Simone Basile Alves

**Como os acordos de parceria podem melhorar
o desempenho das atividades de PD&I
na área de fármacos e medicamentos**

**Tese apresentada à Faculdade de Medicina da
Universidade de São Paulo para obtenção do título
de Doutora em Ciências**

**Programa de Medicina Preventiva
Orientadora: Profa. Dra. Ana Luiza D' Avila Viana**

(Versão corrigida. Resolução CoPGr 6018/11, de 1 de novembro de 2011. A
versão original está disponível na Biblioteca da FMUSP)

**São Paulo
2017**

Simone Basile Alves

**Como os acordos de parceria podem melhorar
o desempenho das atividades de PD&I
na área de fármacos e medicamentos**

**Tese apresentada à Faculdade de Medicina da
Universidade de São Paulo para obtenção do título
de Doutora em Ciências**

Programa de Medicina Preventiva

Orientadora: Profa. Dra. Ana Luiza D' Avila Viana

**São Paulo
2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Preparada pela Biblioteca da
Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo

©reprodução autorizada pelo

Alves, Simone Basile

Como os acordos de parceria podem melhorar o desempenho das atividades de PD&I na área de fármacos e medicamentos / Simone Basile Alves -- São Paulo, 2017.

**Tese (doutorado) -- Faculdade de Medicina da
Universidade de São Paulo.**

Programa de Medicina Preventiva.

Orientadora: Ana Luiza D'Avila Viana.

Descritores: 1. Pesquisa e desenvolvimento 2. Inovação 3. Acordo de parcerias 4. Alianças 5. Desempenho 6. Capacidade de gestão 7. Capacidade de gestão de parcerias 8. Biotecnologia

USP/FM/DBD-218/17

Dedico esse trabalho ao meu pai Valmir (in memorian), quem me fez ser o que sou hoje, a ter valores fortes, ver que estudar era o caminho, mas também quem me fez enxergar a necessidade de se buscar o conhecimento filosófico e o conhecimento espiritual, para poder enfrentar os muitos desafios ao longo de minha vida.

Também dedico esse trabalho ao Jin (Hong), meu eterno amigo, amor e “arquiteto” do meu doutorado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos gestores das organizações que participaram dessa pesquisa e que me receberam, de “portas abertas” e de forma muito profissional. Sem eles, esse trabalho não teria sido concluído.

Agradeço a minha orientadora Dra. Ana Luiza D’Avila Viana, pela orientação profissional, confiança e estímulo e também, aos professores da banca de qualificação, pelos valiosos comentários que fizeram.

Agradeço à CAPES pela bolsa de estudo que possibilitou a minha dedicação a essa pesquisa.

Agradeço, também, à Fifi e à Bella, minhas duas gatinhas, que tanto me alegraram e foram minhas companheiras, nos momentos de solidão para redação dessa tese.

E em especial, agradeço à *força divina* que esteve comigo em todos os momentos dessa jornada, pois, sem essa força não teria conseguido chegar até aqui.

SUMÁRIO

Lista de siglas e abreviaturas

Lista de figuras

Lista de quadros

Lista de tabelas

Resumo

Abstract

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. Problema de Pesquisa.....	19
1.2. Objetivos Gerais e Específicos	19
1.3. Justificativas Teóricas e Empíricas.....	20
1.4. O Que Agrega	21
1.5. Organização do Trabalho.....	21
2. REFERENCIAL TEORICO.....	22
2.1. Capacidades Organizacionais.....	22
2.2. Capacidade Dinâmica das Organizações.....	25
2.3. Capacidade de Gestão das Alianças Estratégicas Contratuais.....	28
2.4. As Alianças e a Criação de Valor	34
2.5. A Colaboração e o Desempenho Inovador	44
3. A ÁREA DE FÁRMACOS E MEDICAMENTOS, CEIS E PDPs.....	51
3.1. Os Setores Farmacêutico e de Biotecnologia no Mundo e no Brasil.....	51
3.2. O Complexo Econômico Industrial da Saúde e as PDPs.....	68
4. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	79
4.1. Método e Estratégia de Pesquisa.....	79
4.2. Escolha das Organizações e das PDPs.....	81
4.3. A Estratégia de Coleta de Dados.....	82
4.4. A Estratégia de Análise de Dados.....	86

5. RESULTADOS.....	87
5.1. Estudo de Caso da Organização A.....	87
5.1.1. Apresentação da PDP.....	87
5.1.2. Caracterização da Capacidade de Gestão das Alianças (PDPs).....	89
5.1.3. Caracterização do Desempenho das PDPs (para a Organização A).....	96
5.1.4. Caracterização do Desempenho das PDPs (para o Mercado e Sociedade)	99
5.2. Estudo de Caso da Organização B	102
5.2.1. Apresentação da PDP.....	103
5.2.2. Caracterização da Capacidade de Gestão das Alianças (PDPs).....	104
5.2.3. Caracterização do Desempenho das PDPs (para a Organização B).....	111
5.2.4. Caracterização do Desempenho das PDPs (para o Mercado e Sociedade).....	116
5.3. Análise Cruzada.....	119
5.3.1. Coordenação Interorganizacional (atividades, recursos, estrutura, pessoas).....	119
5.3.2. Coordenação Interorganizacional (sincronismo e interação)	121
5.3.3. Coordenação da Carteira de Alianças.....	122
5.3.4. Aprendizado Interorganizacional	124
5.3.5. Proatividade da Aliança	125
5.3.6. Transformação da Aliança (Flexibilidade)	127
5.3.7. Desempenho das Alianças / PDPs – (para a Organização).....	130
5.3.8. Desempenho das Alianças / PDPs – (para a Sociedade e Mercado).....	139
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	144
REFERÊNCIAS.....	151
APÊNDICE A – Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo - Fase III.....	161
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista.....	162
APÊNDICE C – Matriz de Amarração.....	165
APÊNDICE D – Aprovação no CEP.....	175

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ALFOB - Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Oficiais
ANAHP - Associação Nacional de Hospitais Privados
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
C&T - Ciência e Tecnologia
CDB - Convenção sobre Diversidade Biológica
CEBRAP - Centro Brasileiro de Pesquisa
CEIS - Complexo Econômico Industrial da Saúde
CTI - Ciência, tecnologia e Inovação
CMED - Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos
FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos
HPV - Human Papiloma Virus
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEDI - Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial
IFAs - Insumos Farmacêuticos Ativos
IFPMA - The International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations
Interfarma - Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa
MCTI - Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MS - Ministério da Saúde
OMS - Organização Mundial da Saúde
ONU - Organização das Nações Unidas
OPAS - Organização Panamericana da Saúde
P&D - Pesquisa e Desenvolvimento
PD&I - Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PDP - Parceria para o Desenvolvimento Produtivo
PDPs - Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo
PIB - Produto Interno Bruto
PINTEC - Pesquisa de Inovação Tecnológica (do IBGE)
PITCE - Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior
PNI - Programa Nacional de Imunizações
PROCIS - Programa para o Desenvolvimento do Complexo Industrial da Saúde

RENAME - Relatório Nacional de Medicamentos

RH - Recursos Humanos

Sindusfarma - Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos do Estado de São Paulo

SNI - Sistema Nacional de Inovação

SUS - Sistema Único de Saúde

UNICEF - Fundo das Nações Unidas para a Infância

VBR - Visão baseada em Recursos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo multidimensional de Schilke e Goerzen.....	32
Figura 2 - Relacionamento entre os componentes do modelo.....	34
Figura 3 – Preços atribuem o valor criado.....	35
Figura 4 – Modelo VRIO desenvolvido em 2002 por Barney.....	37
Figura 5 – As Três Dimensões da Sustentabilidade.....	38
Figura 6 – Fontes de vantagens das capacidades relacionais baseadas em alianças	40
Figura 7 – A cadeia farmacêutica integrada (tradicional) e a cadeia de valor.....	54
Figura 8 – Colaboração entre empresas de biotecnologia e grandes empresas farmacêuticas.....	56
Figura 9 – Uma nova ordem mundial para 2013.....	60
Figura 10 – Empresas de biotecnologia por área de atuação.....	66
Figura 11 – Relações entre empresas e universidades ou institutos.....	67
Figura 12 – Fluxograma – Parceria para o Desenvolvimento Produtivo (PDP).....	75
Figura 13 – Modelo conceitual do estudo empírico.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Motivações para estabelecer alianças estratégicas.....	30
Quadro 2 – Fusões e aquisições de mais de US\$ 1 bilhão em 2007.....	58
Quadro 3 – Características dos laboratórios públicos e dos gestores.....	83
Quadro 4 – Coordenação (estrutura, pessoas, recursos e atividades).....	120
Quadro 5 – Coordenação (sincronismo e interação).....	121
Quadro 6 – Coordenação da carteira de alianças / PDPs.....	123
Quadro 7 – Aprendizado interorganizacional (aprendizado, absorção, informação integrada).....	124
Quadro 8 – Pró-atividade da aliança /PDP.....	126
Quadro 9 – Transformação da aliança / PDP (flexibilidade).....	128
Quadro 10 – Desempenho das alianças / PDPs (desempenho).....	130
Quadro 11 – Desempenho das alianças / PDPs (objetivos estratégicos).....	131
Quadro 12 – Desempenho das alianças / PDPs (conhecimento gerado / aplicabilidade).....	133
Quadro 13 – Desempenho das alianças / PDPs (evolução interna e VRIO).....	135
Quadro 14 – Desempenho das alianças / PDPs (agilidade de respostas).....	136
Quadro 15 – Desempenho das alianças / PDPs (retorno econômico-financeiro).....	138
Quadro 16 – Desempenho das alianças / PDPs (objetivos estratégicos e impacto).....	140
Quadro 17 – Desempenho das alianças / PDPs (evolução da inovação)	142

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Vendas globais da indústria farmacêutica por região (2007).....	57
Tabela 2 – Brasil e o ranking mundial do segmento farmacêutico - 2010 – (em US\$ bilhões).....	62
Tabela 3 – Posição do Brasil no ranking mundial dos mercados farmacêuticos (2013 e 2014).....	63
Tabela 4 - Maiores empresas farmacêuticas por receita bruta em 2016.....	63
Tabela 5 – Natureza predominante das inovações.....	142

RESUMO

Alves SB. Como os acordos de parceria podem melhorar o desempenho das atividades de PD&I na área de fármacos e medicamentos [Tese]. São Paulo: Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo; 2017.

Ambientes altamente dinâmicos, complexos e que envolvam conhecimento, alta tecnologia, e recursos diversos, estimulam acordos de parcerias, que passam a ser um meio de transferência de conhecimento e tecnologia, de acesso a ativos complementares e de busca da inovação.

Neste trabalho, coloca-se a questão de como os acordos de parcerias e sua gestão, mais especificamente, os acordos das Parcerias de Desenvolvimento Produtivo (PDPs), podem melhorar o desempenho das atividades de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) na área de fármacos e medicamentos.

A relevância da pesquisa está em realizar um estudo qualitativo que contribua com estudos teóricos, quantitativos e qualitativos anteriores sobre alianças no setor farmacêutico, mas buscando ampliar esse entendimento para as PDPs, que são estratégicas para o Complexo Econômico Industrial da Saúde (CEIS) e para o atendimento das demandas da sociedade, no que se refere à produção de medicamentos para o Sistema Único de Saúde (SUS).

Para estudar esta questão, optou-se por mapear as PDPs, no setor de biotecnologia, por ser este setor altamente complexo e dependente de conhecimento multidisciplinar, caracterizando-se pela distribuição dos conhecimentos e recursos necessários entre os agentes, e que precisa estabelecer parcerias para acessar esses recursos e buscar capacidades complementares. Destaca-se também o fato de o governo brasileiro ter escolhido o setor de biotecnologia como um dos eixos centrais de sua política industrial, por meio de diversos programas de incentivo.

Para a realização do estudo, utilizou-se a metodologia de estudos de casos múltiplos. Foram selecionadas PDPs de duas organizações de grande porte e entrevistados diretores e gerentes (níveis hierárquicos 2 e 3).

Concluiu-se com esse estudo que há uma relação positiva entre os acordos de parceria e o bom desempenho nas atividades PD&I das organizações envolvidas, desde que haja uma boa capacidade de gestão dos acordos por parte dos parceiros, e ainda, que a boa capacidade de gestão desses acordos aumenta a credibilidade dessas organizações, colocando-as numa posição competitiva no mercado nacional. Adicionalmente, foi possível identificar que o bom desempenho das PDPs tende a garantir a produção de medicamentos no Brasil, atendendo as demandas da sociedade e contribuindo para desenvolvimento do CEIS. Nesse trabalho, também se confirmou evidências de estudos anteriores que demonstraram a importância da relação de confiança entre os parceiros para o bom desempenho das PDPs.

Palavras-chave: pesquisa e desenvolvimento, inovação, acordo de parcerias, alianças, desempenho, capacidade de gestão, capacidade de gestão de parcerias, biotecnologia.

ABSTRACT

Alves SB. How partnership agreements can improve the performance of PD&I activities in the area of pharmaceuticals and medicines [Tese]. São Paulo: “Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo”; 2017.

Highly dynamic, complex and involving high-tech environments, with knowledge and resources distributed among different agents resources, stimulate partnership agreements, which become a mean of transferring knowledge and technology, and access to complementary assets and achieve innovation.

In this work, the question is how the partnership agreements and their management, more specifically, the agreements of the Productive Development Partnerships (PDPs), can improve the performance of Research, Development and Innovation (RD&I) activities in the area of drugs and medicines.

The relevance of the research is to conduct a qualitative study in order to contribute to previous theoretical, quantitative and qualitative studies about alliances in the pharmaceutical sector, and also to expand this understanding for PDPs, which are strategic to the Economic Industrial Complex of Health (CEIS) in Brazil, as they stimulate the domestic production of medicines to meet the Unified System of Health (SUS) demands.

In order to study this issue, we choose to map the PDPs in the pharmaceutical biotechnology sector, as this is a highly complex and multidisciplinary knowledge sector, characterized by the distribution of knowledge and resources among the agents that needs to establish partnerships to access these resources and seek complementary capabilities. It is also worth to note the fact that the Brazilian government has chosen the biotechnology sector as one of the central axes of its industrial policy through various incentive programs.

For this study we choose the methodology of multiple case studies. PDPs were selected from two large organizations. Directors and managers were interviewed (hierarchical levels 2 and 3).

It was concluded that there is a positive relationship between the partnership agreements and the good performance in the RD&I activities of the organizations involved in this study, since there is a good management capacity of the agreements by the partners. It was also concluded that good management capacity of these agreements increases the credibility of these organizations, putting them in a competitive position in the national market. Additionally, it was possible to identify that the good performance of the PDPs tends to guarantee the production of medicines in the national market, meeting the demands of the SUS and contributing to the development of the CEIS. In this study, it was also possible to confirm the evidences from previous studies that demonstrated the importance of the trust relationship between the partners for the good performance of partnerships.

Key words: research and development; innovation, partnership agreements, alliances, performance, management capacity, management capacity of partnerships, biotechnology.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente no qual as organizações vêm competindo nas últimas décadas evoluiu profundamente. Isso ocorreu principalmente em segmentos dinâmicos, que envolvem empresas com alta tecnologia, resultado da globalização dos mercados e atividades de negócios, competição acirrada (GUPTA; WILEMON, 1996) e de rápidos avanços no desenvolvimento tecnológico (BAYUS, 1994).

Nesse tipo de ambiente, por exemplo, inserem-se as empresas que atuam no setor de saúde, principalmente as empresas do setor farmacêutico e de biotecnologia.

As organizações, historicamente, investiram em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para nutrirem inovação e sustentarem crescimento (CHESBROUGH, 2003). As empresas do setor farmacêutico, por exemplo, buscaram organizar seus próprios centros de pesquisa e desenvolvimento com o objetivo de especializar todas as fases de processo de desenvolvimento de medicamentos (CHESBROUGH, 2003; CALIXTO; SIQUEIRA JR, 2008).

Para as empresas do setor de biotecnologia farmacêutica, envolvidas com saúde humana, há um rápido avanço tecnológico e uma acentuada multidisciplinaridade nas atividades desenvolvidas, nas quais disciplinas como química, bioquímica, biologia, biologia molecular, biotecnologia, tecnologia vêm se integrando cada vez mais. O conhecimento é reciclado rapidamente e para as organizações que atuam nesse segmento, fica difícil ter todos os recursos necessários internalizados; o conhecimento é disperso e distribuído entre os agentes – clientes, universidades, hospitais, via seus centros de pesquisa, institutos de pesquisas, laboratórios, parceiros em geral – aumentando a complexidade do segmento.

Neste contexto, a firma é conduzida a expandir suas fronteiras buscando, por meio de relações estratégicas cooperativas, o acesso a novos conhecimentos (MARCH, 1991; NELSON; WINTER, 1982; DOSI; TEECE, 1993).

As alianças estratégicas ou os acordos de parceria, uma forma de expandir as fronteiras, têm sido apontados por alguns pesquisadores (POWELL; BRANTLEY, 1992; POWELL; KOPUT; SMITH, 1996; PISANO 1991), como um meio eficaz de transferência do conhecimento e de acesso a ativos complementares.

Os acordos de parcerias (alianças) podem assumir diversas formas: pesquisa e desenvolvimento, capital de risco, licenciamento, testes clínicos, manufatura, comercialização, distribuição e subcontratação.

As empresas farmacêuticas vêm adotando o modelo de parcerias (alianças) para poderem competir nesse mercado altamente complexo e terem acesso a novos conhecimentos, principalmente, a partir de 1980 com o novo ciclo desta indústria – o da biotecnologia molecular. A chamada revolução biotecnológica contribuiu para alterar características estruturais merecendo destaque a reorganização das atividades de P&D, a recomposição de capacidades organizacionais e inovativas, forçando as grandes empresas estabelecidas a centrarem-se na descoberta de novos medicamentos (RADAELLI, 2008).

As empresas de biotecnologia, que são a chave para a cadeia produtiva da bioeconomia (CEBRAP, 2011), utilizam-se das parcerias, principalmente com incubadoras, fundos de investimento, universidades, laboratórios farmacêuticos públicos ou privados, hospitais, institutos de pesquisa, organismos governamentais, formando uma rede de relacionamentos interorganizacionais.

O setor de Saúde apresenta peculiar complexidade na medida em que articula a geração e difusão de tecnologias, a dinâmica institucional social e a estruturação do Estado e sua relação com o setor privado. A dimensão analítica do tema implica em diferentes arranjos institucionais que envolvem setores e cadeias produtivas, tais como organizações de Ciência e Tecnologia (C&T), empresas, agências de regulação sanitária, implementação de políticas industriais, científicas e tecnológicas, de propriedade intelectual, de saúde, entre outras. Por isso, a saúde situa-se como um campo estratégico dos Sistemas Nacionais de Inovação (SNI). (INFORME CEIS 2010).

Dentre esses diferentes arranjos encontram-se as Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo, as PDPs, que envolvem parcerias entre laboratórios públicos e empresas farmacêuticas privadas, produtoras de medicamentos e insumos farmacêuticos ativos (IFAs). As PDPs são estratégicas para o Complexo Econômico Industrial da Saúde (CEIS), na medida, em que estimulam a produção nacional de medicamentos para atender o Sistema Único de Saúde (SUS) e, conseqüentemente, fortalecem a cadeia produtiva interna.

Mas, muitas vezes, os acordos de parcerias vão além de uma decisão racional de complementaridade de recursos e capacidades. A reciprocidade, a reputação e a confiança dos parceiros têm um peso importante nessas alianças. Na interação entre os agentes econômicos, o fator reputação é condição básica, uma vez que os indivíduos racionais se baseiam em conhecimentos anteriores para tomarem decisões futuras.

Segundo Granovetter (1985), quanto mais duradoura a relação, maior o estímulo econômico para agir de boa fé no desejo de continuar participando ativamente de parcerias bem sucedidas. O autor acrescenta ainda que as relações contínuas tendem a possuir um

conteúdo pessoal com expectativas positivas entre as partes e que quanto maior a incerteza ambiental, maior a necessidade de parceiros com sinais visíveis de confiança no ambiente. Nas redes, a confiança é um lubrificante eficiente para a troca econômica (POWELL, 1990).

Barney e Hesterly (2004) argumentam que a competição tem crescido mais entre grupos de empresas do que entre firmas individuais.

Muitas inovações importantes e críticas têm emergido dos mais variados e improváveis lugares (CHESBROUGH, 2003) e muitas organizações inovadoras e bem-sucedidas adaptaram sua gestão da inovação ao ambiente externo mutante, na tentativa de protegerem ou nutrirem sua vantagem competitiva (CHIARONI; CHIESA; FRATINI, 2009).

Quando a base de conhecimento da indústria é complexa e ao mesmo tempo expandida, e as origens da *expertise* são amplamente dispersas, o *locus* da inovação será encontrado nas redes de aprendizado, mais do que nas firmas individualmente (POWELL; KOPUT; SMITH, 1996). Ainda para os autores, uma rede serve como um *locus* de inovação, na medida em que fornece um oportuno acesso ao conhecimento e recursos, que de outra forma, não estariam disponíveis, além de testar as competências internas e as capacidades de aprendizado da organização.

Enfim, vem ocorrendo uma mudança na forma como as organizações gerenciam o conhecimento e seus processos de inovação, pois estes passaram a ser cruciais para a criação de valor econômico.

Schilke e Goerzen (2010) ressaltam que apesar das alianças estratégicas estarem se mostrando importantes ferramentas estratégicas, evidenciado por sua frequente utilização em muitos segmentos, alguns estudos demonstram altas taxas de fracasso. Na realidade, evidências empíricas mostram que aproximadamente 50% das alianças não atendem às expectativas e que as alianças e seus resultados diferem muito entre as empresas.

Então, passa a ser fundamental entender os aspectos de gestão que podem contribuir positivamente para o andamento dos acordos de parcerias (alianças). Como as alianças envolvem acordos cooperativos e relações, há uma espécie de “contrato relacional” que, normalmente, está baseado muito mais numa relação cooperativa e de confiança do que numa relação contratual. Isso pode gerar problemas, na medida em que os recursos estão espalhados entre os parceiros e a gestão das parcerias (alianças) passa a ser uma questão complexa e fundamental, pois exige sincronização, coordenação, interação, habilidades de relacionamento, rotinas de integração das informações, flexibilidade contratual, entre outros aspectos.

Um conjunto diverso de estudos aponta que a intensidade de pesquisa e desenvolvimento ou o nível de sofisticação tecnológica do setor é positivamente correlacionado com a intensidade e número de alianças nesses setores (FREEMAN, 1991; HAGEDOORN, 1995), levando as organizações a comporem carteiras de alianças estratégicas contratuais (SCHILKE; GOERZEN, 2010). Isso pode gerar um problema adicional, na medida em que com o tempo, as organizações acabam fazendo mais alianças, e isso passa a ser mais complexo, pois há a necessidade de se gerir uma carteira de alianças, que pode contemplar interdependência, exigindo mais coordenação e estrutura e também, a necessidade de se criar sinergia entre as alianças.

O objetivo desse trabalho é contribuir para o melhor entendimento dos acordos de parcerias, mais especificamente, os acordos das PDPs, que são parcerias firmadas junto ao Ministério da Saúde, e seu processo de gestão, visando mapear como os acordos e sua gestão se relaciona com o desempenho (resultado) das PDPs e das atividades de PD&I das organizações envolvidas, considerando fatores que vão de inovação, aprendizado, capacitação, até possível retorno econômico financeiro, além de retorno para a sociedade / mercado.

1.1 Problema de Pesquisa

Esta pesquisa tem como objetivo principal realizar um estudo exploratório sobre os acordos de parcerias e a gestão das parcerias (PDPs) no setor de biotecnologia farmacêutica humana no Brasil, mapeando seus processos e rotinas, e identificando sua relação com o desempenho (resultados) das parcerias. Considera-se aqui um conceito mais amplo de resultados, orientado para a criação de valor para as organizações envolvidas e para a sociedade. Busca-se responder o seguinte problema de pesquisa:

Como os acordos de parceria (alianças/parcerias) podem melhorar o desempenho (resultados) das atividades de PD&I na área de fármacos e medicamentos?

1.2 Objetivos Gerais e Específicos

O objetivo geral da pesquisa é compreender, tendo como base a percepção dos gestores, a relação entre os acordos e gestão desses acordos (PDPs), no que se refere aos seus processos e rotinas, e o desempenho (resultados) dos acordos (parcerias).

Os objetivos específicos são:

- 1) Entender as características do setor e a dinâmica dos acordos de PDPs existentes.
- 2) Analisar os acordos de PDPs e sua gestão nas organizações do setor.
- 3) Mapear o desempenho (resultados) dos acordos (PDPs) nas organizações do setor.
- 4) Mapear o desempenho (resultados) dos acordos (PDPs) para a sociedade e mercado.

As questões diretrizes do trabalho buscam identificar:

- a) Como é estruturada a gestão dos acordos (PDPs), analisando as rotinas existentes.
- b) Se os acordos das PDPs geram valor para a organização, no que se refere ao desenvolvimento de suas atividades internas de PD&I e, conseqüentemente, posição diferenciada no mercado.
- c) Se o desempenho das atividades internas de PD&I, nas organizações pesquisadas, tem contribuído, de alguma forma, para atender as demandas da sociedade/mercado.

1.3 Justificativas Teóricas e Empíricas

Existem algumas justificativas para a escolha desse problema de pesquisa. A primeira justificativa é entender melhor a gestão dos acordos e seu desempenho - e como se processa a relação entre os mesmos, no setor de biotecnologia / farmacêutico. Dyer e Kale, em um estudo teórico, publicado em 2007, definem que a capacidade de gerenciar relações cria capacidade superior de alianças, sendo pré-condição para que as organizações acessem os benefícios de sua rede de relações e que rotinas como gestão de alianças, podem trazer vantagem às organizações. Por sua vez, Schilke e Goerzen num trabalho empírico quantitativo, publicado em 2010, associam a capacidade de gestão de alianças a cinco rotinas de gestão, mais especificamente as rotinas: coordenação interorganizacional, coordenação da carteira de alianças, aprendizado interorganizacional, proatividade da aliança e transformação da aliança. Em 2012, a autora dessa tese desenvolveu uma pesquisa qualitativa em seu mestrado que analisou o valor da capacidade de gestão de alianças no setor de biotecnologia farmacêutica, segmento de saúde humana, em organizações diversas, comprovando a relação positiva entre capacidade de gestão das alianças e desempenho dessas alianças. O objetivo agora é, com base novamente num trabalho qualitativo, entender: a) os acordos de PDPs e sua gestão, no segmento de biotecnologia; b) como os acordos e a gestão dos acordos das PDPs (rotinas) agregam valor para as organizações envolvidas, mais especificamente em suas atividades de PD&I, explicitando sua relação com o desempenho das parcerias; c) e por se tratar de PDPs, como as atividades de PD&I nessas organizações têm contribuído para atender as demandas da sociedade e do mercado.

Uma segunda justificativa é que este trabalho busca contribuir com a prática da administração na saúde, ao lançar um olhar sobre a relação entre acordos de PDPs e seu desempenho, num esforço de identificar práticas de gestão que possam contribuir para o processo de tomada de decisões dos gestores públicos e privados do setor. Essa justificativa tem seu valor ampliado em função: a) da importância estratégica do setor da saúde para o desenvolvimento econômico do país, na medida em que a participação das despesas com consumo final de bens e serviços do segmento no Produto Interno Bruto (PIB) passou de 8,3% em 2008 para 8,8% em 2009 (IBGE 2009), e segundo a ANAHP, só em 2013, as despesas totais do Brasil com saúde foram de quase R\$ 450 bilhões, ou 9,2% do PIB; b) desse setor ser responsável, no Brasil, pela maior parte dos investimentos em P&D, o que pode ser comprovado pela prioridade dada por setores diversos do governo federal ao complexo econômico-industrial da saúde (CEIS), que foi reconhecido como área estratégica no plano de

ação quadrienal do Ministério do Desenvolvimento Produtivo estabelecida no âmbito do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior, além das agências de fomento, como BNDES e a FINEP, que ilustra a complexidade das relações envolvidas na saúde, dado que é a base produtiva da geração de conhecimento em saúde (INFORME CEIS, 2010); c) da importância do setor de biotecnologia farmacêutica para o Brasil, pois este é um dos segmentos que mais tem crescido nos últimos anos, segundo o Ministério da Saúde, ao movimentar anualmente cerca de R\$ 28 bilhões e a tendência é de expansão; d) o Brasil ocupa em 2015, a 7ª posição no ranking mundial no mercado de medicamentos. (RG FARMA, 2015)

Destaca-se ainda a inserção do setor na PITCE – Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior em 2004, envolvendo alto grau de investimento público. No entanto, observa-se que os esforços para o desenvolvimento de conhecimento para o setor têm se concentrado nas questões técnicas da biotecnologia e biodiversidade.

1.4. O Que Agrega

Essa pesquisa analisa, pela primeira vez, o modelo multidimensional de Schilke e Goerzen (2010), frente à realidade das PDPs, lançando um olhar sobre a relação dos acordos e a capacidade de gestão de PDPs e seu desempenho, visando identificar rotinas e práticas de gestão de parcerias que possam levar a melhores resultados nas atividades de PD&I.

Além disso, essa pesquisa foi realizada com as organizações que hoje, estão entre as poucas selecionadas pelo próprio MS para atuarem em PDPs na produção de insumos biológicos no país, em virtude de suas experiências e *expertises*, o que fortalece esse estudo e sua estratégia de escolha das organizações pelo critério curva de aprendizado.

1.5. Organização do Trabalho

Este trabalho, além dessa introdução, possui mais cinco seções divididas em: a) referencial teórico; b) área de fármacos e medicamentos, CEIS, PDPs e Inovação; c) metodologia de pesquisa; d) resultados; e) considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Capacidades Organizacionais

A teoria evolucionária está entre aquelas que, diferentemente das tradicionais visões, vê o ambiente competitivo não como algo estático e sim como algo dinâmico, o que a torna muito importante para a teoria estratégica, pois procura relacionar a organização com seu ambiente. Baseada na lógica da seleção natural da evolução biológica, a abordagem evolucionária assume que a relação entre a organização e seu ambiente explica a sobrevivência diferenciada das organizações.

De acordo com Campbell (1965), a evolução da organização no sentido de um melhor alinhamento entre a organização e o sistema de seleção do ambiente pode ser explicada pelo modelo VSR e seus processos genéricos – variação, seleção e retenção, que seguem descritos abaixo:

- a) **Variações** - os esforços para mudar as atividades já estabelecidas, em função das demandas internas ou do ambiente externo; a mudança que acontece nas rotinas e competências, podendo ser intencional ou não. Intencional significa que ocorre quando as pessoas ativamente e intencionalmente geram alternativas e buscam soluções.
- b) **Seleção** – as variações, que são selecionadas e/ou eliminadas, podem ser externas (forças externas à organização que afetam suas rotinas e competências) ou internas (forças internas à organização que afetam suas rotinas e competências) e que levam ao melhor alinhamento entre a organização e seu ambiente.
- c) **Retenção** – as “variações” selecionadas que são preservadas, duplicadas ou ainda reproduzidas.

Segundo Aldrich, (2006), a teoria evolucionária se aplica a muitos níveis de análises: grupos, organizações, populações e comunidades e os processos genéricos ocorrem dentro de todas as unidades sociais e entre níveis. E utilizando o modelo VSR, essa teoria consegue explicar como formas particulares de organização conseguem existir num ambiente específico.

A economia evolucionária (NELSON; WINTER, 1982) tem a rotina organizacional como um conceito-chave, apontando que o comportamento da organização baseia-se nas

rotinas desenvolvidas e nas suas adaptações às variações das demandas ambientais, produzindo a evolução e/ou inovação da firma. De maneira geral as rotinas são reconhecidas como a maneira de fazer as coisas em uma determinada organização (DOSI; NELSON; WINTER, 2000). A execução de rotinas implica a competência de receber e interpretar mensagens diversas do ambiente, permitindo às organizações selecionar e realizar determinada rotina baseada em um repertório adequado para o momento.

De acordo com Nelson e Winter (1982), rotinas refletem a vida diária da organização e, em termos de comportamento organizacional, significam que são regulares e preditivas. As rotinas podem ser classificadas em três categorias:

- a) rotinas operacionais: principais atividades rotineiras da firma: dado seu capital, equipamento, plantas e outros fatores que envolvem produção;
- b) rotinas de investimento: atividades para a elaboração do inventário de capital (fatores de produção que são fixos em curto prazo);
- c) rotinas de mudanças: principais atividades que envolvem a alteração ou adaptação de características operacionais (rotinas de busca), conduzidas pelas áreas de marketing, pesquisa e desenvolvimento (P&D), entre outras.

De acordo com Dosi e Teece (1993), a organização é baseada em habilidades específicas, capacidades para coordenar atividades, aprender novas habilidades em ambientes complexos e em constantes mudanças. Capacidades organizacionais são compreendidas como o conhecimento acumulado que permite às organizações desempenhar papéis e atividades específicas. São formas particulares do conhecimento organizacional. Envolvem a composição de ativos complementares, habilidades humanas, rotinas organizacionais e uma estrutura de coordenação (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Podem ser definidas como a capacidade de mobilizar, combinar e coordenar recursos internos em um processo de ação determinada, para alcançar um resultado pré-definido a ser reconhecido e avaliado (NELSON; WINTER, 1982). Algumas capacidades são facilmente visualizadas nas organizações, pois retratam seu conhecimento acumulado associado à sua estrutura de coordenação, como por exemplo, a capacidade de inovar da 3M, ou a capacidade de distribuição do Walt Mart e da Coca Cola, ou ainda, a capacidade de lançamento de novos produtos da Apple. Essas capacidades suportam a habilidade competitiva da organização, que passa a ter um conjunto de habilidades articuladas, ativos complementares e rotinas organizacionais (BATAGLIA; MEIRELLES, 2009).

Nelson e Winter (1982) destacam a importância do papel das rotinas e capacidades para que as organizações possam reagir frente a problemas não esperados, ou não comuns que enfrentam ou venham a enfrentar. Os autores destacam ainda que as rotinas formam a memória da organização. As rotinas organizacionais são consideradas o processo de acúmulo e armazenagem do conhecimento. Para os autores, a memória da organização é intimamente relacionada ao conhecimento dos indivíduos que nela se encontram, ou seja, eles aprendem e recordam das rotinas no momento em que as realizam. “Pode-se esperar que a firma se comporte no futuro, de acordo com as rotinas que têm sido empregadas no passado” (NELSON; WINTER, 1982, p. 134).

Bataglia e Meirelles (2009) consideram que as rotinas constituem a base para se reproduzir habilidades e competências da organização. Neste sentido, o conceito de rotina é similar ao do gene biológico - uma característica persistente (hereditária) da organização que determina seu comportamento futuro, como no caso de replicação para outras ou novas unidades. Para esses autores as rotinas mudam em resposta às mudanças do ambiente ou estímulos internos e as organizações que possuem certas rotinas tendem a desempenhar certas funções melhor que as outras e, conseqüentemente, tendem a aumentar sua importância.

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

Prahalad e Hamel (1990) foram responsáveis pela divulgação e popularização do conceito de competências ao definirem a abordagem de “competências essenciais” de uma organização. A competência essencial pode ser definida, por sua vez, como um conjunto de tecnologias e habilidades, e tida como algo que “representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em um nível pessoal quanto de unidade organizacional” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 234).

As organizações possuem competências específicas que, por seu caráter tácito, são difíceis de transferir ou copiar. Competências únicas e difíceis de imitar, que são adquiridas em um processo prolongado de aprendizagem organizacional, ao longo da trajetória da firma, são bons exemplos dos tipos de recursos entendidos como fontes de vantagem competitiva (DOSI; NELSON; WINTER, 2000). A organização que desenvolver uma capacidade de renovação dinâmica de competências pode estabelecer um padrão diferenciado e contínuo de desempenho ao longo do tempo (HELFAT; PETERAF, 2003).

2.2. Capacidade Dinâmica das Organizações

A introdução do paradigma das *dynamic capabilities* surgiu como uma necessidade de se explicar porque algumas organizações inseridas em ambientes altamente competitivos e mutantes, em segmentos de alta tecnologia, conseguiam alcançar resultados mais significativos do que outras. A explicação da visão baseada em recursos (VBR) que argumenta que as empresas alcançam vantagem competitiva quando possuem recursos valiosos, raros e não imitáveis facilmente, não era suficiente para explicar o destaque de algumas organizações, pois muitas tinham seguido uma mesma estratégia baseada em recursos, tendo acumulado valiosos recursos tecnológicos, protegidos por propriedade intelectual como seus concorrentes. De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997):

As organizações que tinham alcançado vantagem competitiva significativa demonstravam capacidade de resposta no tempo certo e inovação rápida e flexível, associada a uma capacidade de gestão para coordenar e reconfigurar efetivamente competências internas e externas (p. 515).

As capacidades dinâmicas da firma têm suas origens na abordagem Schumpeteriana da competição baseada em inovação e destruição criativa de competências existentes (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997).

Segundo os trabalhos de Schumpeter (1883-1950), as inovações tecnológicas são o elemento fundamental capaz de dinamizar o ambiente econômico e a empresa é o *locus* de sua realização (*apud* DOSI, 2006).

O conceito de *dynamic capabilities* (capacidades dinâmicas) de Teece, Pisano e Shuen (1997) foca na habilidade das organizações de aprender e evoluir (LEI; HITT ; BETTIS, 1996).

A esta habilidade de coordenar e reconfigurar competências internas e externas foi utilizado o termo *dynamic capability*. De acordo com Teece, Pisano e Shuen (1997), o termo “dynamic” refere-se à capacidade de renovação de competências para alcançar congruência com o ambiente mutante, e o termo “capability” refere-se ao papel da gestão estratégica em apropriadamente, adaptar, integrar e reconfigurar habilidades, recursos e competências internos e externos para combinar com os requisitos deste ambiente mutante. Assim, a capacidade dinâmica seria uma habilidade da organização em alcançar novas formas de vantagem competitiva.

Ainda segundo os autores, para que a organização alcance novas e inovadoras formas de vantagem competitiva, é necessária uma capacidade de coordenação / integração, por parte

da organização e de seus gestores, das atividades internas e também, externas, capacidade esta que pode ser traduzida como a forma que as coisas são feitas, referindo-se às suas rotinas ou padrões da prática e aprendizado vigentes. E a coordenação / integração externa é muito importante para o sucesso dos acordos de parceria.

Para Henderson e Mitchell (1997), as organizações desenvolvem capacidades na medida em que agem no ambiente competitivo, institucional e cognitivo, e as reações das organizações acabam por levar mudanças ao ambiente que, por sua vez, afetam as estruturas do segmento, passando este a ser um ciclo natural. Para esses autores, tanto as capacidades organizacionais quanto o ambiente competitivo levam às escolhas estratégicas, o que significa dizer que as empresas desenvolvem capacidades por meio de suas escolhas. As escolhas são sempre intencionais e podem ser associadas aos processos de variação e seleção.

A evolução das capacidades dinâmicas também está relacionada com o *path dependence*, no sentido de descrevê-la como um mecanismo de aprendizagem. *Path dependence* que pode ser traduzida como dependência do caminho ou dependência da trajetória, trata da questão de um conjunto de decisões a serem tomadas, limitadas ou influenciadas, pelas decisões tomadas no passado. A repetição de práticas organizacionais é um importante mecanismo de aprendizagem para o desenvolvimento das capacidades (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Os autores afirmam ainda que as capacidades dinâmicas baseiam-se nos recursos da firma. São capacidades por meio das quais os gestores alteram suas bases de recursos: adquirem e disseminam recursos, integram e as recombina, para gerar novas estratégias de criação de valor.

Ainda segundo os autores, desenvolvimento de novos produtos e de processos produtivos e o processo decisório estratégico são capacidades dinâmicas da empresa que alteram a configuração de seus recursos e competências organizacionais que, por sua vez, tornam-se um dos mecanismos usados pelas empresas para criar, integrar e recombinar competências. E as capacidades dinâmicas envolvem a criação de novos e específicos conhecimentos em cada situação.

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

Entretanto, a renovação das rotinas e competências é difícil para as organizações, pois nem sempre é possível de ser realizada da forma e no momento em que se deseja (DOSI;

TEECE, 1993). Teece, Pisano e Shuen (1997) consideram que a essência da capacidade dinâmica concentra-se nos processos organizacionais, que são moldados pelos ativos da empresa (posições) e sua trajetória é evolucionária. Nessa perspectiva, segundo esses autores, o que a firma pode fazer costuma estar, em certa medida, limitado por suas posições e trajetórias.

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

Dessa forma, o paradigma das *dynamic capabilities* procura entender como as organizações desenvolvem e renovam suas competências internas, como criam e disseminam novos conhecimentos internamente, e os transformam em bons produtos, em serviços para um mercado que está disposto a consumir estes produtos e serviços, mercado este que também acabou por demandar esta renovação. O paradigma das *dynamic capabilities* envolve o entendimento da mudança tecnológica e organizacional via os processos que são moldados tanto pela evolução do ambiente como pelo desenho (intencional) da organização, e que acabam por influenciar e moldar o ambiente novamente.

Aldrich (2006) afirma que o modelo VSR mencionado anteriormente é a base para se analisar o aprendizado em qualquer contexto, tanto pelo indivíduo, grupos ou organizações, na medida em que há proposições claras, por parte de pesquisadores sociais, sobre as condições nas quais as pessoas atuam como agentes de seu próprio destino, sobre como grupos, organizações e indivíduos percebem e interpretam informações, e como as usam para alterar o ambiente.

O modelo VSR, neste sentido, ressalta a importância da intencionalidade nos processos, o que pode ser associado às capacidades de coordenação e integração da organização e/ou de seus gestores, capacidades que são intencionais. Então, uma forma de entender como as organizações desenvolvem e renovam suas competências é por meio da *dynamic capability*, isto é, um tipo de capacidade desenvolvida pela organização, o qual faz parte da sua base de recursos, sendo que essa base é constituída de recursos tangíveis e intangíveis como pessoas, rotinas e capacidades, controlados pela própria organização – via suas escolhas estratégicas, fruto de processos de decisão, baseados em suas rotinas, capacidades e recursos. E ainda, se as *dynamic capabilities* são capacidades que fazem parte

da base de recursos da organização, pode-se então entender por meio desta dinâmica, como as organizações criam e disseminam novos conhecimentos, transformando tudo isso em valor.

