

Adaptação organizacional na indústria farmacêutica de genéricos: em busca de um novo futuro - um estudo de caso no laboratório teuto brasileiro.

José Pedro Toschi*

Resumo

Neste artigo pretende-se buscar a compreensão sobre mudança estratégica e a adaptação organizacional dela decorrente, por meio de um estudo de caso na indústria farmacêutica nacional, produtora de medicamentos similares e genéricos. São evidenciados dois períodos para estudo de mudanças estratégicas decorrentes de ações governamentais: o primeiro caracteriza-se pela mudança imposta pelo ambiente, e o segundo pela escolha estratégica realizada pelos administradores. Esses dois períodos são analisados em discussão com aproximação de teorias desenvolvidas por vários pesquisadores. Os argumentos desenvolvidos na discussão e na narrativa do caso acenam para a possibilidade de utilização do modelo elaborado por Miles e Snow (1978), para compreensão sobre mudança estratégica e a adaptação organizacional decorrente.

Palavras-Chave

Mudança estratégica, escolha estratégica, adaptação organizacional.

Abstract

In this article we intend to look for the understanding of strategic change and the organizational adaptation caused by this change, through a case study in the national pharmaceutical industry, producer of similar and generic medications. Two periods are evidenced for the study of current strategic changes brought about by government actions. The first period is characterized by change imposed by the environment, and the second, by the strategic choice accomplished by the managers. Those two periods are analyzed in discussion of theories developed by several researchers. The arguments developed in the discussion and in the narrative of the case, point to the possibility of use of the model elaborated by Miles & Snow, for the understanding of strategic change and the organizational adaptation.

Key Words

Strategic change, strategic choice, organizational adaptation.

* Mestre em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC -
E-mail- toschi@genetic.com.br

1 Introdução

A adaptação organizacional é um tema que tem despertado grande interesse de pesquisadores. Entretanto, segundo Miles e Snow (1978), esse interesse vem recebendo um tratamento basicamente teórico e fragmentado, traduzindo-se em diversas abordagens, nas quais cada autor procura impor a sua versão, passando a idéia que as suas perspectivas de análise são as mais coerentes. Poucos se utilizaram de pesquisas empíricas, de forma a saber como realmente as organizações se adaptam às condições do macro-ambiente.

A proposta deste artigo é buscar a compreensão sobre mudança estratégica e a adaptação organizacional dela decorrente, com fundamentos teóricos no modelo desenvolvido por Miles e Snow (1978), por meio de um estudo de caso em organização nacional, cuja indústria enfrenta uma transição peculiar.

No momento em que o mercado nacional de medicamentos sofre grandes transformações, desde a entrada em vigor da lei dos genéricos (remédios que têm as mesmas características dos produtos de referência), a dinâmica do ambiente tem provocado rápidas mudanças estratégicas na indústria farmacêutica nacional, produtora de medicamentos similares e genéricos.

Além de informações básicas da indústria farmacêutica no Brasil e outras que irão propiciar um melhor entendimento, serão abordados dois momentos significativos de definição nessa indústria na construção do cenário deste estudo de caso: o primeiro, no período que antecede a primeira tentativa governamental para regulamentar os medicamentos genéricos, em 1993, com o decreto 793, promulgado pelo governo do então presidente Itamar Franco; o segundo, período posterior a 1993, desde a derrubada do decreto 793 pelas multinacionais da indústria farmacêutica, até os dias atuais.

As informações utilizadas foram obtidas em publicações especializadas, nas associa-

ções de classe das indústrias farmacêuticas e entrevistas realizadas com a direção do Laboratório Teuto-Brasileiro, organização âncora deste estudo de caso.

2 O cenário: A indústria farmacêutica no Brasil

A indústria farmacêutica no Brasil é composta, em sua maioria, por empresas multinacionais, e a minoria, portanto, de empresas nacionais. As empresas vivenciam o mesmo ambiente caracterizado por uma forte concorrência e um mercado distribuído segundo a concentração demográfica. Por ser uma atividade de interesse social – a saúde da população – a indústria sofre alto grau de regulamentação por parte do governo, acerca do registro do medicamento e licença para sua comercialização e, principalmente, no controle de preços. Entretanto, existem, entre essas empresas, fatos que as distinguem. As multinacionais têm como característica marcante a participação percentual relativamente pequena dos custos industriais no custo total (Wood, 1995); os valores principais de custeio são a Pesquisa e Desenvolvimento – responsável pela maior parcela de custo – e o Marketing. Ao contrário, nas empresas nacionais o custo industrial é a parcela mais importante do custo total. Isto acontece porque as empresas nacionais não realizam Pesquisa e Desenvolvimento, fabricando e vendendo produtos similares aos medicamentos de referência $\frac{3}{4}$ originais $\frac{3}{4}$ e mais recentemente, os genéricos, ambos após a decorrência do prazo de proteção de patente, que é de dez anos.

