produtos num tempo,(...) pode fazer um crescimento regrado (...) então foi fortalecido o nome no mercado."
(entrevista com a diretoria da empresa)

De 1994 a 1996, houve um aprofundamento nas questões de marketing, com lançamento de novos produtos, fortalecimento de seu mercado e do nome do Teuto como laboratório produtor de medicamentos de qualidade. As ações empreendidas buscavam firmar o produto e sua marca no mercado perante os inúmeros, então existentes, concorrentes. Dentre estes, além dos laboratórios fabricantes de medicamentos de marca, existiam os pequenos laboratórios nacionais, semelhantes ao Teuto, que se pautavam na produção de similares, que competiam exclusivamente pelo preço. Conseqüentemente, essa concorrência se concentrava em poucos produtos, fabricados e comercializados por todos. Para o mercado, disputado pelo preço, os produtos tinham qualidade duvidosa, opinião compartilhada e difundida pelos laboratórios multinacionais concorrentes. Assim, a decisão do Laboratório Teuto Brasileiro buscava diferenciar seus produtos pela qualidade e pelo mix de apresentações e a sua marca destacada dentre os concorrentes como laboratório de confiança do consumidor.

Programas de qualidade foram instituídos para suportar essas ações. Educação e treinamento foram executados na preparação da mão-de-obra

local para os objetivos de qualidade requeridos por um laboratório farmacêutico. O número de apresentações chega a 140 no final deste período.

Destarte, naquele época, o Laboratório Teuto Brasileiro funcionou como formador de mão de obra na região, pois nela, não existia nenhuma empresa no mesmo segmento e, portanto, não havia reserva de mão de obra, senão especializada, pelo menos conhecedora das exigências que uma indústria farmacêutica deveria atender. Adicionalmente, esses programas de qualidade tiveram uma contribuição bastante significativa, pelo aporte de novas tecnologias realizadas nesse período promovendo mudanças em processos fabris.

O resultado dessas atividades logo tornou-se visível no faturamento mensal da organização, cujo crescimento foi notável, elevando-se para US\$ 1,5 milhão no final de 1996.

No ambiente geral desse período, em 1994 houve a edição do Plano Real pelo governo Federal. A ênfase desse plano era a da estabilização monetária, porém, em sua implantação, houve uma sobrevalorização cambial que, propiciou para a organização uma diminuição na aplicação de recursos financeiros destinados às importações das matérias-primas para a indústria. Entretanto, o plano Real apresentou outra contribuição, não só ao Laboratório Teuto Brasileiro, mas também, à indústria farmacêutica nacional, produtores de medicamentos similares, como se explica a seguir. No primeiro momento, a artificialidade do valor da moeda no plano Real resultou num consumo maior para a classe de baixa renda, que viram seus parcos salários valerem mais. No segundo momento, patrocinou uma migração de consumidores da classe média brasileira para os medicamentos similares, pois estavam sendo empobrecidos gradativamente. Este fato foi resultado das ações tomadas pelo governo à época, orientadas pela percepção de que,

"numa economia como a brasileira, afetada de maneira crônica pela alta inflação e contaminada pelo hábito da indexação, a valorização acentuada da taxa de câmbio representava um meio de submeter os formadores de preços a uma forte pressão competitiva que os pudesse impedir, numa situação de crescimento da demanda interna, de

ampliar margens e restabelecer mecanismos de correção automática de salários" (Belluzzo e Baptista Jr, 1994).

Outro evento de grande importância, por sua representatividade nas políticas do setor, foi a aprovação da Lei nº 9279/96, a chamada Lei das patentes, que abriu caminho para a fabricação dos medicamentos genéricos.

Quadro nº 4

**EVENTOS RELEVANTES NO 2º PERÍODO ESTRATÉGICO
"A VANTAGEM COMPETITIVA E A LEI DAS PATENTES"**

PERÍODO	EVENTO	AMBIENTE OPERACIONAL	AMBIENTE GERAL
De 1994 a 1996	<ul style="list-style-type: none"> * Aprofundamento nas questões de marketing, com lançamento de novos produtos; * Busca de vantagem competitiva com a instituição de Programas de qualidade; * Reconhecimento e fortalecimento da marca Teuto no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> * Aumenta o número de apresentações: 140 em 1996; * Aumenta faturamento mensal: em 1996 foi de US\$ 1,5 milhão. * Mudanças em processos com novas tecnologias. * Formação de mão-de-obra: conhecimento compartilhado; 	<ul style="list-style-type: none"> * aprovação da Lei nº 9279 / 96- denominada "Lei das Patentes". * Injunções políticas do governo de Goiás junto ao FCO, para financiamentos de implantação e expansão de empresas. * Edição do Plano Real

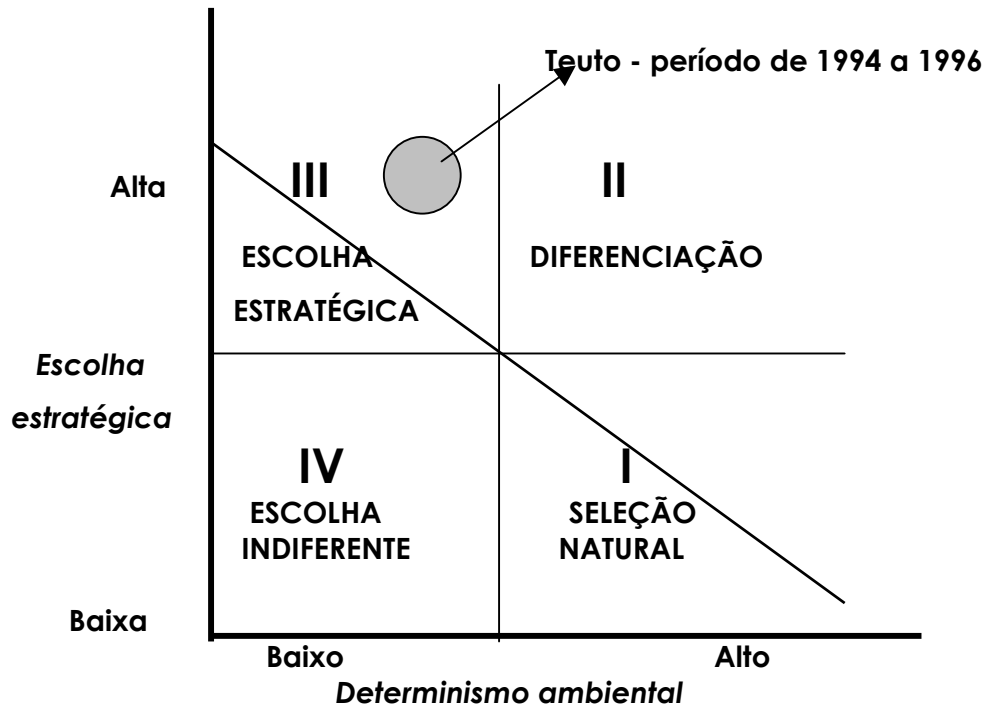
Além disso, o governo do Estado de Goiás reafirmou o programa de incentivos e realizou injunções políticas para obter mais recursos do Fundo para desenvolvimento do Centro Oeste.

4.2.2.1 - Determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica

O posicionamento do Laboratório Teuto Brasileiro no modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), concernente ao determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica, é o mesmo do período anterior, no quadrante III (escolha

estratégica), formado por alto nível de capacidade de escolha estratégica e baixo grau de determinismo ambiental, conforme representado na fig. nº 9.

Fig. 9 - Grau de determinismo ambiental e escolha estratégica



Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985, p.339)

A elevada capacidade de escolha estratégica sustentou-se, no período, por decorrência do estilo de gestão, ou seja, pela escolha exclusiva de seu dirigente.

Comprovando a sustentação de Hrebreniak e Joyce (1985), que afirmam que as empresas neste quadrante, não tem problemas com dependências de recursos, a administração da empresa, neste período, patrocinou eventos que dependiam severamente de recursos. Assim, fez parte de suas escolhas estratégicas uma inversão de recursos em marketing, e na instituição de programas de qualidade. Essas providências foram orquestradas perseguindo objetivos bem definidos, e que, em última análise, representavam uma escolha estratégica em seu estrito sentido: a busca da vantagem competitiva e o fortalecimento e reconhecimento da marca Teuto no mercado.

4.2.2.2 - Stakeholders relevantes

O quadro nº 5 indica os *Stakeholders* relevantes para o período 1994 a 1996 e as implicações estratégicas de sua interação com o Laboratório Teuto Brasileiro.

Quadro nº 5

STAKEHOLDERS RELEVANTES NO PERÍODO DE 1994 A 1996 E SUAS IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS.

STAKEHOLDERS	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
1. Proprietário	* Tomada de ações orientadas para os objetivos
2. Governo Estadual	* Financiamento de ICMS e influência política junto ao Fundo do Centro Oeste para desenvolvimento regional;
3. Governo Federal	* Edição do Plano Real; * Aprovação da Lei das Patentes - Lei 9279/96;
4. Colaboradores	* Orientação para formação profissional, com interrelações com programas de qualidade.
5. Clientes	* Ênfase no consumo e reconhecimento da marca

A interação do proprietário foi intensa no período em análise. Todas as ações visando atender aos objetivos delineados, partiram do mesmo, em pleno exercício de sua capacidade de escolha estratégica.

O Governo do Estado de Goiás foi outro *stakeholder* importante, assegurando, a despeito de pressões do Confaz (Conselho de Política Fazendária) no período, os incentivos fiscais concedidos. Por outro lado, contribuiu acentuadamente na obtenção de recursos do FCO para as empresas, em geral, que se instalaram e pretendiam fazer expansões, ou para aquelas que pretendiam se instalar no Estado.