Para Dyer e Kale (2007), capacidades relacionais (de gestão de alianças / de se relacionar na rede) podem ser consideradas um tipo de capacidade dinâmica que propositalmente, criam, ampliam, modificam a base de recursos da organização. Na próxima seção esse construto é desenvolvido.

2.3. Capacidade de Gestão das Alianças Estratégicas Contratuais

Nos últimos anos tem havido um interesse crescente em estudar alianças / parcerias e um dos fatores é a nova base para competição que se difere bastante da forma de competir da Era Industrial. Cada vez mais, há organizações menores e mais flexíveis, organizadas de forma mais horizontal, interligadas a outras organizações que estão entrando no mercado, e a inovação passa a ser um *driver* de vantagem. Também, há outro fator importante que impacta neste interesse, o qual já foi mencionado neste trabalho – a presença da alta tecnologia em alguns setores, o que faz com que as organizações enxerguem que não conseguem mais ter todos os recursos e capacidades internamente.

De acordo com Bataglia e Meirelles (2009), sob uma perspectiva econômica evolucionária, o processo de inovação é essencialmente interativo, no qual as organizações interagem com outras organizações como universidades, centros de pesquisa, instituições departamentais, sendo esta uma interação que faz parte de um processo complexo que passa a definir a dinâmica do sistema de inovação, podendo acontecer por meio de redes estratégicas.

Em contextos de aprendizado rápido, com tecnologias em caminhos de colisão e ambientes altamente seletivos, as organizações são encontradas operando em *networks*, num denso emaranhado de relações interorganizacionais, *holdings*, *joint-ventures* e alianças estratégicas (p. 94).

Para Gulati (1998), as alianças estratégicas são acordos voluntários e cooperativos entre firmas, que envolvem troca, compartilhamento ou codesenvolvimento de recursos. Conforme Gulati e Gargiulo (1999) as alianças estratégicas são exemplos de acordos voluntários e cooperativos nos quais as organizações combinam recursos para lidarem com as incertezas criadas pelas forças do ambiente, que estão além de seu controle. Essas alianças são organizadas por meio de uma variedade de arranjos contratuais, como por exemplo, *joint ventures*. Esses contratos podem incluir contribuições de capital, tecnologia ou ativos

específicos da firma, que estejam, em parte, sob o controle de outras organizações em seu ambiente (GULATI, 1998). Essas alianças são essenciais para a firma buscar seus objetivos estratégicos.

Uma aliança é estratégica se é o meio pelo qual a empresa procura implementar, em parte ou no todo, os elementos da intenção estratégica (HAMEL; PRAHALAD, 1989).

As alianças estratégicas, que podem ser *joint ventures*, acordos de pesquisa, investimentos minoritários, licenciamento e diversos tipos de parcerias, têm como objetivo suprir a falta de capacidades internas e de recursos para pesquisas (PISANO, 1991; POWELL; BRANTLEY, 1992). Os recursos compartilhados podem ser complementares ou podem constituir um *pool* de recursos similares (NOHRIA; GARCIA-PONT, 1991).

Uma aliança estratégica é um acordo entre duas ou mais organizações de negócios, para perseguir um conjunto de interesses privados e comuns, por meio de compartilhamento de recursos em contextos que envolvam incertezas sobre resultados (ARINO *et al.*, 2001). Dependendo de seu objetivo, uma aliança estratégica pode ser temporária ou permanente (ARINO, 2003). Conforme Dyer e Kale, (2007), aliança estratégica é a relação de cooperação entre duas ou mais organizações que é desenhada para alcançar um objetivo estratégico compartilhado.

Barney e Hesterly (2004) argumentam que há duas grandes classes de alianças estratégicas: contratuais e *joint ventures*. A aliança contratual é qualquer forma de acordo de relacionamento cooperativo de longo prazo entre duas ou mais firmas, com o objetivo de desenvolver, projetar, produzir, comercializar ou distribuir produtos ou serviços. Todavia, não se cria uma nova firma e a relação é gerenciada mediante contratos. As *joint ventures* também são relações cooperativas entre duas ou mais firmas com o propósito de desenvolver, projetar, produzir, comercializar ou distribuir produtos ou serviços; ao contrário da aliança contratual, envolvem a criação de uma nova firma para gerenciar esta relação.

Gulati e Gargiulo (1999) investigaram empiricamente quais são os fatores que motivam a formação de alianças estratégicas. A análise traz a interdependência como a explicação mais comum para a formação das alianças estratégicas. Tanto Kogut (1988) quanto Barney e Hesterly (2004) enfatizam que o principal motivo para formação das alianças estratégicas é explorar fontes complementares de recursos ou ativos. E ainda para Barney e Hesterly (2004), os contextos institucional e cultural também afetam a formação de alianças estratégicas. A seguir, o Quadro 1 sintetiza as motivações para a formação de alianças.

Quadro 1 – Motivações para estabelecer alianças estratégicas

1. Explorar economias de escala
2. Entrada com custo reduzido em novos mercados
3. Entrada com baixo custo em novos segmentos de mercado ou em novos ramos
4. Aprender com a concorrência
5. Administrar incertezas estratégicas
6. Administrar custos e partilhar riscos
7. Facilitar cartelizações tácitas

Fonte: Barney e Hesterly (1996, p. 167)

No entanto, Gulati e Gargiulo (1999) apontam que a interdependência pode ser uma condição necessária, mas não suficiente para a formação de alianças entre organizações. De fato, nem todas as oportunidades para colaboração tornam-se alianças estratégicas. Uma organização, que confronta com a necessidade de construir uma aliança para lidar com a incerteza do ambiente, enfrenta outro tipo de incerteza resultante da identificação correta de um parceiro apropriado para formar a aliança. Tal incerteza reside na falta de informação a respeito das reais capacidades, necessidades e o comportamento do potencial parceiro de aliança.

Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) confirmaram numa análise empírica que “as alianças em P&D são o ingresso admissional para os mais diversos tipos de colaboração e os pivôs para que as firmas se tornem mais conectadas” (p. 142).

Para Dyer e Kale (2007), as capacidades de gerenciar relações com outras organizações passam a ser distintivas e identificáveis e, idealmente, precisam ser desenvolvidas antes de se consolidar estratégias de alianças, visando gerar vantagem por meio da gestão efetiva das alianças e alcançar um elevado desempenho. E de acordo com os autores, a capacidade relacional é uma capacidade dinâmica da organização com o potencial para propositadamente criar, estender ou modificar a base de recursos da organização, podendo mesmo incluir os recursos de seus parceiros. E as capacidades relacionais são pré-condição para as organizações que desejam acessar os benefícios de sua rede de relações.

Esses autores enfatizam ainda a importância das rotinas na transferência de aprendizado nas alianças. As rotinas de compartilhamento de conhecimento interorganizacional são uma espécie de padrão regular das interações das organizações, que permitem a transferência, recombinação ou criação de conhecimento. E, para que haja transferência efetiva, os processos interorganizacionais necessitam ser desenvolvidos e institucionalizados. Neste sentido, domínio sobre rotinas como as de aprendizado interorganizacional, de gestão de alianças, de coordenação interorganizacional podem trazer

vantagem às organizações aumentando sua importância (DYER; KALE, 2007).

Schilke e Goerzen (2010) veem a capacidade de gestão de alianças ou capacidade relacional como uma capacidade dinâmica distintiva. A partir de pesquisa empírica com base na técnica estatística de análise fatorial, os autores encontraram quatro fatores genéricos correspondentes aos tipos de rotinas que compõem esse construto. Conforme apresentado na Figura 1, são eles: coordenação, aprendizado, pró-atividade e transformação. A rotina de coordenação foi dividida em rotinas de coordenação interorganizacional (rotina de cooperação interorganizacional) e rotinas de coordenação da carteira (portfolio) de alianças (rotina de governança da carteira de toda a aliança). A rotina de aprendizado foi associada ao potencial de aprendizado interorganizacional, ou seja, a transferência de conhecimento. A rotina de pró-atividade foi associada ao mapeamento e identificação de informações e oportunidades do ambiente, e a rotina de transformação foi associada à reorganização das alianças no que se refere à interação e à adaptação entre os parceiros (ajustes).

O estudo identificou também dois importantes determinantes destas rotinas – a) experiência da aliança, associada à sua curva de aprendizado; ou seja, o aprendizado vem da experiência e quanto mais experiência, maior vantagem na competição, maior desenvolvimento de rotinas de gestão de alianças, que pode facilitar a coordenação interorganizacional e possibilitar selecionar parceiros de forma mais adequada, b) estruturas da aliança, associadas às pessoas especializadas e comprometidas em seus papéis.

FIGURA 1 – Modelo multidimensional de Schilke e Goerzen

Fonte: Schilke e Goerzen (2010, p. 8)

Os resultados do estudo empírico de Schilke e Goerzen não só suportam o modelo multidimensional do construto, mas também trouxeram evidências que a capacidade de gestão da aliança é um *driver* crucial do desempenho da carteira da aliança. Comprovam que há uma relação muito positiva entre capacidade de gestão de aliança e o desempenho da carteira de alianças da organização e que as rotinas de gestão organizacional são um dos maiores determinantes do desempenho. Também comprovam que a capacidade de gestão da aliança é positivamente relacionada à experiência da aliança e às estruturas dedicadas das alianças.

Esses resultados também contribuem para suportar a afirmação de Dyer e Kale (2007) de que as capacidades relacionais são importantes para aumentar a possibilidade de sucesso da organização ao desenvolver alianças e de que as baixas taxas de sucesso das alianças sugerem que as organizações tendem a não ter ou ter pouca aptidão técnica das capacidades requeridas para serem efetivas nessas relações.

Observa-se, então, que o modelo de gestão por alianças estratégicas (acordos de parcerias) é uma maneira de as organizações alcançarem maior desempenho e se posicionarem melhor no ambiente, buscarem o desenvolvimento e renovação de suas competências internas, criarem e disseminarem novos conhecimentos, transformando-os em produtos e serviços para um mercado, que exigiu esta mudança e que, ao mesmo tempo, se beneficiará deste modelo. E que ao optar pelo modelo de gestão por alianças estratégicas, as mudanças tecnológica e organizacional passam a ser fruto não apenas da evolução do ambiente, mas também do desenho (intencional) da organização que acabam por influenciar e moldar o ambiente novamente.

Esta análise pode ser suportada pelo modelo da variação, seleção e retenção (VSR) explicado anteriormente. As variações podem ser vistas como esforços para se mudar as atividades já estabelecidas, as rotinas e competências, em função das demandas do ambiente, interno e/ou externo. As variações, por sua vez, são intencionais, significando que as pessoas (tomadores de decisão) geram, ativamente e intencionalmente, alternativas e buscam soluções. Essas variações são selecionadas e/ou eliminadas levando a um melhor alinhamento entre organização e ambiente e, as selecionadas, podem ser preservadas, duplicadas ou reproduzidas. Identifica-se aqui, a possibilidade de o modelo de gestão por alianças ser um caminho para o melhor alinhamento entre organização e sistema de seleção do ambiente, na medida em que os esforços e escolhas estratégicas, muitas vezes intencionais por parte dos tomadores de decisões, levam a um novo processo cognitivo, e acabam por fortalecer a *dynamic capability* da organização (Figura 2).

FIGURA 2 – Relacionamento entre os componentes do modelo

Fonte: Elaborado pela autora

2.4. As Alianças e a Criação de Valor

A Visão Baseada em Recursos (VBR) considera as competências, as capacidades (*capabilities*) e as habilidades como sendo a base de conhecimento produtivo e organizacional e, por sua vez, a fonte mais importante da vantagem competitiva, da heterogeneidade e do retorno (lucratividade) das firmas no longo prazo ou de vida longa (KRETZER; MENEZES, 2006). Para a VBR uma organização possui vantagem competitiva se conseguir criar mais valor econômico do que o seu marginal (*break even*) competidor em seu mercado / produto (PETERAF; BARNEY 2003). Esta definição também é consistente com o conceito de vantagem competitiva de Barney (1991a) e com o utilizado por Porter (1985). Mas a definição precisa de vantagem competitiva depende também de uma definição clara do que é criar valor econômico.

[...] O valor econômico criado por uma organização ao oferecer um produto ou serviço é a diferença entre os benefícios percebidos e ganhos, via compradores do produto e o custo econômico para a organização (PETERAF; BARNEY, 2003, p.314).

Esta é uma visão de criação de valor alinhada com os princípios econômicos que, na essência, é o conceito econômico de *excedente total* que equivale à soma das rendas econômicas (excedente do produtor), ao valor dos clientes para o dinheiro (excedente do consumidor) e que, ao mesmo tempo, enfatiza os benefícios percebidos pelos clientes que é consistente com a visão de marketing de como o valor é criado (Figura 3). Outra questão importante é que esta definição também está alinhada à visão de eficiência da VBR.

[...] maior valor implica em eficiência. Para criar mais valor do que os rivais, uma empresa deve ou produzir mais benefícios pelo mesmo custo ou os mesmos benefícios por um custo menor (BARNEY; CLARK 2007, pag. 25).

FIGURA 3: Preços atribuem o valor criado

Fonte: Barney e Clark (2007, p. 25).

Considerando as premissas da VBR, é possível desenvolver uma teoria de desempenho superior de uma organização utilizando seus recursos como unidades de análises, deslocando então a origem da vantagem competitiva de fora para dentro das organizações, ao adotar estratégias que estejam alinhadas aos recursos controlados pela organização, uma vez que faz parte da base de recursos de uma organização seus recursos tangíveis e intangíveis, suas capacidades (*capabilities*) e as habilidades que são consideradas a base de conhecimento produtivo e organizacional.

Recursos tangíveis são aqueles que podem ser facilmente visualizados e quantificados como, por exemplo, capital, maquinário, instalações, entre outros. Recursos intangíveis não são facilmente visualizados e quantificados e costumam fazer parte da história da organização, sendo muitas vezes incorporados em suas rotinas como, por exemplo, os

processos de atendimento aos clientes e de serviços aos canais de vendas, marca e reputação da organização, conhecimento de um determinado segmento / mercado via gestão do conhecimento, capital humano e suas relações com parceiros, dentre outros.

Os recursos intangíveis são na maior parte das vezes, as capacidades das organizações, aquilo que foi construído ao longo do tempo e para a VBR, recursos são considerados fatores decisivos de vantagem competitiva. E quando um recurso e/ou capacidade pode ser considerado valioso?

Barney em 2002 desenvolveu o modelo VRIO (Figura 4) no qual estabelece relações entre os atributos de um recurso e a geração de vantagem competitiva na organização. Considerando este modelo, um recurso deve ter quatro atributos, detalhados a seguir:

- a) Deve ser valioso, no sentido de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças num ambiente da firma. Recursos valiosos estão associados à melhoria de eficiência e eficácia de uma organização. Um recurso valioso permite que a organização aumente o valor econômico gerado, na medida em que aumenta o desejo dos clientes em pagar ou diminuir os custos ou ambos.
- b) Deve ser raro, o que significa que poucos concorrentes devem possuí-lo, pois se um determinado recurso for de domínio de muitos, as estratégias serão comuns e nenhuma organização terá a vantagem competitiva.
- c) Deve ser imperfeitamente imitável (difícil e custoso de imitar), ou seja, as organizações que não possuem os recursos, não conseguem obtê-los pela duplicação direta ou fácil substituição. Três razões podem tornar um recurso imperfeitamente imitável: (1) a dependência de condições históricas únicas, que tornam a empresa, detentora pioneira na identificação e exploração de uma oportunidade; (2) ambigüidade causal, ou seja, as relações de causa e efeito entre o recurso e a vantagem competitiva não estão claras para os concorrentes e (3) complexidade social do recurso que torna difícil a reprodução da vantagem competitiva que pode estar associada a uma cultura única ou à imagem / reputação da organização ou à sua gestão entre outros itens.
- d) Deve ser bem explorado pelos processos organizacionais de uma firma. Vários componentes de uma organização podem influenciar a exploração dos seus recursos, como por exemplo, sua estrutura hierárquica, os sistemas de controle e de gestão, suas políticas de compensação. Normalmente, estes componentes são chamados de recursos complementares e capacidades já que têm um potencial

limitado para gerar vantagem competitiva, sozinhos. Entretanto, em combinação com os outros recursos e capacidades, podem permitir que a organização alcance sua vantagem competitiva (BARNEY; CLARK, 2007).

FIGURA 4 – Modelo VRIO desenvolvido em 2002 por Barney

Fonte: Barney e Clark (2007, p. 69)

No entanto, a visão de valor vem sendo alterada nos últimos tempos, e tem-se hoje uma orientação para um conceito mais amplo de valor.

Isso tem ocorrido em virtude de uma insustentabilidade do modelo de desenvolvimento tecnológico e econômico existente no mundo, pós-revolução industrial, que tem estado diretamente relacionado aos modos e costumes da sociedade global. Como principais características deste modelo, temos visto o consumo exagerado de bens e serviços atrelados ao conceito de qualidade de vida, à exploração irresponsável dos recursos naturais e ao descaso com as desigualdades sociais (LEAL, 2009).

A alternativa ao modelo vigente é o conceito de Desenvolvimento Sustentável, proposto pela *Comissão Brundtland*, em 1987.

O desenvolvimento sustentável envolve, simultaneamente, e de forma holística, as dimensões ambiental, social, tecnológica, política, cultural e econômica para o progresso da sociedade global. Em contraposição ao modelo de valor vigente, que é fundamentado numa visão reducionista, cartesiana e mecanicista para os problemas, guardando uma relação de causa e efeito com suas soluções, o paradigma da sustentabilidade é orgânico, holístico e sistêmico, visualizando a natureza como um conjunto de sistemas inter-relacionados e o ser humano como algo inseparável dos ecossistemas.

Na Era da Sustentabilidade, portanto, o valor baseia-se em qualidade das inter-relações nas dimensões ambiental, social e econômica, ou seja, só se agrega valor se, e somente se, houver um conjunto de estratégias que integrem os aspectos internos da organização a essas três macro-dimensões.

No mundo dos negócios, tem-se verificado uma preocupação crescente por parte das empresas no sentido de implementar mudanças em seus paradigmas e modelos gerenciais, de modo a atender a esses desafios, e satisfazer as exigências para a construção de um desenvolvimento sustentável planetário (LEAL, 2009).

Para esse trabalho, considerando-se que o setor de saúde é estratégico para o desenvolvimento econômico sustentável do país, optou-se por avaliar o desempenho das parcerias, com uma visão de valor mais amplo, um pouco mais alinhada às três dimensões da sustentabilidade, conforme o modelo abaixo (Figura 5).

FIGURA 5 – As Três Dimensões da Sustentabilidade

Fonte: elaborado pela autora – adaptado dos conceitos da *Comissão Brundtland*

Considerando, então, o modelo das três dimensões da sustentabilidade, o objetivo desse estudo foi o de avaliar a criação de valor não apenas pelo pilar econômico, mas também pelo pilar social, na medida em que no setor de saúde, as alianças (parcerias) são consideradas estratégicas para o desenvolvimento do Complexo Econômico Industrial da Saúde (CEIS) e para o atendimento das demandas da sociedade, principalmente, no que se refere à produção de medicamentos para o SUS.

Adicionalmente a essa visão de criação de valor, vale ressaltar o papel que o conhecimento vem exercendo no desenvolvimento econômico e, também, no desenvolvimento social nas últimas décadas, fazendo com que o setor farmacêutico e de biotecnologia busque esse conhecimento por meio de alianças.

Muitas alianças estratégicas falham no alcance dos objetivos comuns estratégicos (DAS; TENG, 1999). Apesar desse fato, as alianças são um crescente caminho para alavancar competências essenciais, para penetrar em novos mercados, para proteger velhos mercados e / ou para aprender ou adquirir novas capacidades estratégicas (JUDGE; DOOLEY, 2006).

Tem havido, cada vez mais, interesse em se identificar as características das organizações que criaram capacidades superiores de gestão de alianças (parcerias) para gerar vantagem competitiva. Enquanto a taxa média de sucesso é desanimadora, algumas organizações têm experimentado elevados desempenhos. E isso leva a uma interessante questão: quais são os fatores que podem distinguir entre mais e menos eficácia nas parcerias? (DYER; KALE, 2007).

Essa tem sido uma questão muito estudada hoje, ou seja, quais são as características e recursos das organizações que criaram capacidade superior de alianças e que conseguiram gerenciar de forma efetiva as relações complexas dessas parcerias. Segundo Dyer e Kale (2007), as capacidades relacionais criam essa capacidade superior de alianças.

Criação de valor por meio das alianças requer que a organização desenvolva a habilidade para coordenar através das suas fronteiras, desenvolva ativos específicos para a ligação, desenvolva e refine as rotinas de compartilhamento de conhecimento e utilize de mecanismos efetivos de governança, incluindo contratos e relações baseadas em credibilidade (p.79).

Esses autores afirmam que as organizações só criam valor de suas alianças quando estas relações intencionalmente direcionam esforços para criar combinações de recursos e capacidades idiossincráticas, que requer dos parceiros uma visão de que investimentos nestas relações é a base para a vantagem competitiva. E ainda de acordo com os autores, “as relações que podem gerar vantagem são caracterizadas por: criação de ativos específicos (customizados) dessa relação; acesso a capacidades complementares; fluxo substancial de conhecimento entre os parceiros e presença de mecanismos efetivos de governança que possam limitar os custos de transação entre as firmas envolvidas” (p. 67).

O Modelo da Figura 6, a seguir, demonstra as características das relações que podem gerar vantagem.

FIGURA 6 – Fontes de vantagens das capacidades relacionais baseadas em alianças

Fonte: Dyer e Kale (2007, p.68)

Considerando-se que a capacidade que a organização tem de se relacionar pode trazer vantagem e a criação de valor ocorre na medida em que se combina de forma idiossincrática, os recursos e capacidades, por meio destas relações, e ainda, que as redes interorganizacionais de alianças estratégicas são produtos evolucionários da ação organizacional, pode-se então considerar que a capacidade relacional é uma ação organizacional, cujas rotinas foram desenvolvidas e combinadas de forma idiossincrática, e que podem trazer vantagem e criar valor para a organização.

A medição de desempenho de alianças estratégicas tem sido um tópico de pesquisa importante no campo de gestão internacional (GERINGER; HEBERT, 1991; YAN; ZENG, 1999). Na literatura de estratégia, reconhecem-se três níveis de desempenho que depende dos objetivos que estão sendo considerados: desempenho financeiro, desempenho operacional e efetividade organizacional (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). A efetividade organizacional deve ser entendida aqui como o atingimento dos objetivos da organização, levando em conta os interesses dos múltiplos constituintes. Como medir isso é algo amplamente debatido na literatura (GAWANDE; WHEELER, 1999). Conforme Yan e Zeng (1999) há a necessidade de se ter novos *insights* para o desempenho que podem ser

conseguidos mudando-se o foco da estática visão dos resultados para a dinâmica visão do processo.

Conforme Arino (2003) e Geringer e Hebert (1991), há diferentes níveis de desempenho. Medidas financeiras incluem várias medidas como lucro, crescimento e custos. Medidas operacionais incluem medidas de estabilidade como longevidade da aliança estratégica ou estabilidade contratual e sobrevivência (ARINO, 2003; GERINGER; HEBERT; 1991; YAN; ZENG, 1999). A medida de desempenho organizacional mais comumente utilizada é a satisfação da organização com o desempenho da aliança (BEAMISH, 1998; GERINGER; HEBERT, 1991; PARKHE, 1993b; LIN; GERMAIN, 1998). Outras medidas organizacionais utilizadas incluem o quão bem a aliança estratégica tem atingido os objetivos estratégicos (PARKHE, 1993a, 1993b) e os efeitos da aliança estratégica em outras atividades da firma (PARKHE, 1993b).

Arino (2003) propõe uma definição mais ampla de desempenho de alianças estratégicas, que contempla desempenho de resultados e de processos. Essa distinção entre desempenho de resultados e desempenho de processo pode ter importantes implicações na prática, quando da avaliação dos resultados por parte dos gestores. Em seu estudo empírico, percebeu-se que quando os parceiros são perguntados sobre a avaliação do desempenho da aliança e, particularmente, quando relatam sua satisfação com a aliança, eles podem avaliar não apenas os resultados, mas também o processo, pois cada parceiro, quando entra numa aliança, traz não somente iniciais sobre os resultados, mas também sobre as interações de parcerias e à medida que a aliança evolui, discrepâncias de resultados ou de processos podem afetar a avaliação do parceiro da aliança (KUMAR; NTI, 1998) e pode influenciar na emergência de novos objetivos para a aliança.

Conforme Geringer e Hebert (1991), as medidas de percepção do desempenho da aliança são frequentemente superiores às medidas do efetivo desempenho por causa do foco estrategicamente subjetivo, multidimensional e não financeiro de muitas alianças.

Ainda conforme Arino (2003) as diferenças entre os tipos de alianças, acabam resultando numa dinâmica diversa e tendo diferentes impactos no desempenho da aliança estratégica. Por exemplo, uma aliança oriunda de um processo de *equity* pode levar mais tempo para ser negociada e organizada do que uma aliança contratual, podendo ser menos flexível e até envolver custos de saídas mais elevados. Os esforços de gestão envolvidos nos vários tipos de alianças estratégicas também variam (GULATI, 1995) e as alianças, provavelmente, vão evoluir de forma diferente (DOZ, 1996) com consequentes diferenças no desempenho.

Na literatura, encontram-se muitos estudos relacionados aos mecanismos e normas relacionais, incluindo, por exemplo, normas de solidariedade e flexibilidade (POPPO; ZENGER, 2002: 712), mas nada recebeu mais atenção do que a confiança (GAMBETTA; 1998; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; McEVILY; PERRONE; ZAHEER, 2003; SAKO, 1991; ZAHEER, McEVILY; PERRONE, 1998; ZAND, 1972). Uma grande quantidade de pesquisas nessa linha identificou a confiança interorganizacional como um fator chave para o sucesso da aliança, sendo que a visão geral foi a de que confiança tem um efeito positivo no desempenho da aliança (DYER; CHU, 2003; MOHR; SPEKMAN, 1994; ZAHEER, McEVILY; PERRONE, 1998). Sendo confiança interorganizacional a expectativa que uma firma tem de que a outra não irá explorar suas vulnerabilidades quando estiver diante de uma oportunidade para fazê-lo (BARNEY; HANSEN, 1994; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995; SAKO, 1991). Essa expectativa é confirmada quando as partes (1) demonstram confiabilidade para cumprirem suas promessas, (2) agem de forma justa ao lidarem uma com a outra e (3) exibem boa vontade quando contingências imprevistas aparecem. Dessa forma, a definição de confiança interorganizacional baseia-se em três componentes relacionados: confiabilidade, justiça e boa vontade (DYER; CHU, 2003).

Na literatura, encontram-se, também, muitos estudos que tratam da questão da confiança e do controle nos resultados das alianças. Enquanto confiança e controle têm demonstrado claramente serem fatores importantes para influenciar nos resultados das alianças (DAS; TENG, 1998, 2000a, 2001), seu efeito conjunto não foi claramente identificado (JUDGE e DOOLEY, 2006). Por exemplo, Mjoen e Tallman (1997) argumentaram que mecanismos de controles apropriados eram mais importantes. Em oposição, Saxton (1997) descobriu que as relações de confiança eram mais importantes. Entretanto, Yan e Gray (1994) argumentaram que a confiança moderava a relação da *performance* controlada. Mais recentemente, Lui e Ngo (2004) descobriram que ambos, confiança e controle, importavam.

Judge e Dooley (2006) analisaram os fatores associados ao comportamento oportunista e ao desempenho da aliança no segmento de saúde norte-americano. Esses estudos comprovaram que a credibilidade do parceiro e as salvaguardas contratuais eram negativamente relacionadas ao comportamento oportunista. Além disso, que o comportamento oportunista era negativamente relacionado ao desempenho da aliança.

Estudos de Judge e Dooley (2006) avaliaram as alianças, considerando a percepção dos dois lados envolvidos na parceria para alcançar uma visão mais holística da dinâmica da aliança. O objetivo desses estudos foi examinar a natureza interdependente do controle e da

confiança para explicar os resultados da aliança, considerando os dois lados da relação na indústria de serviços.

Eles descobriram que salvaguardas contratuais e a confiança dos parceiros eram fortes preditores do comportamento oportunista e que o oportunismo era inversamente relacionado aos resultados das alianças. Descobriram também que além da confiança e controle serem importantes para o sucesso da aliança, tudo indica que a confiança percebida pelos executivos envolvidos com a aliança é o fator mais importante associado ao sucesso da aliança e que a habilidade de os executivos construírem e expandirem confiança é muito importante. Nesse sentido, é possível imaginar que para haver uma aliança bem sucedida, os líderes envolvidos necessitam atrair, desenvolver e reter gestores que possam lidar com os desafios das alianças estratégicas.

Uma característica distintiva das alianças é que os parceiros têm que lidar não somente com a incerteza do seu ambiente, mas também com a incerteza do comportamento de cada um dos parceiros (HARRIGAN, 1985). Krishnan, Martin e Noorderhaven (2006) realizaram um estudo com 126 alianças internacionais cujo objetivo era examinar como a incerteza moderava a relação desempenho – confiança nas alianças, fazendo a distinção entre incerteza de comportamento, que está associada à antecipação e entendimento das ações dos parceiros e à incerteza causada pelo ambiente externo.

Os autores argumentaram que a confiança importa mais para o desempenho relacionado à incerteza de comportamento e menos para o desempenho relacionado à incerteza do ambiente, sendo que a relação positiva entre confiança e desempenho foi maior para a elevada situação de incerteza do comportamento e mais fraca para a elevada situação de incerteza do ambiente. Os resultados da pesquisa dos autores levaram à conclusão de que as incertezas de comportamento e do ambiente têm efeitos moderadores opostos na relação confiança – desempenho. Essencialmente, a confiança reduz a probabilidade de interpretações negativas das ações do parceiro por permitir o “benefício da dúvida”. Essa situação facilita a abertura para compartilhar conhecimento e reduz o medo do comportamento oportunista do parceiro. Assim, os benefícios da confiança são aumentados quando a incerteza do comportamento é elevada. Em contraposição, os benefícios da confiança são reduzidos quando a incerteza do ambiente é elevada, porque o possível excesso de confiança na informação fornecida por cada um dos parceiros pode restringir o mapeamento vigilante do ambiente e as visões mais amplas que são de vital importância nessas condições. Dessa forma, a confiança poderia aumentar o desempenho em certas circunstâncias, mas diminuir em outras.

Dyer e Kale (2007), com base em alguns estudos, fizeram a distinção entre a credibilidade interpessoal (entre os representantes das organizações na aliança) e credibilidade que pode ser atribuída à própria organização. Estes estudos concluíram que a credibilidade necessita operar em ambos os níveis para que as organizações possam obter resultados positivos das alianças.

2.5. A Colaboração e o Desempenho Inovador

Durante muito tempo, o “modelo linear” de inovação foi utilizado para explicar que a inovação era resultado de estágios sucessivos de pesquisa básica, pesquisa aplicada, desenvolvimento, produção, difusão, e a discussão sobre as fontes mais importantes de inovação dividiam-se entre a importância do avanço científico e a demanda das empresas por novas tecnologias (CASTRO & LASTRES, 2007 *apud* VIANA; IBANEZ; BOUSQUAT, 2012).

A constatação de que os investimentos em P&D não levariam automaticamente ao desenvolvimento tecnológico, nem ao êxito econômico do uso da tecnologia e de que nada estaria garantido apenas pela invenção de novas técnicas, evidenciou as limitações do modelo linear, reforçando a emergência das abordagens não lineares ou interativas (CONDE; ARAÚJO-JORGE, 2003 *apud* GRIZENDI, 2004).

Segundo Kline & Rosenberg (1986) *apud* Viana; Ibanez e Bousquat (2012) um dos problemas desse modelo linear de inovação é que o mesmo ignora as muitas interações que ocorrem, nos diferentes estágios do processo.

Nas últimas décadas, estudos empíricos embasaram o surgimento de novas abordagens teóricas reconhecendo que as atividades inovadoras das empresas, em muitos casos, dependem fortemente de fatores externos tais como as instituições (leis, regulações, regras, hábitos, etc), o processo político, a infraestrutura de pesquisa pública (universidades, institutos de pesquisa, apoio de fontes públicas, etc.), as instituições financeiras, a qualificação da força de trabalho, e assim por diante (FAGERBERG, 2005 *apud* VIANA; IBANEZ; BOUSQUAT, 2012).

O modelo de Kline e Rosenberg (1986) ilustra a nova concepção da inovação que é apresentada como um processo complexo de interações entre os agentes envolvidos nas diferentes etapas, entre eles, as universidades, os laboratórios e o mercado. Neste modelo, as atividades determinam e são determinadas pelo mercado (*apud* GRIZENDI, 2004).

Segundo Costa (2016b), o processo de inovação se dá pelo aprendizado e pela introdução de novas práticas, produtos, desenhos e processos. E com frequência, é fruto de um caráter interativo, na medida em que é multiagente (envolvendo organizações, agências governamentais, universidades, institutos de pesquisa, instituições financeiras, profissionais de saúde, usuários, grupos de classes, entre outros).

Reconhece-se então a natureza sistêmica dos processos de inovação, ou seja, de que uma empresa para inovar necessita da colaboração de outras organizações.

Segundo Tigre e Nascimento (2015), inovações na área da saúde constituem a melhor resposta à crescente demanda por qualidade de vida e ao progressivo envelhecimento da população. O problema é que os investimentos em inovação vêm perdendo eficiência. Nos últimos 60 anos, o número de novos medicamentos aprovados por dólar gasto em P&D diminuiu quase 90%, fazendo com que o custo de desenvolvimento de novas moléculas químicas ou biológicas extrapolasse o orçamento das grandes empresas. Em consequência, ocorre a busca por novas formas de colaboração entre empresas e instituições de pesquisa no desenvolvimento tecnológico.

Segundo Tavassi e Bernardes (2012), no Brasil, os dados mostram claramente que a tendência da inovação ocorre nas instituições de ensino e pesquisa, especialmente nas públicas, diretamente relacionadas à pesquisa, tendo em vista o grande número de pesquisadores e professores concentrados nessas instituições que, cada vez mais, têm acesso a financiamentos de agências públicas de fomentos, que lhes têm possibilitado o acesso a equipamentos modernos e potentes.

A inovação tecnológica é um instrumento de concorrência que gera uma vantagem competitiva de custos ou qualidade (real ou simbólica). É um processo heterogêneo e complexo cuja dinâmica difere tanto entre diferentes países quanto em termos setoriais e se constitui numa variável fundamental para o desenvolvimento econômico e social. (ARAGÃO *et al*; 2012).

A competitividade pode ser dada em termos do aumento na participação em novos mercados além dos mercados vigentes, aumento das vendas de produtos antigos, ganhos de eficiência que possibilitem a redução de preços, fatores não econômicos (customização e qualidade) e produtos ecologicamente orientados frente às pressões de regulamentação ambiental (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008).

A vantagem competitiva é cada vez mais atribuída aos avanços tecnológicos, às inovações de produto e ao processo ofertados aos clientes que favorecem o crescimento

econômico, a lucratividade e os ganhos de competitividade – e não somente pela amplitude de um determinado patrimônio (LASTRES, 2011, *apud* REZENDE 2013).

Como já mencionado anteriormente, o modelo de gestão por alianças estratégicas é uma maneira de as organizações alcançarem maior desempenho e se posicionarem melhor no ambiente, além de buscarem o desenvolvimento e renovação de suas competências internas.

Vários estudos indicam que há uma estreita relação entre a ampliação de colaborações em P&D e o desempenho inovador.

.Na área de biotecnologia, especificamente, a colaboração interorganizacional, por meio de redes, é um dos elementos que vários autores têm identificado como um fator determinante para a inovação do setor e, conseqüentemente, para um melhor posicionamento no mercado, o que traz vantagem competitiva.

Powell, Koput e Smith (1996) trabalharam com o conceito de redes de aprendizagem no qual a ênfase foi dada nos mecanismos das redes para facilitar a aprendizagem organizacional e agir como o *locus* da inovação.

Em trabalho posterior, Powell *et al* (1999) analisaram as relações entre a posição de uma empresa em uma rede e seu desempenho organizacional. O estudo baseou-se em dez anos de observações (1988-1997) com 388 empresas de base biotecnológica, analisando acordos de P&D para mensurar a colaboração e outros indicadores como número de patentes depositadas e vendas. Os resultados apontaram o papel crítico da colaboração na determinação da vantagem competitiva de cada empresa de biotecnologia e na evolução da indústria. Tanto nesse estudo quanto no anterior, foram identificados os efeitos benéficos da posição da empresa na rede no seu desempenho, mais especificamente, no volume de patentes e vendas e na sua capacidade de atrair outras parcerias. Esses resultados, de acordo com os autores, reforçam o argumento de que as redes são o *locus* de oportunidades de aprendizagem e inovação.

O reconhecimento do impacto positivo da colaboração no processo de inovação das organizações também tem sido objeto de estudos no Brasil. Uma das publicações que trata desse tema é a Pesquisa de Inovação Tecnológica do IBGE (PINTEC), realizada com o apoio do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) e da FINEP. A referência conceitual e metodológica da PINTEC é baseada na terceira edição do Manual de Oslo¹ (2005),

¹ Manual de Oslo 3ª Edição - Uma publicação conjunta de OCDE e Eurostat / Financiadora de Estudos e Projetos

publicação que tem por objetivo orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D nos países industrializados.

Apesar das limitações, a PINTEC constitui o principal indicador dos esforços de inovação da indústria brasileira e apresenta uma ampla gama de indicadores que podem ser cotejados com pesquisas qualitativas (TIGRE, NASCIMENTO e COSTA, 2016).

De acordo com IBGE/PINTEC (2014), a cooperação reveste-se de fundamental importância para a inovação, uma vez que empresas, isoladamente, podem ter - não raro - dificuldades para reunir todas as competências necessárias para implementar novos produtos ou processos. Ainda de acordo com IBGE/PINTEC (2014), a cooperação é marcadamente mais presente em segmentos de maior conteúdo tecnológico, dada a complexidade tecnológica relativamente maior de seus produtos e processos, sendo que baixos níveis de cooperação podem refletir padrões que apontam para a concentração em atividades mais simples de inovação.

Ainda no que se refere a esse estudo, há dados preocupantes no item “Apoio do Governo e Fontes de Financiamento” no que se refere às atividades de P&D no Brasil. Entre 2012-2014, 40,0% das empresas inovadoras receberam algum apoio do governo para suas atividades inovativas, proporção maior que a observada no período 2009-2011 (34,2%). No entanto, o principal instrumento utilizado pelas empresas industriais inovadoras foi o financiamento exclusivo para compra de máquinas e equipamentos (31,4%) e os menos utilizados foram a subvenção econômica (0,5%) e o financiamento a projetos de P&D e inovação tecnológica em parceria com universidades ou institutos de pesquisa (0,9%). As compras públicas foram utilizadas por 1,4% das empresas industriais.

Nessa pesquisa, adotaram-se alguns dos conceitos relacionados à inovação utilizados pela PINTEC, mas que também, são suportados por outros autores.

O primeiro conceito importante é a diferenciação entre inovação e invenção. De acordo com Schumpeter (1982) inovação envolve desde a introdução de um produto, processo ou modelo organizacional na sociedade, até a sua difusão, ou seja, utilização em massa, diferente do conceito de invenção, que é a criação de um bem ou serviço, sem que este tenha necessariamente, uma aplicação comercial ou social.

Segundo Freeman (1995), a invenção de um novo produto ou processo ocorre dentro da esfera técnico-científica e pode ser sempre mantida com este *status*. Já a inovação é considerada como um fato econômico e a sua transferência para a esfera técnico-econômica como um evento isolado é decidido majoritariamente pelo mercado. Por sua vez, a difusão e os sistemas de produção, que devem acompanhar determinada inovação, são definidos pela

extensão da utilização da inovação pelo mercado e pela sociedade, e é o que promove efetivamente o crescimento econômico.

De acordo com IBGE/ PINTEC (2014), a implementação da inovação ocorre quando o produto é introduzido no mercado ou quando o processo passa a ser operado pela empresa.

Dessa forma pode-se concluir que uma inovação só terá efeito em larga escala ou duração prolongada se o mercado e as pessoas que nele convivem, a aceitarem plenamente, comercialmente e/ou socialmente.

Outro conceito importante é quanto ao ineditismo da inovação. Lemos *et al.* 2006, (pág.7 *apud* Rezende, 2013) alertam que é fundamental desfazer a “noção estrita de que inovação tenha que ser algo absolutamente novo no mundo, originada apenas de processos de pesquisa e desenvolvimento (P&D)”. Ao invés de tal pensamento, países em desenvolvimento como o Brasil, devem pensar inovação como o agente econômico, político ou social do que está sendo construído, podendo ser novo ou não, mas que represente um acréscimo de conhecimento, agilidade aos processos produtivos e contribua para a implantação de políticas.

Segundo o Manual de Oslo (OECD, 2005) e a PINTEC (2014), inovação é algo novo para a instituição que adota determinada tecnologia, não precisando ser nova para o mundo ou para o país. (*apud* TIGRE; NASCIMENTO, 2015)

Seguindo esse conceito, indústrias farmacêuticas, de equipamentos médicos, clínicas e hospitais inovam ao incorporarem novos produtos, modelos organizacionais, equipamentos, medicamentos, procedimentos e sistemas de informação mais avançados do que os previamente utilizados. Ao considerar como inovação uma tecnologia que é nova para quem a adota, os órgãos estatísticos partiram da constatação que, em todo o mundo, pouquíssimas empresas e organizações desenvolvem atividades de P&D visando inovações originais. (TIGRE; NASCIMENTO, 2015)

Apesar de a publicação IBGE/PINTEC (2014) ainda se concentrar mais nas inovações de produto e processo, foram incorporadas em sua pesquisa as inovações de natureza organizacional e de marketing, conceitos estes também utilizados nesse trabalho.