2.1 Conceitos esclarecedores

Para melhor compreensão, é oportuno relacionar os principais conceitos relativos aos novos medicamentos e os termos normalmente utilizados na indústria:

- *Genérico*: Medicamento com a mesma fórmula, quantidade, dosagem, condições de uso e ação terapêutica das de um produto

original. A sua eficácia e a segurança são asseguradas pelos testes de bio-disponibilidade e bioequivalência, pelo registro às matérias-primas utilizadas e pela comprovação de boas práticas de fabricação.

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

• *Similares*: Têm o mesmo princípio ativo dos medicamentos de referência, mas não são obrigados a fazer os testes de bio-disponibilidade e bioequivalência exigidos aos genéricos.

3 A organização

O Laboratório Teuto Brasileiro é uma indústria farmacêutica fundada em 1947. Em 1986, o empresário Walterci de Melo assumiu o controle do mesmo, do qual era o seu representante comercial na região hoje formada pelos Estados de Tocantins, Goiás e partes do Pará e Maranhão.

Depois de funcionar por quase cinco décadas em Minas Gerais, a empresa se transferiu para o Distrito Agro-industrial de Anápolis em 1993, atraída pelos incentivos fiscais e benefícios oferecidos pelo programa Fomentar estabelecido pelo Governo do Estado de Goiás. Hoje é o líder de mercado em seu segmento.

4 Primeiro momento: da fundação até 1993

O Laboratório Teuto produz, desde a sua fundação, medicamentos denominados similares, conhecidos no mercado como sendo de segunda linha. A competição a que se expunha no mercado, era apenas com outros laboratórios nacionais que, também, fabricavam similares. Os produtos são vistos como de quase primeira necessidade, sem diferenciação entre os mesmos das várias firmas da indústria. Porter (1991; p. 36) considera que

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

De fato, o preço dos produtos e a bonificação em espécie, conhecida como B² – criada para diferenciar descontos para clientes – constituíam-se no ponto central de negociação. O marketing da empresa era orientado para o balconista de farmácia e não para os médicos, como nas indústrias farmacêuticas multinacionais. Os canais de distribuição eram compostos de vários pequenos distribuidores, que pulverizavam os produtos em venda farmácia a farmácia.

As estratégias adotadas pela empresa antes de 1993 orientavam as ações da organização para um público periférico, de baixa renda e em nível nacional. Assim, considerando que os produtos em seu ambiente competitivo não são diferenciados, o enfoque no segmento de mercado apresenta, então, a maior relevância como estratégia genérica. Porter, ao se referir à essa estratégia genérica, observa que:

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

obtenção deste alvo, ou ambos (Porter, 1991; p. 52).

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

A aplicação estratégica bem definida, entretanto, não exigia uma administração funcional diferenciada. A estrutura organizacional da empresa era tipicamente de uma empresa pequena, de um só proprietário, que representava a decisão estratégica, visão, valores e orientação da estrutura organizacional.

Segundo informação da direção da empresa âncora, não existe nenhum estudo completo acerca do comportamento do mercado farmacêutico no Brasil, e a participação do Laboratório Teuto- Brasileiro no mercado até meados da década de 90 era irrisória. A própria indústria farmacêutica de similares tinha uma participação total estimada ao redor de 1% do mercado brasileiro.

5 O divisor de águas: decreto lei 793

O governo brasileiro sempre demonstrou a preocupação no que se refere aos preços dos medicamentos que são vendidos à população. Atrás do interesse político havia efetivamente um problema de ordem contábil, que tornava interminável e improdutiva a discussão sobre os custos dos medicamentos e a forma de custeio dos investimentos em planejamento e desenvolvimento.