O Governo Federal foi, sem dúvida, para este estudo, o principal *stakeholder* no período em análise. Além do plano Real, que criou condições de criação de novos consumidores no mercado, a aprovação da Lei das Patentes - Lei 9279/96 - fez as empresas do setor se movimentarem mais rapidamente em direção à obtenção de qualidade de seus produtos, pois essa aprovação sinalizava que haveria um vínculo, num primeiro momento,

dos medicamentos com patentes decaídas e os medicamentos similares com qualidade percebida, e, mais tarde com os medicamentos genéricos.

Os colaboradores aparecem como parceiros para o sucesso do Laboratório Teuto Brasileiro. Pode-se considerar um caminho de duas mãos para este importante *stakeholder*. Se de um lado, a organização proporcionou formação profissional a trabalhadores sem qualquer experiência em indústria farmacêutica, de outro lado, recebeu, em somatória, a colaboração dos mesmos na participação nos programas de qualidade e na instituição desses programas.

Os clientes foram os agentes que, no período, aparecem como elo de ligação no relacionamento entre a organização e o mercado, completando de modo glorioso as atitudes tomadas, no que diz respeito ao reconhecimento e qualidade dos produtos, patrocinando um aumento de 300% nas vendas do Laboratório Teuto.

4.2.2.3 - Principais estratégias organizacionais

A descrição dos eventos relevantes do período permite a identificação de cinco estratégias organizacionais:

- a) buscar maior participação no mercado com lançamentos de novos produtos;
- b) usar a qualidade dos produtos e processos como uma vantagem competitiva;
- c) promover a política da qualidade, sendo esta manutenção de uma estratégia formulada no período anterior;
- d) fortalecer a marca Teuto no mercado;
- e) determinar um novo posicionamento e reconhecimento do Laboratório Teuto no mercado, decorrente da aprovação da Lei 9279/96, a "Lei das patentes".

As três primeiras estratégias foram deliberadas pelo proprietário. De certa forma, complementam as estratégias deliberadas do primeiro período

estratégico, como se num plano contínuo de atividade, com objetivo a longo prazo. Já a quarta estratégia, é emergente, pois emergiu de um fato significativo, para o qual não houve plano: a aprovação da Lei 9279/96 .

Em resumo, apresenta-se no quadro nº 6 a classificação das estratégias, segundo a sustentada por Mintzberg (1987).

Quadro nº 6

PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS NO PERÍODO 1994 A 1996

ESTRATÉGIAS IDENTIFICADAS	CLASSIFICAÇÃO
BUSCAR MAIOR PARTICIPAÇÃO NO MERCADO COM LANÇAMENTOS DE NOVOS PRODUTOS	DELIBERADA
PROMOVER A POLÍTICA DA QUALIDADE	DELIBERADA
USAR A QUALIDADE DOS PRODUTOS E PROCESSOS COMO UMA VANTAGEM COMPETITIVA	DELIBERADA
FORTALECER A MARCA TEUTO NO MERCADO	DELIBERADA
DETERMINAR UM NOVO POSICIONAMENTO E RECONHECIMENTO DO LABORATÓRIO TEUTO NO MERCADO DECORRENTE DA APROVAÇÃO DA LEI 9279/96, A "LEI DAS PATENTES	EMERGENTE

Para este período estratégico, foram mantidos os entendimentos sobre as estratégias competitivas aplicadas ao primeiro período estratégico. Não houve mudança de enfoque no mercado, e a diferenciação foi ressaltada pelo trabalho de marketing, a fim de que o mercado percebesse a qualidade do produto.

4.2.2.4 - Tipo de adaptação organizacional estratégica

Neste período, a opção do proprietário por alternativas que buscavam diferenciações pela qualidade e pelo lançamento de produtos novos, como também, pela busca de vantagem competitiva, pressupõe uma mudança de

postura em relação ao período anterior. Era necessário sobressair-se no mercado assumindo um crescimento, e, juntamente com outras indústrias nacionais, ocupar os espaços de consumo em potencial. A decisão foi a de assumir um crescimento que determinou as providências iniciais: realizar novos investimentos visando aumentar a produção e a sua participação no mercado por meio de incremento na linha de produtos.

Desse modo, o tipo estratégico que se ajusta a esse quadro é o *explorador*. Este se caracteriza por organizações que estão à busca de oportunidades de mercado, respondendo às tendências emergenciais do ambiente. São organizações criadoras de mudanças no ambiente geral, provocando uma situação de diferenciação, à qual seus concorrentes devem acompanhar.

4.2.3 - O terceiro período estratégico: 1997 e 1998 - O início das grandes mudanças

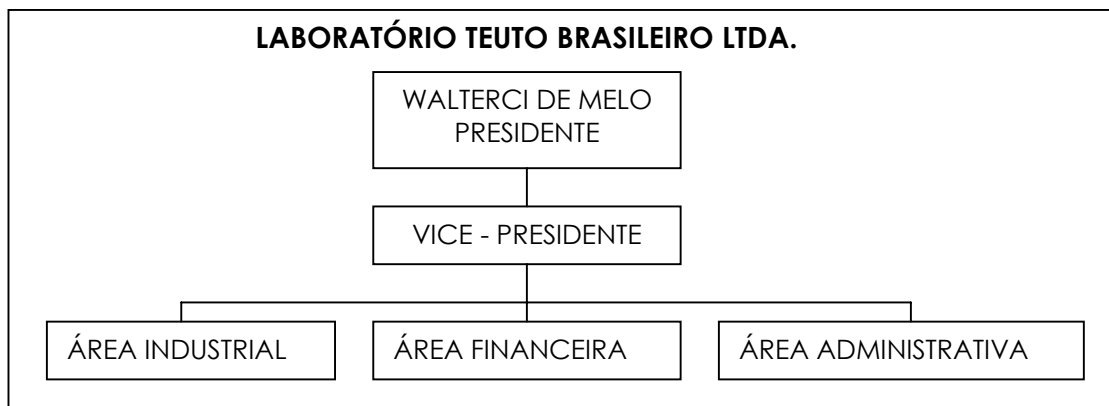
A partir do final de 1996 foi o período em que ocorreram as discussões em torno da questão das patentes (com a aprovação da lei 9279/96-denominada "Lei das patentes") e de medicamentos genéricos. Para Walterci, aquele momento deixou claro que o advento dos genéricos seria uma questão de tempo. Nesse ano, a opinião pública, a imprensa e até os políticos se mostravam chocados diante da constatação da existência no mercado de enorme quantidade de remédios falsos, a partir, inicialmente de um medicamento denominado Andracur e em seguida, na descoberta de gráficas com grande quantidade de embalagens e bulas falsas para vários medicamentos. Na verdade, o governo federal observava a discussão política a respeito, mas, de forma subjacente, sinalizava que a solução passava pela concorrência de produtos semelhantes no mercado. Porém, isso só seria possível por meio de uma política nacional de genéricos, e se os laboratórios nacionais de produtos similares estivessem preparados e estimulados para tal produção.

O governo acabou demonstrando isso, no ano seguinte, com a Portaria GM nº 3.916/98 de outubro de 1998, instituindo as diretrizes da Política Nacional de Medicamentos, que passou a nortear as ações do Ministério da Saúde, na esfera de medicamentos para o setor público, além de conter uma proposta de adoção de política para medicamentos genéricos. Entretanto, na visão da diretoria da empresa, o Teuto já estava preparado, pois tinha iniciado esse processo em 1993.

Em 1997, já tinha consolidado o nome no mercado, a sua linha de produtos já era formada por mais de 170 apresentações farmacêuticas, contava com 320 colaboradores, o seu parque industrial já ocupava cerca de 26 mil metros quadrados. Porém, um fato organizacional importante marcou a administração do Teuto nesse ano: a profissionalização da direção da empresa. Walterci promoveu uma mudança significativa na estrutura organizacional da empresa naquele ano. Sua estrutura original era tipicamente a de uma empresa pequena, de um só dono e de características centralizadoras.

A figura nº 10 ilustra a estrutura organizacional existente até início de 1997.

Figura nº 10 - Estrutura organizacional existente no início de 1997.



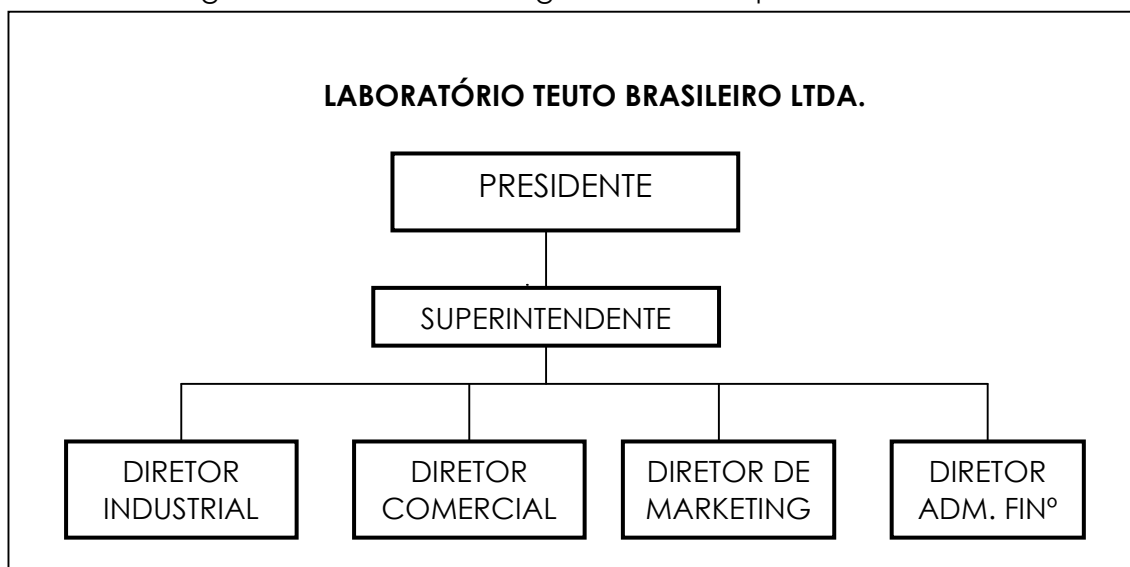
Fonte: elaborado pelo autor

Walterci de Melo começou, então, a se preparar para o crescimento efetivo do Teuto. Sentiu necessidade de dividir tarefas, atribuições e responsabilidades, enfim, de delegar posições operacionais, para poder se dedicar mais ao plano estratégico.