A inovação de um produto pode-se dar quando suas características fundamentais diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa, mas também pode ser progressiva, quando há um significativo aperfeiçoamento de produto, previamente existente, cujo desempenho foi substancialmente aumentado ou aprimorado. (IBGE/PINTEC 2014)

Inovação de processo refere-se à introdução de novos ou substancialmente aprimorados métodos de produção ou de entrega de produtos. (IBGE/PINTEC 2014)

Ainda de acordo com IBGE/PINTEC (2104), a inovação se refere ao produto e/ou ao processo novo (ou substancialmente aprimorado) para a empresa, não sendo, necessariamente, novo para o mercado / setor de atuação, podendo ter sido desenvolvida pela empresa ou por outra empresa / instituição.

A publicação PINTEC distingue também o grau de novidade da inovação o grau de novidade para o mercado, sendo novo para a empresa, novo para o mercado nacional e novo para o mercado mundial, tanto para a inovação de produto como para a de processo.

A inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, nas novas técnicas de gestão, para melhorar rotinas e práticas de trabalho, nos novos métodos na organização do trabalho ou em suas relações externas, visando melhorar o uso do conhecimento, a eficiência dos fluxos de trabalho ou a qualidade dos bens ou serviços. Ela é resultado de decisões estratégicas tomadas pela direção e deve constituir novidade organizativa para a empresa. (IBGE/PINTEC 2014)

A inovação de *marketing* é considerada como a implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem (desde que não afetem suas características funcionais ou de uso), no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços, visando melhor responder às necessidades dos clientes, ao abrir novos mercados ou a reposicionar o produto no mercado para incrementar as vendas. As novas estratégias ou conceitos de *marketing* devem diferir, significativamente, daqueles utilizados previamente pela empresa. (IBGE/PINTEC 2014)

Ainda considerando-se a publicação PINTEC (2014), as inovações podem ser incrementais ou envolver novas tecnologias radicais, conceitos também utilizados por Schumpeter (1982).

A dimensão da mudança é basicamente o grau de novidade envolvido por meio da inclusão de novidades, desde melhorias incrementais menores, até mudanças radicais que transformam a maneira como o produto / serviço é visualizado e utilizado pela sociedade.

As melhorias incrementais são basicamente centradas na otimização ou na eliminação de defeitos ou nos erros do sistema ou processo, enquanto que as inovações radicais são aquelas que envolvem uma mudança descontínua, algo completamente novo ou uma resposta a condições profundamente alteradas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Embora as inovações incrementais possam ser individualmente pouco significativas, seu impacto cumulativo (quanto a aumento da produtividade, por exemplo) é tão grande (ou maior) do que as inovações radicais, de modo que ignorar esse aspecto conduz a uma visão equivocada da mudança social e econômica no longo prazo. (LUNDVALL, 1992)

É possível afirmar que a maior parte dos benefícios econômicos é proveniente das inovações do tipo incremental e das melhorias associadas aos produtos e processos existentes. (VIANA; IBANEZ; BOUSQUAT, 2012)

3. A ÁREA DE FÁRMACOS e MEDICAMENTOS, CEIS e PDPSs

3.1. Os Setores Farmacêutico e de Biotecnologia – no mundo e no Brasil

A evolução da indústria farmacêutica pode ser dividida em três ciclos principais e cada um desses ciclos captura e representa a influência de fatores exógenos à indústria em um ambiente de contínua mudança intrasetorial, sobretudo no que se refere às estratégias de aprendizado, em regimes sobre substituição tecnológica pervasiva (RADAELLI, 2008).

Segundo Radaelli (2008), o primeiro ciclo é o que vai de 1850 a 1945, e nos estágios iniciais, a química analítica foi a ferramenta utilizada para isolar componentes terapêuticos presentes nas plantas. O sucesso alcançado com esse mecanismo aumentou as questões em torno de como disseminar e permitir que mais pessoas obtivessem medicamentos e como proceder para garantir que estes apresentassem padrões homogêneos de cura e de efeitos colaterais. Empresas como Schering AG, Boehringer Ingelheim e Merck começaram suas atividades nesse formato e estão entre as primeiras “farmácias” que reconheceram a necessidade de se produzir em larga escala e sob padrões uniformes (LACASA, 2003 *apud* RADAELLI, 2008).

Foi após a segunda guerra mundial que muitas indústrias farmacêuticas surgiram tanto nos Estados Unidos como no continente Europeu e, rapidamente, começaram a buscar dentro das universidades e institutos de pesquisa possíveis parceiros para o desenvolvimento de novos fármacos. Mas buscaram, também, organizar seus próprios centros de pesquisa e desenvolvimento, com o objetivo de especializar todas as fases de processo de desenvolvimento de medicamentos (CHESBROUGH, 2003; CALIXTO; SIQUEIRA JR, 2008).

Para Radaelli (2008), esse é o segundo ciclo que vai até 1980, quando o setor farmacêutico, assim como a maioria das economias, viveu seus “anos dourados”, pois ainda durante a guerra, os governos dos Estados Unidos e do Reino Unido organizaram programas conjuntos de pesquisas, focados em desenvolvimentos científicos e em técnicas de viabilidade comercial. Concomitantemente, novos atores chegaram à indústria, incluindo empresas, departamentos de saúde e agricultura, e universidades desses países. A base deste ciclo é a química orgânica. A comercialização da penicilina representou um divisor de águas na formação e desenvolvimento da indústria que ficou caracterizada por intensivos e focalizados investimentos em pesquisa e desenvolvimento (RADAELLI, 2008).

O terceiro ciclo seria o de 1980 aos dias de hoje, com a chamada revolução

biotecnológica e com o advento da revolução do conhecimento associado à revolução molecular, que acabou por transformar os processos de aprendizado e descoberta.

Segundo a Convenção sobre Diversidade Biológica da ONU (CDB), Biotecnologia significa qualquer aplicação tecnológica que utilize sistemas biológicos, organismos vivos, ou seus derivados, para fabricar ou modificar produtos ou processos para utilização específica. Ao contrário do que se imagina, a biotecnologia é utilizada há milhares de anos, e em seus primórdios, ela era aplicada na produção de alimentos fermentados. Somente nos últimos anos é que a biotecnologia obteve enormes avanços na área de saúde humana, com o advento da engenharia genética.

Esta nova realidade demandou de todos os agentes do sistema setorial e, com maior intensidade, das empresas farmacêuticas, um conjunto de habilidades e práticas organizacionais envolvendo cientistas em várias disciplinas, além da criação de uma rede de alianças entre os diferentes atores ligados à indústria. É nesse contexto que surgem nos Estados Unidos e Europa empresas fundadas em parcerias com cientistas de universidades que direcionaram esforços para o domínio do P&D biotecnológico. Surgem as empresas de Biotecnologia, fornecedoras de tecnologias especializadas e de produtos intermediários (RADAELLI, 2008).

Essas empresas pequenas, com foco em pesquisa e desenvolvimento, a maioria *spin-offs*² universitários, lideradas por cientistas empreendedores, suportadas por investidores de risco, estabeleceram alianças estratégicas de interesse mútuo com os grandes laboratórios (HENDERSON; ORSENIGO; PISANO, 1999; POWELL; KOPUT; DOERR, 1996).

As empresas farmacêuticas passam então a investir nestas empresas de biotecnologia, e o fazem por meio de contratos de P&D, e acordos em geral, que levam a licenciamentos (parciais ou totais) dos resultados das pesquisas e divisão de lucros entre as partes. Começa assim, a criação de redes de pesquisa, o que levou a um novo modelo de gestão e inovação na indústria. De acordo com Radaelli (2008), a constatação que se faz ao final dessa década e início do século XXI é que, embora se tenha verificado um processo de mudança na fase de descoberta de novos fármacos, os ativos necessários para o desenvolvimento e comercialização dos produtos farmacêuticos não foram modificados na mesma intensidade, e esses continuaram a ser controlados pelas grandes empresas farmacêuticas, pois as principais firmas inovativas do setor foram ágeis em estabelecer fortes competências em biotecnologia e

² *spin-offs* : empresa derivada ou uma nova empresa que nasce, a partir de um grupo de pesquisa de uma empresa, universidade ou centro de pesquisa público ou privado, normalmente com o objetivo de explorar um novo produto ou serviço de alta tecnologia.

em genética molecular. As estratégias das grandes empresas passaram a contemplar a viabilidade de internalizar integralmente as competências em genética molecular ou de mapear as principais possibilidades de parcerias com pequenas empresas de biotecnologia e institutos públicos e privados de pesquisas. Houve o predomínio de estratégias do tipo *competence-enhancing*³. As capacitações foram fortalecidas pelas grandes empresas tradicionais por meio da combinação entre forte P&D *in-house*⁴ e absorção de conhecimento gerado no ambiente externo.

A Figura 7 resume o processo de mudança que envolveu a transição de empresas farmacêuticas verticalmente integradas para uma cadeia de valor constituída de empresas com diferentes atribuições, recursos e competências. As redes de pesquisas que unem esses atores, tornaram-se permanentes na indústria farmacêutica, com uma grande possibilidade de expansão no número de alianças e de atores envolvidos que interagem entre si, gerando uma complexa rede que permite a cada integrante se especializar numa área e/ou tecnologia particular ou em estágios específicos do processo de inovação (RADAELLI, 2008).

³ *Competence enhancing*: fortalecimento ou aprimoramento de competências

⁴ *In house*: interno; dentro de casa

FIGURA 7 – A cadeia farmacêutica integrada (tradicional) e a cadeia de valor

Fonte: Radaelli (2008, p. 474).

As empresas farmacêuticas destacam-se entre as indústrias *high technology*, por dispender vultosas fatias do seu faturamento no desenvolvimento de novos produtos (AVILA, 2004; CALIXTO; SIQUEIRA JR, 2008). Os investimentos em P&D deste segmento representam 15% dos seus lucros, o que significa, em média, cerca de US\$ 30 bilhões por ano (TRALAU-STEWART *et al.*, 2009).

O ciclo de desenvolvimento de um novo fármaco é longo e requer um investimento elevado ocasionando em um aumento considerável nos riscos associados ao processo.

De acordo com Yang (2010), alguns estudos de Paula e Ribeiro (2002) e do IFPMA (2007) demonstram que o ciclo de pesquisa e desenvolvimento de um novo fármaco é entre 12 e 15 anos, dependendo da natureza deste, e apenas uma em 5000 novas moléculas investigadas torna-se um produto comercializado no mercado. Cada desenvolvimento pode,

em média, custar US\$ 900 milhões, dependendo da complexidade do produto em desenvolvimento, e apenas 1 novo fármaco entre 3 desenvolvidos será capaz de cobrir esse custo. Além disso, o tempo e o dinheiro aplicados não garantem que essa nova molécula chegue ao mercado, porque muitas falhas, normalmente, são apenas reveladas na terceira fase de testes clínicos. E ainda assim, mesmo que este seja aprovado pelos testes clínicos, isto por si só não é garantia de que o produto seja comercializado, pois o *dossiê* de eficácia e segurança do mesmo deverá passar pelas agências regulatórias do país, que possuem a autoridade final de conceder ou não o registro do produto.

O acirramento da competição associado aos novos desafios da biotecnologia e da engenharia genética, e um controle mais rígido por parte das agências regulatórias resultaram no aumento do volume de investimentos e no ciclo de desenvolvimento (BASTOS, 2005b), bem como, no aumento significativo das alianças colaborativas entre empresas farmacêuticas e de biotecnologia nos E.U.A. entre 1993 e 2005, o que pode ser visto na Figura 8.

FIGURA 8 – Colaboração entre Empresas de Biotecnologia e Grandes Empresas Farmacêuticas

Fonte: BioWord Financial Watch (2008, *apud* Reis *et al.*; 2009)

Apenas como exemplo de volume de investimentos e aumento significativo das alianças colaborativas entre empresas Almeida (2010) cita, com base em dados da Febrapharma, a negociação que a gigante farmacêutica francesa, Sanofi-Aventis SA de Paris, realizou em conjunto com a Exelixis, pagando inicialmente US\$ 140 milhões por uma nova molécula para o tratamento do câncer.

Mas esse é um mercado que continua sendo bastante concentrado. Em 2007, os dois maiores mercados do mundo em vendas, América do Norte e Europa, representavam 77% do mercado mundial; com a América Latina na última posição, com somente 4,8% do mercado total. (Tabela 1)

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

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

Fonte: Reis *et al.* (2009)

Um dos fatores que contribui para esta concentração têm sido as práticas de fusões e aquisições utilizadas frequentemente por este setor como estratégias de negócios para inovar e competir. Reis *et al.* (2009) analisam este processo acelerado de concentração no mercado mundial e observam que em apenas 4 anos os 11 maiores grupos do setor elevaram sua participação no mercado mundial de 36% para quase 50%. E que as fusões e aquisições atingiram o segundo maior recorde da história dessa indústria, que não foi atingido por grandes operações e sim por um número significativo de pequenas operações. (Quadro 2)

Quadro 2 – Fusões e aquisições de mais de US\$ 1 bilhão em 2007

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

Fonte: Reis *et al.* (2009)

Mas de acordo com Radaelli (2008), devido à flexibilidade e ao caráter multidivisional que replicam as atividades iniciadas pela comunidade científica, as alianças estratégicas, cujos distintos agentes dividem seus ativos complementares, atestam ser melhores do que fusões e aquisições, daí o crescente número de acordos nos últimos anos e de empresas especializadas em algum segmento específico.

As empresas farmacêuticas líderes de mercado são multinacionais de grande porte, principalmente, originárias dos EUA e da União Europeia.

Segundo Yang (2010), estudos da IMS Health (2009) e do IFPMA (2007) demonstram que os Estados Unidos não são apenas um líder no mercado e produção, mas também é líder global na descoberta de novos medicamentos com 35% dos produtos lançados; seguido por Japão (19%); Alemanha (10%); e França (9%).

Entretanto, estes mesmos estudos demonstram que apesar de os Estados Unidos ainda

serem líderes como centro mundial de inovação, algumas empresas tem buscado desenvolver seus centros de P&D em países emergentes. Consequentemente, países emergentes liderados pela China estão se tornando potenciais desenvolvedores e mercados consumidores. Este grupo foi batizado por especialistas como *pharmerging* e cresceu 15% dos seus lucros em 2009, enquanto o mercado farmacêutico mundial cresceu apenas 3,5%, em vez de 5% no mesmo período.

Conforme Figueiredo (2010), um estudo da Ernst & Young (2007) destaca o crescimento do mercado na Ásia, sendo que a indústria de biotecnologia cresce 20% ao ano na China. Nesse estudo era esperado um crescimento do mercado farmacêutico chinês de aproximadamente US\$ 12 bilhões em 2006, para US\$ 48 bilhões em 2015. E, por sua vez, esperava-se do mercado indiano mais do que dobrar no mesmo período, passando de US\$ 6 bilhões para US\$ 15 bilhões. Ambos os países estão produzindo cerca de três vezes o número de graduados em cursos relacionados à ciência e tecnologia, se comparados aos Estados Unidos, outro indicador relevante para a demanda e competitividade nesse mercado. Ainda conforme Figueiredo (2010), estudos da FIFIELD (2005) e IERMA (2007) indicam que a Coreia, por sua vez, é referencia mundial como líder das economias de alta tecnologia colocando-se em 10º no ranking mundial de países inovativos dentro do setor farmacêutico.

De acordo com Almeida (2010), os dados do Intercontinental Medical Statistics (IMS, 2009) indicavam a tendência do mercado mundial para os próximos anos, ou seja, até 2013, projetando perspectivas de crescimento para mercados como China, com um salto relevante, passando a ser o terceiro maior mercado mundial, e o Brasil o oitavo, no segmento farmacêutico. (Figura 9)

FIGURA 9 – Uma nova ordem mundial para 2013

Fonte: Classificação do tamanho do mercado em dólares constante (IMS, 2009)

O setor farmacêutico brasileiro no segmento saúde humana, neste estudo, é definido como o conjunto de empresas que tem como atividade o desenvolvimento e/ou produção de produtos farmoquímicos, de medicamentos (alopáticos, homeopáticos e fitoterápicos) e de soluções parentais. Nesta definição inclui-se desde empresas dedicadas à pesquisa de novos princípios ativos, inclusive, a partir de biotecnologia, fabricantes nacionais de pequeno, médio e grande porte, até os grandes fabricantes de medicamentos multinacionais (ALMEIDA 2010).

Dentre as mudanças no ambiente competitivo, destacam-se as de ordem regulatória, como o reconhecimento de patentes (a aprovação da lei de propriedade intelectual em 1997), a autorização para fabricação de genéricos (Lei no. 9.787/1999) e a implementação de uma política industrial específica para o desenvolvimento do setor (PITCE) em 2004, com a implementação de programas de financiamento e incentivo à modernização e a pesquisa e desenvolvimento. Estas mudanças estimularam alterações no posicionamento estratégico das empresas, nas tecnologias utilizadas, nas formas de conduzir os negócios e de se relacionar com o mercado.

Um exemplo é o acelerado movimento de fusões, aquisições e alianças da indústria farmacêutica no âmbito global que afetou também, a estrutura e a dinâmica da indústria

farmacêutica brasileira, pressionando as empresas de controle nacional que começaram a responder com um movimento semelhante.

A visão geral é a de que o mercado farmacêutico brasileiro foi significativamente alterado nos últimos anos. Segundo o Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos do Estado de São Paulo (Sindusfarma), um dos setores da economia brasileira que mais se expandiu em 2010 foi o farmacêutico e de acordo com notícias veiculadas na Swissinfo.ch (2011), cerca de R\$ 5 bilhões em investimentos, negócios e aquisições agitaram o mercado brasileiro de medicamentos no ano anterior.

Em 2000, por exemplo, os laboratórios farmacêuticos nacionais BioLab, Biosintética e União Química iniciaram um movimento de associação de esforços para viabilizar suas iniciativas, ligadas a PD&I (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação) e criaram o Consórcio Industrial Farmacêutico (Coinfar). Também no mesmo período, os laboratórios brasileiros Eurofarma e Biolab efetivaram uma parceria para a fundação do consórcio Incrementa PD&I (BARRELLA; BATAGLIA, 2008).

De acordo com Notícias R7 (2009), o grupo nacional Hypermarchas, por exemplo, somente em 2009, fez cinco aquisições, sendo que a última foi a compra da NeoQuímica numa transação estimada em R\$ 1,3 bilhões. Os produtos das duas empresas eram considerados complementares sendo que a Hypermarchas era líder em medicamentos sem receita médica e a NeoQuímica era líder em medicamentos genéricos e similares, totalizando um faturamento de R\$ 380 milhões. O negócio transformou a Hypermarchas, em 2009, no terceiro maior laboratório de capital brasileiro e o quarto maior em operação no país. Outro exemplo é a união entre a Eurofarma e o Laboratório Cristália, duas das maiores indústrias do setor farmacêutico do Brasil, que criaram a Supera, *joint venture*⁵ que associa a reconhecida capacidade de inovação do Laboratório Cristália com a destacada atuação em marketing e vendas da Eurofarma. Segundo notícias veiculadas no Cromatec Wordpress (2011), cada uma teria participação de 50% na nova empresa.

Segundo a Swissinfo.ch (2011), os estudos divulgados nos últimos meses pela IMS Health também mostram que, apesar do considerável crescimento do mercado consumidor de medicamentos e produtos farmacêuticos nos países emergentes, as 15 maiores empresas mundiais do setor têm, atualmente, menos de 10% de seus negócios nesses países. Para continuarem crescendo, as grandes empresas têm de mudar essa realidade, sobretudo, nos

⁵ *Joint-venture*: é uma expressão de origem inglesa, que significa a união de duas ou mais empresas já existentes com o objetivo de iniciar ou realizar uma atividade econômica comum, por um determinado período de tempo e visando, dentre outras motivações, o lucro.

países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China). Em 2011, dados da IMS Health, indicavam que o mercado de medicamentos do Brasil tinha ultrapassado o da Inglaterra, posicionando-se em 8º. lugar no mercado global de fármacos e medicamentos (Tabela 2).

Tabela 2: Brasil e o ranking mundial do mercado farmacêutico (2010) – (em US\$ bilhões)

RK	PAÍS	2010
1	ESTADOS UNIDOS	312,2
2	JAPÃO	96,3
3	ALEMANHA	45,3
4	FRANÇA	43,7
5	CHINA	40,1
6	ITÁLIA	29,2
7	ESPANHA	25,5
8	BRASIL	22,1
9	REINO UNIDO	21,6
10	CANADÁ	21,6
11	RÚSSIA	13,1
12	ÍNDIA	12,3
13	CORÉIA DO SUL	11,4
14	AUSTRÁLIA	11,3
15	MÉXICO	10,8
16	PERÚ	10,6
17	GRÉCIA	7,8
18	POLÔNIA	7,8
19	HOLANDA	6,9
20	BÉLGICA	6,8

Fonte: IMS Market Prognosis 2010-2014 (*apud* Interfarma)

Nota: Brasil ultrapassou o Reino Unido em 2010 e subiu para o 8º. lugar

Já em 2013, o Brasil ocupava a 6ª posição e em 2015, o Brasil passou a ocupar a 7ª posição no mercado mundial, conforme Tabela 3.

TABELA 3 – Posição do Brasil no ranking mundial dos mercados farmacêuticos (2013 e 2015)

POSIÇÃO	2013	POSIÇÃO	2015
1	EUA	1	EUA
2	CHINA	2	CHINA
3	JAPÃO	3	JAPÃO
4	ALEMANHA	4	ALEMANHA
5	FRANÇA	5	FRANÇA
6	BRASIL	6	REINO UNIDO
7	ITÁLIA	7	BRASIL
8	REINO UNIDO	8	ITÁLIA
9	ESPANHA	9	CANADÁ
10	CANADÁ	10	ESPANHA

Fonte: IMS Health, Market Prognosis. Elaboração Interfarma (*apud* RG Farma)

Por outro lado, pode-se observar, na tabela 4, segundo informações da Revista Exame (2016), que das 10 primeiras empresas do setor farmacêutico que atuam no mercado brasileiro, 5 possuem controle acionário brasileiro (Tabela 4).

TABELA 4: Maiores empresas farmacêuticas por receita bruta em 2016

EMPRESAS	TIPO	CONTROLE	FATURAMENTO (US\$MM)
PFIZER	Privada	Americano	866,5
HYPERMARCAS	Privada	Brasileiro	806,7
ROCHE	Privada	Suíço	790,9
NOVARTIS	Privada	Suíço	735,1
SANOFI – AVENTIS	Privada	Francês	730,7
EMS SIGMA PHARMA	Privada	Brasileiro	566,3
EUROFARMA	Privada	Brasileiro	554,3
ACHÉ	Privada	Brasileiro	470,8
CRISTALIA	Privada	Brasileiro	365,6
ASTRA ZENECA	Privada	Anglo Suéco	330,1

Fonte: Elaboração da autora (adaptado da revista Exame)

Segundo dados do Ministério da Saúde, a tendência é de expansão no mercado farmacêutico brasileiro. Entre 2002 e 2009, o total de vendas saltou de R\$ 588 milhões para R\$ 4,8 bilhões. Neste mesmo período, o número de registros desses medicamentos passou de 213 para 2972.

De acordo com IEDI (2016), entre 2005 e 2015, as vendas totais de medicamentos no país, considerados todos os canais de distribuição, saltaram de R\$ 21,9 bilhões para R\$ 53,6 bilhões, em termos reais, considerando-se os descontos aplicados sobre os preços que são habituais na comercialização, segundo o aferido pela CMED por meio dos relatórios de comercialização do Sistema de Acompanhamento de Mercado de Medicamentos (SAMMED). A taxa média de crescimento do faturamento total do mercado foi, então, de 9,4% ao ano. No mesmo período, o segmento de genéricos cresceu anualmente 17,6% em média, elevando sua participação de 6,5% para 13,4% do total (de R\$ 1,4 bilhão para R\$ 7,15 bilhões).

A partir de 2008, com a Política de Desenvolvimento Produtivo e a segunda fase do BNDES-Profarma, o foco da política passa da reestruturação produtiva do setor farmacêutico nacional para a ampliação de sua capacidade de inovação. Essa mudança de eixo passa a favorecer a realização de testes clínicos, de forma a incentivar a diversificação do portfólio de medicamentos produzidos internamente (IEDI 2016).

Esses fatores de dinamismo do mercado doméstico foram acompanhados da ampliação do número de medicamentos contidos na Relação Nacional de Medicamentos Essenciais (RENAME), relação esta, que norteia a assistência farmacêutica no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). Consequentemente, ampliou-se a demanda governamental por medicamentos. Entre 2003 e 2014, os gastos do Ministério da Saúde com medicamentos saltaram de R\$ 2 bilhões (5,8% de seu orçamento) para R\$ 12 bilhões (15% de seu orçamento) (GUIMARÃES, 2015, *apud* IEDI 2016).

No entanto, de acordo com a Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa - Interfarma (2011) - o desempenho do Brasil no cenário internacional, no que se refere à inovação e pesquisa clínica, não é tão satisfatório. No mundo, a pesquisa clínica movimenta US\$ 40 bilhões em investimentos por ano, sendo que no Brasil são investidos pouco mais de US\$ 139 milhões. Segundo dados do VIS Research Institute, a participação do Brasil no mundo, em estudos clínicos representa 1,2%. O tempo gasto para aprovação de uma pesquisa clínica está entre 10 e 14 meses e um medicamento leva em torno de 10 anos para ser desenvolvido. Entre 2005 e 2009, o registro internacional de patentes feito por instituições brasileiras representou 1,08% do total norte-americano.

Por outro lado, o vencimento de patentes de medicamentos biológicos vem abrindo uma janela de oportunidade importante para o avanço da aquisição de competências e da incorporação de (bio) tecnologias por meio do desenvolvimento da produção doméstica de biossimilares. Além disso, a crescente incorporação de medicamentos biológicos e centralização das compras governamentais contribuíram para o crescimento do mercado destes produtos no Brasil (IEDI 2016).

O governo brasileiro tem conseguido aliar essas tendências do mercado nacional farmacêutico a suas próprias necessidades, buscando reduzir a vulnerabilidade do suprimento interno de medicamentos à restrição externa. Devido ao alto custo, a aquisição dos medicamentos tem alto impacto no orçamento do Ministério da Saúde, representando 61% dos seus gastos no Componente Especializado de Assistência Farmacêutica pelo Ministério da Saúde em 2014, valor referente a apenas 12% do volume adquirido (IEDI 2016).

Ainda segundo estudo do IEDI (2016), no sentido de incentivar a produção doméstica de biossimilares, além da priorização em inovação tecnológica das concessões de financiamento do BNDES, três ações foram de grande importância: o ajuste da regulamentação para registro de produtos biológicos novos e produtos biológicos (maneira que o marco regulatório brasileiro se apropriou do conceito de biossimilares), a articulação entre setor público e setor privado na produção e transferência de tecnologia e, por fim, a possibilidade de mobilizar o poder de compra do Ministério da Saúde para garantir a demanda dos medicamentos produzidos internamente.

O setor de biotecnologia no Brasil, segundo o mapeamento realizado pelo Cebrap em 2011 (Brazil Biotech Map), está concentrado na região Sudeste, sendo 40,5% no Estado de São Paulo e 24,5% no Estado de Minas Gerais. A maioria das empresas de biotecnologia é jovem, 63% foram fundadas em ou depois de 2000 (40% depois de 2005). Com relação às áreas de atuação, as empresas de biotecnologia são classificadas em áreas de saúde humana, saúde animal, agricultura, meio ambiente e energia, sendo que a distribuição pode ser vista na Figura 10, a seguir:

Figura 10: Empresas de biotecnologia por área de atuação

Fonte: Brazil Biotech Map (2011, p. 12) - Cebrap

A maior parte dessas empresas são micro-empresas ou pequenas empresas, sendo que 56% possuem receita anual de não mais do que R\$ 2,4 MM (cerca de U\$ 1,5 MM); 20% não possuem receita; 85% possuem até 50 funcionários, sendo que $\frac{1}{4}$ delas possui entre 6 e 10 funcionários.

Trabalhar em colaboração com universidades e centros de pesquisa é outra característica fundamental para esse setor; 95% das empresas possuem algum tipo de relação com essas instituições e, aproximadamente, 70% do total das empresas possuem uma relação formal com universidades ou institutos de pesquisa; e para 77% das empresas o objetivo da parceria é o codesenvolvimento de produtos ou processos. Além disso, mais da metade dessas empresas utiliza a infraestrutura dessas instituições (laboratórios ou equipamentos) e 44% contratam serviços especializados. (Figura 11)

Figura 11: Relações entre empresas e universidades ou institutos de pesquisa

**A empresa tem relacionamento com universidades
ou institutos de pesquisa?**

Fonte: Brazil Biotech Map (2011, p.21) - Cebrap

A produção científica vinda das universidades e institutos de pesquisa é um dos pilares do setor de biotecnologia em todo o mundo, incluindo o Brasil, e consequentemente, para o processo de inovação.

3.2. O Complexo Econômico Industrial da Saúde (CEIS) e as PDPs

Ao institucionalizar a saúde como direito da população e assegurar o dever do Estado em provê-la, a Constituição de 1988 afirmou o papel desse campo como elemento estruturante do bem-estar. Dessa forma, a saúde foi consolidada como parte inerente da dimensão social do desenvolvimento. Além dessa dimensão, a saúde articula um sistema produtivo de forma independente denominado Complexo Econômico Industrial da Saúde (CEIS) (GADELHA, COSTA e MALDONADO, 2012). O CEIS, segundo os autores, é um conjunto interligado de produção, de comercialização, de uso de bens e serviços em saúde, e essas atividades constituem uma das áreas de maior dinamismo econômico e responderam por 9% do produto interno bruto brasileiro em 2009, de acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS).

De acordo com Gadelha e Braga (2016), a importância da saúde também deve ser ressaltada enquanto um bem econômico e um espaço de acumulação e circulação de capital, intensiva em tecnologias críticas para o futuro, que se destaca por sua participação na geração de emprego e renda nacionais. Ainda, segundo os autores, a saúde está no meio de uma cadeia produtiva que envolve atividades dos setores secundário e terciário da economia estabelecidas no âmbito do Complexo Econômico-Industrial da Saúde (CEIS) que é um sistema interdependente, que contempla uma rede de conhecimentos para onde convergem as indústrias farmacêutica, de diagnósticos, de equipamentos e materiais em direção aos prestadores de serviços de saúde (influenciando-os e sendo por eles influenciados).

O CEIS envolve um conjunto de tecnologias portadoras de futuro (a exemplo da biotecnologia, nanotecnologia, tecnologia da informação e comunicação entre outras), articuladas de forma interdependente às demandas sanitárias nacionais e têm seu papel estratégico enfatizado por potencializar a articulação virtuosa das dimensões sociais e econômicas de desenvolvimento (GADELHA, COSTA e MALDONADO, 2012).

De acordo com Padula, Noronha e Mitidieri (2015), o CEIS é uma indústria fundamental para a autonomia estratégica do Brasil e tem importante peso no PIB, além de ser intensivo em tecnologias de ponta (portadoras de futuro), que se espalham ou conectam para outros setores (de caráter transversal), especialmente a indústria militar – principalmente considerando a biotecnologia, a nanotecnologia, o setor de equipamentos e materiais de saúde. A relação oferta e demanda dos bens e serviços de saúde possui caráter essencial para o funcionamento e desenvolvimento da economia e da sociedade e é por isso, segundo os autores, que a indústria de saúde é considerada estratégica nos Estados fortes e influentes do

sistema internacional, e vem sendo tratada da mesma forma nos projetos nacionais de potências emergentes, como a China e a Índia.

Apenas para ilustrar, de acordo com estimativas do MS, o complexo do setor de biotecnologia em saúde humana no Brasil – que é parte do CEIS – é um mercado de aproximadamente R\$ 160 bilhões por ano, que emprega cerca de 20 milhões de trabalhadores diretos e indiretos (FREIRE; GOLGHER; CALLIL, 2014).

De acordo com Vargas *et al* (2013) *apud* Vargas; Almeida e Guimaraes (2016), a implementação de políticas públicas voltadas para a internalização da produção de medicamentos biológicos e, particularmente, de proteínas recombinantes, como é o caso dos anticorpos monoclonais, justifica-se em função de diferentes razões; i) pela participação elevada que esses produtos possuem no déficit da balança comercial da indústria de base química e biotecnológica; ii) pela sua importância estratégica para o Sistema Nacional de Saúde, no tratamento do câncer e outras doenças crônicas degenerativas e; iii) pelo elevado potencial que esses produtos apresentam na incorporação de novas plataformas tecnológicas e competências produtivas no Sistema Nacional de Inovação em Saúde.

A estrutura de mercado desta indústria afeta assim, diretamente, a equidade, na medida em que o acesso é limitado pelos preços dos bens ou pela inexistência de tecnologias voltadas para a solução de problemas que acometem parte significativa da população de países mais pobres. Por outro lado, trata-se de um segmento de elevado dinamismo e expressão em termos de faturamento, de geração de emprego, constituindo uma área importante para o desenvolvimento dos países (ARAGÃO, 2011).

A saúde constitui-se, assim, como um campo de particular relevância para a coesão social e econômica no território nacional. Ainda mais, ao se considerar todos os segmentos do CEIS – que relaciona os segmentos produtivos ao de serviços – enfatiza-se seu potencial para a formação da infraestrutura econômica e social, dinamização econômica e organização social e institucional. (GADELHA *et al.*, 2011)

Ainda segundo os autores, a saúde relaciona-se, de forma inequívoca, a um conceito mais amplo de desenvolvimento, que pressupõe sua sustentabilidade.

A partir desta perspectiva, a saúde passa a ser vista como um espaço econômico interdependente, que configura um sistema de inovação e um sistema produtivo, congregando alto potencial de geração de conhecimentos, a existência de uma base econômica setorial de alta importância, o consumo de massas e a presença destacada do Estado na regulação e promoção das atividades e da inovação (GADELHA *et al*, 2013) .

Justamente em função de articular uma gama de tecnologias portadoras de futuro, a saúde exerce ao mesmo tempo em que recebe a influência do padrão de conhecimento gerado e disseminado (COSTA, 2016a). Ainda segundo a autora, o desafio consiste exatamente em considerar e problematizar ambas as acepções invocadas pela expressão “saúde e inovação”: aquela que responde às determinações de uma inserção internacional competitiva (mercado) e aquela na qual os riscos de adoecimento da população são sociais (estruturante de um processo civilizatório e democratizante). Com base nisso, a saúde é tida como um bem comum, um direito à vida nas sociedades modernas e um vetor de desenvolvimento sustentável.

Dessa forma, a compreensão da dinâmica de inovação nessa indústria é fundamental tanto para o estabelecimento de políticas públicas, voltadas para a redução das desigualdades em saúde, quanto para políticas de desenvolvimento produtivo.

A trama conformada pela interação e competição entre interesses públicos e privados aumenta a complexidade da formulação de políticas para a promoção de inovação nos sistemas de saúde. (COSTA, 2016a)

Dito isso, a saúde deve ocupar papel de destaque nas estratégias políticas nacionais, podendo ser estimulada pelo aumento dos gastos nacionais e pelo incremento da eficácia e eficiência de suas ações, a partir de uma atuação efetiva do Estado (GADELHA *et al.*, 2011).

É imprescindível a atuação do Estado na função de indutor e articulador dos diversos interesses que incidem sobre a geração de novas tecnologias, conferindo uma direção para os objetivos intrínsecos a um sistema universal de saúde e de um Estado de Bem-Estar (GADELHA e BRAGA, 2016).

Por envolver setores produtivos que implicam novos paradigmas tecnológicos, o CEIS apresenta relevante potencial de geração de inovação, elemento essencial para a competitividade na sociedade do conhecimento, sobretudo em um contexto de globalização econômica. (GADELHA, COSTA e MALDONADO, 2012)

Mas, segundo os autores, apesar do caráter estratégico do complexo da saúde para o desenvolvimento nacional, sua base produtiva e tecnológica ainda é bastante frágil, o que se expressa no crescente déficit da balança comercial do CEIS.

Segundo Gadelha e Braga (2016), o crescimento do déficit comercial no sistema produtivo da saúde quadruplicou em termos reais no período de 2003 a 2013, atingindo o patamar de US\$ 12 bilhões em 2013.

Sem a superação dessa fragilidade, persistirão os obstáculos para a garantia da oferta universal de bens e serviços de saúde, tornando a política de saúde vulnerável (GADELHA 2012, *apud* FREIRE; GOLGHER; CALLIL, 2014).

Dessa forma, um dos grandes desafios no setor de saúde está relacionado à adoção de políticas e estratégias de regulação visando ampliar a equidade nas atividades de ciência, tecnologia e inovação (CTI), assim como na relação entre público e privado.

Nos E.U.A, por exemplo, o desempenho do conjunto da indústria de biotecnologia foi resultado de um Sistema Nacional de Inovação (FREEMAN, 1995; LUNDVALL, 1992), fomentador da transformação da ciência em inovação.

De acordo com Mazzucato e Dosi (2006), isso só foi possível tendo em vista a criação e desenvolvimento de um conjunto de instituições e marcos regulatórios (sanitário, de propriedade intelectual, inclusive de modelos de financiamento, etc..) que impulsionaram o progresso tecnológico naquele país.

No caso do Brasil, no que se refere à produção e inovação em saúde, tem havido, nos últimos anos, a implementação de propostas e instrumentos para o incremento da produção de base nacional, voltada para o desenvolvimento científico e tecnológico, incentivando processos inovativos, cujo fortalecimento requer articulação com a iniciativa privada (VIANA *et al*, 2013). Segundo os autores, alguns instrumentos disponíveis para isso são o uso do poder de compra do Estado e as linhas de financiamento das agências nacionais de fomento à produção e inovação, como BNDES e FINEP.

A importância atribuída às áreas de biotecnologia e nanotecnologia nos programas do governo federal pode ser observada na criação de canais de crédito exclusivos, disponibilizados pelas principais agências de fomento. O PROFARMA, o Fundo Setorial CT-Biotec e os editais de subvenção econômica da FINEP reservam recursos específicos para fomentar inovações em medicamentos de base biotecnológica (TIGRE, NASCIMENTO e COSTA, 2016).

Ainda, segundo Viana *et al* (2013), é possível identificar diversas iniciativas de utilização do poder de compra governamental para dinamizar a produção nacional na área da saúde. Dentre elas estão o fomento das Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo (PDP) e a concessão de margens de preferência na compra de produtos nacionais.

No cenário brasileiro atual, o governo federal ainda é o maior protagonista na área de CTI em saúde: define prioridades, financia pesquisas, infraestruturas; compra equipamentos, medicamentos e outras tecnologias estratégicas (VIANA *et al*, 2013).

O uso mais estratégico das compras públicas como base para o desenvolvimento do país tem-se destacado nos últimos anos com a Política de Desenvolvimento Produtivo e, mais recentemente, dentro do Plano Brasil Maior, no âmbito da política governamental de desenvolvimento industrial, inovação e comércio exterior, lançada em agosto de 2011 (SCHMIDT e ASSIS, 2011).

O programa de Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo (PDPs) foi criado em 2009 como parte de uma estratégia mais ampla do Governo Federal de apoio ao desenvolvimento do Complexo Econômico Industrial da Saúde (CEIS) para ampliação do acesso a produtos estratégicos para o Sistema Único de Saúde. O programa se baseia fortemente no uso do poder de compra do governo como instrumento de Política Industrial e de Inovação, e representa um elemento central na estratégia de construção de políticas de inovação sistêmicas na área da saúde (Vargas; Almeida e Guimaraes, 2016).

Ainda segundo os autores, em 2014, as compras públicas relacionadas com o programa de PDPs foram responsáveis por R\$ 2,7 bilhões, ou cerca de um terço (31%) da despesa total do Ministério da Saúde com medicamentos que pertencem ao Componente Especializado da Assistência Farmacêutica (CEAF). Adicionalmente, entre 2011 e 2014, as compras públicas realizadas por intermédio das PDPs representaram uma receita de R\$ 9,1 bilhões para os produtores públicos.

A portaria nº. 2.531, de 12 de novembro de 2014 do MS redefine as diretrizes e os critérios para a definição da lista de produtos estratégicos para o SUS, assim como o estabelecimento das PDPs na saúde. O próprio texto já indica a orientação para uma articulação entre uma política industrial, tecnológica e de inovação motivada pela política de saúde, conforme descrito a seguir:

“ as PDPs são parcerias que envolvem a cooperação mediante acordo entre instituições públicas e entre instituições públicas e entidades privadas para o desenvolvimento, transferência e absorção de tecnologia, produção, capacitação produtiva e tecnológica do país em produtos estratégicos para atendimento às demandas do SUS.

“ Art. 3º São objetivos das PDP:

I - ampliar o acesso da população a produtos estratégicos e diminuir a vulnerabilidade do SUS;

II - reduzir as dependências produtivas e tecnológicas para atender às necessidades de saúde da população brasileira a curto, médio e longo prazo, seguindo os princípios constitucionais do acesso universal e igualitário às ações e aos serviços de saúde;

III - racionalizar o poder de compra do Estado, mediante a centralização seletiva dos gastos na área da saúde, com vistas à sustentabilidade do SUS e à ampliação da produção no País de produtos estratégicos;

IV - proteger os interesses da Administração Pública e da sociedade ao buscar a economicidade e a “vantajosidade”, considerando-se preços, qualidade, tecnologia e benefícios sociais;

V - fomentar o desenvolvimento tecnológico e o intercâmbio de conhecimentos para a inovação no âmbito das instituições públicas e das entidades privadas, contribuindo para o desenvolvimento do CEIS e para torná-las competitivas e capacitadas;

VI - promover o desenvolvimento e a fabricação em território nacional de produtos estratégicos para o SUS;

VII - buscar a sustentabilidade tecnológica e econômica do SUS a curto, médio e longo prazo, com promoção de condições estruturais para aumentar a capacidade produtiva e de inovação do País, contribuir para redução do déficit comercial do CEIS e garantir o acesso à saúde; e

VIII - estimular o desenvolvimento da rede de produção pública no País e do seu papel estratégico para o SUS.