Em abril de 1993, por meio do decreto presidencial nº 793, ocorreu a primeira tentativa do governo brasileiro de impor uma condição às empresas multinacionais da indústria

farmacêutica, de que a venda dos medicamentos fosse realizada pelo nome das substâncias ativas. Entretanto, temendo ver o seu mercado reduzido, as indústrias farmacêuticas multinacionais se lançaram numa cruzada judicial contra o decreto, conseguindo derrubá-lo. Embora com êxito em seu intento, as multinacionais não conseguiram evitar que o fato estimulasse as indústrias farmacêuticas nacionais a se prepararem para aproveitar a oportunidade que havia sido sinalizada pela atuação reguladora do governo, de uma quase certa mudança no mercado.

6 Segundo momento: após 1993 até a atualidade

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

Entretanto, no tempo que se seguiu, a indústria nacional se preparou efetivamente para competir e garantir seu nicho de mercado, na certeza de que se o espaço não fosse ocupado por ela, sem dúvida alguma, seria ocupado por uma multinacional do ramo, com capital e experiência para suprir rapidamente o mercado. Segundo se apurou em entrevista, havia uma interpretação coletiva na indústria nacional: a indústria multinacional iria lutar o quanto pudesse para manter o *status-quo*, e se por acaso, a ação reguladora do governo patrocinasse, em curto prazo, a entrada no mercado de medicamentos genéricos, apenas a indústria multinacional reunia condições de responder rapidamente à exigência. Claro que para a indústrias multinacionais, pelas barreiras à entrada que mantinham, a preferência se daria sempre pela não mudança. O governo tinha uma posição interessante: se de um lado oferecia segurança às indústrias multinacionais regulando os padrões para teste do produto, por outro lado, sinalizava com mudanças nas

regulamentações. Porém, o papel do governo é determinado mais por fatores políticos do que por circunstâncias econômicas. Deste fato, a indústria nacional tinha conhecimento e acreditava que passaria um período de alguns anos para que alguma mudança legal pudesse ocorrer, mesmo porque, se a ação regulatória do governo é um ato político, a análise dos fatos que precipitam essa mudança também o é. Assim, pode-se concluir que o governo também tinha certeza que se mudasse o equilíbrio do mercado com uma exigência de fabricação de genéricos, só poderia fazê-lo se contasse com apoio de indústria de produtos substitutos. Dessa interpretação coletiva feita pela indústria nacional, o Laboratório Teuto Brasileiro também corroborava.

7 Da mudança imposta pelo ambiente à escolha estratégica: o rumo da sobrevivência

Nessas condições ambientais, o que restava ao Laboratório Teuto-Brasileiro para garantir sobrevivência no setor e longevidade como empresa lucrativa? A alta administração, então representada pelo proprietário, assumiu uma mudança nos rumos, segundo o que o ambiente determinava naquele momento. Era necessário sobressair-se no mercado assumindo um crescimento, e, juntamente com outras indústrias nacionais, ocupar os espaços de consumo em potencial. A decisão foi a de assumir um crescimento que determinou as providências iniciais: realizar novos investimentos visando aumentar a produção e a sua participação no mercado por meio de incremento na linha de produtos.

A primeira atenção estratégica baseava-se em recursos financeiros necessários para a ampliação da linha de produtos e de produção, e foi atendida pelo proprietário com aporte de capital para os investimentos necessários. Mas nada disso teria valor se não houvesse suficiente e adequada estrutura organizacional para implementar e administrar os novos rumos estratégicos.

Em 1996, quando já terminava a sua primeira ampliação física, a alta administração, representada pelo proprietário do Laboratório Teuto Brasileiro, optou por transformar a empresa, até então familiar, em uma empresa profissionalizada. Entendia seu proprietário que com o incremento de trabalho e de gestão, haveria necessidade de repartir a responsabilidade pela administração da empresa. Iniciado esse processo de profissionalização, foram criadas Superintendência e Diretorias para, inicialmente, seguir o pensamento estratégico do proprietário.

Com os profissionais, desenvolveu-se um foco de análise baseado nas seguintes questões estratégicas: 1) Como vender mais e melhor nossos produtos? 2) Como garantir uma participação consistente que possa, também, garantir a “reserva” de espaço no mercado e a sobrevivência da empresa?