" É difícil uma empresa sair da condição de pequena empresa, de uma estrutura familiar, onde todos os negócios estão na mão... e de repente esse negócio começa a crescer e se tornar visível, e também, vidraça. (...) começa enfrentar dificuldades naturais do mercado, competitividade e ela tem que se adaptar a isso. Essa adaptação é muito complicada. É difícil ficar livre daquilo e delegar para alguém... (...) Significa entregar para alguém e ficar com o estratégico". (entrevista com a diretoria)

Foi promovida, então, a profissionalização da direção da empresa, com a admissão de cinco executivos, que formaram a nova estrutura organizacional do Teuto. A nova estrutura é ilustrada na figura 11 .

Figura nº 11 - Estrutura organizacional a partir de 1997



Fonte: elaborada pelo autor

Além da criação dessas quatro diretorias, houve a extinção do cargo de Vice-Presidente, e a criação da Superintendência. Para todos esses cargos, foram recrutados e selecionados profissionais no mercado.

Esse ano de 1997, foi particularmente rico em fatos estratégicos. Em março daquele ano, observa-se a decisão de se iniciar ações com vistas à certificação ISO 9002.

Em 1998, surgem alguns acontecimentos que vieram beneficiar o Laboratório Teuto Brasileiro. Coincidentemente, o mesmo recebe sua certificação ISO 9002, no momento em que

"surgia no mercado uma onda de notícias negativas a respeito dos laboratórios nacionais, porque as multinacionais começavam a sentir o perigo que vinham sofrendo, porque o mercado de medicamentos não cresceu e a força das multinacionais diminuiu, porque os laboratórios nacionais começaram ocupar os espaços (...)" (extraído da entrevista com a diretoria)

A alegação era que seus processos não respeitavam regras mínimas de qualidade, e desta forma, depreciando seus produtos. Além disso, explodia o escândalo do Microvilar, um anticoncepcional fabricado e distribuído por um laboratório multinacional (Schering do Brasil), que fez com que dezenas de mulheres engravidassem sem desejar, pois os comprimidos eram placebos, no lugar do anticoncepcional.

Segundo a direção do Teuto, essa certificação viria coroar as estratégias anteriores de promover qualidade no processo de produção, de ter reconhecida a confiabilidade no produto da marca Teuto e, além disso, de se diferenciar de seus concorrentes, pois, seria o primeiro laboratório nacional a obter esse tipo de certificação.

Mediante esse quadro, o crescimento da indústria foi decidido pela direção, atendendo o estímulo do mercado que era francamente comprador. Assim, foram ampliadas as suas instalações para 31.000m², seu quadro foi elevado para 650 colaboradores e chegou a 280 o número de apresentações colocadas no mercado.

A seguir, são catalogados no quadro nº 7 os eventos mais importantes que marcaram esse período, aqui reconhecido como sendo o início das grandes mudanças.

Quadro nº 7
EVENTOS RELEVANTES NO 3º PERÍODO ESTRATÉGICO
" O INÍCIO DAS GRANDES MUDANÇAS"

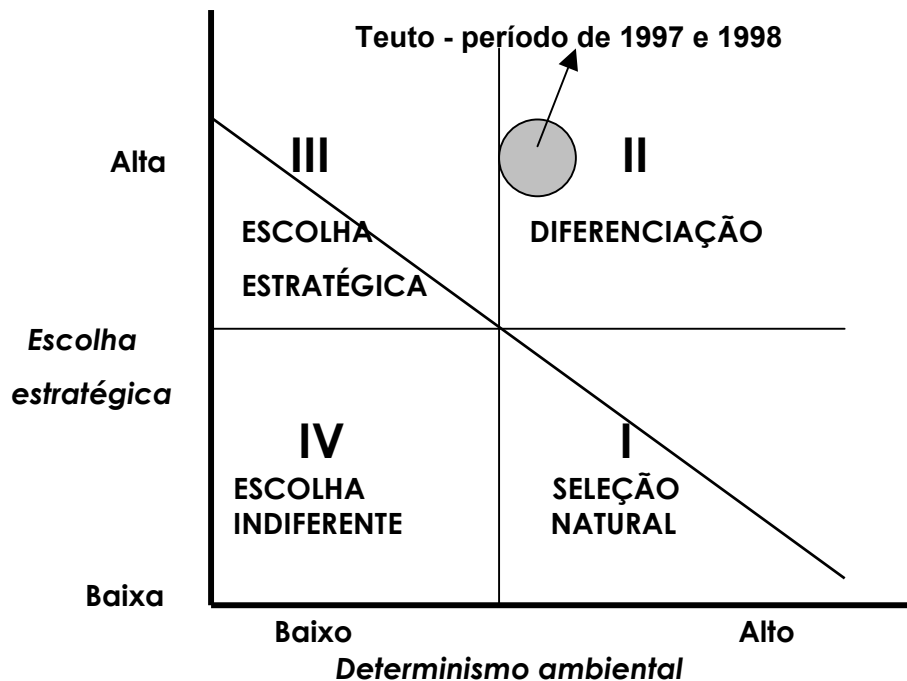
PERÍODO	EVENTO	AMBIENTE OPERACIONAL	AMBIENTE GERAL
1997 e 1998	<ul style="list-style-type: none"> * Decisões pelo crescimento físico: em 1997 para 26000 m² e em 1998 para 31000 m² * Profissionalização da empresa e conseqüente mudança na estrutura; * Tomadas ações para certificação da qualidade - ISO 9002; * Crescimento da participação no mercado de medicamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Aumento significativo no quadro, passando a 650 colaboradores; * Reestruturação do comando com a criação de 5 diretorias; * Dobra a produção e o número de apresentações: vai de 140 a 280; * Faturamento mensal chega em 1998 a US\$ 5 milhões. 	<ul style="list-style-type: none"> * Constatação da existência de remédios falsos no mercado; * Onda de notícias negativas sobre laboratórios nacionais; * Estoura o escândalo do Microvilar; * Editadas diretrizes da Política Nacional de Medicamentos, (Portaria GM nº 3.916/98), contendo uma proposta de adoção de política para medicamentos genéricos.

4.2.3.1 - Determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica

No período em análise, o posicionamento relativo ao determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica do Laboratório Teuto Brasileiro no modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), desloca-se para o quadrante II, o da *diferenciação*. A característica desse quadrante é alto nível de capacidade de escolha estratégica e alto nível de determinismo ambiental.

A fig. nº 12 ilustra essa posição.

Fig. 12 - Grau de determinismo ambiental e escolha estratégica



Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985, p.339)

No período, houve alta capacidade de escolha estratégica e alto determinismo ambiental. A administração tomou decisões e admitiu escolhas arriscadas e importantes, como a profissionalização da direção da empresa e mudança estrutural na organização. Por outro lado, o ambiente geral foi profícuo em fatos que determinaram novos rumos para as organizações do setor farmacêutico, como a edição de diretrizes da Política Nacional de Medicamentos pelo Ministério da Saúde (já com uma proposta de adoção de política para medicamentos genéricos), bem como as pressões da opinião pública sofridas pelo setor, na ocasião dos escândalos do Microvilar e dos remédios falsos.

Apesar das forças e restrições externas, a organização exerceu sua escolha estratégica.

4.2.3.2 - Stakeholders relevantes

O quadro nº 8 indica os *stakeholders* relevantes para o período 1997 e 1998 e as implicações estratégicas de sua interação com o Laboratório Teuto Brasileiro.

Quadro nº 8

STAKEHOLDERS RELEVANTES NO PERÍODO DE 1997 e 1998 E SUAS IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS.

STAKEHOLDERS	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
1. Proprietário	* Tomada de ações arrojadas; * Mudanças estruturais na organização
2. A Coalizão Dominante	* Reestruturação do poder e comando da organização; Profissionais da Diretoria * influência na formação de nova cultura.
3. Governo Estadual	* Certificação da qualidade -ISO 9002 * Incentivos para crescimento
4. Governo Federal	* Proposta de adoção de política para medicamentos genéricos (Portaria GM 3916/98);
5. Colaboradores	* Gestão de programas de qualidade para certificação.
6. Clientes	* Ênfase no consumo e reconhecimento da marca

Repetindo o período anterior, a interação do proprietário foi intensa no período em análise. Tomou ações ousadas para adequar a organização a um futuro desejado por ele, como a profissionalização da direção da empresa.

O conjunto formado pelos profissionais contratados para a direção da organização, e pelo proprietário, vieram a compor a coalizão dominante na empresa e, também, foram *stakeholders* importantes nesse período. Dessa coalizão dominante partiram deliberações que moldaram a nova cultura na empresa. Além disso, as ações desenvolvidas por essa coalizão tiveram importantes implicações estratégicas: o exercício da gestão das pessoas e seu crescimento na organização (que teve como pano de fundo a própria estratégia de crescimento da organização e sua afirmação no mercado), foi

orientado para um programa permanente de Qualidade Total e à certificação ISO 9002.