O grande objetivo das PDPs é o fomento endógeno da capacidade produtiva e de inovação da indústria nacional de fármacos, medicamentos de alta complexidade e estratégicos, visando o atendimento da população, a redução da dependência do mercado internacional e, conseqüentemente, a redução do déficit da balança comercial.

Nesse caso, as PDPs acabam por fortalecer os laboratórios públicos para ampliação de seu papel na regulação de mercado, que acabam se tornando importantes instituições para o “equilíbrio” dos preços dos medicamentos no mercado nacional, bem como para a produção de medicamentos para doenças, muitas vezes, não consideradas prioritárias pelas grandes empresas farmacêuticas e para o atendimento das necessidades do SUS.

Há um total de 21 laboratórios públicos, de acordo com dados da Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Oficiais (ALFOB). Esses laboratórios estão ligados ao Ministério da Saúde, às Forças Armadas, aos governos estaduais e às universidades.

Apesar da relevância dos laboratórios públicos no atendimento das necessidades do SUS, alguns estudos evidenciam a existência de problemas de ordem política, administrativa e de funcionamento, aliados à baixa capacitação tecnológica e à escassez de recursos humanos qualificados (VIANA *et al*; 2016). Ainda segundo os autores, o baixo grau de utilização da capacidade instalada e a falta de agilidade no atendimento das demandas do SUS, em virtude da necessidade de seguir as regras do processo de compras do setor público, principalmente

para aquisição de matéria-prima importada, também constituem entraves à atuação dos laboratórios públicos.

De acordo com o novo marco regulatório, as fases de uma PDP podem ser assim resumidas: a) As fases I e II são destinadas, respectivamente, à apresentação da proposta e à implementação da mesma; b) Fase III definida como início da aquisição do produto; c) Fase IV corresponde à finalização do processo de transferência de tecnologia. (Figura 12)

Figura 12 – Fluxograma – Parceria para o Desenvolvimento Produtivo (PDP)

Fonte: Portal da Saude (2014)

Até junho de 2013, o governo federal, por intermédio do MS, havia articulado o estabelecimento de 88 parcerias, contemplando 17 laboratórios públicos e 53 laboratórios privados envolvidos na fabricação de 78 produtos diferentes (VIANA *et al*, 2013).

Entre 2009, ano que marca o início deste programa, e o final de 2014, quando ocorre o processo de revisão do marco regulatório das PDPs (Portaria nº2.531, de 12 de novembro de 2014), foram aprovadas 105 propostas de parceria, envolvendo 19 laboratórios públicos e 50 laboratórios privados. Nessas propostas, foram contemplados 61 medicamentos, seis vacinas, 19 produtos para a saúde e cinco equipamentos (Vargas; Almeida e Guimaraes, 2016).

Por outro lado, os autores relatam que ao longo do período 2009-2014, pelo menos 25 propostas foram extintas ou suspensas pelo Ministério da Saúde em função de diferentes fatores, tais como desistências de parceiros privados e/ou de adequação da infraestrutura dos laboratórios públicos. E ainda, segundo os autores, dentre as principais críticas que são feitas ao programa de PDPs, destacam-se a existência de parcerias envolvendo laboratórios oficiais com uma infraestrutura produtiva e de inovação claramente precária. O fato das parcerias dispensarem o uso de mecanismos tradicionais de licitação pública, e o foco majoritário das parcerias em processos de transferência tecnológica para produção de medicamentos que contam com patentes expiradas.

De acordo com o Portal da Saúde, até julho de 2015 eram 98 parcerias vigentes – 62 em fase II e 27 em fase III, além de 9 parcerias em P&D. Esses acordos preveem o desenvolvimento de 93 itens, sendo 60 medicamentos, 27 produtos de saúde e 6 vacinas. E do total de PDPs vigentes, entre 2011 e 2015, foram registrados 33 produtos pelas instituições públicas, dentre os quais 27 estão sendo adquiridos pelo MS.

Estima-se que a fabricação desses produtos, no país, mobilizará R\$ 8,1 bilhões/ano de compras governamentais, resultando na economia de R\$ 3 bilhões/ano, com redução de igual valor no *déficit* da balança comercial (VIANA *et al*, 2013).

Especificamente no que se refere aos medicamentos biológicos, o MS relata que estes foram os produtos que mais despertaram interesse por parte dos laboratórios públicos e privados na fase de apresentação de propostas de seleção em 2015 das PDPs. Foram 23 dos 39 apresentados (PORTAL DA SAÚDE, 2015).

As PDPs, no âmbito das indústrias de produtos biológicos, seriam indutoras da produção de matéria-prima ativa com recursos às novas rotas de obtenção, uma vez que a biotecnologia transformou-se na maior aposta de longo prazo na competição internacional de reposicionamento de empresas e dos Estados Nacionais, aliado à perspectiva de aumento da

demanda por saúde no Brasil e à baixa tradição nesta área (REIS, LANDIM e PIERONI, 2011). As PDPs para produtos biológicos demandariam assim a necessidade de modernização dos laboratórios farmacêuticos públicos para adequação da estrutura fabril a novos processos de maior complexidade.

O grande desafio atual é aprofundar a institucionalização do caráter estratégico do CEIS e fomentar o seu desenvolvimento considerando as variáveis constantes na agenda da inovação em saúde de modo interdependente (GADELHA; COSTA; MALDONADO, 2012), buscando-se a interface entre a produção, a inovação em saúde e o atendimento das necessidades de saúde da população no que se refere ao acesso ao sistema de saúde.

Políticas, que deveriam a um só tempo lidar com o desafio de alinhar a necessidade de fortalecimento da capacidade de geração de inovação nacional com a atenção das necessidades sociais da população, apenas muito recentemente têm sido elaboradas e implementadas (GADELHA *et al*, 2013).

Ainda segundo os autores, para que o sistema de saúde brasileiro atenda a demanda da população, é necessária a expansão da base produtiva da saúde e a consolidação de uma dinâmica de inovação endógena ao país. Dessa forma, saúde, inovação e desenvolvimento econômico devem ser objetivos convergentes:

...[...] Cabe ao Estado nacional mediar os diferentes interesses com o objetivo de estabelecer uma agenda virtuosa na geração e incorporação de inovação e na reconfiguração dos serviços em saúde, de modo coerente com as mudanças em curso no perfil epidemiológico e demográfico da população. Apenas desse modo será possível superar a polarização atualmente observada entre a atenção à saúde e a dinâmica industrial e de inovação, mostrando que saúde e desenvolvimento econômico podem ser objetivos convergentes.

Segundo Gadelha e Braga (2016), houve a ampliação do hiato entre o potencial de pesquisa e de geração de inovação brasileira em relação ao dos países desenvolvidos. Sobre esse último aspecto, os dados para a indústria farmacêutica são reveladores do hiato entre o padrão de investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) das grandes empresas mundiais e da indústria brasileira que, a despeito do aumento significativo do seu investimento interno em P&D, passando de 0,83% do total das receitas líquidas de vendas em 2000 para 2,39% em 2011, ainda está muito longe do padrão das grandes empresas farmacêuticas globais, entre 15-20%.

Complementando esse cenário, o Brasil continua a ocupar uma posição de pouco destaque no *ranking* de países, em termos de registro internacional de propriedade intelectual, conforme relata Freire, Golgher e Callil (2014):

“ Vale mencionar a evolução do Brasil nas últimas duas décadas em termos de registros de patentes. Houve um aumento no número de patentes depositadas no escritório dos Estados Unidos (USPTO) entre 1988 e 2011. Considerando os depósitos com primeiro autor residente no Brasil, foram 71 pedidos, em 1988, e 586, em 2011 – 725% de aumento. E as concessões subiram de 29, em 1988, para 254, em 2011 (775%). No entanto, esse crescimento em valores absolutos não foi expressivo em termos relativos, pois muitos outros países também aumentaram o seu número de patentes, sendo que alguns como Coréia do Sul, China, Índia tiveram desempenho muito acima do Brasil. Por tal motivo, o país que ocupava a 30ª. posição no ranking de patentes concedidas em 1988, passou apenas para a 29ª. em 2011...[...] vale ressaltar que a maioria das patentes é gerada nas universidades e instituições de pesquisa públicas, e não no setor privado, diferentemente dos demais países como os Estados Unidos; e metade delas tem origem no estado de São Paulo.

Essa posição de pouco destaque do Brasil no *ranking* de países, em termos de registro internacional de propriedade intelectual, também demonstra a fragilidade do país na geração de inovação, elemento essencial para a competitividade na sociedade do conhecimento, sobretudo em um contexto de globalização econômico.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

4.1. Método e Estratégia de Pesquisa

Esta seção apresenta a metodologia científica para a investigação empírica do problema de pesquisa: **como os acordos de parceria (alianças) podem melhorar o desempenho (resultados) das atividades de PD&I na área de fármacos e medicamentos?**

Para essa investigação empírica, utilizou-se o modelo conceitual proposto por Schilke e Goerzen (Figura 1), adaptado às necessidades desse estudo, conforme Figura 13. O modelo expressa que o foco desse estudo empírico foi o de mapear e compreender como os acordos e a gestão dos acordos de PDP gera valor e se relaciona com o desempenho das PDPs, contemplando um conceito mais amplo de valor, na medida em que as PDPs são consideradas estratégicas para atender as demandas da sociedade, via SUS.

FIGURA 13 – Modelo conceitual do estudo empírico

Fonte: Elaborado pela autora – adaptado do Modelo de Schilke e Goerzen

Por se tratar de uma PDP, a orientação desse estudo foi a de não somente identificar os resultados para as organizações, mas também a de se buscar entender os resultados para a sociedade e mercado, indo além do modelo multidimensional proposto por Schilke e Goerzen (Figura 1) que analisa o desempenho da carteira de alianças / parcerias visualizando especificamente os resultados para as organizações.

Diante do problema de pesquisa, adotou-se a metodologia de pesquisa qualitativa, em função de buscar compreender os fenômenos estudados, segundo as perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos próprios gestores da situação em estudo (GODOY, 1995b; TAYLOR; BODGAN, 1998).

[...] A pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa. Isso significa que o pesquisador faz uma interpretação dos dados. Isso inclui o desenvolvimento da descrição de uma pessoa ou de um cenário, análise de dados para identificar temas ou categorias e, finalmente, fazer uma interpretação ou tirar conclusões sobre seu significado. (CRESWELL, 2007, p.186)

A estratégia adotada nesse projeto foi a de estudo exploratório de casos múltiplos visando permitir uma investigação que preserve as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, que examine acontecimentos contemporâneos (YIN, 2001; 2003). O objetivo foi compreender a percepção dos gestores sobre como a capacidade de gestão dos acordos de parceria se relaciona ao desempenho das parcerias.

Segundo Yin (2003), questões “como” e “por que” estimulam o uso de estudos de casos, e estudos de casos possibilitam lidar com condições contextuais, pois investigam um fenômeno contemporâneo em seu contexto da vida real. Nas definições para o uso de estudo de caso, encontram-se frequentemente a tendência em esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, os motivos pelos quais foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (SHIRAMM, 1971, *apud* YIN, 2003).

O problema de pesquisa proposto necessita de respostas explicativas, buscando entender como os processos / rotinas da capacidade de gestão dos acordos de parceria se relacionam com o desempenho das parcerias (PDPs), situação na qual para Yin (1994) é cabível a estratégia de estudo de caso.

Segundo Yin (2001), caso sejam obtidos resultados semelhantes, a partir do estudo de casos múltiplos, diz-se que ocorreu uma replicação o que pode indicar um padrão comum

entre os mesmos. Nesse sentido os resultados são considerados mais convincentes e robustos (HERRIOTT; FIRESTONE, 1983, *apud* Yin, 2001).

O método do estudo de caso baseia-se, principalmente, nas técnicas: análise de fontes secundárias, observação direta e entrevistas sistemáticas (YIN, 1994).

Nessa pesquisa foram estudados 2 casos de PDPs. O número de casos estudados foi norteado pela lógica da replicação e não da amostragem. Para esse estudo empírico, utilizou-se a técnica de entrevista sistemática semiestruturada por ser fundamental compreender os processos e rotinas de cada organização, por meio da percepção dos gestores, e como técnica adicional, a análise de documentos secundários quando disponíveis.

4.2. Escolha das Organizações e das PDPs

Foram estudadas as PDPs de dois laboratórios públicos brasileiros. A escolha das PDPs que deveriam ser estudadas seguiu os seguintes critérios:

- a) PDPs do segmento de biotecnologia – saúde humana;
- b) PDPs classificadas na Fase III – do Ministério da Saúde, quando efetivamente tem início o processo de transferência e absorção de tecnologia, entre os parceiros público e privado, e o processo de aquisição do produto, que é objeto da PDP por parte do MS;
- c) De preferência, PDPs com início anterior a 2014 ou em 2014.

A tabela contemplando as PDPs da Fase III do Ministério da Saúde e as respectivas organizações envolvidas e laboratórios encontram-se no Apêndice A.

O critério envolvendo a preferência por PDPs, que tivessem iniciado em 2014, ou antes de 2014, teve como objetivo estudar parcerias que já tinham um histórico de gestão e resultados. PDPs iniciadas após 2014, por estarem muito no início, poderiam prejudicar o estudo, na medida em que faltaria clareza sobre alguns processos e resultados.

A escolha dos laboratórios públicos que deveriam ser convidados, num primeiro momento, foi por conveniência, mas ao longo do trabalho, percebeu-se a importância de alguns critérios para essa escolha, conforme descrito a seguir:

- a) com histórico de gestão de acordos de parcerias;
- b) com histórico de gestão de acordos de PDPs, formalizados conforme estabelecido na Portaria GM/MS no. 2.531/2014 (Ministério da Saúde);
- c) de portes semelhantes;

- d) com curvas de aprendizado semelhantes (mais consolidadas);
- e) com reputação e credibilidade percebidas pelo mercado;
- f) pela sua importância estratégica no âmbito nacional (produção nacional de medicamentos).

O critério de se estudar PDPs em laboratórios públicos com essas características teve como objetivo principal evitar possíveis distorções relacionadas a práticas de gestão muito diferentes entre as organizações participantes, o que poderia comprometer a análise comparativa dos processos / rotinas e resultados. Em função disso, optou-se por fazer uma análise comparativa entre PDPs que fossem gerenciadas por organizações com curvas de aprendizado semelhantes e importância estratégica no âmbito nacional.

A partir desses critérios, a amostra de PDPs e de Laboratórios Públicos ficou mais restrita e optou-se, então, por um estudo de caso mais profundo e comparativo entre as PDPs de dois laboratórios públicos que estavam cem por cento de acordo com os critérios definidos.

A opção por se pesquisar PDPs em biotecnologia, deu-se pela importância estratégica, no âmbito nacional desse setor, o que pode ser confirmado pelo desenvolvimento de políticas públicas, bem como, pelos elevados investimentos em P&D. E pelo fato de se este um ambiente dinâmico e complexo, principalmente, em função das mudanças tecnológicas, centradas na mudança de paradigma da química orgânica para a reengenharia genética (POWELL *et al.*; 1996).

4.3. A Estratégia de Coleta de Dados

As organizações e os entrevistados não foram identificados na pesquisa visando ampliar a viabilidade da mesma. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório de estudo de caso, com o objetivo de descrever e analisar os processos / rotinas envolvidos, a principal fonte de coleta de dados foi a entrevista sistemática semiestruturada com os gestores.

Os primeiros contatos foram realizados por “email” e, posteriormente, por telefone, com as organizações que estavam dentro dos critérios definidos, já mencionados anteriormente.

O primeiro contato nas organizações deu-se com o principal executivo do laboratório público ou com os diretores e/ou principais executivos das áreas de negócios e/ou áreas

funcionais envolvidas com parcerias, visando mapear em conjunto, qual a PDP que poderia ser estudada em cada organização e quem seriam os gestores mais indicados para a realização das entrevistas. Após essa definição, passou-se à etapa seguinte que envolveu as entrevistas em profundidade, pessoalmente no local, com os gestores envolvidos com as PDPs, para a coleta de informações. Essas entrevistas levaram no mínimo 2 horas e meia cada uma, sendo que em um dos casos, a entrevista teve que ser realizada em dois dias diferentes. As entrevistas foram gravadas com o consentimento prévio do entrevistado.

Foram entrevistados gestores de nível hierárquico 2 ou 3 – diretores ou gerentes que têm grande envolvimento com a coordenação de parcerias em geral e PDPs. Os gestores são das áreas de Negócios e de Transferência de Tecnologia. O processo da entrevista foi realizado por meio de uma explicação prévia sobre o estudo, e em todos os casos, o roteiro foi analisado antes por cada gestor que seria entrevistado, e posteriormente foi agendada e realizada a entrevista.

No Quadro 3, é apresentada a caracterização das organizações e gestores que participaram da pesquisa.

Quadro 3 – Características dos laboratórios públicos e dos gestores

Organização	Segmento	Tipo de Aliança (Parceria)	Função	Tempo de Experiência no setor
A	Saúde Humana / Biotecnologia Instituto de Pesquisa	PDP – Transferência de Tecnologia	Diretor Geral e Gerencia A	40 anos e 10 anos
B	Saúde Humana / Biotecnologia Instituto de Pesquisa	PDP – Transferência de Tecnologia	Gerencia B	10 anos

Fonte: Elaborado pela autora

A experiência dos entrevistados no setor varia de 10 a 40 anos e a experiência nos cargos atuais é de pelo menos 3 anos. Mas em todos os casos, a vivência com parcerias acontece desde quando trabalham nessas organizações.

O projeto de pesquisa foi elaborado utilizando-se múltiplos níveis de análise de dados (YIN, 1994), ou seja, para cada estudo de caso foram contemplados quatro níveis de análise: (1) caracterização dos acordos de PDPs; (2) capacidade de gestão (relacional) das

PDPs e (3) desempenho das PDPs e a criação de valor para as organizações e suas atividades de PD&I e (4) desempenho das PDPs e a criação de valor para o mercado / sociedade. A operacionalização das variáveis foi realizada a partir de Schilke e Goerzen (2010) e é apresentada a seguir:

- Nível de Análise -1 (Caracterização da PDP)

As variáveis nesse nível de análise são aquelas que caracterizam a PDP estudada, conforme detalhado a seguir:

- a) Participantes: quais e quantas organizações estão envolvidas no acordo de parceria
- b) Tipo: qual a classificação dessa parceria
- c) Tempo: datas de assinatura e término da PDP
- d) Recursos: quais os recursos envolvidos nesse acordo

- Nível de Análise -2 (Capacidade de Gestão / Relacional)

A variável **coordenação interorganizacional** - a extensão de rotinas para coordenar atividades e recursos com o parceiro da aliança (PDP) com quatro indicadores: a) estrutura e pessoas (dedicadas para a centralização); b) coordenação; c) sincronismo (de atividades cronograma, regras); d) interação (para tomada de decisões).

A variável **coordenação da carteira de alianças** - as rotinas relacionadas com a integração da aliança (PDP) estudada às demais alianças (parcerias) de negócios das unidades com três indicadores: a) coordenação da carteira (*portfolio*); b) sinergia (se existe sinergia entre essa e outras alianças); c) interdependência (se há interdependência entre essa e outras alianças).

A variável **aprendizado interorganizacional** - a extensão de rotinas designadas para facilitar a transferência de conhecimento dos parceiros das alianças (PDPs) com três indicadores: a) aprendizado (capacidade para aprender com o parceiro); b) capacidade de absorção (capacidade gerencial para absorver novos conhecimentos); c) informação integrada (rotinas para analisar informação e integrar ao conhecimento já existente).

A variável **pró-atividade da aliança** - a extensão de rotinas para identificar oportunidades potencialmente valiosas dos parceiros com dois indicadores: a) identificação de oportunidades (capacidade de identificar oportunidades); b) iniciativa (para aproximações com quem propõe parcerias, para identificar e ir atrás de parceiros).

A variável **transformação da aliança** - a extensão das rotinas para modificar as alianças (PDPs) durante o processo (ajustes), com dois indicadores: a) flexibilidade contratual

(para renunciar a termos contratuais e priorizar resultados, ou reputação e para flexibilizar quando do aparecimento de situações inesperadas); b) flexibilidade para mudar (no processo quando surge uma solicitação de mudança).

- **Nível de Análise -3 (Desempenho para a Organização)**

A variável **satisfação com o desempenho da aliança (PDP)** com um indicador: satisfação com desempenho da aliança (PDP).

A variável **satisfação com os objetivos estratégicos** com um indicador: atendimento aos objetivos estratégicos.

A variável **satisfação com o conhecimento gerado** com um indicador: aplicabilidade do compartilhamento do conhecimento (em que grau tem trazido resultados comerciais).

A variável **satisfação com a evolução interna** com dois indicadores: a) evolução interna (acesso a novos recursos e capacidades e o quanto esses recursos podem ser considerados valiosos, raros e difíceis de imitar - VRIO); b) agilidade de respostas (capacidade e agilidade em responder ao mercado).

A variável **satisfação com o retorno sobre investimento** com um indicador: retorno econômico-financeiro.

- **Nível de Análise -4 (Desempenho para a Sociedade / Mercado)**

A variável **satisfação com os objetivos estratégicos** - a satisfação com os resultados no que se refere ao atendimento dos objetivos definidos em contrato, junto ao MS, mais especificamente ao objetivo de transferência de tecnologia com um indicador: % de atingimento dos objetivos formalizados em contrato.

A variável **impacto da transferência da tecnologia** - impacto que a transferência dessa tecnologia trouxe para a sociedade, considerando-se as demandas do SUS, que vêm sendo atendidas, com dois indicadores: a) evolução da capacidade produtiva; b) evolução do preço de mercado.

A variável **evolução da inovação** com quatro indicadores: a) evolução do número de inovações; b) tipo de inovação mais presente; c) grau de inovação; d) grau de novidade.

No apêndice C, é apresentada a matriz de consistência com o problema de pesquisa, relacionando os construtos, as variáveis e o roteiro semiestruturado. No apêndice B, é apresentado o roteiro utilizado nas entrevistas.

4.4. A Estratégia de Análise de Dados

Com base nas entrevistas realizadas, que foram transcritas, a estratégia para tratamento dos dados foi baseada na análise de conteúdo temática categorial com categorias definidas a priori (BARDIN, 2008). As categorias podem ser visualizadas no Apêndice C.

Os casos foram analisados isoladamente e, posteriormente, em conjunto mediante análise cruzada dos dados. Segundo Yin (1981), a utilização de sumário dos casos individuais, seguida de análise cruzada dos casos, possibilita maior credibilidade à pesquisa.

O objetivo foi o de identificar congruências e divergências, e a partir daí, gerar proposições tentativas, não definitivas, a serem testadas em pesquisas posteriores, num processo indutivo de construção de teoria. A análise de conteúdo temática categorial constitui um bom instrumento de indução para se investigar as causas, a partir dos efeitos (BARDIN, 2008).

Na seção Resultados, são apresentadas as organizações e as PDPs estudadas em cada um dos casos (A, B) e as análises individuais dos casos, organizadas pelas categorias de análise baseadas nos construtos, variáveis e indicadores estabelecidos e apresentados na metodologia e seus cruzamentos.

5. RESULTADOS

5. 1. Estudo de Caso da Organização A

A organização A, localizada na região sudeste do país, tem aproximadamente 40 anos e, desde então, atua na área de biotecnologia sendo a responsável pelo desenvolvimento tecnológico e pela produção de vacinas, reativos e biofármacos, voltados para atender prioritariamente às demandas da saúde pública nacional. Atualmente atende cerca de 30 % do mercado público nacional de vacinas.

Possui uma atuação destacada também no cenário internacional, exportando o excedente de sua produção para vários países, além de ser pré-qualificada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) para fornecimento de vacinas.

A organização A também vem atuando em intercâmbios de experiências e informações, eventos técnico-científicos, parcerias e cooperação, além de realizar investimentos contínuos na cadeia de inovação e em desenvolvimento tecnológico. Parcerias com outras instituições, públicas e privadas, garantem acordos de transferência de tecnologia e de desenvolvimento tecnológico, o que contribui para a evolução dos seus projetos e competências.

A Organização A quase que “respira parcerias”, pois atua com esse modelo desde sua fundação.

Foram dois os gestores entrevistados na Organização A. Um dos gestores é Diretor Geral e possui cerca de 40 anos de experiência na área, mais especificamente, na área de produção de vacinas imunológicas e com parcerias. É formado em Administração de Empresas, mestrado em economia e MBA em Administração Pública - Gestão Empresarial. Está há sete anos no cargo. O outro gestor entrevistado é o Gerente da Divisão de Novos Negócios (Gerente A), formado em Bioquímica e Indústria. Possui experiência de cerca de 10 anos na área, sendo os últimos 7 anos diretamente trabalhando com PDPs.

5.1.1 Apresentação da PDP

A PDP estudada foi firmada (assinada) em 2014 e é uma parceria entre 3 organizações, “[...] foi a primeira parceria que nós tivemos nos moldes onde você tem três atuando numa PDP e um parceiro internacional, detentor da tecnologia. “ (Gerente A).

A Organização A, representando o laboratório público, e mais 2 organizações que são: a) 1 empresa nacional de biotecnologia formada pela união de 4 outras empresas e criada, também, a partir do incentivo do próprio governo para a criação de algumas farmacêuticas, que estavam querendo atuar além do fármaco e entrar no ramo da biotecnologia – biofármacos; b) 1 empresa multinacional detentora da tecnologia.

Essa parceria estudada é classificada como uma PDP de transferência de tecnologia de um produto já estabelecido, inclusive no Brasil e, como a grande maioria das PDPs tem previsão de término de 5 anos. No entanto, quando se trata de biotecnologia, que é considerado um processo mais complexo, essa previsão de término de 5 anos pode se estender para 10 anos, conforme Portaria revisada e publicada em 12 de novembro de 2014, no. 2.531, vigente até hoje.

[...] uma das falhas da PDP é estabelecer rigidamente 5 anos, isso não se pode traduzir numa verdade já que você tem diferentes tecnologias, diferentes processos, diferentes formas de incorporação e que, nem sempre, você vai conseguir transferir naquele prazo estabelecido, se puder transferir melhor ainda, agora, nós estamos falando de etapas de transferência, pode ser que algumas etapas você consiga fazer que são mais fáceis, trazer com rótulo nosso, fazer uma parte do processamento final, fazer um envase de um produto que você já deve ter...Mas se você começa a pensar, por exemplo, na produção de matéria prima, pode ser que você precise de uma área nova, pois a que você tem não vai suportar aquela tecnologia e aí você começa a falar de investimentos em planta, equipamentos, pessoas...[...] a discussão da revisão da portaria original culminou na publicação da vigente hoje, em dezembro de 2014, e houve uma mudança importante, justamente o prazo ...[...] ela permitiu avaliar para casos de maior complexidade, e aí encontra-se a grande maioria dos produtos biológicos, que fazem parte do nosso rol aqui de discussão, a extensão para 10 anos. (Gerente A)

[...] a PDP não faz distinção de categorias, ainda não faz, algum dia deve fazer; até categorias de moléculas são totalmente distintas e quando se fala em biológico já são distintas entre si, mas uma coisa que é certa é que tudo que é biológico é muito mais complexo do que tudo que não é biológico, então o que tinha sido feito é uma portaria para todo mundo junto. (Diretor Geral)

Um dos ativos tangíveis envolvidos nessa transferência de tecnologia, via PDPs, é a estrutura para receber essa tecnologia, que é de responsabilidade dos parceiros “receptores” da tecnologia, no caso a Organização A. Consideram-se estrutura, as instalações, os

equipamentos e as pessoas envolvidas (habilidades). E essa estrutura deverá seguir as determinações definidas em contrato pelo parceiro “transferidor” da tecnologia, para cada uma das etapas.

“ [...] é responsabilidade do transferidor garantir que os dois parceiros tenham conhecimento total da tecnologia, desde a produção do frasco, do envaso, até a produção de matéria prima...[...] então o compromisso nosso é ter pessoas prontas, preparadas para receber o conhecimento, e isso é fundamental porque passar uma tecnologia, obrigatoriamente, tem que ter do outro lado quem tenha condições e capacidade de recebê-la; outra coisa é você ter estrutura para recebê-la, responsabilidade também nossa para incorporar uma tecnologia e que vai ter o nome por trás daquele que passou a tecnologia. Você tem que ter as mesmas condições de operação que eles têm...[...] a condição é estabelecida no contrato que você tem que ter as áreas, os equipamentos, tudo isso de acordo com o que o parceiro definir, e aí é responsabilidade dele definir qual o tipo de equipamento, qual é o tipo de área, quais as condições da área, quais são os perfis das pessoas” (Diretor Geral).

Ainda no que se refere aos ativos tangíveis e às responsabilidades, há também no contrato algo definido no que se refere à assistência técnica contemplando todas as etapas, e que é de responsabilidade do “transferidor” “[...] a gente tem no contrato inclusive previsto também o que a gente chama de assistência técnica. Caso em algum momento aconteça alguma coisa e você não conseguiu, não está com o domínio todo, eles são obrigados a prestar uma assistência técnica e ir lá para poder garantir que o conhecimento esteja incorporado como um todo dentro da organização”. (Gerente A)

No que se refere aos ativos intangíveis, o principal é o conhecimento que vai sendo adquirido, disseminado e compartilhado dentro da organização e que poderá ser utilizado, posteriormente, em outros processos de produção “[...] temos que receber o conhecimento e incorporar esse conhecimento, e a validação de todo esse conhecimento é feita por eles (transferidor), para cada etapa e isso avança para outra etapa quando aquela etapa anterior foi totalmente incorporada e as pessoas conseguem executar sozinhas”. (Diretor Geral)

5.1.2 Caracterização da Capacidade de Gestão das Alianças (PDPs)

A estrutura, as pessoas e a coordenação dos trabalhos da PDP, entre as organizações, são independentes, ou seja, cada organização envolvida tem a sua estrutura e pessoas e essa estrutura é praticamente espelhada em cada uma das organizações com uma centralização e coordenação da gestão que considera sempre o perfil da parceria.

”[...] nos parceiros a gente também tem as pessoas que figuram porque são eles que vão trabalhar, no dia a dia, para fazer acontecer...[...] você tem um gerente de projeto específico para essa PDP, então nós temos um gerente aqui, e lá eles reproduzem mais ou menos a mesma coisa; então esse gerente de projetos é o cara que pega o contrato como está estabelecido, as fases, os acordos e como tem que ser implementado aqui internamente, e ele é o elo de ligação de todas as áreas...[...] então você tem um grupo de pessoas dentro da organização que vai se envolver com essa parceria, mas esse gerente de projetos é o elo que organiza, para cada fase da transferência de tecnologia, as pessoas que vão trabalhar...[...] cada PDP que nós temos, cada transferência de tecnologia, nós temos o responsável, aí vai pelo perfil da parceria, se é uma parceria de biofármacos, então você vai ter alguém da área de biofármacos que é o coordenador central dessa parceria” (Diretor Geral).

No entanto, além dessa centralização e coordenação das atividades com os parceiros, para os casos específicos das PDPs, há ainda uma centralização da coordenação perante o Ministério da Saúde, essa sim, exercida apenas pela Organização A, que é um laboratório público”. [...] sempre o responsável pela PDP é um instituto público, ele tem que fazer a interlocução...[...] há reportes quadrimestrais para o Ministério da Saúde, reuniões com a Anvisa para saber sobre o desenvolvimento da PDP.” (Diretor Geral e Gerente A)

No que se refere ao sincronismo do trabalho da Organização A, a seus parceiros e também, à interação entre a Organização A e a seus parceiros da PDP, identificou-se que há rotinas e regras bem definidas, tanto nos níveis tático e operacional, coordenadas pelo gerente do projeto e as áreas envolvidas, quanto no nível mais estratégico, coordenadas pelo comitê decisor.

...”[...] o gerente de projetos é o elo de ligação de todas as áreas e que organiza para cada fase de transferência as pessoas que trabalham, ele coordena os trabalhos e sempre se reporta às vice-diretorias e diretoria geral...[...] os comitês são formados normalmente pelos decisores das suas áreas, das empresas, pelos parceiros e membros que são definidos já no contrato, não são os presidentes, mas pessoas com poder de decisão num nível estratégico maior, que possam decidir coisas que sejam de sua competência...[...] os comitês se reúnem duas vezes por ano, sempre tem reunião para avaliar o desempenho da PDP e aí o gerente de projetos se apresenta, coloca alguns pontos...[...] com a presença dos parceiros estrangeiros, parceiros nacionais.” (Diretor Geral) ...”[...] à luz do instrumento do contrato, que rege o estabelecimento das atividades, o acompanhamento, as obrigações de cada parte.” (Gerente A)

Mas essa prática de gestão não é adotada apenas para PDPs, mas sim para todas as parcerias efetivadas pela organização A “[...] mas só para deixar claro, todos esses contratos aí, não só os de PDPs, todos os contratos de parceria preveem o estabelecimento de comitês decisórios...[...] assuntos que saem da alçada e da competência desse nível tático operacional de decisão vão para o comitê.” (Gerente A)

Foi detectada na PDP, a partir das evidências acima, a existência de uma coordenação interorganizacional bem definida, no que se refere à centralização da estrutura, coordenação, sincronismo e interação para tomada de decisões. Essa coordenação é feita primeiramente pelos gerentes de projetos da PDP, em cada um dos parceiros envolvidos que, normalmente, possuem conhecimento da área de biofármacos. Mas há também o comitê decisor para cada PDP, uma forma centralizada e colegiada de tomada de decisões mais estratégicas, envolvendo todos os parceiros, nacionais e internacionais. Resumindo, os pilares dessa coordenação interorganizacional dão-se tanto no nível tático operacional quanto no nível estratégico.

A próxima etapa relacionada à capacidade de gestão de alianças / capacidade relacional aborda a coordenação da carteira de alianças, ou seja, entre essa PDP e outras possíveis PDPs ou parceiras em geral na organização A. Essa capacidade não foi identificada, porque efetivamente essa PDP não tem uma sinergia e interdependência com outra PDP ou outra parceria no presente momento. No entanto, essa capacidade poderá vir a ser desenvolvida no futuro pela Organização A, fruto de um conhecimento adquirido, tecnologia desenvolvida e plataformas já implantadas, ou seja, a base tecnológica, os recursos e pessoas estão desenvolvidos pela Organização A, o que poderá permitir à mesma efetivar outras parcerias no futuro, que acabarão demandando essa capacidade de gerenciar uma carteira de alianças...”[...] nós já temos uma área para trabalhar exatamente nessa plataforma tecnológica e faz sentido termos mais produtos sendo produzidos nessa plataforma, a gente já tem para inaugurar essa área até o fim do ano, é um processo de transferência de tecnologia de outro parceiro de outro país...[...] com a mesma equipe, treinamento, recursos.” (Gerente A e Diretor geral)

Não foi identificada, pelas evidências acima, a capacidade de coordenação de alianças por parte da Organização A, ou seja, entre essa PDP e outras parcerias nesse momento, podendo no futuro próximo, essa situação se alterar.

Outro item relacionado à capacidade de gestão das alianças / capacidade relacional aborda o aprendizado interorganizacional na PDP. Foi observado que a questão do aprendizado é bem significativa e complexa em PDPs, até porque o detentor da tecnologia tem como missão transferir todo o conhecimento para o "receptor", no caso a Organização A, e esta precisa ter a capacidade de aprender com o parceiro e a capacidade gerencial para absorver novos conhecimentos do parceiro para que a transferência de tecnologia seja bem sucedida..."[...] pressupõe que durante esse prazo eles treinem o nosso pessoal e certifiquem, o pessoal vai para fora, treina, vê como é feito, volta pra cá, eles vem para cá e a gente reproduz exatamente o que foi treinado lá e eles olham e dizem, olha realmente vocês estão fazendo igual ao que eu faço, não tem dano ao produto, à qualidade, isso é o que eu faço na Suíça, etapa certificada, e vamos para a próxima..."[...] até você incorporar o conhecimento todo é muito complexo." (Diretor Geral).

Ainda sobre o aprendizado interorganizacional, identifica-se que além da capacidade de aprender com o parceiro e da capacidade gerencial de absorver novos conhecimentos do parceiro, a Organização A possui rotinas para a integração das informações do parceiro ao conhecimento interno já existente, inclusive com o objetivo de atuar com outras PDPs e outros parceiros, mas essas rotinas não parecem estar tão formalizadas, mas é possível identificar que as mesmas existem na prática, em virtude da curva de aprendizado da Organização A e seus resultados, inclusive relacionados à aproximação com outros potenciais parceiros

"[...] dá para aproveitar uma informação, às vezes, de um parceiro de uma PDP ...[...] o conhecimento que você tem acaba usando..."[...] então como nós tínhamos adquirido essa experiência muito grande nós começamos a questionar outros parceiro, por exemplo, o tempo (liofilização) que não era necessário num processo, nós pegamos o nosso pessoal, nós começamos a fazer experimentos e aí conseguimos baixar o tempo sem mexer na qualidade do produto..."[...] então você tem um conhecimento, você pode utilizar aquele conhecimento para tentar trazer alguns grandes com você, sem no entanto, ferir nenhum acordo de sigilo, o conhecimento facilita isso." (Diretor Geral)

E por fim, ainda na questão do aprendizado interorganizacional é possível se identificar que a Organização A possui uma longa experiência com parcerias, muito antes de efetivar acordos de PDPs, e essa experiência anterior, na visão dos gestores, foi fundamental

para construir sua curva de aprendizado e estabelecer os acordos de PDPs com parceiros internacionais.

...”[...] Nós temos experiências de parcerias, já bem antes das PDPs, antes de eu estar aqui, desde 1937 que a gente teve a primeira parceria...[...] foi a nossa primeira parceria de tecnologia da vacina da febre amarela, mas depois disso nós tivemos em 76 para a vacina de meningite, depois em 82...[...] e a partir de 97 com a SmithKline, foi a nossa primeira parceria como negócio com a GlaxoSmithKline para a vacina Hib e depois aí fizemos parcerias o tempo todo, desenvolvendo parcerias com diversos parceiros no mundo inteiro, e com as PDPs apenas uma continuidade do que já vínhamos fazendo...[...] essas grandes farmacêuticas têm objetivos muito claros nessas parcerias...[...] nós somos assediados, porque elas entendem que nós somos o parceiro que consegue entender o processo, entender como incorpora isso, que tem o conhecimento e não terão dificuldade, porque para o parceiro internacional sério não interessa ter uma parceria que não vai terminar nunca” (Diretor Geral)

Foram detectadas nesse estudo, a partir das evidências acima, as capacidades para aprender, absorver e integrar informação ao conhecimento já existente. Essas capacidades já fazem parte das práticas de gestão de parcerias da Organização A. Mas percebe-se, também, que essas capacidades nem sempre são explícitas, às vezes, são tácitas. Mas elas existem, na medida em que é possível visualizar diversos resultados oriundos dessas capacidades, como por exemplo, resultados de novos negócios frutos dessa integração de informação e conhecimento.

O próximo item sobre a capacidade de gestão da aliança / capacidade relacional é relacionado à proatividade da aliança. Percebe-se que a Organização A, por ser uma das referências no mercado em parcerias e, especificamente em PDPs, é bastante assediada pelo mercado, sendo mais reativa do que proativa na identificação de oportunidades e iniciativa de aproximação com organizações que apresentam propostas de alianças...”[...] a gente hoje está muito mais reativo porque a procura para fazer parceria com a gente é uma coisa absurda...[...] a gente recebe diariamente várias pessoas querendo fazer parceria com a gente...[...] temos parceiros no mundo todo, então somos assediados o tempo todo com essa possibilidade, eles acham a gente um bom parceiro, então eles mais prospectam a gente do que a gente prospecta eles.” (Diretor Geral)

No entanto, apesar de a Organização A estar mais reativa do que proativa no que se refere à capacidade de identificar oportunidades e à iniciativa de aproximação com as organizações que apresentam propostas de parcerias, é visível que apresente hoje uma orientação estratégica bem definida quando da identificação de oportunidades valiosas para o seu negócio, sendo bem seletiva nesse processo. A Organização A busca efetivar novas parcerias orientando-se sempre por sua capacidade já instalada *versus* a demanda do governo e as tendências de mercado, tendo um processo de análise (rotinas) já estabelecido para essas decisões.

...”[...] nós temos capacidade instalada, e temos capacidade de sobra...[...] aí você associa isso com a demanda do governo e com o que existe de novo no mercado e a gente vai atrás e busca isso...[...] a gente faz todo uma análise, uma discussão prévia antes de estabelecer uma PDP...[...] a gente tem toda uma estratégia...[...] está sempre olhando os próximos dez anos, a gente começa a ver o que vem de tendência nessa área, e em um período de pelo menos seis em seis meses a gente senta com a área de novos negócios que apresenta o que está acontecendo de novo, o que está surgindo, o que está sendo lançado, quais são os produtos e a gente começa a fazer uma análise e prospectar...[...] temos que entrar com o produto tal na plataforma tal e, a partir daí, a gente começa a prospectar quem tem isso.” (Diretor Geral)

A partir das evidências acima, pode-se detectar que, nesse momento, a capacidade no que se refere à identificação de oportunidades valiosas dos parceiros e no mercado está mais reativa do que proativa. Mas é possível detectar também que há uma orientação estratégica e um processo criterioso e seletivo na identificação de oportunidades e parceiros, quando da efetivação de novas PDPs.