O ponto nevrálgico dessas questões passava pela análise do mercado consumidor e de como ele era atingido. O mercado consumia produtos que possuíam uma qualidade percebida pelos consumidores, ancorada na tradição e na marca dos laboratórios multinacionais. Era necessário, então, estabelecer uma meta que pudesse colocar o Laboratório Teuto Brasileiro em condições de competir com os laboratórios multinacionais. Era necessário colocar a qualidade em evidência e realmente estabelecer condição mercadológica para que ela fosse percebida pelo mercado.

Foi, então, estabelecido um programa de qualidade, visando a certificação ISO como uma forma de divulgação da qualidade dos produtos. Paralelamente, trabalhos com a força de vendas e canais de distribuição, alavancaram as vendas da empresa, mesmo sendo ainda produtos similares ou semelhantes.

8 A regulamentação: Lei 9.787 – “Lei dos genéricos”.

Durante 1997, a pressão da opinião pública pelos preços dos remédios e no rastro de seguidas falsificações de medicamentos e

da ineficiência do órgão governamental de fiscalização em reprimir as fraudes, o governo federal identificou na adoção dos medicamentos genéricos uma forma de reformular o explosivo mercado de medicamentos no país. A versão final da lei dos genéricos foi votada em dezembro de 1998.

Com essa nova regulamentação governamental, o mercado de medicamentos genéricos e, por extensão, o de semelhantes, entrou em efervescência. Os preços desse tipo de medicamento chegam a ser até seis vezes menor do que o da marca de referência. Embora com denominações diferentes - genéricos e de marca de referência - o produto é o mesmo e, portanto, os genéricos passaram a liderar pelo custo. Por outro lado, o produto passou a gozar de referência de excelência pela certificação ISO 9002. Por conseqüência, segundo informação da direção, nos últimos três anos o Laboratório Teuto Brasileiro quadruplicou sua capacidade de produção e lançou duzentas novas apresentações. Novos investimentos em construções e tecnologia tiveram que ser realizados, criação de níveis em sua estrutura organizacional, bem como programas de qualificação de mão de obra. O número de empregados triplicou nesse período.

8 Discussão

O aumento da velocidade das mudanças ambientais tem ressaltado, de um modo universal, a importância da compreensão das mudanças organizacionais. Porém, entender a mudança organizacional do Laboratório Teuto Brasileiro ganha importância à medida que se trata da maior produtora nacional dentro da indústria farmacêutica e que, seu comportamento adaptativo provavelmente está norteando comportamentos análogos na maioria das outras firmas da indústria.

9 Analisando o período até 1993

Nesse período, do que foi conhecido, havia uma inércia relativa a produtos e mercado. A empresa em estudo orientava-se

para o consumidor de baixa renda, admitia que não reunia condições para competir com as multinacionais, produzia com limitações de variedade, e havia um conformismo em relação ao futuro. O ambiente competitivo, em sua dimensão, era limitado aos produtores nacionais. O ambiente onde se inseria parecia ser diferente do ambiente onde se inseriam as multinacionais, pois que, as interações e as práticas tinham uma dinâmica diferente. Nesse sentido, Miles e Snow (1978, p.18), argumentam que

É verdade, mas não uma verdade profunda, afirmar que toda organização está embutida em uma rede de influências externas e relações que podem ser rotuladas como ambiente. Contudo, (...) o ambiente não é uma entidade homogênea, mas composta de uma combinação complexa de fatores como produto, mercado, costumes e práticas industriais, regulamentações governamentais e relações com financiadores e fornecedores de matéria prima. Cada um desses fatores tende a influenciar a organização de uma maneira única e própria ...

De fato, o ambiente vivenciado pela Laboratório Teuto Brasileiro apresentava, realmente, uma dinâmica diferenciada em relação ao ambiente das multinacionais. No entanto, independente do tamanho da organização ou de sua representatividade na indústria, se influenciada por qualquer fator ambiental, uma adaptação decorrente deveria ocorrer pelo alinhamento da organização a seu ambiente. Os mesmos autores, ao se referirem à adaptação organizacional, sugerem que

a alta direção possui a dupla responsabilidade de alinhar a organização e seu ambiente e de gerenciar as interdependências internas que são criadas. A sobrevivência organizacional se baseia na qualidade do 'encaixe' entre as principais variáveis do domínio produto - mercado de uma organização, suas tecnologias para servir esse domínio e as estruturas e processos organizacionais desenvolvidos para coordenar e controlar a tecnologia (Miles e Snow, 1978, p.18).