O Governo do Estado de Goiás foi outro *stakeholder* importante, assegurando os incentivos fiscais, até então, concedidos.

O Governo Federal foi o principal *stakeholder* no período em análise. O governo federal já havia demonstrado anteriormente sua intenção de interferir no mercado de medicamentos, a fim de controlar e, se possível, abaixar preços dos remédios para a população. As pressões políticas e "lobbies" de outros interesses, não permitiram que atuasse com eficácia nesse sentido. Entretanto, nesse período alguns acontecimentos criaram "condições ideais" para uma intervenção nesse mercado: a constatação da existência de remédios falsos no mercado com sérias conseqüências para a população, como o caso do Andracur, remédio utilizado no tratamento do câncer, cuja falsificação foi responsável por centenas de mortes no país. Complemente-se esse cenário com o episódio do Microvlar, já exposto anteriormente neste trabalho. Estes fatos possibilitaram ao governo federal editar diretrizes da Política Nacional de Medicamentos, Portaria GM nº 3.916/98, contendo uma proposta de adoção de política para medicamentos genéricos.

Neste período, os colaboradores continuam suas ações iniciadas no período anterior, de participação em programas de qualidade total e a intensa colaboração para a certificação ISO 9002. Foi um *stakeholder* importante como aliado no desafio da certificação e na manutenção da qualidade nos processos da indústria.

Os clientes foram os agentes que contribuíram significativamente para o sucesso do Laboratório Teuto, reconhecendo a marca e o produto, consumindo em quantidades que promoveram um faturamento mensal de US\$ 5 milhões mensais no final de 1998.

4.2.3.3 - Principais estratégias organizacionais

O relato dos eventos relevantes do período identifica oito estratégias organizacionais ou padrões nos fluxos de decisões e ações (Mintzberg e

Mchugh, 1985). São formuladas três novas estratégias classificadas como deliberadas :

- a) crescimento físico planejado para o biênio 1997 e 1998;
- b) Reorganização estrutural no comando da organização, com criação de cinco diretorias;
- c) Instituição de programa para certificação ISO 9002;

Outras quatro são reedições de estratégias deliberadas, formuladas em períodos anteriores:

- d) Promover maior agressividade à gestão comercial visando uma maior participação no mercado;
- e) Promover a política da qualidade;
- f) Buscar maior participação no mercado com lançamento de novos produtos;
- g) Usar a qualidade dos produtos e processos como vantagem competitiva;

E, uma estratégia que, anteriormente havia sido deliberada pela organização, é reeditada agora, porém, de forma emergente, como consequência das ocorrências registrados no ambiente geral neste período, sem que houvesse um plano anterior para tal:

- h) Fortalecer a marca Teuto no mercado.

No caso da letra b, a estratégia foi formulada e deliberada pelo proprietário, e nos demais casos, por um colegiado formado pelo proprietário e diretores, então contratados.

Em resumo, apresenta-se no quadro nº 9 a classificação das estratégias, segundo a sustentada por Mintzberg (1987).

Quadro nº 9
PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DO PERÍODO 1997 E 1998

ESTRATÉGIAS IDENTIFICADAS	CLASSIFICAÇÃO
CRESCIMENTO FÍSICO PLANEJADO PARA O BIÊNIO 1997 E 1998	DELIBERADA
REORGANIZAÇÃO ESTRUTURAL NO COMANDO DA ORGANIZAÇÃO, COM CRIAÇÃO DE CINCO DIRETÓRIAS;	DELIBERADA
INSTITUIÇÃO DE PROGRAMA PARA CERTIFICAÇÃO ISO 9002;	DELIBERADA
USAR A QUALIDADE DOS PRODUTOS E PROCESSOS COMO UMA VANTAGEM COMPETITIVA	DELIBERADA
BUSCAR MAIOR PARTICIPAÇÃO NO MERCADO COM LANÇAMENTO DE PRODUTOS NOVOS	DELIBERADA
PROMOVER MAIOR AGRESSIVIDADE À GESTÃO COMERCIAL VISANDO UMA MAIOR PARTICIPAÇÃO NO MERCADO	DELIBERADA
PROMOVER A POLÍTICA DA QUALIDADE	DELIBERADA
FORTALECER A MARCA TEUTO NO MERCADO	EMERGENTE

Para este período estratégico, foram mantidos os entendimentos sobre as estratégias competitivas aplicadas ao primeiro e segundo períodos estratégicos. Não houve mudança de enfoque no mercado, e a diferenciação foi ressaltada pelo trabalho de marketing, a fim de que o mercado percebesse a qualidade do produto.

4.2.3.4 - Tipo de adaptação organizacional estratégica

Neste período, as ações tomadas indicam uma continuação de postura e foco usados no período anterior, porém, as ações do proprietário foram mais ousadas, criando novas diretorias, profissionalizando a empresa e promovendo uma adaptação organizacional importante, que mudou o perfil de comando da organização e criou uma nova cultura. A busca pela qualidade, agora se

faz presente pela certificação ISO 9002 . Outro fato é a resposta oportuna às diretrizes da Política Nacional de Medicamentos, como uma tendência ambiental emergente mostrada pelo governo federal.

Assim sendo, o tipo estratégico que se ajusta a esse quadro é o *explorador*. Este se caracteriza por organizações que estão à busca de oportunidades de mercado, respondendo às tendências emergenciais do ambiente.

4.2.4 - O quarto período estratégico: 1999 e 2000 - Os novos desafios.

No início de 1999, os genéricos se tornaram notícia no Brasil, com a Lei nº 9787 de 10 de fevereiro de 1999, conhecida como a Lei dos genéricos, que entrou em vigor com a sua regulamentação pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária em 10 de agosto de 1999. A acomodação da regulamentação da Lei foi acompanhada por disputas entre laboratórios multinacionais que dominam a produção de medicamentos de marca e o Ministério da Saúde, que resolveu tomar frente na tarefa de implantação dos medicamentos genéricos no Brasil. O principal problema encontrado foi a falta de confiança dos médicos, e a pouca disposição das farmácias em adquirir esses medicamentos em maior quantidade, para ficarem à disposição da população. As farmácias alegavam que temiam não haver demanda suficiente para proporcionar os lucros equivalentes ao dos remédios de marca. O genérico, por se tratar de medicamento mais barato, trazia uma margem de lucro menor ao comerciante.

O mercado, então, transformado numa arena de disputas entre Ministério da Saúde de uma lado e, poderosas multinacionais de outro, tornou-se um campo fértil para os laboratórios produtores de medicamentos genéricos.

Na condição de espectadores, esses laboratórios viram seus produtos anunciados na mídia televisiva, escrita e falada, gratuitamente, tendo como principal ator das peças publicitárias, o próprio Ministro da Saúde.

" O ministro José Serra empunha a bandeira dos genéricos com uma ansiedade jamais vista numa autoridade de saúde; o doutor Gonzalo

Vecina, da Agência Nacional da Vigilância Sanitária, idem; A Federação Brasileira de Hospitais está numa verdadeira cruzada para padronizar genéricos nos hospitais; e até o presidente da Abifarma, José Eduardo Bandeira de Melo, o combatente mais voraz dos genéricos, atenuou seu discurso desmoralizante, até porque também multinacionais - algumas já operam nesse mercado - estão chegando com disposição para entrar nessa roda, como já fazem nos Estados Unidos, onde mantêm importantes subsidiárias exclusivas para genéricos". (Superintendente do Laboratório Teuto Brasileiro)

Assim, para o Laboratório Teuto Brasileiro, bastaria ser ágil o suficiente para tirar proveito das situações criadas no ambiente geral, tomando medidas para aproveitar a patente oportunidade que se mostrava. As ações a seguir, foram criadas pela percepção da coalizão dominante da organização.

Uma importante mudança foi implementada neste período, relativa à estratégia de vendas. O Laboratório Teuto Brasileiro deixou de atender os distribuidores, e passou a atender diretamente as farmácias. Reduziu sua carteira de 490 distribuidores para apenas 47, sendo estes, distribuidores exclusivos em algumas regiões como afirma o diretor administrativo-financeiro do Teuto:

"Cortamos a figura do repassador e aumentamos a nossa margem de negociação com a farmácia e demos condições, também, para a farmácia ter maior margem de negociação com o consumidor".

Desta forma, entende sua direção que com esta postura ampliaria a sua vantagem competitiva. Eliminar a margem dos distribuidores e repassar a maior parte dessa diferença para as farmácias, cria melhores condições competitivas, num mercado onde, presentemente, as margens são mais estreitas.

Para poder operar essa nova estratégia de vendas, o Laboratório Teuto mantém filiais estrategicamente localizadas nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Pernambuco.

O resultado prático da execução estratégica se refletiu rapidamente: seu faturamento mensal ascendeu para US\$ 8 milhões em 1999 e, US\$ 10 milhões no final de 2000, e fabricando 540 apresentações.

Por outro lado, essa explosão na demanda consumiu a capacidade produtiva da empresa. Embora tivesse passado por uma ampliação há pouco tempo pondera o diretor administrativo-financeiro da empresa que

"a fábrica ficou pequena para atender nossa demanda. Começamos, então, o projeto de crescimento da empresa para torná-la realmente grande: é o projeto denominado a fábrica do terceiro milênio".

Essa obra iniciou-se em outubro de 1999 e prevê um incremento de 40.000 m², que vai possibilitar um aumento de mais de 400% na capacidade de produção da empresa. A primeira etapa dessa obra, correspondente a 10.000 m² ficou pronta no ano de 2000, e o restante será entregue em 2001. O investimento previsto nessa obra é de US\$ 100 milhões.