O próximo item sobre a capacidade de gestão da aliança / capacidade relacional é relacionado à transformação da aliança. Foi observado que, no caso específico das PDPs, é muito difícil haver modificações contratuais, até porque para o Ministério da Saúde, o que importa é o resultado final, ou seja, que a transferência de tecnologia seja realizada conforme o prazo final estabelecido, não importando se houve atrasos entre as etapas do contrato. Dessa forma, há pouca necessidade de se ajustar formalmente os contratos...” [...] 99,9% é aquilo e não se mexe mais, na hora que você estabeleceu, assinou, é isso.” (Diretor Geral)

No entanto, durante o processo, podem acontecer alguns problemas entre as etapas e aí, nesse caso, há necessidade de os parceiros sentarem para renegociar e modificar alguns itens...”[...] obviamente acontecem algumas coisas no decorrer, olha não conseguimos fazer

aquela etapa naquele período, não tem jeito, e aí você tem que sentar e rediscutir.” Mas essa flexibilidade para rediscutir questões entre as etapas, não costumam levar a alterações contratuais, já que as mesmas não são necessárias para o MS, conforme mencionado anteriormente. Só haverá alterações contratuais se algum problema impactar no resultado e prazo final estabelecidos...”[...] não somos controlados por etapa, somos controlados pelo resultado final, então se isso não impacta no resultado final e você não precisar “aditivar” contrato, a gente não faz nada...”[...] às vezes uma fase atrasou mas o contrato como um todo não vai necessariamente atrasar, você pode ganhar tempo na outra fase.” (Diretor Geral)

Outra questão que é bem significativa nesses acordos de PDPs é a credibilidade e confiança entre os parceiros, o que facilita muito as renegociações entre as etapas e a flexibilização dos processos de trabalho.

...”[...] a credibilidade é fundamental porque a parceria, obrigatoriamente, requer um grau de entendimento das partes, é necessário ser o mais franco e honesto possível ... [...] essas grandes farmacêuticas têm um objetivo muito claro nessas parcerias e são muito honestas nesse processo...”[...] para o parceiro internacional sério não interessa ter uma parceria que não vai terminar nunca, ele não quer até porque o *compliance*⁶ dele vai saber...”[...] porque se tem um contrato tem que ser cumprido.” (Diretor Geral)

No que se refere ao item transformação da aliança (PDP) foi identificado que, apesar de haver um contrato formal entre os parceiros, envolvendo também o MS, as mudanças contratuais são exceções, havendo pouca necessidade para flexibilidades contratuais. Por outro lado, há muita flexibilidade para mudar o processo, entre as etapas do projeto, quando se percebe que poderá haver impacto no resultado final. Muito dessa flexibilidade pode ser atribuída à credibilidade e à relação de confiança entre os parceiros. Mas, talvez, muito dessa confiança entre os parceiros venha do reconhecimento da própria curva de aprendizado de cada uma das organizações envolvidas, o que facilitaria a flexibilidade para responder a uma solicitação de mudança...” [...] eles entendem que nós somos os parceiros que conseguem entender o processo, entender como incorpora isso, tem conhecimento disso e não vai ter dificuldade para ele...” (Diretor Geral)

⁶ *compliance*: conjunto de disciplinas para se cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas

5.1.3 Caracterização do Desempenho das PDPs (para a Organização A)

Apesar de a PDP estudada ainda estar em andamento e não ter sido finalizada no que se refere ao seu objetivo maior que é o da transferência final da tecnologia, as etapas até aqui executadas estão de acordo com a expectativa dos parceiros. Então foi possível observar uma grande satisfação com o desempenho da PDP estudada e muito dessa satisfação é atribuída à oportunidade de se estar trabalhando com organizações experientes que possuem muito conhecimento... “[...] a oportunidade de estarmos vendo coisas novas de um dos maiores laboratórios mundiais, a experiência que esses caras têm, o conhecimento que eles possuem, isso é muito bom pra gente, isso traz uma satisfação muito grande, os parceiros são sérios, as discussões são maduras, os parceiros trazem pontos de vista e conhecimento que nos ajudam muito a amadurecer...[...] isso é um ganho muito grande.” (Diretor Geral)

Com relação à satisfação com os objetivos estratégicos, os gestores também se mostraram bastante satisfeitos e, nesse caso, é importante ressaltar que, em se tratando de PDPs, não há objetivos parcialmente atingidos, pois quando uma PDP termina pressupõe-se que o seu maior objetivo fora atingido – a transferência final da tecnologia. “[...] se a gente for pensar exatamente nos objetivos estratégicos, especificamente de 0 a 10, aí é 10, o que nós queremos está sendo alcançado, era o que nós queríamos, era o que pleiteávamos, era o que nós vislumbrávamos e estamos conseguindo alcançar, e até o momento, está indo bem...[...] quando se termina uma PDP não há meio objetivo, não tem mais ou menos.” (Diretor Geral)

Ainda sobre objetivos estratégicos deve-se ressaltar que há também um objetivo que está associado à própria missão da Organização A e, nesse caso, há uma boa satisfação com a PDP e parceiros privados... “[...] a gente tem outros objetivos que é dar acesso, toda missão nossa é voltada para o SUS, privados tem que se entender, então dentro desse sistema a gente ainda tem que aperfeiçoar algumas coisas, não dá pra dar nota 10...[...] 10 é exagero, mas em torno de 8.” (Diretor Geral)

Com relação à satisfação com o conhecimento gerado e sua aplicabilidade para trazer resultados comerciais os gestores foram enfáticos na escala de 0 a 10 e avaliaram como 10.

“[...] 10, porque aí o conhecimento vem, é incorporado, é tão bom que a gente acaba sendo até fornecedor de mão de obra para o mercado... [...] mas o conhecimento fica aqui, não se vai com as pessoas... [...] a gente seleciona algumas plataformas e busca as parcerias, para se ter sinergia com aquele conhecimento que nós já temos e, a partir desse conhecimento, a gente começa a evoluir, o conhecimento de um serve para um outro produto, você vai ter muito mais facilidade em fazer análise de um

produto para o outro, de operar naquela escala daquele produto, é essa nossa estratégia.” (Diretor Geral)

No que se refere à satisfação com a evolução interna, à internalização de competências, que se traduz em acesso a novos recursos e capacidades complementares, os gestores avaliam que há com certeza essa internalização e demonstram elevado grau de satisfação, até porque isso vem sendo reconhecido pelo mercado.

...”[...] com certeza estamos internalizando competências, e isso vem até melhor colocado pelos parceiros, eles falam muito isso, eles elogiam muito toda a vez que a gente tem reuniões com o *board* das empresas deles; eles elogiam a qualidade das pessoas que estão sendo enviadas, o trabalho deles, as discussões maduras e as técnicas muito profundas... [...] de novo, os parceiros internacionais gostam de ver isso, que você tem discussões maduras, com experiência, eles não gostam de sentar à mesa e conversar com quem não sabe.” (Diretor Geral)

Quanto à questão do valor, raridade e dificuldade de se imitar dos recursos e capacidades, foi possível identificar que os gestores os consideram valiosos sim, raros e difíceis de imitar, considerando-se o mercado nacional, apontando que um dos maiores valores é o conhecimento adquirido ao longo dos anos, e que fica na organização e dá a credibilidade necessária para se atuar no mercado, com uma vantagem competitiva em relação às outras organizações públicas. Além disso, por ser uma organização pública e não estar sujeita à venda, esses recursos e capacidades ficam no país.

...”[...] esse conhecimento que vem pra cá, você incorpora, e isso dá uma vantagem competitiva em relação aos outros que estão no mercado, você tem uma vantagem sim com certeza, mas estou falando do mercado nacional... [...] sem modéstia nenhuma, como o processo pressupõe a introdução de um parceiro público no estabelecimento desse molde de PDP, em quarenta anos de execução nessa área, a Organização A adquiriu, ao longo de todo o processo, uma vantagem competitiva no sentido de sermos sempre, ou quase sempre, a primeira opção de escolha de qualquer um que queira entrar no mercado... [...] independente de quem saia o conhecimento fica aqui, isso dá maior grau de credibilidade, não são leigos no assunto, é uma área, uma instituição, que já tem uma estrutura... [...] a gente está falando de setor público, a Organização A vai investir no Brasil... [...] a empresa privada pode ser vendida a qualquer momento e pode ir embora a qualquer momento, a Organização A não vai embora nunca, então tem-se esse tipo de vantagem competitiva.” (Gerente A)

...”[...] o parceiro internacional alinha várias coisas para fazer uma parceria, mas uma das coisas que ele olha é se temos contratos com outras empresas, se honrou contratos e como passamos a ser referência para essas empresas.” (Diretor Geral)

Quanto à questão da capacidade e agilidade em responder ao mercado, observou-se que, para os gestores, está claro que a parceria vem possibilitando isso, mas deve-se considerar que a ênfase está na capacidade em responder ao mercado de forma mais estratégica, otimizando os investimentos, e menos na agilidade da resposta, na medida em que há a orientação de se analisar investimentos considerando não os produtos em si, mas sim as plataformas já desenvolvidas pela Organização A e as novas tecnologias e demandas de mercado, visualizando-se o futuro, as tendências. Além disso, essa capacidade em responder ao mercado acaba de alguma forma, contribuindo com as próprias decisões do governo.

“[...] De acordo com o que já temos, ou aquilo que se acha estratégico, às vezes é uma tecnologia inovadora, mas que você sabe que vários produtos virão dela, futuramente, então vale a pena o investimento naquela plataforma porque eu sei que o mundo está caminhando para desenvolver produtos dessa plataforma, então aí, toma-se uma decisão, mas nunca é uma decisão por produto... [...] a gente pensa numa coisa muito mais ampla... [...] busca-se uma otimização de investimentos, porque se para cada PDP a gente tiver que fazer uma fábrica nova, não se paga.” (Diretor Geral)

“[...] Nem seria justo com o país, o país tem que definir de fato, estabelecer as plataformas.” (Gerente A)

“[...] Quando aquele produto acabar o que você vai fazer com a plataforma pronta, você vai jogar fora?” (Diretor Geral)

“[...] Nessa visão estratégica, o governo deveria fazer melhor, a gente ajuda o governo nesse ponto.” (Diretor Geral)

E quanto ao retorno sobre os investimentos dessa PDP, apesar de se tratar de uma organização pública, há estudos e análises que consideram esse tema, com mais ênfase na sustentabilidade econômico-financeira dos projetos e da Organização A... “[...] embora sejamos públicos, a nossa lógica de operação tem que ser autossustentável, a gente não recebe dinheiro do governo, a gente vende produtos para o governo com uma lógica de preços baixos porque não tem que pagar acionista, nada disso, mas nós temos que ter uma margem para garantir a nossa sobrevivência, então, temos que analisar cada investimento e o retorno que ele vai nos trazer, a análise de tempo de duração desse produto no mercado, valor do produto.” (Diretor Geral)

Ainda com relação ao retorno sobre investimentos, a estratégia de otimização de investimentos, já mencionada anteriormente, na qual há uma orientação estratégica para se investir em plataformas já desenvolvidas na Organização A, identificou-se que nessa PDP não há ainda, investimentos específicos para ela e que muito da estrutura já desenvolvida internamente, está sendo utilizada.

“[...] No caso dessa PDP não há ainda nenhum retorno sobre investimento, porque até agora nós não tivemos grandes investimentos, a não ser em mão de obra (Diretor Geral)

“[...] Voltando à discussão que a gente estava fazendo antes, devido à estrutura de um planejamento que tende sempre a estar alinhado, começa-se a diluir coisas dentro de algo que, ou já foi investido ou que está em curso, então esse retorno vai entrar na composição do retorno total sobre alguns investimentos...[...] essa PDP não tem investimentos específicos só pra ela, então quando se investe numa área de qualidade ou numa área de produção ou num processo dentro de alguma área, já está se diluindo, por isso que trabalhar com plataformas alinhadas faz sentido.” (Gerente A)

“[...] Eu costumo dizer muito que a gente está botando um produto que a gente vai utilizar o nosso custo afundado, que já está quitado.” (Diretor Geral)

5.1.4 Caracterização do Desempenho das PDPs (para o Mercado e Sociedade)

No que se refere a possíveis resultados para o complexo econômico industrial da saúde CEIS e para a sociedade, observa-se que a própria natureza de uma PDP já tem como premissa a transferência de uma tecnologia com o objetivo de atingir esse tipo de objetivo, no caso aqui, objetivos acordados com o MS para atendimento do SUS. Essa PDP ainda está em andamento, e por isso, não se pode considerar que os objetivos acordados em contrato com o MS foram atingidos...”[...] estamos no início ainda, mas aquilo que estabelecemos como meta esse ano está sendo cumprido, ano passado e agora este ano.” (Diretor Geral)

Mas o que vale ser ressaltado é que mesmo essa PDP estando no início, com menos de 2 anos de existência já é percebido o impacto desse processo de transferência de tecnologia para a sociedade, mais especificamente, no que se refere à evolução da capacidade de atendimento da demanda dessa sociedade, pelo SUS. Há resultados desde o início do processo, pois havia uma demanda reprimida, que passou a ser atendida com o produto, já parcialmente produzido pela Organização A.

...”[...] quando nós entramos a demanda era em torno de duzentos e trinta e oito mil frascos, o que você percebe hoje, no segundo ano da parceria, que subiu para trezentos e poucos mil, mais ou menos 60% a mais... [...] e não era o ministério comprando, eram as demandas do estado, porque existe uma demanda reprimida e uma demanda não atendida mesmo, então quando você vê que o governo está demandando mais produtos e mais pessoas estão sendo atendidas, eu acho que o objetivo está mais ou menos alcançado, você está dando acesso a todos, isso é bom para todo o mundo... [...] a sociedade de alguma forma passou a ser atendida, uma coisa é você falar que todo mundo tem direito ao tratamento, outra coisa é você dar esse tratamento, é você chegar lá na ponta, é ter o produto disponível” (Diretor Geral)

No que se refere ao impacto para o CEIS, mais especificamente, no que se refere à evolução da capacidade de produção no mercado nacional, pode-se afirmar também, que mesmo estando essa PDP no início, já são visualizados resultados, sendo essa, inclusive, a lógica de toda PDP que consegue seguir as etapas definidas.

...”[...] o principal dessa lógica das PDPs é você aproveitar o poder de compra do estado e trazer o conhecimento para o país... [...] porque no momento que você faz um acordo de transferência de tecnologia e você passa a ser fornecedor deste produto no Brasil, se nada acontecer tecnologicamente de novo, mesmo se for um produto velho, você está trazendo ganho para o país... [...] o país ganha com a incorporação da tecnologia, o conhecimento que vai ser agregado nas instituições públicas e privadas, o impacto no mercado, porque você começa a fazer o processo produtivo aqui dentro, então você começa a utilizar mão de obra do Brasil, insumos do Brasil, caixa, rolha, tampa, você começa a utilizar todo o mercado produtor para você fornecer aquele produto e, no final de um período, aquele produto passa a ser fornecido diretamente pelo laboratório, por um preço muito menor, pelo laboratório público e o privado, por um preço menor do que o país vinha comprando...[...] está gerando emprego, está causando todo um impacto na cadeia produtiva” (Diretor Geral)

“[...] então a conta de impacto para os estudos de fármaco, a questão econômica que você falou no início, o Brasil deve estar pobre nessa conta, pobre no sentido de ter elementos de precificar essa vantagem da PDP, porque ela é muito mais do que só o tangível; o que a gente enxerga aqui, tem vários desdobramentos secundários... [...] nas cadeias de fornecimento, então, isso tudo quando começamos a fazer vacina em larga escala não tinha um fornecedor de vidro no Brasil, de frasco de vacina, o cara se instalou aqui, abriu empresa aqui, a empresa veio para cá, gerou emprego, produz para a gente, enfim aí você começa a movimentar coisas que você não faz na conta

pontual de uma PDP... [...] o impacto não é só para o SUS, é o Brasil investindo no setor, tem que enxergar isso de uma forma sistêmica dentro de toda sua balança.”
(Gerente A)

Quanto à evolução da capacidade de inovação há uma visão dos gestores que a inovação está em todo o processo, mas como a PDP está no início, ainda não é possível visualizar uma evolução do número de inovações fruto dessa PDP ...”[...] a inovação é todo o processo...[...] a produção de uma matéria prima tem uma complexidade incrível...[...] ainda não deu pra perceber muito isso porque estamos no início dessas primeiras fases...[...] essa primeira fase não dá pra perceber tanto porque é um processo que já dominamos, e quando entrar no processo que a gente não domina, aí sim nós podemos dizer (Diretor Geral).

Ainda com relação à evolução da capacidade de inovação percebe-se que a Organização A se vê num nível diferenciado em relação a outros institutos, muito pela sua curva de aprendizado, construída há décadas nesse setor. Mas percebe essa evolução da inovação do tipo incremental.

...”[...] eu diria no nosso caso, talvez se você for entrevistar algum instituto que está entrando pela primeira vez no ramo de biológicos, vai incorporar essa inovação... [...] nossa natureza há quarenta anos é trabalhar com produtos biológicos, lógico de segmentos diferentes, mas as coisas vão se repetindo, elas vão se aperfeiçoando, nada é tão novo assim que a gente não conheça... [...] nós temos objetivos diferentes em termos de aperfeiçoamento e melhorias do que outros institutos que estão em níveis diferentes... [...] é uma inovação mais incremental, radical nesse processo é difícil... [...] a receita de bolo já está ali, a gente ganha excelência, a inovação é adquirir excelência em processos não estabelecidos ou pouco estabelecidos no Brasil, seria o caso desse tipo aí, nessa plataforma tecnológica, você fazer em larga escala, moléculas de alta complexidade, que hoje ninguém faz. (Diretor Geral)

5. 2. Estudo de Caso da Organização B

A organização B atua no mercado há muitas décadas e é um dos maiores centros de pesquisa biomédica do mundo, reconhecido internacionalmente, por desenvolver estudos e pesquisa básica nas áreas de Biologia e de Biomedicina, relacionados, direta ou indiretamente, a saúde pública.

É o principal produtor de imunobiológicos do Brasil, responsável por grande porcentagem da produção nacional de soros hiperimunes e grande volume da produção nacional de antígenos vacinais, que compõem as vacinas utilizadas no Programa Nacional de Imunizações – PNI, do Ministério da Saúde.

Apresenta ainda em seu complexo produtivo, o Centro de Biotecnologia, espaço voltado a pesquisas aplicadas de ponta, conduzido por renomados pesquisadores e equipado com modernos recursos voltados à produção para a Saúde Pública.

Realiza missões científicas no país e no exterior através da Organização Mundial da Saúde, Organização Panamericana da Saúde (OPAS), Unicef e a ONU. Colabora no combate a surtos epidêmicos com órgãos da Secretaria da Saúde e do Ministério da Saúde, com o National Institute of Health, dos EUA, Bill & Melinda Foundation (fundação de Bill Gates) dedicada à pesquisa e às ações comunitárias em saúde. Além disso, realiza cursos e estágios de aperfeiçoamento e disponibiliza publicações sobre suas áreas de atuação, que são oferecidos às empresas, aos estudantes, aos militares e à população em geral.

Seu escritório central está localizado na região Sudeste do país, e possui mais de 50 coordenadores de pesquisa e diversos laboratórios de pesquisa.

É responsável por mais de 93% do total de soros e vacinas produzidas no Brasil para uso profilático e curativo.

A organização B possui vasta experiência com parcerias / alianças, de décadas.

O gestor entrevistado possui formação em Farmácia Industrial, com especialização em Direito Sanitário, e está na Organização B há 10 anos, sendo os últimos 3 anos à frente do escritório de Transferência de Tecnologia, que possui 6 PDPs aprovadas em andamento, como Gerente de Transferência de Tecnologia.

5.2.1 Apresentação da PDP

A PDP estudada é a de uma vacina, foi assinada em 2014 e é uma parceria entre 2 organizações “[...] a parceria que é o casamento entre a instituição pública e instituição privada e o aval do MS, a aprovação do MS foi em setembro de 2013 e o contrato de transferência de tecnologia foi assinado em dezembro de 2014. “ (Gerente B).

Essa parceria estudada é classificada como uma PDP de transferência de tecnologia de um produto já estabelecido e a grande maioria das PDPs tem previsão de término de 5 anos, mas isso deverá ser ajustado posteriormente, em virtude de se tratar de processos de biotecnologia, considerados mais complexo, podendo se estender a até 10 anos, que é o caso dessa PDP conforme Portaria revisada e publicada em 12 de novembro de 2014, no. 2.531, vigente até hoje.

“[...] essa PDP é interessante, é fácil de explicar, porque ela é de transferência total de tecnologia... [...] significa a transferência da célula que originou esse produto até o frasco, até a embalagem final, a caixa, o frasco que vai chegar no mercado, então isso seria uma transferência total, e todos os processos que você tem nesse meio do caminho para partir da célula e chegar num produto de mercado... [...] vamos falar um pouco do aspecto regulador, a gente tinha uma portaria de 2012 que limitava qualquer tecnologia a ser transferida em cinco anos...[...] era um ponto falho da portaria anterior, tanto que quando a mesma foi alterada em 2014 a nova portaria estendeu para alguns casos a possibilidade de ser concluída em 10 anos, ao invés de cinco anos...[...] essa PDP da vacina foi aprovada e contratada sob o antigo marco legal, ficando restrita a cinco anos, que na prática não é uma situação que é possível, em algum momento isso vai ter que ser ajustado no âmbito governamental, jurídico.” (Gerente B)

São vários os ativos tangíveis e intangíveis envolvidos nessa PDP, acordados em contrato e que envolve todos os participantes dessa parceria, o “transferidor” e o “receptor” dessa tecnologia, incluindo ainda contrapartidas dos governos federal e estadual.

“ [...] entramos com a mão de obra, as instalações onde é absorvida a tecnologia, construção de ativos nas edificações... [...] essa parceria, em específico, tem uma contrapartida dos governos federal e estadual para investimento nessa nova fábrica... [...] existe o projeto de construção de uma nova fábrica para produzir insumo intermediário que é o produto concentrado biológico, cujos recursos são oriundos do

governo federal, e do governo estadual e da própria Organização B... [...] a instituição privada entra com a assistência técnica, que envolve a transferência de conhecimento, a mão de obra para treinar a nossa equipe.” (Gerente B).

5.2.2 Caracterização da Capacidade de Gestão das Alianças (PDPs)

As estruturas, as pessoas e a coordenação dos trabalhos da PDP entre a Organização B e seu parceiro são independentes, ou seja, cada organização envolvida tem a sua estrutura, as pessoas e essa estrutura são praticamente espelhadas em cada uma das organizações, com uma centralização e coordenação da gestão feita pelo escritório de transferência de tecnologia gerenciado pelo gerente B. E nessa parceria há dois grupos distintos, um executor que é mais técnico e outro mais diretivo, sendo que há uma coordenação e mediação realizada pelo gestor do escritório de transferência de tecnologia. Há uma centralização da coordenação. Pode-se dizer que há uma governança bem estruturada da parceria.

”[...] essa parceria tem dois grupos, o grupo que executa e o grupo comitê diretivo e eu, na verdade, fico no meio dos dois, no dia a dia eu estou no grupo executor...[...] há um representante do parceiro nos Estados Unidos e do parceiro no Brasil que fazem a interface com o escritório de transferência de tecnologia da nossa organização...[...] isso faz com que a comunicação não fique descentralizada dentro das áreas, dentro das empresas, por exemplo, eu não tenho as dezenas de áreas da Organização B que operam na transferência de tecnologia falando com as dezenas de áreas que operam do outro lado, existe uma ponte e aí conectando Brasil e Estados Unidos, no caso dessa PDP, para transferência de conhecimento, transferência de informações de documentos e, obviamente, para cada discussão em cada fase de transferência a gente traz as pessoas dos grupos técnicos necessários.” (Gerente B).

Além dessa estrutura e centralização, há também pontos de controle em cada departamento, por fases, de ambos os parceiros, e que são também os responsáveis por monitorar o processo de transferência de tecnologia. [...] cada departamento tem uma pessoa que é um ponto focal [...], por exemplo, a gente tem um grupo da fase de embalagem [...] o próprio andamento da transferência é monitorado não só pelo escritório de transferência de tecnologia, mas também, pela própria área de embalagem que é a área executora, que absorve a tecnologia” (Gerente B)

“Ainda no que se refere à centralização da estrutura e coordenação ressalta-se que essa governança da parceria favorece o grupo diretor e o próprio MS que sabem onde buscar informações sobre a evolução e andamento da PDP [...] a própria Organização B entendeu que a criação do escritório de transferência de tecnologia para gerenciar essa situação era fundamental para que não tivesse seis transferências descentralizadas e que o próprio comitê diretivo ficaria sem ponto de referência de quem buscar, ou o próprio MS que tem as referências de pontos centrais para buscar as informações ou saber como a informação está trafegando, controle de tempo, controle das informações.” (Gerente B)

Pelas evidências acima é possível identificar que as estruturas e pessoas, bem como a coordenação interorganizacional das organizações envolvidas, são independentes, espelhadas, mas há uma governança da parceria muito bem estruturada, visando à centralização de informações.

Os próximos itens relacionados à capacidade de gestão da aliança e capacidade relacional são o sincronismo do trabalho entre a Organização B, seus parceiros e a interação nos processos de tomada de decisão. Nesses itens, identificou-se que há rotinas e regras bem definidas, tanto no grupo executor quanto no grupo diretor.

“[...] cada departamento tem uma pessoa que é um ponto focal. A gente tem um grupo que se reúne periodicamente, por exemplo, a gente tem um grupo da fase de embalagem que se reúne a cada quinze dias, do parceiro e da nossa organização, onde estão envolvidos produção, controle de qualidade, desenvolvimento de embalagem [...] a cada trimestre o grupo diretor se reúne, constituído pela Organização B e parceiro [...] eles se reúnem para tomar decisões sobre os maiores problemas do grupo executor que são levados para esse comitê [...] isso é contratual, as partes tem que se reunir, isso é uma execução contratual, essa formação de grupos é parte do item de governança da parceria” (Gerente B)

Ainda no que se refere a esses itens, sincronismo e interação, há regras muito claras para diminuir os impactos da distância física entre os parceiros e para melhorar a comunicação e transparência.

“[...] estamos falando de dois países diferentes, com línguas diferentes, então tem essa questão da distância, as reuniões aqui são feitas por teleconferência, o fluxo de documentos também segue uma regra, então não é um fluxo de documentos por

email [...] há uma plataforma onde todos os documentos são compartilhados entre as partes, seja do lado de quem está transferindo a tecnologia, seja do lado de quem está absorvendo. Esses documentos ficam na base de dados, todos os envolvidos têm acesso, sabem quem colocou quando colocou, fica tudo registrado, isso facilita a comunicação e transparência.” (Gerente B)

Foi detectada na PDP, a partir das evidências acima, a existência de uma coordenação interorganizacional bem definida, contemplando centralização da estrutura, coordenação, sincronismo e interação para tomada de decisões, sendo considerada uma governança de parceria muito bem estruturada. Essa coordenação é feita pelo escritório de transferência de tecnologia da Organização B, mas há também o grupo executor com seus pontos focais de controle nos diversos departamentos envolvidos e ainda o grupo diretor que toma as decisões mais complexas, de forma colegiada, envolvendo os representantes de todos os parceiros, incluindo os que estão fora do Brasil. Resumindo, os pilares dessa coordenação interorganizacional dão-se tanto no nível tático operacional quanto no nível estratégico.

A próxima etapa relacionada à capacidade de gestão de alianças / capacidade relacional aborda a coordenação da carteira de alianças entre essa PDP e outras possíveis PDPs ou parcerias em geral na organização B. Essa capacidade foi identificada de forma ainda muito incipiente, pois efetivamente não existe, no presente momento, uma coordenação entre essa PDP e outras parcerias, no entanto, já existe uma sinergia entre essa PDP e outra parceria efetivada com o mesmo parceiro, mas muito mais no que se refere ao aprendizado e lições aprendidas.

“[...] não existe na prática uma situação assim, por exemplo, que eu sento com os parceiros que eu tenho hoje em uma mesma mesa para conversar [...] quando você tem mais de uma parceria com o mesmo parceiro, por exemplo, com o nosso próprio parceiro a gente tem outra parceria, então obviamente todas as lições aprendidas de uma vacina acabam passando também para outra vacina [...] vamos falar das áreas técnicas, de extrair o que os parceiros têm de pontos positivos para traduzir em aprendizados e implementações na prática [...] toda parceria que entra aqui a gente vê algumas coisas, principalmente depois de implementado, de que agregou alguma coisa de importante, seja numa linha de produção, seja numa documentação.” (Gerente B)

Pelas evidencias acima, a capacidade coordenação da carteira de alianças não foi identificada em sua totalidade, mas apenas de forma incipiente na questão sinergia entre as parcerias no item aprendizado. E isso é bem percebido pela Organização B. Por outro lado, essa questão da sinergia no item aprendizado poderá possibilitar à Organização B desenvolver a capacidade para coordenar uma carteira de alianças no futuro.

Outro item relacionado à capacidade de gestão das alianças / capacidade relacional aborda o aprendizado interorganizacional na PDP. Como já mencionado no caso anterior, a questão do aprendizado é bem significativa e complexa em PDPs, porque o detentor da tecnologia tem como missão transferir todo o conhecimento para o “receptor” e este precisa ter a capacidade de aprender com o parceiro e a capacidade gerencial para absorver novos conhecimentos do parceiro para que a transferência de tecnologia seja bem sucedida. No caso da Organização B, percebe-se que há capacidades de aprendizado, de absorção de novos conhecimentos e de integração de informação e que o gestor vê como fundamental, que uma organização que decida entrar numa parceria como esta já tenha um conhecimento prévio do negócio que está se envolvendo.

“[...] a gente procura, principalmente falando das áreas técnicas, extrair o que os parceiros têm de pontos positivos para traduzir em aprendizados e implementações na prática [...] em termos de aprendizado, eu entendo que quando um laboratório entra numa parceria dessa, ele já tem que ter um conhecimento prévio do negócio que está se envolvendo [...] o caso que estamos trabalhando nós já tínhamos um conhecimento prévio, não só no nível de pesquisa, mas em nível de produção, nível de processos, parecidos com a tecnologia dessa parceria e isso faz com que, em termos de mão de obra, tenhamos pessoal qualificado pronto para interagir e fazer a parceria andar...[...] no nosso caso o próprio aprendizado com a parceria anterior da vacina da gripe e de lidar com parceiro internacional agregou muito nesse sentido de estarmos preparados para fazer uma aliança internacional e receber um processo.”
(Gerente B).

E por fim, ainda na questão do aprendizado interorganizacional é possível se identificar que a Organização B possui uma longa experiência com parcerias, muito antes de efetivar acordos de PDPs, e essa experiência anterior, na visão do gestor, tem sido fundamental para construir sua curva de aprendizado e estabelecer novos acordos de parcerias e PDPs com parceiros internacionais.

“[...] do ponto de vista técnico o aprendizado vem desde a concepção da Organização B, do ponto de vista de aliança acho que já é uma coisa que vem desde a década de 70; na década de 90 formamos a aliança com a Sanofi Pasteur que foi a parceira da vacina da gripe, mas nesse aspecto a Organização B sempre foi internacional, então isso contribuiu muito para que hoje a gente tivesse um grupo que pudesse lidar com esse tipo de parceria [...] eu não vejo isso muitas vezes em empresas nacionais privadas, elas não têm essa curva de aprendizado, tanto do ponto de vista técnico ou até cultural [...] então eu acho que a Organização B se fortaleceu muito com essas parcerias anteriores e a experiência prévia na parte técnica também. [...] outras alianças contribuem para a formação de mais alianças [...] a curva de aprendizado vem num crescente durante muitos anos, em decorrência de outras alianças que nos tornou aptos a formar mais alianças, de como lidar com as parcerias no dia a dia” (Gerente B)

Foram detectadas nesse estudo, a partir das evidências acima, as capacidades para aprender, absorver e integrar informação ao conhecimento já existente. Essas capacidades já fazem parte das práticas de gestão de parcerias da Organização B e parecem estar muito bem estruturadas.

O próximo item sobre a capacidade de gestão da aliança / capacidade relacional é relacionado à proatividade da aliança. Percebe-se que a Organização B é uma das referências no mercado em parcerias e, especificamente, em PDPs, e até por isso é bastante assediada pelo mercado. Mas mesmo estando numa posição competitiva mais favorável do que os outros laboratórios no Brasil, a Organização B procurou desenvolver essa capacidade nos últimos 5 anos.

“[...] de 5 anos pra cá isso começou a aparecer aqui dentro, era uma coisa que realmente a gente não tinha, exceto pelo nosso pesquisador referência que ia de maletinha para os congressos, era muito mais uma figura pessoal do que uma questão institucional [...] hoje temos uma área de negócios [...] fazendo uma análise grosseira, eu entendo que a maior parte dos laboratórios é reativo no que se refere à questão de novos negócios, mais reativos à demanda do MS. ” (Gerente B)

Essa capacidade instalada, recentemente, vem sendo desenvolvida de forma planejada pela Organização B e tem lhe possibilitado identificar oportunidades de novos negócios, monitorar o ambiente e ter iniciativa de aproximação com as organizações que

apresentam propostas de parcerias, ou até mesmo, com o próprio MS para identificar as possíveis demandas.

“[...] a gente teve uma formação diária de pessoas para trabalhar com essa parte de prospecção e lidar com essa parte de um novo negócio, então não é algo muito reativo, eu acho até que, pela estrutura da própria Organização B, estar no estado de São Paulo [...] a gente teve, eu acho, uma participação um pouco mais proativa na formação dessas parcerias e até para entender e discutir o que é e onde nós poderíamos limitar a nossa atuação [...] estamos preparados até para conversar com parceiros que procuram oportunidades que surgem no ministério, então toda vez que é publicada uma lista de produtos estratégicos, alguém vai lá, e recebe um possível parceiro, trazendo para o grupo essa discussão sobre uma tecnologia que foi apresentada [...] até mesmo os próprios parceiros que a gente já tem aqui dentro, sempre existe essa conversa de alguma coisa nova, de um projeto futuro.” (Gerente B)

Ainda sobre essa capacidade de proatividade da aliança o gestor nos deu um exemplo e credita essa capacidade à experiência crescente com parcerias e à curva de aprendizado da Organização B.

“[...] as iniciativas que a Organização B está tendo agora com relação ao Zika, eu acho que é um reflexo disso, então a gente já tem parceiros que trabalham junto conosco e toda hora a gente vê um movimento nesse sentido, de estar auxiliando o país em busca de alguma alternativa, em busca de parceiros que possam nos ajudar a desenvolver essa tecnologia [...] formar uma parceria não é algo simples, envolve desde pessoas de áreas técnicas, pessoas de negócios, jurídico, então eu acho que, hoje, a Organização B está mais preparada para fazer alguma parceria por conta de toda essa estrutura que foi criada” (Gerente B)

A partir das evidências acima, foi possível identificar que a Organização B desenvolveu a capacidade da proatividade da aliança, fruto de experiências com parcerias e toda uma estrutura que fora desenvolvida ao longo do tempo, sendo capaz de identificar oportunidades no mercado, tendo iniciativa de aproximação com parceiros.

O próximo item sobre a capacidade de gestão da aliança / capacidade relacional é relacionado à transformação da aliança. Foi observado que, no caso específico de PDPs, é muito difícil haver modificações contratuais, até porque para o Ministério da Saúde o que

importa é o resultado final, ou seja, que a transferência de tecnologia seja realizada conforme o prazo final estabelecido. No entanto, a Organização B diz que podem existir revisões contratuais, mas o que mais impacta nessa flexibilização contratual são os aspectos culturais e o papel do jurídico dos parceiros [...] tem uma certa flexibilidade, mas o quão flexível é ... a gente volta um pouquinho para a questão cultural e qual o valor que a empresa dá para a questão jurídica, porque se este valor é muito forte, às vezes uma cláusula que poderia ser flexibilizada acaba se tornando uma cláusula pétrea no contrato.” (Gerente B)

Outra questão que é bem significativa nesses acordos de PDPs é a credibilidade e confiança entre os parceiros. Para a Organização B, além da questão cultural há a questão confiança, mas, que de certa forma, envolve também a cultura dos parceiros no que se refere à gestão de pessoas e rotatividade das pessoas na parceria e isso impacta nos contratos e eventuais flexibilizações.

“[...] acho que quando a gente fala de empresas, num tipo de parceria dessas, essa confiança é o contrato, então tudo se baseia no contrato, na prática como funciona, o que eu observo nas empresas com as quais a gente tem parceria, a gente observa principalmente nas culturas que estão mais evoluídas do que a gente na questão de RH, o valor da pessoa para a empresa, eles valorizam muito a manutenção das pessoas dentro de uma parceria, então a questão de rotatividade das pessoas, isso acaba contribuindo, às vezes negativamente, para a questão da confiança na prática [...] uma mudança muito grande de pessoas dentro da parceria compromete um pouco sim a questão da confiança, você observa empresas que estão mais evoluídas nessa questão de RH, a manutenção de pessoas é muito forte então se trabalha com pessoas que estão há vinte anos, trinta anos na empresa, têm um laço que até por isso, foram escolhidas para estarem atuando numa parceria estratégica.” (Gerente B)

O gestor inclusive deu um exemplo dessa questão da estabilidade das pessoas nas parcerias *versus* a relação de confiança entre os parceiros e de como as coisas podem andar melhor por causa disso, ou seja, a estabilidade das equipes em uma parceria influencia nas flexibilizações e, consequentemente, impacta no desempenho da parceria.

“[...] vamos pegar o caso dessa PDP de vacina, a pessoa que é meu par dentro da organização parceira com quem eu trabalho, conheço-o há cinco anos, desde quando começou a formação da parceria, isso antes de a parceria ser aprovada, começaram as conversas de 2011 pra cá [...] então se houver mudança do lado de lá ou do lado de cá pode haver alguma interferência direta no desempenho da parceria. Estou dando o exemplo do meu caso, mas existem outros casos também.” (Gerente B)

Ainda no que se refere à questão da estabilidade das pessoas envolvidas nas parcerias, há a visão de que isso e mais o contrato contribuem para o andamento da parceria, num momento de crise e de falta de credibilidade no próprio país e num momento, inclusive, de certa indefinição do programa de PDPs.

“[...] a gente tem mudança política, mudança de variação cambial, o programa fica afetado e afeta a parceria [...] o próprio país está perdendo credibilidade, um país onde está o negócio da empresa e, ao mesmo tempo, se você se mantém, mantém a estrutura das pessoas isso favorece o andamento do projeto [...] como a parceria vai se manter estruturada diante de todo esse cenário se não forem as pessoas e o próprio contrato que protege as partes?.” (Gerente B)

No que se refere ao item transformação da aliança (PDP), foi identificado que o contrato formal entre os parceiros é bem respeitado e as mudanças contratuais são exceções, havendo pouca necessidade para alterações contratuais. Por outro lado, percebe-se que eventuais flexibilizações são facilitadas quando há uma relação de confiança entre os parceiros, e essa confiança, de acordo com o gestor, está bastante associada à estabilidade das pessoas em suas funções nas parcerias. E essa permanência das pessoas envolvidas nas parcerias está muito associada, na visão do gestor, a uma política de gestão de pessoas dos parceiros. Muito dessa flexibilidade pode ser atribuída à credibilidade e à relação de confiança entre os parceiros. Há também um aspecto pessoal nessa relação de confiança, que pode interferir no andamento da parceria, na medida em que um par se identifica com o seu par na estrutura do parceiro.

Mas não podemos desconsiderar que uma parte dessa confiança vem também da credibilidade conquistada, ou seja, da curva de aprendizado, de cada um dos parceiros, o que já fora mencionado pelo próprio gestor nos itens aprendizado e proatividade.

5.2.3 Caracterização do Desempenho das PDPs (para a Organização B)

Apesar de a PDP estudada ser recente e ainda não ter sido finalizada no que se refere ao seu objetivo maior que é o da transferência final da tecnologia, as etapas previstas, até o momento da pesquisa, evoluíram de acordo com o planejado, considerando-se apenas a relação entre a Organização B e o parceiro. Existe uma satisfação com o desempenho da parceria até o momento. Por outro lado, existe uma satisfação parcial quando se analisa o

planejado e acordado com o MS, especificamente no que se refere aos recursos a serem investidos, no médio e longo prazos.

“[...] a PDP ainda é recente, mas do que a gente planejou inicialmente foi atingido, por exemplo, esse ano nós tínhamos que entregar o produto já embalado e analisado pela nossa Organização, nós estamos cumprindo essa meta, então hoje, do que está previsto a gente pode dizer que atingimos 100% [...] se eu fizer um recorte de 2015, 2016 eu digo que a gente cumpriu 100%, mas eu estou em agosto de 2016, olhando para 2017, 18, 19, 20 e recursos que já precisavam ter entrado aqui para eu avançar em fases de 2017 ainda não entraram, então obviamente eu vou ter que rever [...] o MS prometeu muitos recursos para o complexo industrial da saúde, que é onde estão envolvidos os laboratórios oficiais, e esses recursos não saíram, ficaram congelados [...] o MS criou o PROCIS que é o Programa para o Desenvolvimento do Complexo Industrial da Saúde para Investimentos e dali não sai nada, então o próprio laboratório tem que ir se mantendo com o que está relacionado à compra e venda de produtos, o que é muito difícil [...] se o MS tivesse se organizado para fazer o PROCIS, auxiliar os laboratórios oficiais nas PDPs, os desempenhos, de uma forma geral, teriam sido muito melhores.” (Gerente B)

Ainda no que se refere ao desempenho da parceria, a Organização B percebe que em se tratando somente da relação dela com o parceiro, há uma excelente satisfação, considerando uma escala de 0 a 10, sendo 0 péssimo e 10 excelente [...] com os parceiros de 0 a 10 eu daria até um 8 ou 9.” (Gerente B)

“[...] Em relação à satisfação com os objetivos estratégicos, o gestor se mostrou bastante satisfeito, mais especificamente, com o aprendizado e com a própria transferência de tecnologia em si [...] em termos de aprendizado sim, independente de a transferência ainda não estar se refletindo no que a gente entende por produtos, o aprendizado está acontecendo, a transferência está acontecendo.” (Gerente B)

Por outro lado, em se tratando dos objetivos estratégicos relacionados a recursos e a novas parcerias que poderiam ter sido firmadas, não há a mesma visão, muito em função da atuação do MS e do ambiente de instabilidade do país.