No caso em estudo, para aquela ocasião, a citação feita distingue perfeitamente a empresa: empresa familiar pequena, de um só proprietário, que representava a decisão estratégica, visão, valores e orientação da estrutura organizacional. As respostas aos eventos ambientais, via de regra eram reativas, porém, um mérito importante que se faz necessário creditar ao proprietário: a sua capacidade pró-ativa demonstrada na interpretação das informações implícitas no ambiente competitivo da indústria farmacêutica. A leitura do provável cenário de fabricação de medicamentos genéricos a médio prazo, sinalizada pelo decreto-lei 793, outorgado pelo Presidente Itamar Franco, o levou, também, a uma decisão estratégica significativa no período subsequente para a sobrevivência e sucesso da organização.

10 O período depois de 1993

A partir do decreto-lei 793, há por parte do proprietário do Laboratório Teuto-Brasileiro uma percepção de futuro, e a decisão singular de investimento demonstra a sua escolha estratégica para a empresa. No período que se segue, realiza outra escolha estratégica que irá determinar, no futuro, a estrutura organizacional,

a estrutura de poder de decisão e a formação de uma nova cultura organizacional, em substituição à anterior. A profissionalização da empresa, com a admissão de profissionais para ocupar os cargos de direção, marca o início de uma nova fase, caracterizada pelo desprendimento do proprietário em dividir o poder de decisão e abandono dos paradigmas culturais já existentes. Child, citado por Miles e Snow (1978, p.20) afirma que a maneira mais precisa de se conceituar esse processo é a abordagem da Escolha Estratégica. Nessa abordagem, segundo os mesmo autores, considera-se que

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

De fato, os profissionais vieram compor um grupo de decisores de grande influência sobre o sistema, identificados no estudo de Child como sendo a *coalizão dominante*. Nesse aspecto, essa coalizão dominante tem como características de atuação, dentre outras, ter a responsabilidade de encontrar e resolver os problemas e representar ou criar o ambiente mais relevante da organização. A atuação dessa coalizão dominante levou a empresa a adotar um programa de qualidade como estratégia básica para conquista do consumidor e da confiança dos médicos e outros profissionais da saúde em relação à qualidade dos produtos semelhantes. A eficácia dessa decisão logo apareceu nas vendas e no interesse dos canais de distribuição mais significativos e importantes do ramo. Nesse sentido, Miles e Snow (1978, p.21) afirmam que

“a abordagem da escolha estratégica argumenta que a

eficácia organizacional depende das percepções da coalizão dominante sobre condições ambientais, e das decisões que ela toma relacionadas à maneira pela qual a organização enfrentará essas condições”,

e que esse processo é dividido em três problemas que a administração da empresa deve solucionar: o problema empresarial, o problema de engenharia e o problema administrativo. O conjunto desses problemas obedece uma seqüência, no denominado ciclo *adaptativo*. Afirmam os mesmos autores, que “*o ciclo adaptativo é mais visível em organizações novas ou que crescem rapidamente*”, o que se verifica inteiramente no caso em estudo. Não obstante a adaptação organizacional seja um processo dinâmico e complexo, ela pode ser conceituada como sendo um ciclo de ajustamento que requer a solução simultânea dos três problemas principais: definição de domínio (empresarial), tecnologia (de engenharia) e estrutura-processo e inovação (administrativo). Miles e Snow (1978, p.27-8) declinam as características importantes do ciclo adaptativo, dentre elas:

Os três problemas adaptativos – empresarial, de engenharia e administrativo – são intrinsecamente interligados. (...) A adaptação ocorre freqüentemente através de modelos seqüenciais ao longo da fase empreendedora, de engenharia e administrativa, mas o ciclo pode ser iniciado em qualquer um desses pontos. (...) As decisões adaptativas tomadas hoje tendem a tornar-se aspectos da estrutura de amanhã.

O ciclo adaptativo no Laboratório Teuto-Brasileiro seguiu essas premissas. O problema empresarial foi equacionado inicialmente pelo proprietário ao escolher o domínio produto-mercado; o problema de engenharia, equacionado parcialmente pelo proprietário mas principalmente pela coalizão dominante na escolha das tecnologias para a produção e distribuição; o problema administrativo determinado pela coalizão dominante, na conformação da estrutura e processos, na busca da certificação da qualidade e na condução capaz de realizar manobras para permitir a expansão de domínio.