Uma decisão estratégica importante foi tomada no ano de 2000, e consiste na preparação da empresa para certificação pelo Food and Drug Administration (FDA), organismo que cuida do licenciamento e controle da produção de medicamentos nos Estados Unidos. O certificado emitido por este organismo é reconhecido internacionalmente e critério de excelência utilizado por vários países importadores. Entendem os gestores do Teuto que a certificação ISO 9002 é importante, porém, tem sido banalizada no mercado brasileiro. Mais uma vez, pretendem chegar à frente, com diferenciação no mercado, uma vez que além de reforçar o conceito no mercado interno, credencia o Teuto para competir em outros países. Os focos atuais de exportação são os países do Mercosul e do Oriente Médio.

Quadro nº 10

**EVENTOS RELEVANTES NO 4º PERÍODO ESTRATÉGICO
"OS NOVOS DESAFIOS"**

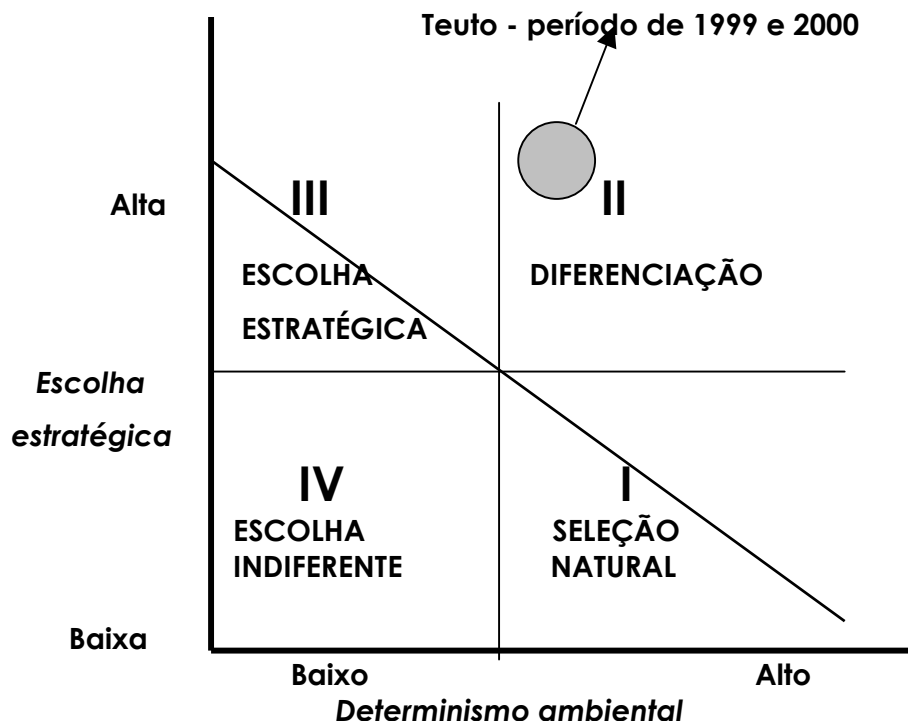
PERÍODO	EVENTO	AMBIENTE OPERACIONAL	AMBIENTE GERAL
1999 a 2000	<ul style="list-style-type: none"> * Ampliação da vantagem competitiva, com a mudança da política de vendas; * Criação de filiais de vendas e distribuição; * Decisão de ampliação: Projeto Fábrica do Terceiro Milênio, com incremento de 40.000 m² ; * Preparação para certificação do FDA - Food and Drug Administration, visando mercado internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> * Redução da carteira de distribuidores e conseqüente mudança no processo de distribuição; * Novas tecnologias e processos; * Número de apresentações chega a 540 em 2000; * Aumento significativo no quadro em 2000, passando a 1520 colaboradores; * Faturamento mensal chega em 1999 a US\$ 8 milhões, e a US\$ 10 milhões no ano de 2000. 	<ul style="list-style-type: none"> * Criada a ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária pela Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999; * Promulgada a Lei 9787/99 conhecida como a Lei dos genéricos; * Publicado o decreto 3.181/99 que regulamentou o decreto 9787; * Governo federal faz propaganda dos medicamentos genéricos.

4.2.4.1 - Determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica

No período em análise, o posicionamento relativo ao determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica do Laboratório Teuto Brasileiro no modelo de Hrebreniak e Joyce (1985), mantém-se no quadrante II, o da *diferenciação*, dando continuidade à tendência observada no período anterior. A característica desse quadrante é alto nível de capacidade de escolha estratégica e alto nível de determinismo ambiental.

A fig. nº 13 ilustra essa posição.

Fig. 13 - Grau de determinismo ambiental e escolha estratégica



Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985, p.339)

No período, houve alta capacidade de escolha estratégica e alto determinismo ambiental. A administração tomou decisões estratégicas importantes; inovou no setor, mudando sua forma de distribuição, optando por fazê-la diretamente, eliminando, assim, os distribuidores e, abrindo filiais para atendimento dos mercados mais significativos para o Laboratório Teuto. Note-se que esta alternativa foi inédita no setor, pois todos os laboratórios, multinacionais ou nacionais, não tinham essa prática comercial. Outras escolhas estratégicas se deram na decisão da ampliação física, o projeto da "Fábrica do Terceiro Milênio", dando significado à visão que a direção da organização manifestava, e, a preparação dos processos para certificação do FDA -Food and Drug Administration, a fim de sedimentar a imagem de qualidade no mercado nacional, mas também, abrir espaços para vendas no mercado internacional.

Por outro lado, o ambiente geral foi importante pelos eventos que vieram determinar os procedimentos para as organizações do setor

farmacêutico, especialmente a dos fabricantes de medicamentos genéricos, criando um novo e estimulante design do mercado.

O governo federal foi o grande incentivador: criou a ANVISA, promulgou a Lei 9787/99, conhecida como a Lei dos Genéricos e fez propaganda dos medicamentos genéricos, como, também, com a regulamentação dos medicamentos genéricos pelo Decreto 3.181/99 que regulamentou a Lei 9.787/99, o mercado deu um salto quantitativo de demanda.

Pelos motivos expostos, conclui-se que ocorreram no período em análise, alto nível de escolha estratégica e alto nível de determinismo ambiental.

4.2.4.2 - Stakeholders relevantes

O quadro nº 11 indica os *stakeholders* relevantes para o período 1999 e 2000 e as implicações estratégicas de sua interação com o Laboratório Teuto Brasileiro.

Quadro nº 11

**STAKEHOLDERS RELEVANTES NO PERÍODO DE 1999 e 2000 E SUAS
IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS.**

STAKEHOLDERS	IMPLICAÇÕES ESTRATÉGICAS
1. Proprietário	* Mudanças estruturais na organização
2. Coalizão dominante	* Criação de filiais de vendas e distribuição * Decisão de ampliação
3. Governo Estadual	* Preparação para certificação do FDA * Incentivos para crescimento * Esforço para formação de cluster.
4. Governo Federal	* Promulgou a Lei 9787/99 e seu regulamento * Criou ANVISA, agência encarregada de exercer o poder regulador no setor
5. Colaboradores	* Gestão contínua de programas de qualidade
6. Clientes	* Ênfase no consumo e reconhecimento da marca

A interação do proprietário foi intensa no período em análise, estimulando e apoiando as mudanças estruturais na organização, que continuaram desde o período anterior.

A Coalizão dominante (formada pelo proprietário mais diretoria profissional), identificada pela diretoria da organização como "colegiado", foi importante *stakeholder* no período, pois dela partiu uma série de estratégias que determinaram as principais ações da organização.

O Governo do Estado de Goiás foi outro *stakeholder* importante, assegurando os incentivos fiscais, até então, concedidos. Além disso, realizou gestões no sentido de instalar e concentrar no DAIA, outras indústrias farmacêuticas e de química fina para fornecimento dos laboratórios de medicamentos, o que o governo estadual chamou de Polo Farmoquímico de Anápolis.

No período em análise, o Governo Federal deu continuidade nas perspectivas que havia demonstrado no período anterior. Criou a Agência Nacional de Vigilância Sanitária e lhe deu atribuições para controle e licenciamento dos medicamentos em geral, mas, em especial, o controle e reconhecimento dos medicamentos genéricos. Promulgou a Lei dos Genéricos e sua regulamentação, interagindo e influenciando diretamente as decisões do Laboratório Teuto Brasileiro.

Neste período, os colaboradores continuam suas ações de participação em programas de qualidade total. Foi um *stakeholder* importante na manutenção da qualidade nos processos da indústria.

Os clientes foram os agentes que consumiram quantidades que promoveram um faturamento mensal de US\$ 8 milhões mensais no final de 1999 e de US\$ 10 milhões no final de 2000.

4.2.4.3 - Principais estratégias organizacionais

A análise do período permite destacar sete estratégias organizacionais relevantes, claramente identificadas na descrição dos eventos do período em estudo. Três são novas estratégias deliberadas:

a) Mudança na estratégia de vendas, com redução da carteira de distribuidores com conseqüente ampliação da vantagem competitiva;

b) Criação de filiais de vendas e distribuição e mudança no processo de distribuição;

c) Preparação para certificação do FDA - Food and Drug Administration;

Outras três são reedições de estratégias formuladas em períodos anteriores, que foram mantidas no período:

d) Promover a política da qualidade;

e) Buscar maior participação no mercado com lançamento de novos produtos;

f) Usar a qualidade dos produtos e processos como vantagem competitiva;

A única estratégia emergente formulada no período, se refere ao reconhecimento da incapacidade física de atender o mercado que se abriu com a regulamentação dos medicamentos genéricos:

g) Criação do projeto "Fábrica do Terceiro Milênio", com ampliação física e de tecnologias e processos;

Esta emergiu de ocorrências no ambiente geral que patrocinaram essa decisão. Embora houvesse intenção de aumentar fisicamente a fábrica, o aumento deveria ser gradual, atendendo o crescimento da demanda. Entretanto, com o conjunto de normas reguladoras promulgadas pelo governo federal, a administração do Teuto projetou a nova fábrica, para a qual não havia plano, em decorrência dessas normas.