“[...] os resultados poderiam ter sido melhores, talvez a gente tivesse negociado mais parcerias, mas nesse contexto que a gente tem hoje, eu acho que se não tivesse tido tantas mudanças de ministros e escalões abaixo na saúde, se os investimentos previstos tivessem sido alocados, os desempenhos seriam maiores...[...] chega nos

momentos cruciais de investimentos, investimentos da contrapartida do próprio MS, a gente não está conseguindo ver um grande avanço.” (Gerente B)

Com relação à satisfação com o conhecimento gerado e sua aplicabilidade para trazer resultados comerciais e de negócios o gestor percebe que há um *upgrade* no conhecimento técnico que leva a mais negócios, na medida em que são desenvolvidas plataformas tecnológicas para futuros negócios. Há também a percepção de que a maturidade na gestão e nos negócios vai aumentando a cada nova experiência com alianças.

“[...] o conhecimento técnico a gente pode dizer que é efetivo, traz melhorias em termos até de sistema de qualidade para a empresa [...] em projeto a gente fala muito em maturidade, essa aliança traz mais maturidade para as pessoas, para as áreas da Organização B, então é a experiência que a gente já teve antes, que ajudou a gente a chegar aqui, e essa daqui vai ajudar a gente a chegar em outro lugar, eu acho que essa maturidade da empresa vai sendo construída e modelada com essas alianças. Em termos de plataforma tecnológica desse produto que é o nosso caso...[...] hoje a gente tem a tecnologia da quadrivalente, mas já existe a tecnologia da nonavalente, a gente absorvendo a quadrivalente, a gente está a um passo de absorver um produto mais moderno [...] você consegue fazer esse *upgrade* quando já tem essa primeira tecnologia...[...] fazemos produtos novos em cima de uma plataforma.” (Gerente B)

O Gestor nos deu um exemplo do quanto esse conhecimento técnico gerado e o desenvolvimento de uma plataforma tecnológica possibilitam à Organização B gerar novos negócios e atender demandas de mercado

“[...] vamos pegar um caso de sucesso que é o caso da vacina da Influenza, hoje quando a gente discute, por exemplo, pandemias qual o país que consegue igual ao Brasil se preparar para uma pandemia, que já tem uma capacidade instalada, e que pode responder, por exemplo, a uma gripe aviária que é uma H5N1 e uma H7N9? [...] o Brasil tem uma capacidade que pouquíssimos países desenvolvidos têm [...] no meio de uma pandemia a priorização fica para os mercados que são mais interessantes do ponto de vista financeiro, ou que já têm uma parceria, enfim, eu acho que esse exemplo que estou lhe dando, para o futuro do nosso produto, dessa PDP, você já tem capacidade instalada, já tem pessoal, para uma situação estratégica para o próprio país. Então esse conhecimento, voltando à sua pergunta, é importante para a empresa.” (Gerente B)

No que se refere à satisfação com a evolução interna, à internalização de competências, que se traduz em acesso a novos recursos e capacidades complementares o gestor avalia que há com certeza essa internalização e demonstra elevado grau de satisfação nesse item, e isso pode até ser visualizado em algumas capacidades instaladas como as de inovar, de disseminar conhecimento e de aprender.

“[...] é um ponto alto da questão da parceria [...] quando eu falo de processos similares eu digo, em alto nível, eles são similares, mas têm características particulares, inovadoras dentro deles e que, com certeza, não só essas inovações que são aplicadas a esses projetos podem passar para um outro projeto interno, para uma outra parceria, como até desenvolver pessoas para trabalhar com essas inovações que aparecem aqui, isso é algo que a gente vê muito rápido na incorporação de tecnologia. Você vê muito rápido essa disseminação, quando você vê, um pedacinho daquela tecnologia que você trouxe, alguém já olhou, já levou para outra plataforma, a disseminação é muito rápida.” (Gerente B)

O gestor deu um exemplo de como essa internalização de competências se dá na prática, no dia a dia “[...] às vezes exemplos assim, desde os mais complexos até os mais simples, uma tecnologia trouxe um frasco que tombava menos na linha do que o frasco anterior, então vamos adaptar os outros produtos a esse frasco que veio com essa tecnologia, por possuir um material muito melhor.” (Gerente B)

Quanto à questão do valor, raridade e dificuldade de se imitar dos recursos e capacidades, foi possível identificar que o gestor os considera valiosos, sim, raros e difíceis de imitar, considerando-se o mercado nacional e os laboratórios públicos, mas não o mercado internacional, apontando que, do ponto de vista tecnológico, é sem dúvida algo raro de se encontrar e difícil de imitar, considerando-se a curva de aprendizado da Organização B, em função de sua experiência com parcerias e relações internacionais. E isso proporciona à Organização B uma posição privilegiada em relação aos demais laboratórios públicos, que não possuem essa mesma curva de aprendizado. Uma vantagem competitiva mais sustentável e não temporária.

“[...] os recursos e as capacidades são valiosos [...] do ponto de vista tecnológico sim, eu posso dizer que são tecnologias raras que a gente está incorporando, que poucos laboratórios conseguiram copiar devido à complexidade, basta ver o HPV, só tem duas empresas que produzem de forma diferente, mas é um produto raro sim,

que não teria como procurar um concorrente para fazer essa parceria [...], por exemplo, se a Merck ou a Glaxo, que tem uma tecnologia HPV para transferir, olhassem para o Brasil, me colocando no lugar deles, quem são os laboratórios oficiais que podem receber uma tecnologia de um produto biológico como esse? Só há 4. Os outros têm tecnologia para produtos sintéticos...[...]...dos 21 laboratórios a gente tirou 4 que tem uma experiência similar, aí desses 4 a segunda pergunta é qual deles tem algum caso de parceria de sucesso, independente da PDP? Ai você tiraria 2, sobram 2 [...] as relações da Organização B com empresas internacionais e essas atividades de transferência de tecnologia não são tão novas, estamos falando de PDPs de cinco, dez anos, então a curva de aprendizado dos concorrentes tem pouco tempo.” (Gerente B)

Quanto à questão da capacidade e agilidade em responder ao mercado observou-se que para o gestor está claro que não somente a experiência com as PDPs, mas também a experiência com parcerias, em geral, vem possibilitando isso e que existe uma relação positiva entre atuar com parcerias e responder mais rapidamente às demandas de mercado “[...] se a gente tirar como base esse ano, sim [...] quando você tem capacidade instalada, mão de obra, recursos, planejamento, você consegue atender a expectativa do mercado, mesmo em momentos adversos, e eu acho que essas PDPs têm preparado a gente para essa situação também.” (Gerente B)

O gestor também deu alguns exemplos de como essa agilidade, em função das capacidades instaladas por meio das parcerias, já ocorreu ou poderá vir a ocorrer.

...”[...] saindo um pouco de PDPs, esse ano a gente teve um caso muito atípico da gripe que começou antes do previsto [...] se tinha um apelo muito grande pela vacina e o mercado, vamos dizer, do jeito que ele funciona, estava desestruturado para comprar a vacina, o ministério, que é o órgão que faz a aquisição não estava estruturado naquele momento, ao mesmo tempo, a gente estava todo estruturado para a entrega [...] vamos dizer que amanhã exista uma necessidade no mercado de ter a vacina HPV para meninos, aí a gente vai ter que estar capacitado, tecnologicamente e industrialmente, para atender essa demanda de mercado.” (Gerente B)

E quanto ao retorno sobre os investimentos dessa PDP, apesar de se tratar de uma organização pública, há uma ênfase na sustentabilidade econômico-financeira dos projetos e

da Organização B, mais especificamente, uma orientação para que o retorno contemple no mínimo a manutenção da tecnologia para necessidades futuras, no longo prazo.

“[...] a empresa investe tempo, dinheiro, recursos para o projeto e ela espera ter um retorno que pague no mínimo a manutenção da tecnologia. O que é a manutenção da tecnologia? Atender os anseios tecnológicos, necessidades de aumento de oferta, necessidades de melhoria em processo, necessidade de informatização, necessidade de atendimento a novas exigências regulatórias, então o retorno tem que ser para isso, não por uma questão, vamos dizer, lucrativa [...] hoje na área farmacêutica a gente fala muito de combate à pirataria, falsificação dos produtos, sempre há melhorias, muitos investimentos nessa área e de onde sai esse investimento? Ou o laboratório público não tem que fazer por ser público? Não ele tem que fazer também, então esse retorno tem que investir nisso” (Gerente B)

Ainda com relação ao retorno sobre investimentos, o gestor apresentou exemplos de como esse retorno para a manutenção da tecnologia é importante para necessidades futuras “[...] a própria influenza, você tem a possibilidade de gerar novos produtos dessa tecnologia, por exemplo, no caso do HPV, o retorno da tecnologia implementada do HPV quadrivalente tem que possibilitar a absorção do HPV nonavalente, se daqui há dez anos a gente tiver um HPV com vinte tipos de HPV, a gente tem que estar preparado para essa tecnologia, e ela tem que ser autossustentável.” (Gerente B)

E esse retorno hoje, para necessidades futuras, de acordo com o gestor, vem sendo atingido, conforme previsto “[...] sim, o retorno é previsto dentro de uma curva de compra e venda de produto, seja para desenvolvimento do projeto até a sua implementação e posterior a isso, estou indo um pouquinho mais além, estou indo posterior à implementação do projeto, visualizando a manutenção dessa plataforma.” (Gerente B)

5.2.4 Caracterização do Desempenho das PDPs (para o Mercado e Sociedade)

No que se refere a possíveis resultados para o complexo econômico industrial da saúde CEIS e para a sociedade observa-se que a própria natureza de uma PDP já tem como premissa a transferência de uma tecnologia com o objetivo de atingir esse tipo de objetivo, no caso aqui, objetivos acordados com o MS para atendimento do SUS. Essa PDP ainda está em andamento, e por isso, não se pode considerar que os objetivos acordados em contrato com o

MS foram atingidos plenamente, mas até a data dessa pesquisa, os objetivos previstos nessa PDP estavam sendo 100% cumpridos “[...] até hoje, 19 de agosto, sim, 100% atingidos.” (Gerente B)

Com relação ao impacto desse processo de transferência de tecnologia para a sociedade, mais especificamente, no que se refere à evolução da capacidade de atendimento da demanda dessa sociedade pelo SUS, os resultados já começaram mesmo antes de a transferência ser totalmente finalizada, tanto na questão da evolução da capacidade produtiva quanto na questão da evolução de preço de mercado.

“[...] a capacidade do número de unidades produzidas já foi previsto na formação da parceria [...] como te falei esse produto está fechado para um grupo de idade de meninas e não se alterou [...] o governo já conseguiu comprar esse produto mais barato com essa PDP, ele já está comprando mais barato, mesmo nesse estágio da parceria [...] a partir da primeira aquisição o MS já tem um preço muito diferenciado [...] esse primeiro preço já tem uma vantagem econômica para o MS, e tem que ser reduzido ano a ano, é decrescente em função dos anos [...] vamos supor que não haja a transferência final de tecnologia, mesmo assim, o MS já tem a vantagem só pelo preço do produto [...] e não só do preço como também a segurança de que ele recebe o produto” (Gerente B)

Quanto à evolução da capacidade de inovação, há uma visão do gestor muito clara em diferenciar o que é inovação para o mercado e o que é inovação para a Organização B. Para ele há inovação para a Organização B, mas o mesmo não acontece com o mercado, que não percebe da mesma forma a inovação, pois o mercado privado está à frente “ [...] pode ser uma inovação para a gente, mas que não vai ser uma inovação para o mercado, mas pensando na Organização B, com certeza, o número de inovações tem crescido ao longo desses anos e as parcerias têm contribuído para aumentar essas inovações” (Gerente B)

O gestor deu exemplos dessa situação de diferenciação do que é inovação para a Organização B e mercado.

“[...] o próprio HPV é uma inovação para a gente, o simples fato de a gente estar trabalhando com um produto unidose. As vacinas, com as quais a Organização B trabalha são multidoses, é um conceito que vai começar a mudar [...] e isso aí tem uma mudança não só em termos de apresentação, maquinário, mas tem uma mudança muito grande em termos de cadeia de frio, você está colocando mais

unidades de material no mercado que precisa de mais espaço na refrigeração, é uma mudança logística muito grande [...] avião, caminhão, tudo é impactado com essa mudança de conceito e é uma tendência global, mas para nós isso está sendo novo [...] a vacina HPV por exemplo, você não a compara com uma vacina de campanha, a sazonal [...] no próprio mercado privado a configuração da vacina também está bem à frente, se você vai a uma clínica privada e vai tomar a HPV você vai pagar muito caro com certeza, mas você vai receber uma seringa já preenchida com a sua dose de vacina [...] se amanhã a gente começar a transferir uma tecnologia que é com seringa preenchida vai ser para nós inovador também.” (Gerente B)

Ainda com relação à capacidade de inovação, o gestor percebe que a Organização B evoluiu muito nessa capacidade em função das parcerias efetivadas e que há diversos tipos de inovações, tanto de processos, tecnológicas, quanto de gestão. E que houve uma transformação e mudanças na Organização B, a partir das parcerias firmadas.

“[...] são variadas as inovações, por exemplo, a própria estrutura de transferência de tecnologia que a gente tem aqui, a gente aprende com uma e começa a fazer com a outra, então você tem uma inovação, por exemplo, às vezes no simples processo administrativo, de gestão [...] eu acho que a Organização B cresceu muito com a parceria de sucesso da gripe, não só em faturamento, mas em aumento de funcionários, a estrutura de RH para esses funcionários [...] eu vejo que a Organização B mudou muito por conta das parcerias e é um modelo de negócios bem interessante que eu acho que não somente os laboratórios oficiais têm que fazer, como qualquer empresa, a gente teve sempre aqui a área de pesquisa muito forte, mas você tem que pesquisar e produzir, tem que pesquisar e licenciar, tem que transferir tecnologia, é uma forma de se diversificar o *pipeline*⁷, depois ter um *portfolio* que veio de origens diferentes e atingir mais rápido o mercado em uma adversidade maior [...] a Organização B vem mudando, significativamente, a partir do momento que começou a trabalhar com parcerias [...] você está trabalhando com diversas organizações, diversas culturas, pessoas diferentes e produtos diferentes, então você vai agregando um pouquinho de cada, isso faz parte da transformação.” (Gerente B)

⁷ *pipeline*: mapeamento dos processos do ciclo de vendas

5. 3. Análise Cruzada

Conforme a metodologia adotada, a análise cruzada dos dados induziu algumas hipóteses explicativas sobre a questão de pesquisa, propostas nesse trabalho (YIN, 1994). Estas hipóteses são ideias, não definitivas, para estudos futuros e são analisadas a seguir, organizadas a partir: (1) o problema de pesquisa “Como os acordos de parceria (alianças) podem melhorar o desempenho (resultados) das atividades de PD&I na área de fármacos e medicamentos“, e (2) análise e interpretação dos dados coletados considerando-se as seguintes variáveis:

- a) coordenação interorganizacional,
- b) coordenação da carteira de alianças,
- c) aprendizado interorganizacional,
- d) proatividade da aliança
- e) transformação da aliança,
- f) satisfação com o desempenho da aliança (para a organização),
- g) satisfação com os objetivos estratégicos (para a organização),
- h) satisfação com o conhecimento gerado (para a organização),
- i) satisfação com a evolução interna / VRIO (para a organização),
- j) satisfação com o retorno econômico-financeiro (para a organização),
- k) satisfação com os objetivos estratégicos acordados com MS (p/ sociedade),
- l) impacto da transferência de tecnologia (para o mercado / sociedade),
- m) satisfação com a evolução da inovação (para o mercado / sociedade).

As variáveis **a, b, c, d, e** são indicativas da capacidade de gestão dos acordos de PDPs / capacidade relacional e as variáveis **f, g, h, i, j, k, l, m** são indicativas do desempenho.

5. 3. 1. Coordenação Interorganizacional (atividades, recursos, estrutura e pessoas)

As duas organizações estudadas possuem coordenação independente da do parceiro, mas é possível perceber que essa coordenação, em ambas as organizações, é muito semelhante, como se fossem “espelhadas” e também, muito bem estruturadas. Para ter uma parceria bem estruturada, há a necessidade de uma coordenação de atividades e recursos, sendo que os papéis e obrigações de cada um devem estar bem definidos.

Proposição 1 – Acordos de parceria bem estruturados dependem de uma coordenação de recursos e atividades com os parceiros e de uma boa definição dos papéis e obrigações de ambos, mesmo que cada um tenha sua estrutura independente.

As evidências dessa proposição estão demonstradas no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 – Coordenação (Estrutura, Pessoas, Recursos e Atividades)

Organização	Evidências
A	[...] você tem um gerente de projeto específico para essa PDP, então nós temos um gerente aqui, e lá eles reproduzem mais ou menos a mesma coisa [...] então você tem um grupo de pessoas dentro da organização que vai se envolver com essa parceria, mas esse gerente de projetos é o elo que organiza, para cada fase da transferência de tecnologia, as pessoas que vão trabalhar [...] cada PDP que nós temos, cada transferência de tecnologia, nós temos o responsável.
B	[...] essa parceria tem dois grupos, o grupo que executa e o grupo comitê diretivo e eu na verdade, fico no meio dos dois [...] há um representante do parceiro nos EUA e do parceiro no Brasil que fazem a interface com o escritório de transferência de tecnologia da nossa organização [...] isso faz com que a comunicação não fique descentralizada dentro das áreas, dentro das empresas [...] existe uma ponte aí conectando Brasil e EUA, no caso dessa PDP, para transferência de conhecimento, transferência de informações de documentos, e obviamente para cada discussão em cada fase de transferência a gente traz as pessoas dos grupos técnicos necessários.

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados extraídos da pesquisa

A proposição e evidências acima são suportadas pelos argumentos de Dosi e Teece (1993) que veem a organização baseada em habilidades específicas e capacidades para coordenar atividades.

Também são suportadas pelas afirmações de Teece, Pisano e Shuen (1997) de que as organizações envolvem a composição de ativos complementares, habilidades humanas, rotinas organizacionais e uma estrutura de coordenação.

E ainda são suportadas pelo modelo teórico multidimensional do construto capacidade de gestão de aliança de Schilke e Goerzen (2010), baseado em cinco tipos genéricos de rotinas, sendo que a rotina coordenação interorganizacional compõe esse modelo e cujos estudos empíricos realizados pelos autores, demonstram que essa rotina fortalece a capacidade de gestão de alianças e consequentemente, melhora o desempenho das alianças.

5.3.2. Coordenação Interorganizacional (sincronismo e interação)

As duas organizações estudadas mencionaram haver um sincronismo entre o seu trabalho e o do parceiro, no que se referem às reuniões, aos calendários, aos cronogramas, etc., e uma interação nos processos decisórios, por meio de um comitê, que funciona de forma colegiada para decisões mais complexas e estratégicas. E tudo isso, à luz do contrato.

Proposição 2 – Os parceiros devem ter uma capacidade de gestão de parcerias baseada num processo que envolva sincronismo no trabalho entre as partes, de forma bem estruturada, e interação nos processos de tomada de decisões, de forma cooperativa e colegiada.

As evidências dessa proposição estão demonstradas no Quadro 5, a seguir:

Quadro 5 – Coordenação (Sincronismo e Interação)

Organização	Evidências
A	[...] o gerente de projetos é o elo de ligação de todas as áreas e que organiza para cada fase de transferência as pessoas que trabalham [...] os comitês são formados normalmente pelos decisores das suas áreas, das empresas, pelos parceiros e membros que são definidos já no contrato [...] pessoas com poder de decisão num nível estratégico maior que possam decidir coisas que sejam de sua competência [...] os comitês se reúnem duas vezes por ano, sempre tem reunião para avaliar o desempenho da PDP [...] à luz do instrumento do contrato, que rege o estabelecimento das atividades, o acompanhamento, as obrigações de cada parte.
B	[...] cada departamento tem uma pessoa que é um ponto focal, a gente tem um grupo que se reúne periodicamente [...] a cada trimestre o grupo diretor se reúne, constituído pela Organização B e parceiro [...] se reúnem para tomar decisões sobre os maiores problemas do grupo executor que são levadas para esse comitê [...] isso é contratual, as partes tem que se reunir [...] essa formação de grupos é parte do item de governança da parceria [...] então tem essa questão de distância, as reuniões aqui são feitas por teleconferência, o fluxo de documentos também segue uma regra [...] há uma plataforma onde todos os documentos são compartilhados entre as partes [...] todos os envolvidos tem acesso.

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados extraídos da pesquisa

A proposição e evidências acima são suportadas pelos argumentos de Dosi e Teece (1993) que veem a organização baseada em habilidades específicas e capacidades para coordenar atividades.

São suportadas também pelo modelo teórico multidimensional do construto capacidade de gestão de aliança de Schilke e Goerzen (2010), baseado em cinco tipos genéricos de rotinas, sendo que a rotina coordenação interorganizacional compõe esse modelo e envolve sincronismo no trabalho e interação nos processos de tomada de decisões, e cujos estudos empíricos realizados pelos autores, demonstram que essa rotina fortalece a capacidade de gestão de alianças e, conseqüentemente, melhora o desempenho das alianças.

5. 3. 3. Coordenação da Carteira de Alianças

Não foi possível identificar a capacidade de coordenação de carteira de alianças, nas duas organizações estudadas, na medida em que não há rotinas definidas e estruturadas, relacionadas à coordenação de *portfolio* de carteira, à integração e à interdependência dessa PDP à outras PDPs, nem mesmo, de outra PDP não estudada a alguma outra parceria, pelo que fora mencionado pelos gestores. Apenas no caso da Organização B já há alguma sinergia entre a PDP estudada e uma possível outra parceria com o mesmo parceiro, no que se refere às lições aprendidas. No entanto, o que foi possível identificar nesse estudo é que existe uma forte possibilidade de, no curto prazo, essas duas Organizações poderem desenvolver essa capacidade, pois já há plataformas tecnológicas instaladas, equipes preparadas e recursos diversos que permitiriam essa integração e coordenação de carteira de alianças.

Proposição 3 – A capacidade de se coordenar carteira de alianças, no curto prazo, poderá se transformar numa capacidade estratégica para criar sinergia com outros parceiros e negócios.

As evidências dessa proposição estão demonstradas no Quadro 6, a seguir:

Quadro 6 – Coordenação da Carteira de Alianças / PDPs

Organização	Evidências
A	[...] nós já temos uma área para trabalhar exatamente nessa plataforma tecnológica e faz sentido termos mais produtos sendo produzidos nessa plataforma, a gente já tem para inaugurar essa área até o fim do ano, é um processo de transferência de tecnologia de outro parceiro, de outro país[...] com a mesma equipe, treinamento e recursos.
B	[...] por exemplo, com o nosso próprio parceiro a gente tem outra parceria, então obviamente todas as lições aprendidas de uma vacina acabam passando também para outra vacina [...] vamos falar das áreas técnicas, de extrair o que os parceiros têm de pontos positivos para traduzir em aprendizados e implementações na prática [...] outras alianças contribuem para a formação de mais alianças...

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados extraídos da pesquisa

A proposição e evidências acima são suportadas pelos estudos empíricos de Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) que confirmaram que “as alianças em P&D são o ingresso admissional para os mais diversos tipos de colaboração e os pivôs para que as firmas se tornem mais conectadas” (p. 142). Apesar de nesse estudo não contemplar uma parceria de pesquisa e desenvolvimento de um novo produto, e sim uma parceria de transferência de tecnologia de um produto já existente, que faz parte de um programa específico do MS do Brasil, é possível identificar que para essas duas organizações a transferência dessa tecnologia é algo novo, e possibilitará novas conexões e colaborações no futuro próximo.

Os autores afirmam que as capacidades relacionais são pré-condição para as organizações que desejam acessar os benefícios de sua rede de relações, o que reforça a proposição acima, que considera a capacidade de coordenar carteira de alianças uma capacidade estratégica para essas organizações estudadas.

E a proposição e evidências são suportadas também, pelo modelo teórico multidimensional do construto capacidade de gestão de aliança de Schilke e Goerzen (2010), baseado em cinco tipos genéricos de rotinas, sendo que a rotina coordenação da carteira de alianças (*portfólio*) compõe esse modelo e cujos estudos empíricos realizados pelos autores, demonstram que essa rotina fortalece a capacidade de gestão de alianças e, consequentemente, melhora o desempenho das alianças.

Dessa forma, apesar das duas organizações não estarem ainda coordenando carteira de alianças, as evidências do estudo sugerem que essa capacidade é estratégica para o modelo de negócios via alianças e que há uma elevada possibilidade da relação entre a capacidade de gestão das alianças (capacidade relacional) e o desempenho da aliança ser positiva, considerando-se a rotina coordenação da carteira de alianças.

5.3.4. Aprendizado Interorganizacional

Para as duas organizações estudadas, o aprendizado interorganizacional tem sido um grande resultado das PDPs. Mas ao mesmo tempo, é possível identificar que, em ambas as organizações, o aprendizado vem sendo construído ao longo dos anos, com a experiência em alianças com parceiros do mundo todo, o que faz com que as curvas de aprendizado dessas organizações se destaquem no mercado de organizações públicas, o que faz com que as mesmas sejam procuradas para acordos de PDPs. Nesse aspecto também é importante mencionar que ambas as organizações estão em ciclos de maturidade muito semelhantes e possuem curvas de aprendizado também semelhantes, o que era a proposta desse estudo.

Proposição 4 – A capacidade de gestão de alianças / de se relacionar com parceiros (capacidade relacional), construída ao longo do tempo, facilita a transferência de conhecimento e o aprendizado interorganizacional nas PDPs trazendo resultados positivos e significativos para os parceiros.

As evidências dessa proposição estão demonstradas no Quadro 7, a seguir:

Quadro 7 – Aprendizado Interorganizacional (Aprendizado, Absorção, Informação Integrada)

Organização	Evidências
A	[...] o conhecimento que você tem acaba usando [...] nós temos experiência em parcerias, já bem antes das PDPs, antes de eu estar aqui, desde 1937 que a gente teve a primeira parceria [...] depois fizemos parcerias o tempo todo, desenvolvendo parcerias com diversos parceiros no mundo inteiro, e com as PDPs, apenas uma continuidade do que já vínhamos fazendo [...] nós somos assediados porque as farmacêuticas entendem que nós somos o parceiro que consegue entender o processo, entender como incorpora isso, que tem o conhecimento.
B	[...] do ponto de vista técnico o aprendizado vem desde a concepção da Organização B, do ponto de vista de aliança acho que já é uma coisa que já vem desde a década de 70 [...] então eu acho que a Organização B se fortaleceu muito com essas parcerias anteriores [...] outras alianças contribuem para a formação de mais alianças [...] a curva de aprendizado vem num crescente durante muitos anos em decorrência de outras alianças que nos tornou aptos a formar mais alianças, de como lidar com as parcerias no dia a dia [...] o caso que estamos trabalhando nós já tínhamos um conhecimento prévio, não só no nível de pesquisa, mas em nível de produção, nível de processos, parecidos com a tecnologia dessa parceria [...] no nosso caso, o próprio aprendizado com a parceria anterior à vacina da gripe e de lidar com parceiro internacional agregou muito nesse sentido de estarmos preparados para fazer uma aliança internacional.

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados extraídos da pesquisa

As evidências acima sugerem que tanto para a Organização A quanto para a Organização B, a transferência de conhecimento e o aprendizado interorganizacional vêm acontecendo devido a algumas rotinas e processos já incorporados e implementados ao longo do tempo.

A proposição e as evidências são suportadas pelos argumentos de Dosi, Nelson, Winter (2000) e de Nelson e Winter (1982) que afirmam que a aprendizagem organizacional ocorre com a evolução das rotinas a partir de experiência concreta, observações e reflexões sobre rotinas, formação de novos conceitos e teste em novas situações dos conceitos estabelecidos.

Também são suportadas por Dyer e Kale (2007) que enfatizam a importância das rotinas na transferência de aprendizado nas alianças. As rotinas de compartilhamento de conhecimento interorganizacional são uma espécie de padrão regular das interações das organizações, que permite a transferência, recombinação ou criação de conhecimento. E, para que haja transferência efetiva, os processos interorganizacionais necessitam ser desenvolvidos e institucionalizados.

A proposição e as evidências também são suportadas pelo modelo teórico multidimensional do construto capacidade de gestão de aliança de Schilke e Goerzen (2010), baseado em cinco tipos genéricos de rotinas, sendo que a rotina aprendizado interorganizacional compõe esse modelo e cujos estudos empíricos realizados pelos autores, demonstram que essa rotina fortalece a capacidade de gestão de alianças e, conseqüentemente, melhora o desempenho das alianças.

Dessa forma, as evidências sugerem que há uma relação positiva entre a capacidade de gestão das alianças (capacidade relacional) e o desempenho da aliança, considerando-se a rotina / capacidade de aprendizado interorganizacional construída ao longo do tempo. Vale ressaltar que essa relação positiva foi evidenciada em ambas as organizações.

5. 3. 5. Pró-atividade da Aliança

Nesse item identificou-se que, tanto na Organização A quanto na Organização B, a capacidade de identificar oportunidades no mercado e de se ter iniciativas de aproximação com potenciais parceiros está latente, ou seja, existem, mas nem sempre se manifestam de forma ativa, pois por serem organizações referência no mercado público, as mesmas acabam sendo muito assediadas pelo mercado em geral. Isso se deve, principalmente, ao estágio de maturidade e curva de aprendizado serem semelhantes nas duas organizações estudadas. No

entanto, em ambas as organizações há uma orientação estratégica bem definida quando da identificação de oportunidades valiosas para o negócio, sendo esse processo bem seletivo, baseado na otimização de investimentos e recursos, na capacidade já instalada, demandas do governo e tendências de mercado, já existindo um processo de análise (rotinas) estabelecido para essas decisões.

Proposição 5 – A pró-atividade da aliança, quando manifestada, baseia-se numa orientação estratégica que alia otimização de investimentos e recursos, demanda e tendências de mercado. As evidências dessa proposição estão demonstradas no Quadro 8 a seguir:

Quadro 8 – Pró- atividade da Aliança / PDP

Organização	Evidências
A	[...] a gente hoje está muito mais reativo porque a procura para fazer parceria com a gente é uma coisa absurda [...] a gente recebe diariamente várias pessoas querendo fazer parceria com a gente [...] temos parceiros no mundo todo, então somos assediados o tempo todo com essa possibilidade, eles acham a gente um bom parceiro, então eles mais prospectam a gente do que a gente prospecta eles [...] nós somos assediados porque as farmacêuticas entendem que nós somos o parceiro que consegue entender o processo, entender como incorpora isso, que tem o conhecimento [...] nós temos capacidade instalada e temos capacidade de sobra [...] aí você associa isso com a demanda do governo e com o que existe de novo no mercado e a gente vai atrás e busca isso [...] a gente faz toda uma análise, uma discussão previa antes de estabelecer uma PDP [...] a gente tem toda uma estratégia [...] sempre olhando os próximos dez anos [...] e em um período de pelo menos seis em seis meses a gente senta com a área de novos negócios que apresenta o que está acontecendo de novo [...] a gente começa a fazer uma análise e prospectar. [...] temos que entrar com o produto tal na plataforma tal e a partir daí a gente começa a prospectar quem tem isso.
B	[...] de cinco anos pra cá isso começou a aparecer aqui dentro, era uma coisa que realmente a gente não tinha [...] hoje temos uma área de negócios. [...] a gente teve uma formação diária de pessoas para trabalhar com essa parte de prospecção [...] então não é algo muito reativo, eu acho até que pela estrutura da própria Organização B, estar no estado de São Paulo [...] a gente teve eu acho uma participação um pouco mais proativa na formação dessas parcerias e até para entender e discutir o que é e onde nós poderíamos limitar a nossa atuação [...] estamos preparados até para conversar com parceiros que procuram oportunidades no MS, então toda vez que é publicada uma lista de produtos estratégicos alguém vai lá, recebe um possível parceiro, trazendo para o grupo essa discussão sobre uma tecnologia que foi apresentada [...] as iniciativas que a Organização B está tendo agora com relação ao Zika, eu acho, que é um reflexo disso, então a gente já tem parceiros que trabalham junto conosco e toda hora a gente vê um movimento nesse sentido, de estar auxiliando o país em busca de alguma alternativa, em busca de parceiros que possam nos ajudar a desenvolver essa tecnologia.

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados extraídos da pesquisa

A proposição e evidências acima são suportadas por diversos autores, que associam alianças ao atingimento de objetivos estratégicos e / ou específicos. Para Hamel e Prahalad (1989), uma aliança é estratégica quando é o meio pelo qual a empresa procura implementar, em parte ou no todo, os elementos da intenção estratégica; as alianças, então, são essenciais para a firma buscar seus objetivos estratégicos.

E ainda, conforme Dyer e Kale (2007), aliança estratégica é a relação de cooperação entre duas ou mais organizações que é desenhada para alcançar um objetivo estratégico compartilhado.

A proposição e evidências encontram suporte também no modelo teórico multidimensional do construto capacidade de gestão de aliança de Schilke e Goerzen (2010), baseado em cinco tipos genéricos de rotinas, sendo que a rotina pró-atividade da aliança compõe esse modelo e cujos estudos empíricos, realizados pelos autores, demonstram que essa rotina fortalece a capacidade de gestão de alianças e, conseqüentemente, melhora o desempenho das alianças.

Dessa forma, essas evidências sugerem que há uma relação positiva entre a capacidade de gestão das alianças (capacidade relacional) e o desempenho da aliança, considerando-se a rotina pró-atividade da aliança, que está focada para a busca de um objetivo estratégico.

As evidências sugerem ainda que esse objetivo estratégico é comum às duas organizações. Mas por serem instituições públicas, há também um objetivo estratégico importante a ser considerado que é o de atender uma demanda interna que vem do MS.

5. 3. 6. Transformação da Aliança (Flexibilidade)

No caso de PDPs, foi possível identificar no que se refere à transformação da aliança, que a flexibilidade contratual é uma exceção à regra, pois a partir do momento que o contrato é assinado entre as partes, passa a ser utilizado como “norte” entre os parceiros, pois o mesmo é muito claro quanto aos objetivos finais e responsabilidades de cada parceiro e prevê o resultado final que é o da transferência total da tecnologia num determinado prazo. No entanto, podem ser necessárias alterações entre as etapas do projeto de transferência, o que exigirá dos parceiros uma flexibilidade para mudanças, mas isso é algo que não envolve o MS, e raramente envolve alterações contratuais, é uma discussão entre os parceiros somente. Só haverá alterações contratuais caso os atrasos entre as etapas impactem no resultado final que está estabelecido em contrato.

Nesse item também foi possível identificar que os valores e cultura dos parceiros, e o quanto se valoriza a questão contratual em cada organização, tendem a tornar as alterações contratuais uma exceção à regra. Normalmente são parceiros internacionais, com áreas jurídicas fortes e que possuem também área de *compliance*.

Ainda no que se refere à transformação da aliança, foi possível identificar que a credibilidade dos parceiros e a relação de confiança entre eles são fundamentais para que haja flexibilidade para mudanças entre as etapas do projeto. E essa credibilidade e confiança associadas ao contrato bem definido, contribuem para que a transformação da aliança flua sempre que necessário.

Proposição 6 – Transformação da aliança no sentido de flexibilidade para responder às solicitações de mudanças durante o processo e etapas é ativa e é facilitada, principalmente, pela credibilidade e relação de confiança entre os parceiros.

As evidências dessa proposição estão demonstradas no Quadro 9, a seguir:

Quadro 9 – Transformação da Aliança / PDP (Flexibilidade)

Organização	Evidências
A	[...] 99,9% é aquilo e não se mexe mais, na hora que você estabeleceu, assinou, é isso [...] obviamente acontecem algumas coisas no decorrer, olha não conseguimos fazer aquela etapa naquele período, não tem jeito, e aí você tem que sentar e rediscutir [...] não somos controlados por etapa, somos controlados pelo resultado final [...] se não precisar aditivar contrato a gente não faz nada [...] a credibilidade é fundamental porque a parceria, obrigatoriamente, requer um grau de entendimento das partes, é necessário ser o mais franco possível e honesto possível [...] o parceiro internacional serio, a ele não interessa ter uma parceria que não vai terminar nunca, ele não quer até porque o <i>compliance</i> dele vai saber [...] porque se tem um contrato tem que ser cumprido.
B	[...] tem uma certa flexibilidade, mas o quão flexível é a gente volta um pouquinho para a questão cultural e qual o valor da empresa na questão jurídica, porque se este valor é muito forte, às vezes uma clausula que poderia ser flexibilizada acaba se tornando uma clausula pétrea no contrato [...] num tipo de parceria dessa, essa confiança é o contrato, então tudo se baseia no contrato...[...] a gente observa principalmente nas culturas que estão mais evoluídas do que a gente na questão de RH [...] eles valorizam muito a manutenção das pessoas dentro de uma parceria, então, a questão da rotatividade das pessoas, isso acaba contribuindo, às vezes, negativamente, para a questão da confiança na prática [...] uma mudança muito grande de pessoas dentro da parceria compromete um pouco sim a questão da confiança [...] o próprio país está perdendo credibilidade, um país onde está o negócio da empresa, e ao mesmo tempo, se você mantém a estrutura das pessoas isso favorece o andamento do projeto.

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados extraídos da pesquisa

A proposição e as evidências acima encontram suporte em diversos autores que tratam o tema confiança em alianças. Granovetter (1985) diz que as relações contínuas tendem a possuir um conteúdo pessoal com expectativas positivas entre as partes e que quanto maior a incerteza ambiental, maior a necessidade de parceiros com sinais visíveis de confiança no ambiente. Para Powell (1990), nas redes, a confiança é um lubrificante eficiente para a troca econômica.

Dyer, Chu (2003); Mohr, Spekman (1994) e Zaheer, McEvily, Perone. (1998) identificaram em suas pesquisas que a confiança interorganizacional é um fator chave para o sucesso da aliança, sendo que a visão geral foi a de que confiança tem um efeito positivo no desempenho da aliança.

Por sua vez, estudos de Judge e Dooley (2006) comprovaram que a credibilidade do parceiro e salvaguardas contratuais eram negativamente relacionadas ao comportamento oportunista e este negativamente relacionado ao desempenho da aliança. E descobriram também que além da confiança e controle serem importantes para o sucesso da aliança, tudo indica que a confiança percebida pelos executivos envolvidos com a aliança é o fator mais importante associado ao sucesso da aliança, que a habilidade de os executivos construírem e expandirem confiança é muito importante. Nesse sentido, há uma importância das políticas que envolvem gestão de pessoas dentro das organizações.

Ainda sobre o item transformação das alianças estudos de Dyer e Kale (2007), fizeram a distinção entre a credibilidade interpessoal, entre os representantes das organizações nas alianças e a credibilidade que pode ser atribuída à própria organização e concluíram que a credibilidade precisa operar em ambos os níveis para obter resultados positivos das alianças.

Nesse sentido, considerando o que já fora mencionado anteriormente nesse estudo, o estágio de maturidade e a curva de aprendizado das duas organizações, tendem a contribuir de forma positiva para a credibilidade e relação de confiança nas parcerias.

A proposição e as evidências também encontram suporte no modelo teórico multidimensional do construto capacidade de gestão de aliança de Schilke e Goerzen (2010), baseado em cinco tipos genéricos de rotinas, sendo que a rotina transformação da aliança compõe esse modelo, cujos estudos empíricos realizados pelos autores demonstram que essa rotina fortalece a capacidade de gestão de alianças e, conseqüentemente, melhoram o desempenho das alianças.

5. 3. 7. Desempenho das Alianças / PDPs – (para a Organização)

a. Satisfação com desempenho

As duas organizações demonstraram uma grande satisfação com o modelo de negócios de parcerias, mesmo considerando que as PDPs estudadas estão em andamento, não tendo ainda chegado à fase de transferência total de tecnologia. No entanto, para a Organização B, a satisfação é maior quando envolve apenas os parceiros e um pouco menor quando envolve o planejado com o MS, especificamente, no que se refere aos recursos que deveriam ser investidos, no médio e longo prazo.

Proposição 7 – O modelo de negócios baseado em parcerias e PDPs tem levado a uma elevada satisfação no que se refere a desempenho para as organizações.

As evidências dessa proposição estão demonstradas no Quadro 10, a seguir:

Quadro 10 – Desempenho das Alianças / PDPs (Desempenho)

Organização	Evidências
A	[...] a oportunidade de a gente estar vendo coisas novas de um dos maiores laboratórios mundiais, a experiência que esses caras têm, o conhecimento que eles possuem, isso é muito bom pra gente, isso traz uma satisfação muito grande [...] as discussões são maduras [...] isso é um ganho muito grande.
B	[...] com os parceiros de 0 a 10 eu daria uns 8 ou 9 [...] a PDP ainda é recente, mas do que a gente planejou inicialmente, foi atingido [...] hoje do que está previsto a gente pode dizer que atingiu 100% [...] o MS prometeu muitos recursos para o complexo industrial da saúde, que é onde estão os laboratórios oficiais e esses recursos não saíram, ficaram congelados [...] se o MS tivesse se organizado para fazer o PROCIS, auxiliar os laboratórios oficiais nas PDPs, os desempenhos, de uma forma geral, teriam sido muito melhores.

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados extraídos da pesquisa

Essas evidências e proposição são suportadas pela afirmação de Beamish, (1998); Geringer e Hebert (1991); Parkhe (1993b) e Lin e Germain (1998) de que a medida de desempenho organizacional mais comumente utilizada é a satisfação da organização com o desempenho da aliança.

Dessa forma, as evidências sugerem que há uma relação positiva entre a capacidade de gestão dos acordos de parceria (capacidade relacional) e o desempenho da parceria, no que

se refere à satisfação geral com seus resultados (não necessariamente comerciais), considerando a percepção dos gestores.

b. Satisfação com objetivos estratégicos

Em ambas as organizações estudadas, há uma elevada satisfação associada ao atingimento de objetivos estratégicos, quando se considera a relação entre os parceiros e os resultados. Mas em ambos os casos, percebe-se que há uma satisfação um pouco menor quando são considerados os objetivos estratégicos relacionados à própria missão dessas organizações públicas no que se refere às PDPs, que é a de dar acesso ao SUS. No caso da Organização B, a percepção de satisfação não é a mesma quando se trata de objetivos estratégicos relacionados a recursos e novas parcerias que poderiam ter sido firmadas, muito em função da atuação do MS e do ambiente de instabilidade do país.