11 O governo incentivador – a regulamentação

Com a regulamentação dos medicamentos genéricos pela Lei 9.787, o mercado deu um salto quantitativo de demanda, porém, o Laboratório Teuto-Brasileiro já caminhava para os ajustamentos tecnológicos e administrativos necessários para salvaguardar o seu domínio e espaço. Preparando-se, externamente e internamente, para a competição no mercado com a percepção do ambiente, a administração desenvolveu uma imagem produto/mercado, da mesma forma em que articulou uma imagem organizacional interna, redesenhando e moldando a sua estrutura organizacional, adaptando-a ao ambiente. Referindo-se ao papel da alta administração na estrutura organizacional, Child, citado por Miles e Snow (1978, p.20), observa que “... *a estrutura organizacional é somente pré-ordenada parcialmente pelas condições ambientais, e ela coloca uma forte ênfase no papel dos altos decisores, os quais servem como elo primário entre a organização e seu ambiente*”. Desta forma, a interação organização – ambiente passa pela compreensão dos fatores ambientais e as decorrentes adaptações necessárias desenvolvidas e articuladas pela coalizão dominante. Por outro lado, pode-se admitir que as crenças, os valores e a visão empresarial foram construídas a partir das percepções e do

direcionamento dado à organização pela mesma coalizão dominante.

Pôde-se notar que o processo de adaptação organizacional é governado pelas escolhas estratégicas, inicialmente pela administração do proprietário e, na nova estrutura da empresa, pela coalizão dominante. Embora essas escolhas sejam numerosas, elas podem ser categorizadas segundo aquele modelo. Para melhor identificação, as principais escolhas são apresentadas no Quadro nº1.

Quadro 1: Escolhas estratégicas no laboratório teuto-Brasileiro

| PERÍODO ATÉ 1993 | PERÍODO DEPOIS DE 1993 | PROCESSO DE MUDANÇAS |
|---|--|---|
| -Ênfase no mercado de baixa renda; -limitação de variedade; -Conformismo, inércia; Decisão centralizada no proprietário; | -Ênfase no mercado geral; -Ênfase na qualidade; -Ampliação da linha; -Percepção do futuro; -Abandono de antigos paradigmas culturais; -Profissionalização diretiva. | -Novos processos e equipamentos de produção; -Ênfase na formação qualitativa dos RH; -Nova estrutura - novos níveis; -Novo direcionamento diretivo - coalizão dominante. |

Fonte: Pesquisa do autor.

12 Conclusão

Retomando o objetivo inicial deste artigo, verifica-se que os argumentos desenvolvidos na discussão e na narrativa do caso acenam para a possibilidade de utilização do modelo elaborado por Miles e Snow para a compreensão sobre mudança estratégica e a adaptação organizacional decorrente.

O caso mostra que a trajetória seguida pela organização logrou sucesso nos objetivos de sobrevivência e de ampliação de espaço de mercado, por meio de escolhas estratégicas, estabelecidas inicialmente pelo proprietário, e posteriormente pela coalizão dominante. Nota-se, também, que houve uma interpretação contínua do ambiente, para, numa postura pró-ativa, realizar novas escolhas estratégicas e promover mudanças internas decorrentes.

NOTAS

1 Num sentido pejorativo, irônico, a sigla BO tem sido caracterizada como “ Bom para Otário” numa alusão à intenção do vendedor em fazer o cliente adquirir o medicamento.

Referências

- JAVIDAN, Mansour et al. Strategic change: the search for new equilibria. *Journal of Organizational Change Management*, v.3, n.3, p. 59-76, 1990.
- LABORATÓRIO Teuto-Brasileiro: Entrevista com a direção da empresa, áudio gravada.
- LACERDA, André. A melhor alternativa; entrevista com Gonzalo Vecina, presidente da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVS) In: *Medicamentos Genéricos – encarte Especial do Jornal do Brasil*. Rio de Janeiro, 20/08/2000.
- MILES, Raymond E. e SNOW, Charles C. *Organizational Strategy, structure, and process*. New York: Mc Graw-Hill, 1978.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- WOOD, Jr., Thomaz et al. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD, Jr. Thomaz (coord). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas e Coopers & Lybrand, 1995.