Em resumo, apresenta-se no quadro nº 12 a classificação das estratégias, segundo a sustentada por Mintzberg (1987).

Quadro nº 12
PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS NO PERÍODO 1999 E 2000

ESTRATÉGIAS IDENTIFICADAS	CLASSIFICAÇÃO
MUDANÇA NA ESTRATÉGIA DE VENDAS	DELIBERADA
CRIAÇÃO FILIAIS DE VENDAS E DISTRIBUIÇÃO COM MUDANÇA NO PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO	DELIBERADA
PREPARAÇÃO PARA A CERTIFICAÇÃO NO FDA -FOOD AND DRUG ADMINISTRATION	DELIBERADA
PROMOVER A POLÍTICA DA QUALIDADE	DELIBERADA
BUSCAR MAIOR PARTICIPAÇÃO NO MERCADO COM LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS	DELIBERADA
USAR A QUALIDADE DOS PRODUTOS E PROCESSOS COMO UMA VANTAGEM COMPETITIVA	DELIBERADA
PROJETO DA AMPLIAÇÃO FÍSICA E DE TECNOLOGIA E PROCESSOS	EMERGENTE

Neste período estratégico, há uma importante mudança de postura competitiva por parte do Laboratório Teuto Brasileiro. A diferenciação foi consolidada nos períodos anteriores, como resultado de intenso trabalho na qualidade dos produtos e dos processos, e no marketing institucional. Por outro lado, seus concorrentes, seguindo os passos do Laboratório Teuto, também investiram em programas de qualidade e em publicidade destes fatos, transformando a certificação ISO, aos olhos do público, numa coisa banal e comum a todos os laboratórios. Naquele momento, todos estavam iguais. Assim sendo, a administração do Laboratório Teuto Brasileiro achou oportuna uma mudança na política de vendas, que viria criar uma nova condição competitiva, a de liderar pelo custo, para ganhar posições de mercado enquanto não reunisse condições para criar, novamente, uma nova diferenciação. Esta última, deverá reaparecer com a certificação do FDA, que assumirá o lugar da liderança pelo custo.

O enfoque ao consumidor final continuou, porém, mais acentuado, com a transferência para o preço final do produto das margens praticadas pelos distribuidores.

4.2.4.4 - Tipo de adaptação organizacional estratégica

O processo de adaptação organizacional estratégica do Laboratório Teuto Brasileiro desenvolvido neste período, apresentou as seguintes características principais:

- Atuação prioritária nos pontos de venda - as farmácias - substituindo os distribuidores;
- Criação de filiais em áreas consideradas prioritárias para distribuição própria;
- Implantação de novas tecnologias e processos industriais;
- Aumento significativo no número de apresentações com desenvolvimento de novos produtos;
- Aumento na produção e no quadro de colaboradores, passando a 1520 em 2000;
- Expressivo aumento em seu faturamento mensal, chegando a US\$ 10 milhões.

Analisando-se o conjunto de características apresentadas neste período, conclui-se que o tipo estratégico *explorador* é o que melhor se adequa a ele. Este se caracteriza por organizações que procuram um desenvolvimento amplo e contínuo do domínio, monitora as condições e eventos ambientais, e cria um crescimento através do desenvolvimento do produto e do mercado.

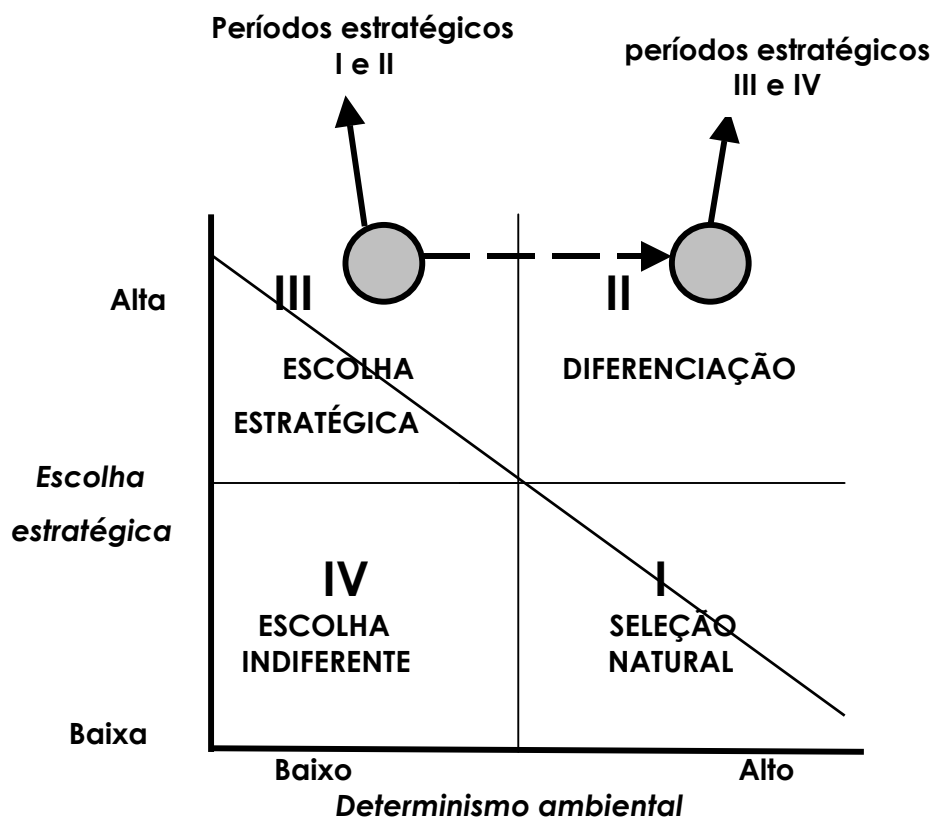
4.3 - Síntese da análise teórica

Esta seção focaliza, do ponto de vista teórico, o processo de adaptação organizacional estratégica do Laboratório Teuto Brasileiro, no período 1990 a 2000. Assim, apresenta-se a síntese comentada das análises teóricas dos períodos estratégicos desenvolvidas no capítulo anterior, de forma a oferecer uma visão integrada, relativa ao período pesquisado, dos aspectos que as constituíram.

4.3.1 - Determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica

A Fig. 14 apresenta a evolução do posicionamento do Laboratório Teuto Brasileiro no período 1990 a 2000, segundo o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), que possibilita a análise do ambiente em que a organização operou, relativamente ao grau de determinismo ambiental e à capacidade de escolha estratégica.

Fig. 14 - Evolução e posicionamento no período 1990 a 2000



Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985, p.339)

Posicionado no quadrante III (escolha estratégica) durante os períodos estratégicos I e II, o Laboratório Teuto deslocou-se para o quadrante II (diferenciação), a partir do período estratégico III, e aí permanecendo no período estratégico IV. Esse posicionamento durante o período da pesquisa caracteriza a alta capacidade de escolha estratégica. A partir de 1997, ocorreu uma mudança no grau de determinismo ambiental, passando de

baixo para alto. Esse deslocamento de quadrante se deveu, como já exposto anteriormente, ao aumento das regulações do governo federal, com a edição das diretrizes da Política Nacional de Medicamentos e, com a proposta de política para medicamentos genéricos. Hrebiniak e Joyce (1985) argumentam que este quadrante compreende organizações situadas em um nicho ambiental, no qual certas regras, pressões ou condições ambientais imutáveis, como a regulação legal, pressionam fortemente certos resultados ou comportamentos, mas proporcionam liberdade e escolha em outros. Este argumento coincide com o comportamento adotado pelo Laboratório Teuto Brasileiro, ao levar em conta o alto determinismo ambiental provocado pelos atos governamentais reguladores e a sua capacidade de escolha estratégica.

4.3.2 - Stakeholders relevantes

O quadro nº 13 apresenta os *stakeholders* relevantes do período 1990 a 2000, que influenciaram o processo de adaptação estratégica do Laboratório Teuto Brasileiro.

Quadro nº 13 - **STAKEHOLDERS RELEVANTES NO PERÍODO DE 1990 A 2000**

STAKEHOLDERS	PERÍODOS ESTRATÉGICOS			
	I 1990 - 1993	II 1994 - 1996	III 1997 - 1998	IV 1999- 2000
1. Quotistas	XXX			
2. Proprietário	XXX	XXX	XXX	XXX
3. Coalizão dominante			XXX	XXX
2. Governo Estadual	XXX	XXX	XXX	XXX
3. Governo Federal	XXX	XXX	XXX	XXX
4 Clientes		XXX	XXX	XXX
5. Colaboradores		XXX	XXX	XXX

Fonte: Organizado pelo autor

O proprietário da organização, o Governo Estadual e o Governo Federal, podem ser considerados os mais importantes *stakeholders* do Laboratório

Teuto Brasileiro no período pesquisado, pois, constam de todos os períodos estratégicos.

Os colaboradores aparecem nos três últimos períodos estratégicos, a partir do estabelecimento da necessidade da empresa em produzir com qualidade produtos de qualidade reconhecida, e torná-la percebida pelo mercado, através da marca Teuto.