Proposição 8 – O modelo de negócios baseado em parcerias e PDPs tem levado a uma elevada satisfação no que se refere ao atingimento dos objetivos estratégicos das organizações.

As evidências dessa proposição estão demonstradas no Quadro 11, a seguir:

Quadro 11 – Desempenho das Alianças / PDPs (Objetivos Estratégicos)

Organização	Evidências
A	[...] se a gente for pensar exatamente nos objetivos da Organização A, de 0 a 10 aí e 10, o que nós queremos está sendo alcançado, era o que nós queríamos, era o que nós vislumbrávamos e estamos conseguindo alcançar, e até o momento está indo bem [...] a gente tem outros objetivos que é dar acesso, toda missão nossa é voltada para o SUS, privados têm que se entender, então dentro desse sistema a gente ainda tem que aperfeiçoar algumas coisas
B	[...] em termos de aprendizado sim, independentemente de a transferência ainda não estar se refletindo no que a gente entende por produtos o aprendizado está ocorrendo, a transferência está acontecendo [...] talvez a gente tivesse negociado mais parcerias, mas nesse contexto que a gente tem hoje, eu acho que se não tivesse tido tantas mudanças de ministros e escalões abaixo, na saúde, se os investimentos previstos tivessem sido alocados, os desempenhos seriam maiores.

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados extraídos da pesquisa

A proposição e as evidências acima são suportadas por alguns autores. Hamel e Prahalad (1989) afirmam que uma aliança é estratégica quando é o meio pelo qual a empresa procura implementar, em parte ou no todo, os elementos da intenção estratégica; as alianças, então, são essenciais para a firma buscar seus objetivos estratégicos. Dyer e Kale (2007) visualizam a aliança estratégica como uma relação de cooperação entre duas ou mais organizações que é desenhada para alcançar um objetivo estratégico compartilhado.

Por sua vez, Judge e Dooley (2006) visualizam as alianças como um crescente caminho para alavancar competências essenciais, para penetrar em novos mercados, para proteger velhos mercados e / ou para aprender ou adquirir novas capacidades estratégicas, e que podem ser traduzidos como objetivos estratégicos a serem atingidos.

Dessa forma, as evidências sugerem que há uma relação positiva entre a capacidade de gestão dos acordos de parcerias (capacidade relacional) e o desempenho da parceria, no que se refere à satisfação com o atingimento dos objetivos estratégicos, considerando a percepção dos gestores.

c. Satisfação com conhecimento gerado

Nas duas organizações estudadas há uma elevada satisfação com o conhecimento gerado nas alianças e PDPs e com a aplicabilidade desse conhecimento gerado no que se refere aos negócios e resultados comerciais. Os gestores nesse item foram enfáticos em suas avaliações. Esse conhecimento que fica na organização é importante para se conseguir novos negócios, para gerar novos produtos, fazer *upgrades* de produtos, recombinação dos recursos e tecnologias já instalados.

Proposição 9 – O modelo de negócios baseado em parcerias e PDPs tem levado a uma elevada satisfação no que se refere ao conhecimento gerado e na aplicabilidade desse conhecimento.

As evidências dessa proposição estão demonstradas no Quadro 12, a seguir:

Quadro 12 – Desempenho das Alianças / PDPs (Conhecimento Gerado / Aplicabilidade)

Organização	Evidências
A	[...] 10, porque aí o conhecimento vem e é incorporado, é tão bom que a gente acaba até sendo fornecedor de mão de obra para o mercado [...] mas o conhecimento fica aqui, não se vai com as pessoas [...] a gente seleciona algumas plataformas e busca as parcerias, para ter sinergia daquele conhecimento que nós já temos e a partir desse conhecimento a gente começa a evoluir, o conhecimento de um serve para um outro produto [...] é essa nossa estratégia.
B	[...] o conhecimento técnico a gente pode dizer que é efetivo, traz melhorias em termos até de sistema de qualidade para a empresa [...] em projeto a gente fala muito em maturidade, essa aliança traz mais maturidade para as pessoas, para as áreas da Organização B [...] em termos de plataforma tecnológica desse produto que é o nosso caso [...] hoje a gente tem a tecnologia da quadrivalente, mas já existe a tecnologia da nonavalente, a gente absorvendo a quadrivalente, a gente está a um passo de absorver um produto mais moderno [...] você consegue fazer esse <i>upgrade</i> quando já tem essa primeira tecnologia [...] fazemos produtos novos em cima de uma plataforma [...] você já tem capacidade instalada, já tem pessoal para uma situação estratégica para o próprio país [...] por exemplo, qual o país que consegue, igual ao Brasil se preparar para uma pandemia, que já tem uma capacidade instalada e que pode responder, por exemplo, a uma gripe aviária.

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados extraídos da pesquisa

A proposição e as evidências acima encontram suporte em diversos autores. Para Dosi e Teece (1993) capacidades organizacionais são compreendidas como o conhecimento acumulado que permite às organizações desempenhar atividades e papéis específicos. São formas particulares de conhecimento organizacional. Para Nelson e Winter (1982), capacidades organizacionais podem ser definidas como a capacidade de mobilizar, combinar e coordenar recursos internos em um processo de ação determinada, para alcançar um resultado pré-definido. Judge e Dooley (2006) visualizam as alianças como um crescente caminho para alavancar competências essenciais, para penetrar em novos mercados, para proteger velhos mercados e / ou para aprender ou adquirir novas capacidades estratégicas.

Dessa forma, as evidências sugerem que há uma relação positiva entre a capacidade de gestão dos acordos de parceria (capacidade relacional) e o desempenho da parceria, no que se refere à satisfação com o conhecimento gerado e a sua aplicabilidade, considerando a percepção dos gestores.

d. Satisfação com evolução interna

Nas duas organizações estudadas há uma elevada satisfação com a evolução interna no que se refere a acesso a recursos e as capacidades complementares, principalmente, as capacidades de inovar, de aprender e de disseminar conhecimento, que possuem grande valor, são raros e apresentam dificuldade de serem imitadas, no mercado nacional, no curto e no médio prazo, proporcionando certa vantagem competitiva em relação às outras organizações públicas. E isso vem sendo reconhecido pelo mercado.

Proposição 10 – O modelo de negócios, baseado em parcerias e PDPs, tem levado a uma elevada satisfação no que se refere à evolução interna, proporcionando vantagem competitiva às organizações pesquisadas.

As evidências dessa proposição estão demonstradas no Quadro 13, a seguir:

Quadro 13 – Desempenho das Alianças / PDPs (Evolução Interna e VRIO)

Organização	Evidências
A	<p>[...] com certeza estamos internalizando competências, os parceiros falam muito isso, eles elogiam muito toda vez que a gente tem reuniões com o <i>board</i> das empresas deles, eles elogiam a qualidade das pessoas que estão sendo enviadas, o trabalho deles, as discussões maduras e técnicas [...] esse conhecimento que vem pra cá você incorpora e isso dá uma vantagem competitiva em relação aos outros que estão no mercado [...] mas estou falando do mercado nacional [...] sem modéstia nenhuma, como o processo pressupõe a introdução de um parceiro público no estabelecimento desse molde de PDP, em quarenta anos de execução nessa área, a Organização A adquiriu ao longo de todo o processo, uma vantagem competitiva no sentido de ser sempre ou quase sempre a primeira opção de escolha de qualquer um que queira entrar no mercado.</p>
B	<p>[...] é um ponto alto da questão da parceria [...] quando eu falo de processos similares eu digo em alto nível, eles são similares, mas têm características particulares, inovadoras e que com certeza, não só essas inovações que são aplicadas a esses projetos podem passar para um outro projeto interno, para uma outra parceria, como até desenvolver pessoas para trabalhar com essas inovações, isso é algo que a gente vê muito rápido na incorporação da tecnologia. Você vê muito rápido essa disseminação, quando você vê um pedacinho daquela tecnologia que você trouxe, alguém já olhou, já levou para outra plataforma [...] os recursos e capacidades são valiosos [...] do ponto de vista tecnológico sim, eu posso dizer que são tecnologias raras que a gente está incorporando, que poucos laboratórios conseguiram copiar devido à complexidade [...] é um produto raro sim, que não teria como procurar um concorrente para fazer essa parceria [...] quem são os laboratórios oficiais que podem receber uma tecnologia de um produto biológico como esse? [...] dos 21 laboratórios a gente tirou 4 que têm uma experiência similar, aí desses 4 a segunda pergunta é qual deles tem algum caso de parceria de sucesso, independente da PDP? Aí você tiraria 2, sobram 2 [...] as relações da Organização B com empresas internacionais e essas atividades de transferência de tecnologia não são tão novas, estamos falando de PDPs de cinco, dez anos, então a curva de aprendizado dos concorrentes tem pouco tempo.</p>

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados extraídos da pesquisa

Essa proposição e as evidências acima encontram suporte em alguns autores. Judge e Dooley (2007) afirmam que as alianças são um crescente caminho para alavancar competências essenciais, para penetrar em novos mercados, para proteger velhos mercados e/ou adquirir novas capacidades estratégicas. Dyer e Kale (2007) afirmam que as organizações só criam valor de suas alianças quando estas relações, intencionalmente, direcionam esforços para criar combinações de recursos e capacidades idiossincráticas, que

requer dos parceiros uma visão de que investimentos nestas relações é a base para a vantagem competitiva.

Dessa forma, as evidências sugerem que há uma relação positiva entre a capacidade de gestão dos acordos de parceria (capacidade relacional) e o desempenho da parceria, no que se refere à satisfação com a evolução interna (acesso a recursos e capacidades complementares e seu valor, raridade e dificuldade de imitar), considerando a percepção dos gestores.

Ainda no que se refere ao desempenho das parcerias, observou-se que, para as duas organizações estudadas, o modelo de parceria é um fator crítico de sucesso para os resultados do negócio, não apenas por ser um modelo de acesso a recursos e a capacidades complementares, mas também pela necessidade de se chegar ao mercado, mercado esse que reconhece a curva de aprendizado de anos dessas organizações.

No que se refere ao item evolução interna, está claro que para ambas as organizações, o modelo de negócios via parcerias vem possibilitando desenvolver a capacidade e a agilidade em responder ao mercado, na medida em que novos recursos são adquiridos novas capacidades vão sendo instaladas. Mas essa resposta tem uma orientação estratégica, visando otimizar investimentos e recursos.

Proposição 11 – O modelo de negócios baseado em parcerias tem levado a uma maior capacidade e agilidade em responder ao mercado.

As evidências dessa proposição estão demonstradas no Quadro 14, a seguir:

Quadro 14 – Desempenho das Alianças / PDPs (Agilidade de Respostas)

Organização	Evidências
A	[...] de acordo com o que já temos, ou aquilo que se acha estratégico, às vezes é uma tecnologia inovadora e que você sabe que vários produtos virão dela, futuramente, então vale a pena o investimento naquela plataforma [...] então aí toma-se uma decisão, mas nunca é uma decisão por produto [...] busca-se uma otimização de investimentos porque se para cada PDP a gente tiver que fazer uma fábrica nova, você não se paga.
B	[...] se a gente tirar como base esse ano sim [...] quando você tem capacidade instalada, mão de obra, recursos, planejamento, você consegue atender a expectativa do mercado, mesmo em momentos adversos, e eu acho que essas PDPs têm preparado a gente para essa situação também.

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados extraídos da pesquisa

Dessa forma, as evidências acima sugerem que há uma relação positiva entre a capacidade de gestão dos acordos de parceria (capacidade relacional) e o desempenho da parceria, no que se refere à capacidade e à agilidade de respostas ao mercado, considerando a percepção dos gestores.

As proposições e as evidências relacionadas à evolução interna e seus resultados são suportadas por autores que tratam da capacidade dinâmica das organizações. Teece, Pisano e Shuen (1997) focam na habilidade das organizações de aprender e evoluir. De acordo com esses autores as organizações que tinham alcançado vantagem competitiva significativa demonstravam capacidade de resposta no tempo certo e inovação rápida e flexível, associados a uma capacidade de gestão para coordenar e reconfigurar efetivamente competências internas e externas. Os autores chamaram essa habilidade de capacidade dinâmica.

Ainda no que se refere ao desempenho das parcerias, observou-se que para ambas as organizações estudadas o modelo da aliança / parceria é um fator crítico de sucesso para os resultados do negócio (retorno sobre investimento), na medida em que é por meio dessas alianças que se aprende, dissemina conhecimento, adquire experiência e melhora sua curva de aprendizado, adquirindo-se vantagem competitiva no mercado nacional e que se chega a esse mercado por meio das inovações e tecnologias complexas, o que poderá gerar o retorno econômico-financeiro também. É claro que por se tratarem de organizações públicas, o retorno econômico financeiro aqui é muito mais no sentido de se ter recursos para manter as plataformas tecnológicas já desenvolvidas e a sustentabilidade financeira do negócio.

Proposição 12 – O modelo de negócios baseado em parcerias traz uma possibilidade mais concreta de se atingir resultados financeiros e operacionais (processos) especificamente no que se refere ao desenvolvimento de produtos e/ou capacidades que tragam a sustentabilidade do negócio e manutenção das plataformas já desenvolvidas para necessidades futuras.

As evidências dessa proposição estão demonstradas no Quadro 15, a seguir:

Quadro 15 – Desempenho das Alianças / PDPs (Retorno Econômico-Financeiro)

Organização	Evidências
A	[...] embora sejamos públicos a nossa lógica de operação tem que ser autossustentável, a gente não recebe dinheiro do governo, a gente vende produtos para o governo com uma lógica de preços baixos [...] nós temos que ter uma margem para garantir a nossa sobrevivência, então temos que analisar cada investimento e o retorno que ele vai nos trazer, a análise de tempo de duração desse produto no mercado, valor do produto [...] essa PDP não tem investimentos específicos só pra ela, então quando se investe numa área de qualidade ou numa área de produção ou num processo dentro de alguma área, já está se diluindo, por isso que trabalhar com plataformas alinhadas faz sentido.
B	[...] a empresa investe tempo, dinheiro, recursos para o projeto e ela espera ter um retorno que pague no mínimo a manutenção da tecnologia que é atender os anseios tecnológicos, necessidades de aumento de oferta, melhoria em processo, necessidade de informatização, de atendimento a novas exigências regulatórias, então o retorno tem que ser para isso, não por uma questão, vamos dizer, lucrativa [...] por exemplo, no caso do HPV, o retorno da tecnologia implementada do HPV quadrivalente tem que possibilitar a absorção do HPV nonavalente, se daqui há dez anos a gente tiver um HPV com vinte tipos de HPV, a gente tem que estar preparado para essa tecnologia, e ela tem que ser autossustentável [...] o retorno vem sendo atingido, é previsto dentro de uma curva de compra e venda de produto.

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados extraídos da pesquisa

Dessa forma, essas evidências sugerem que há uma relação positiva entre a capacidade de gestão dos acordos de parceria (capacidade relacional) e o desempenho da parceria, no que se refere aos resultados para o negócio e retorno econômico-financeiro, considerando a percepção dos gestores.

A proposição e evidências acima encontram suporte em autores como Arino (2003) que propõe uma definição mais ampla de desempenho de alianças estratégicas, que contempla desempenho de resultados e de processos, afirmando que quando os parceiros relatam sua satisfação com a aliança, eles podem avaliar não apenas os resultados, mas também o processo. Venkatraman e Ramanujam (1986) afirmam que na literatura de estratégia, reconhecem-se três níveis de desempenho que dependem dos objetivos que estão sendo considerados: desempenho financeiro, desempenho operacional e efetividade organizacional.

5. 3. 8. Desempenho das Alianças / PDPs – (para a Sociedade / Mercado)

- a. Satisfação com objetivos estratégicos (junto ao MS)
- b. Impacto da transferência de tecnologia

Para as duas organizações, mesmo considerando que essas PDPs estudadas não foram ainda finalizadas, os objetivos estratégicos definidos em contrato junto ao MS vêm sendo atingidos, considerando-se cada etapa do projeto, mais especificamente, no que se refere às demandas da sociedade, na medida em que parte da transferência de tecnologia, já vem sendo realizada e vem permitindo o atendimento às demandas do SUS.

Também foi possível identificar que esse modelo de PDPs vem trazendo um impacto muito positivo para o mercado brasileiro e, mais especificamente para o CEIS, na medida em que há o desenvolvimento de toda uma cadeia produtiva no setor da saúde para atender as novas demandas.

Proposição 13 – O modelo de negócios baseado em PDPs vem atingindo os objetivos de capacitação produtiva e tecnológica das organizações públicas envolvidas e vem impactando, de forma positiva, nos resultados para a sociedade e mercado nacional.

As evidências dessa proposição estão demonstradas no Quadro 16 a seguir:

Quadro 16 – Desempenho das Alianças / PDPs (Objetivos Estratégicos e Impacto)

Organização	Evidências
A	[...] estamos no início ainda, mas aquilo que estabelecemos como meta esse ano está sendo cumprido, ano passado e agora esse ano [...] esse produto quando entramos era em torno de duzentos e trinta e oito mil frascos, o que você percebe hoje, no segundo ano da parceria que subiu para trezentos e poucos mil, mais ou menos 60% a mais [...] existe uma demanda reprimida e uma demanda não atendida mesmo, então quando você vê que o governo está demandando mais produtos e mais pessoas estão sendo atendidas, eu acho que o objetivo está mais ou menos alcançado, você está dando acesso a todos, isso é bom para todo mundo [...] a sociedade, de alguma forma, passou a ser atendida, uma coisa é você falar que todo mundo tem direito ao tratamento, outra coisa é você dar esse tratamento, é você chegar lá na ponta, é ter o produto disponível [...] o principal dessa lógica das PDPs é você aproveitar o poder de compra do Estado e trazer o conhecimento para o país [...] o país ganha com a incorporação da tecnologia, o conhecimento que vai ser agregado nas instituições públicas e privadas, o impacto no mercado porque você começa a fazer o processo produtivo aqui dentro [...] você começa a utilizar todo o mercado produtor para fornecer aquele produto e no final de um período aquele produto passa a ser fornecido diretamente pelo laboratório, por um preço muito menor [...] do que o país vinha comprando [...] o impacto não é só para o SUS, é o Brasil investindo no setor.
B	[...] até hoje, 19 de agosto, sim, 100% atingidos [...] a capacidade do número de unidades produzidas já foi previsto na formação da parceria [...] como te falei esse produto está fechado para um grupo de idade de meninas e não se alterou [...] o governo já conseguiu comprar esse produto mais barato com essa PDP, ele já está comprando mais barato mesmo nesse estágio da parceria [...] a partir da primeira aquisição o MS já tem um preço muito diferenciado [...] esse primeiro preço já teve uma vantagem econômica para o MS e tem que ser reduzido ano a ano, é decrescente em função dos anos [...] vamos supor que não haja a transferência final de tecnologia, mesmo assim o MS já tem a vantagem só pelo preço do produto [...] e não só do preço, como também a segurança de que ele recebe o produto.

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados extraídos da pesquisa

A proposição e as evidências acima encontram suporte em autores como Judge e Dooley (2006) que visualizam as alianças como um crescente caminho para alavancar competências essenciais, para penetrar em novos mercados, para proteger velhos mercados e / ou para aprender ou adquirir novas capacidades estratégicas, e que podem ser traduzidos como objetivos estratégicos a serem atingidos.

Segundo Viana *et al* (2013), é possível identificar diversas iniciativas de utilização do poder de compra governamental para dinamizar a produção nacional na área da saúde. Entre elas estão o fomento das Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo (PDP).

O próprio texto da portaria no. 2.531, de 12 de novembro de 2014 do MS já indica a orientação das PDPs para uma articulação entre uma política industrial, tecnológica e de inovação motivada pela política de saúde, conforme descrito a seguir:

“ as PDPs são parcerias que envolvem a cooperação mediante acordo entre instituições públicas e entre instituições públicas e entidades privadas para o desenvolvimento, transferência e absorção de tecnologia, produção, capacitação produtiva e tecnológica do país em produtos estratégicos para atendimento às demandas do SUS.

Dessa forma, essas evidências sugerem que há uma relação positiva entre a capacidade de gestão das PDPs (capacidade relacional) e o desempenho da PDP, no que se refere à satisfação com o atingimento dos objetivos estratégicos para a sociedade / mercado, considerando a percepção dos gestores.

c. Evolução da Inovação

Para as duas organizações, a inovação está em todo o processo, devido à complexidade do processo biotecnológico, já que os laboratórios públicos não tinham acesso a essa tecnologia no passado, que era dominada pelas empresas internacionais. Mas as organizações estudadas se percebem num nível diferenciado em relação aos outros institutos no que se refere à capacidade de inovação, considerando o mercado nacional, em função de uma curva de aprendizado que fora construída ao longo de muitos anos.

Proposição 14 – O modelo de negócios baseado em parcerias e em PDPs tem levado as organizações públicas a uma elevada satisfação no que diz respeito à sua evolução da capacidade de inovação, o que vem trazendo, um melhor posicionamento dessas organizações no mercado nacional, para atendimento das demandas da sociedade.

As evidências dessa proposição estão demonstradas no Quadro 17, a seguir:

Quadro 17 – Desempenho das Alianças / PDPs (Evolução da Inovação)

Organização	Evidências
A	[...] a inovação é todo o processo [...] a produção de uma matéria prima tem uma complexidade incrível [...] nós temos objetivos diferentes em termos de aperfeiçoamento e melhorias do que outros institutos que estão em níveis diferentes [...] é uma inovação mais incremental, radical nesse processo é difícil [...] a receita de bolo já está ali, a gente ganha excelência, a inovação é adquirir excelência em processos não estabelecidos no Brasil, seria o caso desse tipo aí, nessa plataforma tecnológica, fazer em larga escala moléculas de alta complexidade, que hoje ninguém faz.
B	[...] com certeza o numero de inovações tem crescido ao longo desses anos e as parcerias vêm contribuindo para aumentar essas inovações [...] são variadas as inovações, por exemplo, a própria estrutura de transferência de tecnologia que a gente tem aqui, a gente aprende com uma e começa a fazer com a outra, então você tem uma inovação, por exemplo, às vezes no simples processo administrativo, de gestão [...] eu vejo que a Organização B mudou muito por conta das parcerias, é um modelo de negócios bem interessante que eu acho que não somente os laboratórios oficiais têm que fazer [...] você tem que pesquisar e produzir, tem que pesquisar e licenciar, tem que transferir tecnologia, é uma forma de se diversificar o <i>pipeline</i> , depois ter um <i>portfólio</i> que veio de origens diferentes e atingir mais rápido o mercado em uma adversidade maior...[...] você está trabalhando com diversas organizações, diversas culturas, pessoas diferentes e produtos diferentes, então você vai agregando um pouquinho de cada, isso faz parte da transformação.

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados extraídos da pesquisa

Ainda sobre a evolução da capacidade de inovação, nesse estudo, com base nas respostas dos gestores, foi possível identificar a natureza predominante dessas inovações no que se refere ao tipo de inovação, grau de inovação e grau de novidade, conforme demonstrado na tabela 5, abaixo:

Tabela 5 – Natureza Predominante das Inovações

Organização	Tipo de Inovação	Grau da Inovação	Grau de Novidade
A	Incremental	Processo, Tecnológico, Gestão (organizacional)	Para a Organização e Mercado Nacional
B	Incremental	Processo, Tecnológico, Gestão (organizacional)	Para a Organização e Mercado Nacional

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados extraídos da pesquisa

A proposição e as evidências são suportadas por alguns autores e estudos que indicam que há uma estreita relação entre a ampliação de colaborações em P&D, por meio de alianças, e o desempenho inovador para uma melhor posição no mercado.

Na área de biotecnologia, especificamente, a colaboração interorganizacional, por meio de redes, é um dos elementos que vários autores têm identificado como um fator determinante para a inovação do setor e, conseqüentemente, para um melhor posicionamento no mercado, o que traz vantagem competitiva.

No caso específico das PDPs, esse melhor posicionamento no mercado dá-se em nível nacional, trazendo vantagem competitiva para os laboratórios públicos e assim, atingir o objetivo de melhor atender as demandas da sociedade, via SUS.

Judge e Dooley (2006) visualizam as alianças como um crescente caminho para alavancar competências essenciais, para penetrar em novos mercados, para proteger velhos mercados e / ou para aprender ou adquirir novas capacidades estratégicas, e que podem ser traduzidos como objetivos estratégicos a serem atingidos.

Segundo Gadelha, Costa, Maldonado (2012), para que o sistema de saúde brasileiro atenda à demanda da população, é necessária a expansão da base produtiva da saúde e a consolidação de uma dinâmica de inovação endógena ao país.

Aragão *et al* (2012) afirmam que a inovação tecnológica é um instrumento de concorrência que gera uma vantagem competitiva de custos ou qualidade (real ou simbólica). É um processo heterogêneo e complexo cuja dinâmica difere tanto entre diferentes países quanto em termos setoriais e se constitui numa variável fundamental para o desenvolvimento econômico e social.

Powell *et al.* (1999) confirmaram em seus estudos o papel crítico da colaboração na determinação da vantagem competitiva de cada empresa de biotecnologia e na evolução da indústria sendo identificados os efeitos benéficos da posição da empresa na rede, no seu desempenho, o que reforça o argumento de que as redes são o *locus* de oportunidades de aprendizagem e inovação.

Dessa forma, as evidências do quadro 17 sugerem que há uma relação positiva entre a capacidade de gestão dos acordos de parceria (capacidade relacional) e o desempenho da parceria, no que se refere à satisfação no item evolução da inovação.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Esse trabalho procurou explicar como é a relação entre os acordos de parceria e a capacidade de gestão desses acordos, mais especificamente, acordos de PDPs e o desempenho das atividades de PD&I das organizações estudadas. E por se tratar de PDPs, também foi objeto desse estudo avaliar o desempenho (resultados) não apenas para as organizações envolvidas, mas também para a sociedade e mercado nacional.

Esse estudo foi realizado em organizações públicas, envolvidas com o setor de biotecnologia farmacêutica, que estão inseridas em um ambiente que envolve tecnologias complexas e mudanças tecnológicas.

Foram geradas proposições, não definitivas, sendo que algumas poderão ser testadas em pesquisas futuras. As proposições foram estruturadas sob o ponto de vista das teorias sobre desempenho e capacidade de gestão de alianças e a partir da realização de estudo de casos múltiplos com duas organizações, ambas podendo ser classificadas num ciclo de vida de maturidade e curvas de aprendizado semelhantes, construídas ao longo de vários anos.

Por meio do cruzamento dos casos e análise, foi observado que nas parcerias (PDPs) estudadas, há a presença de quatro, das cinco rotinas que fazem parte do modelo multidimensional de Schilke e Goerzen (2010) - coordenação interorganizacional; aprendizado interorganizacional; proatividade da aliança; transformação da aliança, sendo estas rotinas indicativas da capacidade de gestão dos acordos de PDPs. A rotina coordenação de carteira de alianças não foi identificada, mas foi possível visualizar que, no curto prazo, essa rotina poderá vir a se transformar numa capacidade estratégica.

Também por meio do cruzamento dos casos, foi analisada a relação entre a capacidade de gestão dos acordos de PDPs e o seu desempenho, conforme modelo multidimensional de Schilke e Goerzen (2010) adaptado. Foram mapeados os desempenhos / resultados das PDPs estudadas para as organizações – atendimento de objetivos estratégicos, aplicabilidade do conhecimento, evolução interna, agilidade de respostas e retorno econômico financeiro. E, diferentemente do modelo multidimensional dos autores, foram mapeados também os desempenhos / resultados das PDPs para a sociedade e mercado nacional – atendimento de objetivos estratégicos, impacto da transferência da tecnologia e evolução da inovação.

Os resultados da análise desse trabalho, contemplando as PDPs, com base nos casos estudados, não apenas chegaram a conclusões semelhantes ao estudo empírico de Schilke e Goerzen (2010), sobre a relação positiva entre rotinas e capacidade de gestão de alianças e,

consequentemente, o desempenho, como também demonstraram como ocorre essa relação entre a capacidade de gestão de alianças (dos acordos de parceria) e o desempenho das alianças, de forma mais aprofundada. No caso dessas duas organizações, há uma percepção desse desempenho (bons resultados) pelo próprio mercado, na medida em que estas organizações são sempre assediadas para o estabelecimento de parcerias no mercado nacional.

Uma das conclusões desse estudo é que a rotina coordenação interorganizacional, que se caracteriza como agregação / sincronização de atividades e pessoas, interação decisória e que envolve recursos e capacidades que estão distribuídos entre os agentes, demonstrou fortalecer a capacidade de gestão das PDPs, que por sua vez, demonstrou ser um *driver* do desempenho das PDPs, nessas organizações já bem estruturadas e com curvas de aprendizado bem consolidadas. Isso sugere que uma eventual ausência de coordenação (ineficácia nessas relações) poderá vir a comprometer o sucesso de uma PDP devendo ser um item de atenção das organizações menores ou com curvas de aprendizado não tão bem consolidadas, principalmente porque o MS define os objetivos macros para cada PDP, recebendo reportes do desempenho de cada fase do projeto, cabendo exclusivamente aos parceiros a responsabilidade pelo sucesso da transferência da tecnologia, o que exige de cada um, competências relacionadas à gestão de parcerias.

A possibilidade de uma eventual ausência de coordenação poder comprometer o sucesso de uma PDP e estar descrita nesse trabalho como um item de atenção, pode ser reforçada por Vargas, Almeida e Guimaraes (2016) que relatam que, ao longo do período 2009-2014, pelo menos 25 propostas (num total de 105) foram extintas ou suspensas pelo MS em função de diferentes fatores, tais como desistências de parceiros privados e/ou de adequação da infraestrutura dos laboratórios públicos, sendo que dentre as principais críticas destaca-se a existência de parcerias envolvendo laboratórios oficiais com uma infraestrutura produtiva e de inovação claramente precária.

Assim, seria importante que pesquisas futuras dessem continuidade a esse estudo, e investigassem mais profundamente as práticas de gestão (rotinas / capacidades) das PDPs *versus* o consequente desempenho destas, em organizações públicas com curvas de aprendizado diferentes das organizações aqui estudadas, e mais especificamente, das PDPs para produtos biológicos que demandam tecnologias mais modernas e processos de maior complexidade.

Ainda no que se refere à rotina coordenação interorganizacional, identificou-se, nesse estudo, que há um “espelhamento” de governança da parceria, ou seja, os parceiros têm

estruturas de coordenação independentes, mas ao mesmo tempo, possuem a mesma estrutura de coordenação de um lado e de outro, sendo praticamente “espelhadas”.

Também foi observada a relação positiva entre o relacionamento de cooperação e confiança entre os parceiros e o desempenho da parceria, suportada por algumas teorias e estudos empíricos que tratam a questão da confiança e seus resultados nas relações, com base nas percepções dos gestores. Esse também foi um dos pontos coincidentes com o trabalho anterior realizado pela autora. A relação de confiança entre os parceiros demonstrou ser um item importante para amenizar as incertezas e instabilidades provocadas pelo ambiente Brasil.

Nesse item, as análises dos casos levaram a conclusões similares às de Granovetter (1985) que afirma que quanto maior a incerteza ambiental, maior a necessidade de parceiros com sinais visíveis de confiança no ambiente, também similares a conclusões dos estudos de Dyer e Chu (2003), Mohr e Spekman (1994), Zaheer, McEvily, Perrone (1998) que identificaram que a confiança interorganizacional é um fator chave para o sucesso da aliança, sendo que a visão geral foi a de que confiança tem um efeito positivo no desempenho das alianças, bem como, similares aos estudos de Judge e Dooley (2006) que indicam que a confiança percebida pelos executivos envolvidos com a aliança é o fator mais importante associado ao sucesso da mesma.

Considerando ainda alguns aspectos relacionados à confiança, identificou-se nesse estudo que a credibilidade dos parceiros e a relação de confiança entre eles, são fundamentais para a rotina transformação da aliança no que se refere à flexibilidade para mudanças que venham a ser necessárias durante a parceria. A percepção dos gestores é a de que a confiança entre os parceiros gera essa maior disposição para responder às mudanças necessárias, o que é convergente com estudos de alguns autores, como por exemplo, Judge e Dooley (2006) que afirmam que a confiança percebida pelos executivos envolvidos na aliança é o fator mais importante associado ao sucesso da aliança e que a habilidade de os executivos construírem e expandirem confiança são muito importantes. Nesse sentido, a outra conclusão desse estudo é que a construção e a expansão da confiança devem ser itens de atenção das políticas de gestão de pessoas e das lideranças, principalmente, nas organizações que atuam com parcerias e PDPs.

Ainda sobre o item transformação das alianças, tudo indica que a confiança entre os parceiros envolve não apenas o nível de credibilidade entre os representantes das organizações que atuam nas parcerias, mas também a credibilidade atribuída às próprias organizações, credibilidade esta que acaba por ser conquistada ao longo dos anos e que está associada às curvas de aprendizado dessas organizações. Nesse ponto, há convergência com

estudos de Dyer e Kale (2007), que fizeram a distinção entre a credibilidade interpessoal, ou seja, entre os representantes das organizações nas alianças e a credibilidade que pode ser atribuída à própria organização e concluíram que a credibilidade precisa operar em ambos os níveis para se alcançar resultados positivos das alianças.

Nesse sentido, considerando o que já fora mencionado anteriormente, tudo indica que o estágio de maturidade e a curva de aprendizado das duas organizações, tendem a contribuir de forma positiva para a credibilidade e relação de confiança nas parcerias.

Essa relação entre a rotina transformação da aliança, a credibilidade e confiança entre os parceiros, talvez mereça estudos mais aprofundados, inclusive em organizações em estágios de maturidade diferentes e com curvas de aprendizado menos consolidadas, visando entender se as percepções dos gestores dessas organizações serão coincidentes com as visões dos gestores entrevistados para esse estudo e se a relação de confiança entre os parceiros deve-se mais à curva de aprendizado das organizações e sua reputação ou à confiança entre os representantes das organizações (equipe envolvida). Os resultados dessa análise poderão ser de muita valia para os gestores de parcerias e PDPs nas organizações.

Outro ponto importante a destacar nesse estudo é com relação à capacidade de aprendizado interorganizacional das organizações pesquisadas, mas principalmente, da capacidade de aprendizado que vem sendo desenvolvida ao longo dos anos por essas organizações, em função da experiência com parcerias, muito anterior às PDPs. Na percepção dos gestores, o sucesso das PDPs, o melhor posicionamento dessas organizações no mercado brasileiro e a possibilidade de se escolher parceiros, de forma mais seletiva, devem-se a essa experiência prévia e também à equipe envolvida nos projetos. Esse ponto de destaque é convergente com estudo de Schilke e Goerzen (2010) que identificou que a experiência da aliança e a estrutura da aliança (pessoas especializadas e comprometidas) são determinantes para as rotinas contempladas no modelo multidimensional criado pelos autores, sendo que o aprendizado vem da experiência da aliança e quanto mais experiência, maior a vantagem na competição e maior o desenvolvimento de rotinas de gestão de alianças, o que pode facilitar a coordenação interorganizacional e possibilitar selecionar parceiros de forma mais adequada. Então, uma das contribuições mais significativas desse estudo para os gestores de PDPs e para as organizações que desejam firmar acordos de PDPs junto ao MS, é que a experiência anterior com alianças (parcerias em geral) desenvolve a capacidade de aprendizado interorganizacional e é fundamental para o sucesso na gestão e desempenho das PDPs. Essa contribuição, por sua vez, pode trazer um novo *input* para a afirmação de Tavassi e Bernardes (2012) que acreditam que investir na formação / capacitação de RH nacional pode transformar

nossa indústria em uma indústria competitiva internacionalmente, capaz também de realizar parcerias com capacidade técnica equivalente a empresas de outros países. E, como nesse estudo, identificou-se que a experiência em alianças estimula o desenvolvimento da capacidade de aprendizado interorganizacional e, conseqüentemente, o desenvolvimento das equipes envolvidas, capacitando-as para parcerias futuras, pode-se concluir que, dentre as estratégias para se investir na capacitação de RH nacional, uma delas poderia ser a capacitação *on the job*, por ser possível a capacitação na prática, no exercício de um projeto de parceria.

Outro ponto a destacar nesse estudo é que o modelo de negócios baseado em alianças traz para essas organizações a possibilidade de alcançarem a autosustentabilidade, por meio do desenvolvimento de produtos e de tecnologias e/ou capacidades como inovação e a manutenção das plataformas tecnológicas já desenvolvidas para necessidades futuras. Isso é um ganho para as organizações públicas envolvidas com PDPs, mas também, para o mercado nacional.

No que se refere aos resultados obtidos com as PDPs para as atividades de PD&I na área de fármacos e medicamentos das organizações envolvidas no estudo, concluiu-se primeiramente que quanto mais desenvolvida a capacidade de gestão das PDPs na organização, haverá mais chances de sucesso na transferência de tecnologia envolvida nesse processo. Conseqüentemente, quanto maior o sucesso na transferência de uma tecnologia, maior será a capacidade da organização de aplicar o conhecimento gerado em necessidades futuras, recombinação recursos e competências já instaladas, gerando dessa forma, mais chances de negócios para a organização, em virtude de sua reputação e posicionamento no mercado nacional.

Outra conclusão importante na pesquisa é que apesar de a PDP representar uma transferência de tecnologia de produto já existente, deve-se considerar que há inovação em se tratando de mercado nacional, pois a tecnologia não é dominada pelo Brasil, o que traz ganhos significativos, tanto para as atividades de PD&I das organizações públicas envolvidas no projeto, na medida em que adquirem conhecimentos daquela tecnologia que poderão ser reutilizados e/ou recombinações em necessidades e negócios futuros, quanto para o país, no que se refere a domínio de uma nova tecnologia e garantia de produção de medicamentos com preços unitários mais baixos, visando o atendimento das demandas da sociedade, por meio do SUS e desenvolvimento do Complexo Econômico Industrial da Saúde (CEIS).

Um ponto de atenção nessa questão da inovação é que poderá ser objeto de estudos futuros, é o quanto os projetos de PDPs em organizações menores do que as estudadas nessa

pesquisa e com curvas de aprendizado menos consolidadas, vêm contribuindo para a evolução da inovação nessas mesmas organizações também no mercado nacional, ou seja, o quanto essas organizações menores têm tido a capacidade de aplicar conhecimento e recombina recursos e competências para necessidades futuras, para gerar outros produtos e para fazer novas escolhas estratégicas.

A relevância dessa pesquisa está, primeiramente, em ter ampliado o entendimento dos acordos de parcerias e sua gestão (capacidade de gestão das parcerias) e o desempenho das alianças (parcerias) de estudos anteriores, como os de Schilke e Goerzen (2010) e o da própria autora dessa tese (2012), contemplando especificamente as PDPs, o que ainda não havia sido estudado no Brasil e, adicionalmente, ter estudado o desempenho (resultados) tanto para as organizações envolvidas no estudo quanto para a sociedade e mercado nacional. Nesse sentido, apesar desse estudo ter se orientado pelo modelo multidimensional de Schilke e Goerzen (2010), houve uma adaptação para a realidade Brasil, na medida em que, por se tratar de PDPs, considerou-se um conceito ampliado de valor, o que levou a mapear desempenho (resultados) para além das organizações, incluindo os resultados para a sociedade e mercado nacional. Dessa forma, o estudo foi além do modelo multidimensional proposto por Schilke e Goerzen (2010). Pode-se afirmar então, com base nesse estudo, que o modelo multidimensional de Schilke e Goerzen “adaptado” deve ser um orientador para a gestão das PDPs, mesmo estando estas inseridas num modelo específico de transferência de tecnologia para o mercado nacional, com objetivos que visam o atendimento às demandas da sociedade, no que se refere à produção de medicamentos para o SUS e a busca da soberania nacional. E, esse modelo “adaptado” deve ser utilizado, principalmente, para as PDPs do setor de biotecnologia, setor este considerado estratégico para o país e muito complexo no que se refere a processos produtivos e tecnológicos.

Sugere-se que os resultados desse trabalho sejam explorados pelos gestores das organizações que atuam com alianças (parcerias) e principalmente PDPs, na medida em que algumas das conclusões poderão contribuir de forma muito positiva para melhorar os resultados das parcerias, diminuindo também a taxa de não satisfação das parcerias que é de cerca de 50%, de acordo com estudos internacionais. Em se tratando de PDPs, é fundamental que haja melhoria nos resultados obtidos, resultados estes que devem não apenas atender as demandas das organizações, mas principalmente as demandas da sociedade, tendo em vista a importância estratégica da produção de medicamentos biológicos complexos e ainda, a produção de medicamentos para doenças negligenciadas, que visam à busca da soberania nacional em saúde. O insucesso deve ser objeto de preocupação constante por parte dos

gestores de PDPs das organizações públicas. Dessa forma, esse estudo contribui com os gestores, na medida em que trata de questões sobre as principais rotinas que levam a uma maior capacidade de gestão das parcerias e PDPs e, conseqüentemente, a uma melhor satisfação com os resultados. Uma dessas rotinas deve ter atenção constante por parte dos gestores – a de coordenação interorganizacional. O sincronismo no trabalho, por meio de reuniões com os parceiros, controle de cronograma de atividades, treinamentos conjuntos, a interação no processo de tomada de decisões e, principalmente, a definição de papéis e a escolha dos integrantes da equipe são de fundamental importância para o sucesso das PDPs.

Outra preocupação dos gestores e das organizações envolvidas com PDPs deve ser a criação e expansão da relação de confiança entre os parceiros, gerando incentivos e criando mecanismos para a cooperação, e atraindo para o projeto as pessoas com esse perfil.

É importante mencionar que este trabalho tem limitações pela quantidade e perfil das organizações pesquisadas, no entanto, é importante reforçar que a pesquisa foi realizada com as organizações que hoje, estão entre as poucas selecionadas pelo próprio MS para atuarem em PDPs na produção de insumos biológicos no país, em virtude de suas experiências e *expertises*, o que fortalece esse estudo e sua estratégia de escolha das organizações pelo critério curva de aprendizado.

Além disso, as entrevistas foram realizadas com os executivos que gerenciam as PDPs nas organizações públicas, não contemplando o outro lado da PDP, o que é também uma limitação desse trabalho. Mas aqui também cabe reforçar que o foco desse estudo não era o de mapear os acordos e avaliar os resultados das PDPs considerando os dois lados e sim considerando o valor gerado para as organizações públicas envolvidas e o quanto esses resultados para as organizações públicas estão impactando no atendimento das demandas da sociedade (SUS) e para o mercado nacional. Entretanto, pesquisas futuras poderão avançar nesse tema, procurando inclusive investigar melhor o papel do próprio Ministério da Saúde no acompanhamento da gestão dos acordos de PDPs e seus resultados para o país.

REFERÊNCIAS

Aldrich HE. Organizations evolving. London: *Sage Publications*. 2006.

Almeida AM. Estratégias corporativas: diversificação com criação de valor – estudo de caso de duas empresas farmacêuticas brasileiras [dissertação]. Rio de Janeiro. FGV 2010.

Arino A. Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*. 2003. v. 34, n. 1, p. 66-79.

Aragão E. Colaboração e Inovação na área de Biotecnologia aplicada à saúde humana [tese]. Bahia. UFBA 2011.

Aragão E., Loureiro S., Almeida A. B.; Guimaraes M.J. Redes interinstitucionais e inovação na área de biotecnologia aplicada à saúde humana. *Revista Baiana de Saúde Publica*. jan/mar 2012. v. 36, n.1, p. 90-104.

Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa – INTERFARMA. Disponível em <http://www.interfarma.org.br/site2/index.php/informacoes-do-setor/indicadores>. Acesso em 11/12/2011.

Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Oficiais do Brasil- ALFOB. Disponível em: <http://www.alfob.org/portugues/site/laboratorios>. Acesso em 08/02/17

Avila JPC. O Desenvolvimento do setor farmacêutico: a caminho de uma estratégia centrada na inovação. *Revista Brasileira de Inovação*. Jul/dez 2004. v. 3, n. 2.

Bardin L. Análise de Conteúdo. São Paulo, SP: *Edições 70*. 2008.

Barney JB. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. v.17, p. 99-120.

Barney JB. Evaluating firm strengths and weaknesses: the resource-based view (Chapter 5). In Gaining and sustaining competitive advantage. New Jersey: *Prentice Hall*, 2002.

Barney JB., Clark Delwyn N. Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage. New York: *Oxford University Press*, 2007.

Barney JB., Hansen MH. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 1994. v. 15, p. 175–190.

Barney JB., Hesterly W. Economia das organizações: Entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In Clegg S., Hardy C., Nord W. Handbook de estudos organizacionais. New bury Park, CA Sage Publications. 1996.

Barney JB., Hesterly W. Economia das organizações: Entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In Clegg S., Hardy C., Nord W. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas. 2004. v. 3, p. 131-172.

Barrella FP., Bataglia W. O processo decisório para aprendizagem via parcerias estratégicas no setor farmacêutico brasileiro. In: ENANPAD 2008 - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. XXXII ENANPAD 2008, Rio de Janeiro, Brasil.

Bastos VD. Inovação Farmacêutica: Padrão Setorial e Perspectivas para o Caso Brasileiro. BNDES Setorial. Rio de Janeiro. 2005. n.22, p. 271-296.

Bataglia W., Meirelles DS. Population Ecology and Evolutionary Economics: Towards an Integrative Model. *Journal of Management Research*. 2009; 7 (2), p.87-101.

Bayus BL. Are product life cycles really getting shorter? *Journal of Product Innovation Management*. 1994. v. 11, n. 4, p. 8-300.

Beamish PW. Multinational joint Ventures in Developing Countries, Routledge: New York, 1998.

Brasil. Ministério da Saúde. Portaria no. 2.531, de 12 de novembro de 2014. Redefine as diretrizes e os critérios para a definição da lista de produtos estratégicos para o SUS e o estabelecimento das PDPs na saúde. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2014/prt2531_12_11_2014.html. Acesso em 12/02/2017.

Calixto JB., Siqueira JR, J. M.. Desenvolvimento de medicamentos no Brasil: desafios. *Gazeta Médica da Bahia*. 2008. v.78, n.1, p.98-106.

Campbell DT. Variation and selective retention in socio-cultural evolution. In H.R. Barringer, G.I. Blanksten & R.W. Mack (Ed.), Social change in developing areas. A reinterpretation of evolutionary theory: MA: Schenkman, Cambridge, 1965.

Centro Brasileiro de Análise e Planejamento - CEBRAP - in Brazil Biotech Map 2011

Chesbrough H. Open Innovation – The new imperative for creating and profiting from technology – *Harvard Business School Press*, 2003.

Chiaroni D., Chiesa V., Frattinni F. Investigating the adoption of open innovation in the biopharmaceutical industry. *European Journal of Innovation Management*. 2009. v.12, n. 3.

Costa LS. Saúde, desenvolvimento e inovação [editorial]. *Cad. Saúde Pública*. 2016a. 32 (Supl 2).

Costa LS. Inovação nos serviços de saúde: apontamentos sobre os limites do conhecimento. *Cad. Saúde Pública*. 2016b. 32 (Supl 2).

Creswell, John W. Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativos e Mistos. São Paulo: Artmed, 2007.

Cromatech WordPress. Publicado em 22/08/11. Disponível em <http://cromatec.wordpress.com/2011/08/22/chegada-da-supera-fortalece-o-mercado-farmacutico-brasileiro/>. Acesso em 11/12/2011.

Das TK., Teng BS. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*. 1998. v. 23, p. 491–512.

Das TK., Teng BS. Managing risks in strategic alliances. *Academy of Management Executive*. 1999. v. 13 n. 4, p. 50–62.

Das TK., Teng BS. Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*. 2000a. v.11, n. 1, p. 77–101.

Das, TK., Teng BS. Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*. 2001. v. 22, n. 2, p. 251–283.

Dosi G., Teece D. Organizational competence and the boundaries of the firm. Working Paper, *University of California at Berkeley*. 1993, p. 93-111.

Dosi G., Nelson R., Winter SG. Introduction: The nature and dynamics of organizational capabilities. In *Nature & Dynamics of Organizational Capabilities*. New York: Oxford University Press; 2000. p.1-22.

Dosi G. Mudança técnica e transformação. Editora Unicamp. São Paulo, 2006.

Doz YL. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*. 1996. v.17 (Special summer issue) p. 55-84.

Dyer JH., Chu, W. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*. 2003. v. 14, p. 57–68.

Dyer J., Kale P. Relational capabilities: drivers and implications. In Helfat CE., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf MA.; Singh H., Teede DJ., Winter S.G. (Ed.). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell, 2007.

Eisenhardt K., Martin JA.; Dynamic Capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal* . 2000. v. 21, p. 1105-1121.

Exame Revista. Ranking do setor farmacêutico em 2016. Disponível em <http://mm.exame.abril.com.br/empresas/filtrar/2016/farmaceutico>, Acesso em 20/02/2016.

Figueiredo VM. O processo decisório estratégico de adaptação de competências organizacionais [dissertação]. São Paulo. Universidade Presbiteriana Mackenzie; 2010.

Freeman C. Networks of innovators: a synthesis. *Research Policy*. 1991; 20, p. 499-514.

Freeman C. The national systems of innovation in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*,. 1995; 19, p. 5-24.

Freire CT., Golgher D., Callil V. Biotecnologia em saúde humana no Brasil. CEBRAP - Dossie Desenvolvimento e Inovação. Mar.2014; 98, p 68 a 93, ind 69.

Gadelha CAG., Machado C.V., Lima LD., Baptista TWF. Saúde e territorialização na

- perspectiva do desenvolvimento. *Cien e Saúde Coletiva*. 2011; 16 (6) 3003-3016.
- Gadelha CAG., Costa LS., Maldonado J. O complexo econômico industrial da saúde e a dimensão social e econômica do desenvolvimento. *Rev. Saúde Pública*. 2012; 46, (Supl 21)8.
- Gadelha CAG., Vargas MA., Maldonado JMS., Barbosa PR. O Complexo Econômico-Industrial da Saúde no Brasil: dinâmica de inovação e implicações para o Sistema Nacional de Inovação em saúde. *Rev. Brasileira de Inovação*. Jul/dez 2013; 12 (2), p. 251-282.
- Gadelha CAG., Braga PSC. Saúde e inovação: dinâmica econômica e Estado de Bem-Estar Social no Brasil. *Cad. Saúde Pública*. 2016; 32 (Supl 2).
- Gambetta D. Can we trust? In D. Gambetta (ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. New York: Basil Blackwell; 1998. p. 213–237.
- Gawande K., Wheeler T. Measures of effectiveness for governmental organizations. *Management Science*. 1999. v. 45, n. 1, p. 42-58.
- Geringer JM., Hebert L. Measuring performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*. 1991. v. 22, n. 2, p. 249-264.
- Godoy Arilda S. A Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. 1995b. v. 35, N.3, p. 20-29.
- Granovetter M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. 1985; 91, (3): 481-510.
- Grizendi E. Processos de inovação: modelo linear x modelo interativo. 2004. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/mostrappga2013/paper/viewFile/3600/1110>. Acesso em 15/05/2017.
- Gulati R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*. v. 38, p. 85-112, 1995.
- Gulati R. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*. 1998. v. 19, p. 293-317.
- Gulati R., Gargiulo M. Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*. 1999. 104:1439-1493.
- Gupta AK., Wilemon D. Changing patterns in industrial R&D management. *Journal of Product Innovation Management*. 1996. v. 13, no. 6, p. 497-511.
- Hagedoorn J. Strategic technology partnering during 1980s: trends, network and corporate pattern in non-core technologies. *Research Policy*. 1995. 24, p. 207-231.
- Hamel G., Prahalad CK. Strategic intent. *Harvard Business Review*. 1989. v. 67 n. 3, p. 67-76.
- Harrigan KR. *Strategies for joint ventures*. Lexington, MA: Lexington Books. 1985
- Helfat CE., Peteraf MA. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic*

Management Journal. Out 2003. v. 24, n. 10; p. 997-1010.

Henderson R., Mitchell W. The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance. *Strategic Management Journal*, 1997. v. 18, p. 5-14.

Henderson R., Orsenigo L., Pisano G. The pharmaceutical Industry and the revolution in molecular biology: interactions among scientific, institutional and organizational change. In: Mowery D. Nelson R. Sources of Industrial Leadership – studies of seven industries. Cambridge, UK. Cambridge University Press, 1999, p. 267-311.

Informe CEIS – Fundação Oswaldo Cruz (VPPIS) - O Complexo Econômico-Industrial da Saúde (CEIS). Ago 2010, nº 1, ano 1.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Pesquisa de Inovação Tecnológica do IBGE (PINTEC) 6ª edição. Disponível em:

<<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/PUBLICA%C3%87%C3%83O%20PINTEC%202014.pdf>>. Acesso em: 30/01/2017

Instituto de Estudos para Desenvolvimento Industrial - IEDI.. Publicado em dezembro de 2016. Disponível em: http://www.iedi.org.br/cartas/carta_iedi_n_766.html. Acesso em 08/02/2017

Judge WQ., Dooley R. Strategic alliance outcomes: a transaction-cost economics perspective. *British Journal of Management*. 2006. v. 17, p.23-37.

Kogut B. Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*. 1988. v. 9, p. 319-332.

Kretzer J., Menezes E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. *Revista de Administração Mackenzie*. 2006. v. 4, n.4, p.63-87.

Krishnan R., Martin X., Noorderhaven Niels G. When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*. 2006. v. 49, n. 5, p. 894-917.

Kumar R., Nti K. O. Differential learning and interaction in alliance dynamics: a process and outcome discrepancy model. *Organization Science*. 1998. v. 9, n. 3, p. 356-367.

Leal CE. A Era das Organizações Sustentáveis. 2009. Disponível em: <http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoco/files/08/04.pdf>. Acesso em 11/03/2015.

Lei D., Hitt MA., Bettis RA. Dynamic Core Competences through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*. 1996. v. 22, p. 69-549.

Lin X., Germain R. Sustaining satisfactory joint venture relationships: the role of conflict resolution strategy. *Journal of International Business Studies*. 1998. v. 29. n. 1, p. 179-198.

Lui S., Ngo HY. The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances. *Journal of Management*, 2004. v. 30, p. 471–485.

Lundvall BA. National Innovation Systems: Towards a theory of innovation in the information and interactive learning. London and New York Printer, 1992.

March JG. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science*. 1991. v. 2 n. 1, p. 71-87.

Mazzucato M., Dosi G. Knowledge accumulation and industry evolution: Pharma-Biotech. Cambridge UK. Cambridge University Press, 2006. p.446.

Mayer RC., Davis JH., Schoorman FD. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. 1995.v. 20, p. 709–734.

McEvily B., Perrone V., Zaheer A. Trust as an organizing principle. *Organization Science*. 2003. v. 14, p. 91– 103.

Mjoen H., Tallman S. Control and performance in international joint ventures. *Organization Science*. 1997. v. 8, p. 257–274.

Mohr J., Spekman R. Characteristics of partnership success: Partnership, attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*. 1994. v. 15, p. 135–152.

Nelson RR., Winter SG. An evolutionary theory of economic change. Cambridge UK. Harvard University Press. 1982.

Nohria N., Garcia-PontR C. Globalstrategic linkages and industry structure. *Strategic Management Journal*. 1991. v. 12 (Summer special issue), p. 105-124.

Notícias R7. Hypermarchas completa cinco aquisições no ano. 2009. Disponível em: <http://noticias.r7.com/economia/noticias/hypermarchas-completa-cinco-aquisicoes-no-ano-com-compra-de-laboratorio-neo-quimica-20091207.html> - acesso em 26/11/2011.

Padula R., Noronha GS., Mitidieri TL. Complexo econômico industrial de saúde, segurança e autonomia estratégica: Para pensar a inserção do Brasil frente ao mundo. Saúde Amanhã. Fundação Oswaldo Cruz. 2015. n. 4, p. 22-23.

Parkhe A. Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances. *Organization Science* . 1993a. v. 4, n. 2, p. 301-324.

Parkhe A. The structuring of strategic alliances: a game-theoretic and transaction-costexamination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*. 1993b. v. 36, n. 4, p. 794-829.

Peteraf MA., Barney JB. - Unraveling the Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*. 2003. v. 24, p.309-323.

Pisano G. The governance of innovation: vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry. *Research Policy*. 1991; 20, p.237-249.

Poppo L., Zenger T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or

complements? *Strategic Management Journal*. 2002. v. 23, p. 707–726.

Portal da Saúde – Fluxograma das PDPs. 2014 Disponível em:

<http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/o-ministerio/principal/leia-mais-o-ministerio/581-sctie-raiz/deciis/12-deciis/12090-parceria-para-o-desenvolvimento-produtivo-pdp..> Acesso em 25/11/2015

Portal da Saúde. Medicamentos Biológicos lideram a lista de projetos em PDP. 2015. Disponível em:

<http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/o-ministerio/principal/secretarias/sctie/noticias-sctie/18652-medicamentos-biologicos-lideram-lista-de-novos-projetos-de-pdp.> Acesso em 31/01/2017

Porter M. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985. Tradução para o Português: *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Powell WW. Neither market nor hierarchy: Network form of organization. In L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT. JAI Press, 1990. 12, 295-336.

Powell WW., Brantley P. *Competitive cooperation in biotechnology: learning through networks*. Boston: Harvard University Press, 1992.

Powell WW., Koput KW., Smith-Doerr L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*. 1996. v. 41, n. 1, p. 116-145.

Powell WW., Koput KW., Smith-Doerr L., Owen-Smith J. Networks position and firm performance. Organizational returns to collaboration in the biotechnology industry. *Stanford Papers*. 1999. Disponível em: <http://web.stanford.edu/~woody/papers/Rso1.pdf>. Acesso em 02/02/2011.

Prahalad CK., Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. May/jun 1990. v. 68, n. 3.

Radaelli V. A nova conformação setorial da indústria farmacêutica mundial: redesenho nas pesquisas e ingresso de novos atores. *Rev. Brasileira de Inovação*. jul/dez. 2008. 7 (2), p.445-482.

Reis C., Capanema LXL., Palmeira Filho PL., Pieroni JP., Barros JO., Silva LG. Biotecnologia para saúde humana: tecnologias, aplicações e inserção na indústria farmacêutica. *BNDES Setorial*. 2009. v 29, p. 359-392.

Reis C., Landim A., Pieroni J.P. Lições da Experiência Internacional e Propostas para a Incorporação da Rota Biotecnológica na Indústria Farmacêutica Brasileira. *BNDES Setorial*. set.2011. n. 34, p. 5-44.

Rezende KS. As parcerias para o desenvolvimento produtivo e estímulo à inovação em instituições farmacêuticas públicas e privadas [dissertação]. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca; 2013.

RG FARMA / Portal Brasil – Brasil ocupa a 7ª posição no ranking mundial do mercado de medicamentos. Disponível em: <https://rgfarma.com.br/2015/12/01/brasil-ocupa-a-7a-posicao-no-ranking-mundial-do-mercado-de-medicamentos/>. Acesso em 20/01/2017

Sako M. The role of “trust” in Japanese buyer-supplier relationships. *Ricerche Economiche*. 1991. v. 45, p. 449 – 474.

Saxton T. The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*. 1997. v. 40, p. 443–461.

Schilke O., Goerzen A. Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*. mar/2010. v. 36, n 5, p. 1192-1219.

Schmidt F.H., Assis LRS. O Estado como cliente: características das firmas industriais fornecedoras do governo. In: Boletim Radar: tecnologia, produção e comércio exterior / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Diretoria de Estudos e Políticas Setoriais, de Inovação, Regulação e Infraestrutura. Brasília. 17ª edição. Ipea. 2011.

Schumpeter JA. Teoria do desenvolvimento econômico. São Paulo Abril Cultural, 1982.

Sindicato das indústrias de produtos farmacêuticos - SINDUSFARMA. Disponível em <http://www.sindusfarmacomunica.org.br/ver-destaque-da-imprensa/id/476/>. Acesso em 10/12/2011.

Swissinfo.Ch. Gigantes suíças do setor farmacêutico apostam no Brasil. Disponível em http://www.swissinfo.ch/por/reportagens/Gigantes_suicas_do_setor_farmaceutico_apostam_no_Brasil.html?cid=29461042 . Acesso em 11/12/11.

Tavassi AMC. Bernardes L. O que aprendemos com os processos de interação público-privada. In Saúde, desenvolvimento, ciência, tecnologia e inovação. Cap. 11 CEALAG. Hucitec. 2012.

Taylor SJ., Bogdan R. Introduction to Qualitative Research Methods: a guidebook and resource. 3a. Ed. New York: John Wiley & Sons, 1998.

Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. aug. 1997. v. 18, issue 7, p. 509-533.

Tidd J., Bessant J., Pavitt K. Gestão da Inovação. Porto Alegre: Bookman, 2008. p.600.

Tigre PB., Nascimento CVF. Teorias da inovação e trajetórias tecnológicas da saúde. In Saúde, desenvolvimento e inovação. Rio de Janeiro: Cepesc – UERJ – FioCruz-UFRJ, 2015, v. 2 p. 17-39.

Tigre PB., Nascimento VMF., Costa LS. Janelas de oportunidades e inovação tecnológica na indústria brasileira de medicamentos. *Cad. Saúde Pública*. 2016; 32 (Supl 2):e00103315.

Tralau-Stewart CJ., Wyatt CA., Keyn DE., Ayad A. Drug Discovery: news models for industry – academic partnerships. *Drug Discovery Today*. jan.2009. v. 14; n. 1 / 2.

Vargas MA., Almeida ACS., Guimaraes ALC. Parcerias para o desenvolvimento produtivo (PDPS-MS). Contexto Atual, Impactos no Sistema de Saúde e Perspectivas para a Política Industrial e Tecnológica na Área da Saúde. *Saúde Amanhã*. Fundação Oswaldo Cruz.2016. n. 20, p. 74.

Venkatraman N., Ramanujam V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*. 1986. v. 11, n. 4, p. 801-814.

Viana ALD, Ibanez N., Bousquat A. Instituições, atores e trajetórias. Discutindo a articulação saúde e desenvolvimento. In *Saúde, desenvolvimento, ciência, tecnologia e inovação [introdução]*. CEALAG. Hucitec; 2012.

Viana ALD, Silva HP., Machado CV., Lima LD. O Sistema de Saúde Brasileiro: Dilemas Atuais. Políticas sociais, desenvolvimento e cidadania. (1ª.ed). São Paulo: Fundação Perseu Abramo. 2013. v. 2, p. 179-224.

Viana ALD., Silva HP., Ibanez N., Iozzi FL. A política de desenvolvimento produtivo da saúde e a capacitação dos laboratórios públicos nacionais. *Cad. Saúde Pública*. 2016. 32 (Supl 2).

Yan A., Zeng M. International joint venture instability: a critique of previous research, a reconceptualization and directions for future research. *Journal of International Business Studies*. 1999. v. 30, n. 2, p. 397-414.

Yan A., Gray B. Bargaining power, management control, and performance in the United States-China joint ventures: A comparative case study. *Academy of Management Journal*. 1994. v. 37, p. 1478–1517.

Yang S.. Open Innovation como estratégia de inovação para indústrias farmacêuticas brasileiras: Um estudo exploratório [dissertação]. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul; 2010.

Yin RK. The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*. 1981. 26, p. 58-65.

Yin, RK. Case Study research. Design and methods. London: Sage, 1994.

Yin, RK. Estudo de Caso: planejamento e métodos, 2a ed., Porto Alegre. Bookman, 2001

Yin, R. Case Study Research: Design and Method. Thousand Oaks, CA.: Sage. 2003

Zaheer A., McEvily B., Perone V. Does trust matter? Exploring the effects of inter-organizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*. 1998. v. 9, p. 141–153.

Zand DE. Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*.1972. v. 17, p. 229–239.

APÊNDICE A – Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo – PDPs – Fase III Ministério da Saúde

Ministério da Saúde
Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos
Departamento do Complexo Industrial e Inovação em Saúde
Fase III: Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo - PDP
"III - PDP: início da fase de execução do desenvolvimento do produto, transferência e absorção de tecnologia de forma efetiva e celebração do contrato de aquisição do produto estratégico entre o Ministério da Saúde e a instituição pública;" Portaria GM/MS nº 2.531/2014, Art. 10, inciso III.

Item	Nº de PDP	Ano do Início da Fase de PDP	Produto	Classe terapêutica	Instituição Pública	Entidade Privada*
1	3	2010	Clozapina	Antipsicótico	Lafape	Cristália
2		2010	Vacina Pneumocócica 10 Valente**	Imunobiológico	Biomanguinhos	GSK
3		2010	Vacina Meningocócica C Conjugada**	Imunobiológico	Funecl	Novartis
4	4	2011	Quetiapina	Antipsicótico	Lafape	Cristália
5		2011	Tacrolimo	Imunossupressor	Farmanguinhos	Libbs
6		2011	Tenofovir	Antirretroviral	Funecl	Blanver / Nortec
7		2011	Tenofovir	Antirretroviral	Lafape	Cristália
8	3	2012	Olanzapina	Antipsicótico	Lafape	Cristália
9		2012	Rivastigmina	Alzheimer	IVB	Laborvida, E.M.S. / Nortec, Globe
10		2012	Vacina Tetraviral	Imunobiológico	Biomanguinhos	GSK
11	4	2013	Taliglucrase alfa	Doença de Gaucher	Biomanguinhos	Pfizer / Protalix
12		2013	Fator VIII Recombinante	Hemofilia	Hemobrás	Baxter
13		2013	Mesilato de inatimibe	Oncológico	Farmanguinhos/Fiocruz	Cristália / Alfa Rio
14		2013	Mesilato de inatimibe	Oncológico	IVB	EMS, Laborvida/Globe, Alfa Rio
15	9	2014	Azsanavir	Antirretroviral	Farmanguinhos	Bristol / Nortec
16		2014	Leflunomida	Antirreumático	LFM	Cristália
17		2014	Pramipexol	Antiparkinsoniano	Farmanguinhos, Furp	Boehringer / Nortec
18		2014	Vacina Hepatite A	Imunobiológico	Butantan	MSD
19		2014	Vacina HPV	Prevenção do papilomavírus	Butantan	MSD
20		2014	Everolimo	Imunossupressor	Furp, Bahiafarma	Novartis
21		2014	Micofenolato de Sódio	Imunossupressor	Furp, Bahiafarma	Novartis
22		2014	Tenofovir + Lamivudina (2 em 1)	Antirretroviral	Farmanguinhos, Funecl	Cristália
23		2014	Infliximabe	Artrite Reumatóide	IVB, Biomanguinhos	Bionovis/ Janssen-Cilag
24	5	2015	Dispositivo Intrauterino - DIU	Contraceptivo	Furp	Injeflex
25		2015	Cabergolina	Inibidor da Prolactina	Bahiafarma, Farmanguinhos	Cristália
26		2015	Sevelamer	Hiperfosfatemia	Bahiafarma, Farmanguinhos	Cristália / IIT
27		2015	Betaninterferona 1A	Esclerose Múltipla	Biomanguinhos	Bionovis/ Merck S. A.
28	2015	Ritampicina + isoniazida + etambutol + pirazinamida	Tuberculostático	Farmanguinhos	Lupin	
TOTAL		28				

Bionovis - União Química / Hypermarcas / EMS / Aché, Orygen - Eurofarma, Biolab, Supera - MSD / Eurofarma / Cristália

Conferme disposto no parágrafo 1º do art. 70 da Portaria nº 2.531/2014/GM/MS, as instituições públicas e entidades privadas tem o prazo de 180 dias, a partir da data de publicação desta Portaria, para adequação, no que couber, das PDP em vigor as orientações, critérios, requisitos, diretrizes e formas de monitoramento e avaliação definidos nesta Portaria.

* As adequações de parcerias estão em avaliação pela Comissão Técnica de Avaliação (CTA) e pelo Comitê Deliberativo (CD) conforme Portaria GM/MS nº 2.531/2014.

** Projeto tecnológico enquadrado como PDP para fins de acompanhamento.

Fonte: SCTIE/MS. Atualizado em 06/01/2016.

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

Dados Pessoais

- Nome:
(o nome não será divulgado na pesquisa)
- Formação escolar:
- Empresa: (o nome não será divulgado na pesquisa)
- Cargo:
- A quem se reporta:
- Tempo de experiência no setor:
- Tempo no cargo:
- Tempo de experiência com alianças:

Questões

Alianças Estratégicas – PDPs (descrição / caracterização)

1. Quais organizações participam da aliança?
2. De que tipo é a aliança? (P&D, Inovação, Venture Capital, Conhecimento, Testes Clínicos, Comercialização, Distribuição, etc..) Descreva-a.
3. Quando o contrato foi assinado?
4. Quando o contrato finalizou? (se finalizou há menos de 1 ano)
5. Quais ativos específicos estão envolvidos? (recursos tangíveis como capital, instalações, equipamentos, etc..)
6. Quais habilidades humanas específicas estão envolvidas? (pessoas e suas competências)
7. Quais recursos intangíveis estão envolvidos? (ex: marca, sistemas organizacionais, conhecimento, etc.)

Capacidade de gestão de alianças estratégicas contratuais (PDPs) / capacidade relacional (rotinas / processos)

1. Como descreveria as **estruturas e pessoas** para a coordenação interorganizacional? (centralização da estrutura?)
2. Como é a **coordenação** das atividades com os parceiros da aliança?
3. Como vê o **sincronismo** entre o trabalho da organização e o dos parceiros da aliança? (reuniões, calendários comuns, controle de cronograma de atividades; regras pré-definidas para o sincronismo, treinamento entre os envolvidos?)
4. Como é a **interação** entre a organização e os parceiros nos processos de tomada de decisões?
5. Como é a **coordenação entre** essa aliança e as demais alianças da organização? (se existir)
6. Existem áreas de **sinergia** entre essa aliança e as demais alianças? (se existir)
7. Como é a **interdependência** entre essa aliança e as demais alianças? (se existir)
8. Qual a **capacidade** da organização **para aprender** com os parceiros?
9. Como é a **capacidade** gerencial da organização **para absorver** novos conhecimentos dos parceiros?
10. Como estão as rotinas na organização para **analisar a informação** obtida dos parceiros **e integrá-la** ao conhecimento existente?
11. Como está a capacidade de **identificar oportunidades**, comparado aos concorrentes?
12. Como é a **iniciativa de aproximação** com organizações que apresentam propostas de alianças?
13. E como está a iniciativa em **identificar e ir atrás de parceiros**, e monitorar ativamente o ambiente para identificar oportunidades de parcerias?
14. Qual é a **flexibilidade** para renunciar a termos **contratuais** para priorizar os resultados?
15. Qual é a **flexibilidade** nos contratos para priorizar a reputação e credibilidade dos parceiros?

16. Quando uma situação inesperada surge, **flexibiliza-se** a ponto de modificar um acordo de aliança e não insistir nos termos originais?
17. É uma característica do processo de gestão de alianças na organização, a **flexibilidade** para responder a uma solicitação **de mudança**? Dê um exemplo?

Desempenho das alianças estratégicas contratuais – PDPs (para a Organização)

1. Qual o grau de **satisfação** com o **desempenho** das alianças?
2. As alianças satisfazem os **objetivos estratégicos** da organização?
3. Em que grau o **conhecimento** armazenado ou recombinação ou ainda criado nas relações de aliança tem trazido **resultados comerciais**, (ex: produtos customizados, mais lançamentos, inovação, etc.)?
4. Qual é o nível de **satisfação** com a **evolução interna** (acesso a novos recursos, capacidades complementares, aprendizagem) a partir das alianças?
5. Os recursos e capacidades recombinações ou fortalecidos podem ser considerados **valiosos, raros e difíceis de imitar** pelos concorrentes?
6. Como percebe a relação entre as alianças e sua capacidade e agilidade em **responder ao mercado**?
7. Há **retorno sobre os investimentos** em alianças? (lucratividade ou outro retorno econômico / financeiro)?
8. E qual é o papel da capacidade de gestão da aliança na satisfação (se estiver satisfeito)?

Desempenho das alianças estratégicas contratuais PDPs (para a Sociedade / Mercado)

1. Qual o grau de **satisfação** com o **os objetivos** acordados em contrato?
2. Houve evolução da capacidade produtiva?
3. Houve evolução do preço no mercado?
4. Houve evolução da capacidade de inovação? (no. de inovações)
5. Qual o tipo de inovação mais presente?
6. Qual o grau de inovação predominante?
7. Qual o grau de novidade predominante?

APÊNDICE C – Matriz de Amarração

Construtos	Variáveis	Indicadores	Sugestão de Roteiro
1. Alianças Estratégicas (Parcerias) Gulati; Gargiulo (1999); Barney; Hersterly (2004) e Dyer; Kale (2007); Powell, Koput e Owen-Smith (1996)	1.1 Participantes	1.1.1 Participantes	1.1.1.1 Quais organizações participam da aliança (parceria)?
	1.2 Tipo	1.2.1 Tipo	1..2.1.1 De que tipo é a aliança? Descreva-a.
	1.3 Tempo	1.3.1 Data assinatura	1.3.1.1 Quando o contrato foi assinado?
		1.3.2 Data término	1.3.2.1 Quando o contrato finalizou?
	1.4 Recursos envolvidos	1.4.1 Recursos tangíveis	1.4.1.1 Quais ativos específicos estão envolvidos?
		1.4.2 Recursos humanos	1.4.2.1 Quais habilidades humanas específicas estão envolvidas?
		1.4.3 Recursos intangíveis	1.4.3.1 Existem sistemas organizacionais específicos da aliança?

APÊNDICE C – Matriz de Amarração

Construtos	Variáveis	Indicadores	Sugestão de Roteiro
2 Capacidade de gestão de alianças estratégicas / capacidade relacional Dyer; Kale (2007); Schilke; Goerzen (2010)	2.1 Coordenação Interorganizacional: extensão de rotinas para coordenar atividades e recursos com o parceiro da aliança	2.1.1 Estrutura e Pessoas	2.1.1.1 Como descreveria as estruturas e pessoas para a coordenação inter-organizacional? (centralização da estrutura?)
		2.1.2 Coordenação	2.1.2.1 Como é a coordenação das atividades com os parceiros da aliança?
		2.1.3 Sincronismo	2.1.3.1 Como vê o sincronismo entre o trabalho da organização e o dos parceiros da aliança? (reuniões, calendários comuns, controle de cronograma de atividades; regras pré-definidas para o sincronismo, treinamento entre os envolvidos?)
		2.1.4 Interação	2.1.4.1 Como é a interação entre a organização e os parceiros nos processos de tomada de decisões?

APÊNDICE C – Matriz de Amarração

Construtos	Variáveis	Indicadores	Sugestão de Roteiro
2 Capacidade de gestão de alianças estratégicas / capacidade relacional Dyer; Kale (2007); Schilke; Goerzen (2010)	2.2. Coordenação da carteira de alianças: rotinas relacionadas com integração às demais alianças de negócios das unidades (se houver)	2.2.1 Coordenação da carteira (portfólio) 2.2.2 Sinergia 2.2.3 Interdependência	2.2.1.1 Como é a coordenação entre essa aliança e as demais alianças da organização? 2.2.2.1 Existem áreas de sinergia entre essa aliança e as demais alianças? 2.2.3.1 Como é a interdependência entre essa aliança e as demais alianças?
2 Capacidade de gestão de alianças estratégicas / capacidade relacional Dyer; Kale (2007); Schilke; Goerzen (2010)	2.3. Aprendizado interorganizacional: extensão de rotinas designadas para facilitar a transferência de conhecimento dos parceiros das alianças de P&D	2.3.1 Aprendizado 2.3.2 Capacidade de Absorção 2.3.3 Informação integrada	2.3.1.1 Qual a capacidade da organização para aprender com os parceiros? 2.3.2.1 Como é a capacidade gerencial da organização para absorver novos conhecimentos dos parceiros? 2.3.3.1 Como estão as rotinas na organização para analisar a informação obtida dos parceiros e integrá-la ao conhecimento existente? Dê um exemplo.

APÊNDICE C – Matriz de Amarração

Construtos	Variáveis	Indicadores	Sugestão de Roteiro
2 Capacidade de gestão de alianças estratégicas / capacidade relacional Dyer; Kale (2007); Schilke; Goerzen (2010)	2.4. Pró-atividade da aliança: a extensão de rotinas para identificar oportunidades potencialmente valiosas dos parceiros	2.4.1 Identificação de oportunidades 2.4.2 Iniciativa	2.4.1.1 Como está a capacidade de identificar oportunidades, comparado aos concorrentes? 2.4.2.1 Como é a iniciativa de aproximação com organizações que apresentam propostas de alianças? 2.4.2.2 E como está a iniciativa em identificar e ir atrás de parceiros, e monitorar ativamente o ambiente para identificar oportunidades de alianças? Dê um exemplo.

APÊNDICE C – Matriz de Amarração

Construtos	Variáveis	Indicadores	Sugestão de Roteiro
2 Capacidade de gestão de alianças estratégicas / capacidade relacional Dyer; Kale (2007); Schilke; Goerzen (2010)	2.5 Transformação da aliança: a extensão das rotinas para modificar as alianças durante o processo	2.5.1 Flexibilidade contratual	2.5.1.1 Qual é a flexibilidade para renunciar a termos contratuais para priorizar os resultados? 2.5.1.2 Qual é a flexibilidade nos contratos para priorizar a reputação e credibilidade dos parceiros? 2.5.1.3 Quando uma situação inesperada surge, flexibiliza-se a ponto de modificar um acordo de parceria e não insistir nos termos originais?
		2.5.2 Flexibilidade para mudar	2.5.2.1 É uma característica do processo de gestão de alianças na organização, a flexibilidade para responder a uma solicitação de mudança? Dê um exemplo.

APÊNDICE C – Matriz de Amarração

Construtos	Variáveis	Indicadores	Sugestão de Roteiro
3. Desempenho das alianças estratégicas contratuais (para a Organização) Ariño (2003), Schilke e Goerzen (2010) Judge e Dooley (2006) Krishman, Martin e Noorderhaven (2006)	3.1 Satisfação com desempenho das alianças	3.1.1 Satisfação com desempenho das alianças	3.1.1.1 Qual a satisfação com desempenho das alianças? 3.1.1.2 Qual a contribuição da capacidade de gestão de alianças?
	3.2 Satisfação com objetivos estratégicos	3.2.1 Atendimento de objetivos estratégicos	3.2.1.1 As alianças satisfazem os objetivos estratégicos da organização? 3.2.1.2 Qual a contribuição da capacidade de gestão de alianças?

APÊNDICE C – Matriz de Amarração

Construtos	Variáveis	Indicadores	Sugestão de Roteiro
3. Desempenho das alianças estratégicas contratuais (para a Organização) Ariño (2003), Schilke e Goerzen (2010) Judge e Dooley (2006) Krishman, Martin e Noorderhaven (2006)	3.3 Satisfação com conhecimento gerado	3.3.1 Aplicabilidade do compartilhamento do conhecimento	3.3.1.1 Em que grau o conhecimento armazenado, recombinação ou ainda criado nas relações de aliança tem trazido resultados comerciais, (ex: produtos customizados, lançamentos, inovação, etc.)? 3.3.1.2 Qual a contribuição da capacidade de gestão de alianças?
	3.4 Satisfação evolução interna	3.4.1 Evolução Interna (internalização de competências – acesso aos novos recursos, capacidades complementares, aprendizagem)	3.4.1.1 Qual o nível de satisfação com a evolução interna? 3.4.1.2 Os recursos e capacidades podem ser considerados valiosos, raros e difíceis de imitar? E isso trouxe ou tem trazido vantagem competitiva? 3.4.1.3 Qual a contribuição da capacidade de gestão de alianças?

APÊNDICE C – Matriz de Amarração

Construtos	Variáveis	Indicadores	Sugestão de Roteiro
3. Desempenho das alianças estratégicas (para a Organização) Ariño (2003), Schilke e Goerzen (2010) Judge e Dooley (2006) Krishman, Martin e Noorderhaven (2006)	3.4 Satisfação com evolução interna	3.4.2 Agilidade de respostas	3.4.2.1 Como percebe a relação entre as parcerias e sua capacidade e agilidade em responder ao mercado? 3.4.2.2 Qual a contribuição da capacidade de gestão de alianças nessa agilidade de resposta?
3. Desempenho das alianças estratégicas (para a Organização) Ariño (2003), Schilke e Goerzen (2010) Judge e Dooley (2006) Krishman, Martin e Noorderhaven (2006)	3.5 Satisfação com retorno sobre investimento	3.5.1 Retorno sobre investimento (econômico financeiro)	3.5.1.1 Tem havido retorno sobre investimentos em alianças? 3.5.1.2 Qual a contribuição da capacidade de gestão de alianças nesse retorno de investimento?

APÊNDICE C – Matriz de Amarração

Construtos	Variáveis	Indicadores	Sugestão de Roteiro
4. Desempenho das alianças estratégicas (para a Sociedade / Mercado) Metodologia de Monitoramento e Avaliação de BNDES PROFARMA PD&I e PRODUÇÃO	4.1 Satisfação com os objetivos estratégicos	4.1.1 % de atingimento dos objetivos formalizados em contrato / acordo da aliança junto ao MS	4.1.1.1 Os objetivos acordados em contrato / acordo para essa aliança foram atingidos? 4.1.1.2 Do que fora acordado, qual o % de atingimento? 4.1.1.3 E qual a contribuição da capacidade de gestão de parcerias para o atingimento dos objetivos
4. Desempenho das alianças estratégicas (para a Sociedade / Mercado) Metodologia de Monitoramento e Avaliação de BNDES PROFARMA PD&I e PRODUÇÃO	4.2 Impacto da Transferência da Tecnologia	4.2.1 Evolução da capacidade produtiva 4.2.2 Evolução do preço de mercado	4.2.1.1 Houve evolução da capacidade produtiva (unidades/ano ou %)? 4.2.2.1 Houve evolução (mudança) do preço de mercado?

APÊNDICE C – Matriz de Amarração

Construtos	Variáveis	Indicadores	Sugestão de Roteiro
4. Desempenho das alianças estratégicas (para a Sociedade / Mercado) Metodologia de Monitoramento e Avaliação de BNDES PROFARMA PD&I e PRODUÇÃO	4.3 Evolução da Inovação	4.3.1 Evolução da capacidade de inovação 4.3.2 Tipo de Inovação-processo, tecnológica, de gestão, produto 4.3.3 Grau da Inovação (incremental, radical, disruptiva) 4.3.4 Grau de Novidade (empresa, mercado nacional, mercado internacional)	4.3.1.1 Houve evolução da capacidade de inovação? 4.3.2.1 Qual o tipo de inovação mais presente? 4.3.3.1 Qual o grau de inovação predominante? 4.3.4.1 Qual o grau de novidade predominante?

APÊNDICE D – Aprovação no CEP **APROVAÇÃO**

O Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, em sessão de **22/10/2014**, **APROVOU** o Protocolo de Pesquisa nº **284/14** intitulado: **“COMO OS ACORDOS DE PARCERIA PODEM MELHORAR O DESEMPENHO DAS ATIVIDADES DE PD&I NA ÁREA DE FÁRMACOS E MEDICAMENTOS.”** apresentado pelo Departamento de **MEDICINA PREVENTIVA**

Cabe ao pesquisador elaborar e apresentar ao CEP-FMUSP, os relatórios parciais e final sobre a pesquisa (Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 466/12).

Pesquisador (a) Responsável: Moisés Goldbaum

Pesquisador (a) Executante: Simone Basile Alves

CEP-FMUSP, 22 de Outubro de 2014.

Prof. Dr. Roger Chammas
Coordenador
Comitê de Ética em Pesquisa