Os clientes surgem como *stakeholders*, nesses mesmos períodos estratégicos, respondendo às ações tomadas pela organização, consumindo seus produtos pela qualidade percebida. Além desse fato, a influência sobre o consumo decorrente do plano Real, que, inicialmente, beneficiou a classe focada pelo Laboratório Teuto Brasileiro, gradativamente foi agregando mais consumidores oriundos da classe média que foi empobrecida no período. A classe de baixa renda foi mantida no foco do Teuto, embora continuasse tão ou mais pobre que antes.

No entanto, o papel mais relevante deve ser creditado à coalizão dominante que foi responsável pelas maiores adaptações decorrentes, traçando o caminho futuro da organização, com atuação marcante nos períodos estratégicos III e IV.

Os quotistas foram *Stakeholders* apenas no período inicial, e portanto, de relevância básica apenas para a história da origem da organização.

4.3.3 - Principais estratégias organizacionais

As estratégias consideradas relevantes em cada período estratégico estão reunidas no quadro nº 14, que as classifica em estratégias deliberadas e estratégias emergentes, e por período estratégico. Desta forma, proporciona uma identificação da continuidade estratégica utilizada pela organização.

Quadro nº 14 PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DO PERÍODO 1990 A 2000

	PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS	CLASSIFI- CAÇÃO	PERÍODOS ESTRATÉGICOS			
			I 1990 a 1993	II 1994 a 1996	III 1997 a 1998	IV 1999 a 2000
1	Promover maior agressividade à gestão comercial visando uma maior participação no mercado	DELIBERADA	XXX		XXX	
2	Promover a política da qualidade	DELIBERADA	XXX	XXX	XXX	XXX
3	Nova localização da indústria	DELIBERADA	XXX			
4	Aproveitar o oportunismo apresentado pelo decreto 793/93	EMERGENTE	XXX			
5	Buscar maior participação no mercado com lançamentos de novos produtos	DELIBERADA		XXX	XXX	XXX
6	Usar a qualidade dos produtos e processos como uma vantagem competitiva	DELIBERADA		XXX	XXX	XXX
7	Fortalecer a marca Teuto no mercado	DELIBERADA (*)		XXX	XXX	
8	Determinar um novo posicionamento e reconhecimento do laboratório Teuto no mercado decorrente da aprovação da Lei 9279/96, a "Lei das patentes"	EMERGENTE		XXX		
9	Crescimento físico planejado para o biênio 1997 e 1998	DELIBERADA			XXX	
10	Reorganização estrutural no comando da organização, com criação de cinco diretorias;	DELIBERADA			XXX	
11	Instituição de programa para certificação ISO 9002;	DELIBERADA			XXX	
12	Mudança na estratégia de vendas	DELIBERADA				XXX
13	Criação filiais de vendas e distribuição com mudança no processo de distribuição	DELIBERADA				XXX
14	Preparação para a certificação no FDA -Food and Drug Administration	DELIBERADA				XXX
15	Projeto da ampliação física e de tecnologia e processos	EMERGENTE				XXX

(*) Exceto no período estratégico III, quando foi emergente.

Promover a política de qualidade foi a estratégia que persistiu durante o período analisado. Formulada pelo proprietário, manteve-se ativa nos períodos subsequentes.

Da mesma forma, não menos importante foram as estratégias destinadas ao relacionamento com o mercado consumidor, ou seja, a busca de maior participação no mercado com lançamento contínuo de novos produtos, que pode ser verificado no número total de apresentações por período (Fig. 7, p. 65) e o uso da qualidade como uma vantagem competitiva, que pode ser interpretada como coadjuvante do extraordinário incremento no faturamento da organização.

4.3.4 - O Tipo de adaptação organizacional estratégica no período 1990 a 2000.

No capítulo 2 desta dissertação, foram apresentados fundamentos teóricos formulados por Miles e Snow (1978) para retratar o processo de ajustamento ou adaptativo nas organizações, denominado pelos autores de ciclo adaptativo. Em todos os períodos estratégicos, a organização se enquadrou na tipologia apresentada pelos autores, como do tipo *exploradora*, apresentando todas as principais características desse arquétipo. O Laboratório Teuto Brasileiro desenvolveu no período estudado - 1990 a 2000 - características que configuram o arquétipo de *exploradora*: um amplo e contínuo domínio, monitorou as condições e eventos ambientais, respondendo a eles, criou mudanças na indústria e cresceu através do desenvolvimento do mercado. Desta forma, explorou as oportunidades que nele se apresentaram.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente dissertação é finalizada com a apresentação de aspectos conclusivos extraídos deste trabalho, o exame da adequação entre o problema e os objetivos geral e específicos da pesquisa, seus resultados e suas contribuições.

5.1 - Aspectos conclusivos

O processo de adaptação organizacional estratégica do Laboratório Teuto Brasileiro foi reconhecido, examinado e analisado, do qual decorrem os seguintes aspectos conclusivos:

a) O caráter contextualista e processual da pesquisa, cuja análise aborda os fenômenos de uma maneira histórica, tratada segundo uma perspectiva longitudinal, é adequada para o estudo da mudança organizacional estratégica nas empresas;

b) No período estudado, a adaptação organizacional estratégica do Laboratório Teuto Brasileiro, configurou um processo no qual intervieram mudanças no ambiente geral e mudanças no interior da organização; as últimas foram influenciadas pelas primeiras;

c) Dois *stakeholders* externos exerceram papel decisivo no processo de adaptação organizacional estratégica da organização: O Governo Federal, como agente regulador do setor, e o Governo do Estado de Goiás, como provedor de incentivos fiscais. O primeiro propiciando um posicionamento estratégico favorável à organização, e o segundo oferecendo recursos de apoio à organização;

d) As estratégias relevantes da organização, identificadas no período estudado, são classificadas em sua maioria como deliberadas, estruturadas de forma lógica, seguindo as principais características que

determinam a empresa como sendo do tipo exploradora, na tipologia de Miles e Snow (1978);

e) As alterações estruturais desenvolvidas no período estudado, provieram de estratégias deliberadas.

5.2 - Adequação entre problema e objetivos da pesquisa e seus resultados

O problema da pesquisa questionava como se desenvolveu o processo de adaptação organizacional estratégica no Laboratório Teuto Brasileiro Ltda., no período compreendido entre 1990 e 2000. O objetivo geral foi estruturado em torno do problema, pois pretendia determinar quais foram e como se desenvolveram as mudanças estratégicas ocorridas na organização naquele período, identificando os fatores ambientais e internos que as influenciaram. A resposta à questão e a realização daquele objetivo foram apresentados pela identificação dos eventos relevantes ligados à história da organização no período estudado, divididos em períodos estratégicos. Para cada um dos períodos estratégicos considerados foram apresentados a descrição dos eventos relevantes envolvendo, também, eventos do ambiente operacional e ambiente geral, e realizada análise do período destacado. A análise foi realizada em cada período aplicando instrumentos teóricos que propiciaram a identificação: do nível de determinismo e do grau de escolha estratégica com que conviveu a organização (Hrebiniak e Joyce, 1985); dos *stakeholders* considerados relevantes e as suas influências (Bowditch e Buono, 1997); das estratégias (deliberadas ou emergentes) desenvolvidas (Mintzberg e McHugh, 1985), e a classificação do tipo estratégico configurado pelo Laboratório Teuto Brasileiro (Miles e Snow, 1978).

O primeiro objetivo específico era caracterizar o contexto ambiental das mudanças estratégicas da indústria farmacêutica nacional, no período abrangido pela pesquisa. O capítulo 3 - A indústria farmacêutica no Brasil: contexto histórico - desta pesquisa contempla este objetivo.

O segundo objetivo específico tinha o propósito de identificar e descrever os eventos políticos do ambiente geral e históricos da organização considerados relevantes no âmbito da adaptação estratégica organizacional. O capítulo 4 proporcionou o cumprimento desse propósito.

O terceiro objetivo específico era o de identificar os *stakeholders* e sua influência, o grau de determinismo ambiental e o nível de capacidade de escolha estratégica da organização e as principais estratégias desenvolvidas no período da pesquisa, que levaram a organização a realizar a adaptação organizacional estratégica, propósito que foi efetivado pelas análises teóricas de cada período estratégico realizadas no capítulo 4. Em complementação, ao final do mesmo capítulo é apresentada uma síntese das referidas análises, reunindo as de cada período destacado, em uma só avaliação, relativa ao período de 1990-2000.

O quarto e último objetivo específico, tinha o propósito de verificar a adequação entre as abordagens teóricas adotadas na pesquisa e o processo de adaptação estratégica da organização. Este propósito foi alcançado neste capítulo, onde foi possível constatar a adequação existente entre os instrumentos teóricos utilizados na busca pela resposta ao problema da pesquisa e seu objetivo geral, e o que se observou no processo de adaptação organizacional estratégica do Laboratório Teuto Brasileiro.

5.3 - Contribuições da pesquisa

Esta pesquisa oferece as seguintes contribuições:

- Trata-se de uma pesquisa realizada por meio de estudo de caso em empresa nacional, que pode contribuir para compreender o processo de adaptação estratégica nas organizações brasileiras, especialmente aquelas em que exista forte intervenção governamental como determinante do grau de mudanças nas organizações.
- Esta pesquisa sobre adaptação estratégica foi realizada, segundo alternativa apresentada por Pettigrew (1987), com considerações metodológicas de caráter contextualista e processual,

analisando a seqüência das ações e eventos no e ao longo do tempo de uma maneira histórica. Segundo aquele autor, investigações desse tipo constituem uma exceção na pesquisa da mudança organizacional.

5.4 - Recomendações gerais

No município de Anápolis, especialmente no seu Distrito Agroindustrial, local onde se instalou o Laboratório Teuto Brasileiro, vem ocorrendo uma concentração de indústrias farmacêuticas de similares e de genéricos. Desta feita, pesquisas futuras poderão ser realizadas na forma de estudos multicaso, para que se possa comparar as adaptações estratégicas realizadas nos diversos laboratórios farmacêuticos, em razão dos eventos do ambiente geral. Neste sentido, seria procedente a realização de estudos para investigação das questões de influência dos Governos estadual, pela sua gerência dos incentivos fiscais na atração de indústrias para o Estado de Goiás, e o Governo Federal, visto que ele é freqüentemente um agente promotor das atividades e regulador dos laboratórios farmacêuticos.

Por outro lado, o fato desta pesquisa ter utilizado considerações metodológicas segundo alternativa apresentada por Pettigrew (1987), especialmente quando considera ações e eventos ao longo do tempo e de maneira histórica, ficam aparentes as várias possibilidades de novas investigações no mesmo local base da pesquisa. Vários interesses podem ser ressaltados, especialmente na estrutura social da região, estudos sociológicos e antropológicos ao se considerar as mudanças de cultura e no ambiente do trabalhador da região. Nesse sentido, causa curiosidade acadêmica no que diz respeito à inclusão e participação do trabalhador regional nos programas de qualidade, já que os mesmos são programas gerenciais centrado nas pessoas e, portanto, dependente das mesmas.

Outra pesquisa que poderia ser desenvolvida com grande relevância teórica, seria o estabelecimento de um estudo comparativo da evolução dos laboratórios farmacêuticos produtores de medicamentos genéricos no Mundo,

e a evolução deste setor no Brasil, cujo contexto histórico teve um breve relato no capítulo 3 desta dissertação.

NOTAS DE FIM

¹ MEDICAMENTO COM A MESMA FÓRMULA, QUANTIDADE, DOSAGEM, CONDIÇÕES DE USO E AÇÃO TERAPÊUTICA DAS DE UM PRODUTO ORIGINAL. A SUA EFICÁCIA E A SEGURANÇA SÃO ASSEGURADAS PELOS TESTES DE BIO-DISPONIBILIDADE E BIOEQUIVALÊNCIA, PELO REGISTRO ÀS MATÉRIAS-PRIMAS UTILIZADAS E PELA COMPROVAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO.

¹ MEDICAMENTOS QUE TÊM O MESMO PRINCÍPIO ATIVO DOS PRODUTOS DE REFERÊNCIA, MAS NÃO SÃO OBRIGADOS A FAZER OS TESTES DE BIO-DISPONIBILIDADE E BIOEQUIVALÊNCIA EXIGIDOS AOS GENÉRICOS.

¹ UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO (UEN) REPRESENTA UM SEGMENTO, DENTRO DE UMA CORPORAÇÃO, QUE TEM SUA PRÓPRIA MISSÃO, LINHA DE PRODUTOS OU SERVIÇOS, CONCORRÊNCIA, CLIENTES, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES.(MEGGINSON, 1998)

¹ INSTRUMENTO BÁSICO IDEALIZADO POR PORTER, UTILIZADO PARA DIAGNOSTICAR A VANTAGEM COMPETITIVA E ENCONTRAR MANEIRAS DE INTENSIFICÁ-LA. DIVIDE UMA EMPRESA NAS ATIVIDADES DISTINTAS QUE ELA EXECUTA NO PROJETO, PRODUÇÃO, MARKETING E DISTRIBUIÇÃO DE SEU PRODUTO.

¹ INSTITUIÇÃO NORTE AMERICANA PROVEDORA DE INFORMAÇÕES E DE PESQUISAS DE MERCADO, ANÁLISE EMPRESARIAL E SERVIÇOS DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS À INDÚSTRIA FARMACÊUTICA GLOBAL.

¹ PROGRAMA DE INCENTIVOS FISCAIS DO ESTADO DE GOIÁS, CONSISTENTE EM PROCRASTINAÇÃO DE RECOLHIMENTO DE 70% DO ICMS GERADO POR 10 ANOS, PARA A INSTALAÇÃO DE INDÚSTRIAS NO ESTADO.

¹ SIGLA QUE DESIGNA DISTRITO AGRO INDUSTRIAL DE ANÁPOLIS EM GOIÁS.

CAPÍTULO 6

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDALA, I.; SIMAS Fº, M. Armadilha dos remédios. **Isto É**. São Paulo, mar 2000 Seção Medicina e Bem Estar. Disponível em: <http://www.zaz.com.br/istoe/1589/brasil/1589armadilha.htm> Acesso em 20 out 2001

ABIFARMA- Associação Brasileira da Indústria Farmacêutica - São Paulo. **Estatísticas do setor farmacêutico**. Disponível em <http://www.abifarma.com.br/estatisticas> . Acesso em: 15 jul.2001

ABIQUIF- Associação da Indústria Brasileira Farmoquímica - Consumo de farmoquímicos em 2000. Disponível em <http://www.abiquif.org.br/portug.htm> . Acesso em: 02 Ago. 2001

ALANAC- Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais - São Paulo. **Produção de medicamentos genéricos no Brasil**. Disponível em <http://www.alanac.org.br/noticiaproducao.htm> Acesso em: 24 jul. 2001

ALVES F.º, A. **Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: O caso do Banco do Estado de Santa Catarina**. 2000, 260 f. Tese (doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ANSOFF, I.A. e McDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BELLUZZO, L.G.M. e BATISTA JR, P.N. Riscos da Valorização Cambial. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 25 dez. 1994. Disponível em : <http://www.eco.unicamp.br/artigos/belluzzo/artigo1.htm>. Acesso em: 20 out. 2001

BOGDAN, R. e BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994

BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997

BRASIL, Ministério da Saúde. ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Medicamentos genéricos**. Disponível em <http://www.anvisa.gov.br/hotsite> . Acesso em: 24 jul. 2001

CERTO, S.C. e PETER, J.P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Os novos paradigmas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, pp. 1-22, 1972

_____. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment.: retrospect and prospect. **Organization Studies**, 18/1, 1997, p.43-76.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991

GEREZ, J.C. Indústria Farmacêutica: histórico, mercado e competição. **Ciência Hoje**. Rio de Janeiro, v.15, nº 89, p. 19-30, 1993.

FURTADO, J.M. Goela abaixo. **Exame**. São Paulo, ano 35 nº 11 p.74-78, 30 Mai. 2001

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

_____. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.4, p.65-71, 1995

HALL, R. Desarrollos recientes en teoria organizacional: una revisión. **Ciencia y Sociedad**, v. XV, n.4, octubre-diciembre 1990, p. 376-411.

HREBINIAK, L.G. e JOYCE, W.F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 336-349, 1985.

IMS-HEALTH: banco de dados e instituto de pesquisas mercadológicas. Disponível em <http://www.ims-global.com>. Acesso em: 02 ago. 2001.

JAVIDAN, Mansour et al. Strategic change: the search for new equilibria. **Journal of Organizational Change Management**, v.3, n.3, p. 59-76, 1990.

JORNAL DO BRASIL. **Medicamentos genéricos - suplemento especial**. Rio de Janeiro, 20 ago. 2000. 50 p.

KATZ, D. e KHAN, R.L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KUPFER, D.S. **O setor de medicamentos no Brasil: aspectos da estrutura industrial**. Rio de Janeiro: UFRJ/Instituto de Economia Industrial, 1985.

MARTINS, G.de A. Metodologias convencionais e não convencionais e a pesquisa em administração. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.00, n.0, p. 1-5, 1994

MASSARO, C. Pílula. **O Estado de São Paulo**. São Paulo, dez 1999. Disponível em: <http://www.estado.estadao.com.br/edicao/especial/seculo/designer/temas/se.../sexual1.htm> Acesso em 20 Out.2001

MEGGINSON, L.C. et alli. **Administração, conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998

MERCADO DE GENÉRICOS TEM ENTIDADE PRÓPRIA. **Revista Farmacêutica Kairos**. São Paulo. ano XIII nº 148, março 2001, p. 33-36

MILES, Raymond E. e SNOW, Charles C. **Organizational Strategy, structure, and process**. New York: Mc Graw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five P's for strategy. **California Management Review**, Fall 1987, p. 11-24.

_____. The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. **California Management Review**, Fall 1987, p. 25-32.

MINTZBERG, H. e MCHUGH A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, V.340, n.1, p.160-197, 1985.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996

NEVES, J.L. Pesquisa qualitativa - Características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.1, n.3, p. 1-5, 1996

O AVANÇO DOS GENÉRICOS. **Fármacos & Medicamentos**. São Paulo, ano II, nº 9, p.16-17.

PETTIGREW, A.M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n. 6, novembro 1987, p. 649-670.

POLÍCIA ACHA EMBALAGENS DE REMÉDIO EM GRÁFICA. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 10 set. 1996. Folha Cotidiano página 3-2. Disponível em: <http://fws.uol.com.br/folio.cgi/fsp1996> Acesso em 21 nov. 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

SENGE, Peter . in TAVARES, M.C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000. p.279-281.

SILVA, P.R. da. O desenho organizacional - perspectiva desenvolvida por Mintzberg. **Economia e Sociologia**, Évora: Gabinete de Investigação e Acção Social do Instituto Superior Económico de Évora, nº 69, 2000 p. 43 - 93.

STACEY, Ralph. **Pensamento estratégico e gestão da mudança**. Lisboa: Dom Quixote, 1998

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987

WEICK, Karl E. **A psicologia social da organização**. São Paulo: USP, 1973.

WOOD, Jr., Thomaz et al. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD, Jr. Thomaz (coord). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas e Coopers & Lybrand, 1995. P.188-216.

YIN, R. **Estudo de Caso - planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2001
