

**GIANKLEBER STRUMIELO DINIZ**

**PREPARAÇÃO DE MÉDICOS VETERINÁRIOS  
PARA A ATUAÇÃO NO MERCADO  
FARMACÊUTICO VETERINÁRIO DA AMÉRICA  
LATINA**

Dissertação apresentada ao Centro de Pesquisas e Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná como requisito parcial para a conclusão do MBA em Estratégia e Gestão Empresarial. Área de concentração: Comportamento Organizacional.

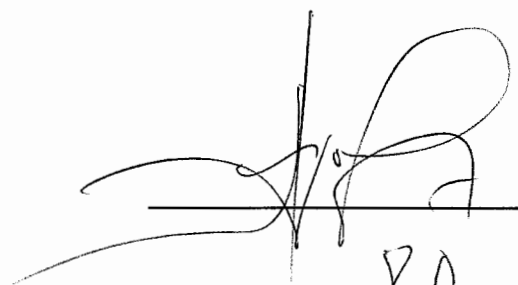
Orientador: Prof. Dr. Acyr Seleme

**Curitiba  
2003**

GIANKLEBER STRUMIELO DINIZ

**PREPARAÇÃO DE MÉDICOS VETERINÁRIOS PARA A  
ATUAÇÃO NO MERCADO FARMACÊUTICO VETERINÁRIO  
DA AMÉRICA LATINA**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Prof.  
8,0  
\_\_\_\_\_  
Prof.

Curitiba, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2003

## **DEDICATÓRIA**

**A Deus, a minha  
esposa companheira  
de todas as horas, a  
minhas filhas e a vida.**

## **AGRADECIMENTOS**

A minha família, de quem tanto tempo roubei com esta ambição.

A minha esposa, que me escorou com seu braço amigo para que eu pudesse realizar este sonho e sempre esteve ao meu lado.

A minhas filhas, pelo tempo que retirei delas estando longe e elas compreenderam.

A minha família pela motivação e confiança.

Aos amigos do curso, por apoiarem o meu esforço com distância e cansaço.

Ao Prof. Dr. Acyr Seleme, por apoiar e incentivar a realização do trabalho.

**“O verdadeiro homem de bem (...) todos os esforços emprega para poder dizer, no dia seguinte, que alguma coisa traz em si de melhor do que na véspera“**

**Espírito da Verdade**

DINIZ, Giankleber Strumielo. *Preparação de médicos veterinários para a atuação no mercado farmacêutico veterinário da América Latina*. 2003. 41p. Monografia (MBA em Estratégia e Gestão Empresarial) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba

## RESUMO

O presente estudo procurou verificar a importância de um planejamento para o treinamento de médicos veterinários para atuar no mercado latino-americano de produtos farmacêuticos veterinários, também chamado de mercado de saúde animal. Permite, através de comentários acerca da formação de blocos econômicos na América Latina, uma melhor compreensão das influências econômicas entre os diferentes países da América latina. Demonstra os cuidados que uma organização da área farmacêutica veterinária necessita ter ao buscar ingressar no mercado latino-americano. Aponta os principais tópicos que influenciam o executivo no processo de internacionalização de empresas deste ramo na América Latina e busca levantar as habilidades necessárias para executar esta função. Busca criar um paralelo entre as crises latino-americanas e possibilidades de serviços que agreguem valor aos produtos que a organização trabalhará, personalizando estes serviços. Compara, ainda, diferentes países quanto às características de seus mercados de saúde animal, atividades emergentes e hábitos de contato cliente-fornecedor. Conclui que é necessária uma formação eclética para esta atividade abordando aspectos técnicos, de marketing, comerciais, culturais, comunicação e de administração estratégica.

**Palavras-chave:** preparação técnica; veterinários; internacionalização; saúde animal; América latina.

DINIZ, Giankleber Strumiello. *Preparação de médicos veterinários para a atuação no mercado farmacêutico veterinário da América Latina*. 2003. 41p. Monografia (MBA em Estratégia e Gestão Empresarial) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

## ABSTRACT

The present study tried to verify the importance of a planning for the veterinary doctors' training that look for to act at the Latin-American market of veterinary pharmaceutical products, also called market of animal health. It allows, through comments concerning the formation of economical blocks in Latin America, a better understanding of the economical influences among the different countries of Latin America. It demonstrates the concern that an organization of the veterinary pharmaceutical area needs to have when looking for to go in the Latin-American market. The main topics that influence the executive in the process of internationalization of companies of this branch in Latin America appears and search to find the necessary skills to execute this function. Search to create a parallel one among the Latin American crises and possibilities of services that join value to the products that the organization will work, personalizing these services. Besides, it compares different countries through characteristics of their markets of animal health, emerging activities and habits of contact customer-supplier. It concludes that it is necessary an eclectic formation for this activity approaching technical aspects, marketing, sales, cultural, communication and strategic administration.

**Key-words:** technical preparation; veterinary; internationalization; animal health; Latin America.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
2. A COMPETITIVIDADE DO MERCADO FARMACÊUTICO VETERINÁRIO .....	14
2.1 Mercado Farmacêutico Veterinário Mundial.....	14
2.2 Mercado Farmacêutico Veterinário Brasileiro .....	17
3. AMÉRICA LATINA.....	19
3.1 Blocos Econômicos .....	19
3.2 Mercosul .....	20
4. O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL .....	22
5. PREPARAÇÃO DO MÉDICO VETERINÁRIO .....	24
5.1 Preparação Técnica .....	25
5.2 Preparação de Marketing .....	26
5.3 Preparação Comercial.....	28
5.4 Preparação em Comunicação .....	30
5.5 Preparação Cultural.....	31
5.6 Preparação em Administração Estratégica .....	32
6. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS NA AMÉRICA LATINA .....	34
7. SUPORTE AO PROFISSIONAL NA EMPRESA.....	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS .....	38

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Mercado de saúde animal mundial – faturamento, crescimento comparado a 2001 e participação de mercado por regiões .....	15
Tabela 2 - Mercado de saúde animal mundial – faturamento, crescimento comparado a 2001 e participação de mercado por grupo de produtos.....	16
Tabela 3 - Mercado de saúde animal mundial – faturamento, crescimento comparado a 2001 e participação de mercado por espécies.....	16
Tabela 4 - Mercado veterinário brasileiro em 2002 – participação por classes terapêuticas .....	17
Tabela 5 - Mercado veterinário brasileiro em 2002 – participação por espécies animais .....	18

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>ABEF</b>	<b>Associação de Produtores e Exportadores de Frango</b>
<b>ALADI</b>	<b>Associação Latino-Americana de Integração</b>
<b>ALALC</b>	<b>Associação Latino-Americana de Livre Comércio</b>
<b>ALCA</b>	<b>Área de livre Comércio das Américas</b>
<b>BCG</b>	<b>Boston Consulting Group</b>
<b>GATT</b>	<b>Acordo Geral Sobre Tarifas e Comércio</b>
<b>MCCA</b>	<b>Mercado Comum Centro-Americano</b>
<b>MEC</b>	<b>Ministério da Educação e Cultura</b>
<b>MERCOSUL</b>	<b>Mercado Comum do Cone Sul</b>
<b>NAFTA</b>	<b>North American Free Trade Agreement</b>
<b>UME</b>	<b>União Monetária Européia</b>

## INTRODUÇÃO

A indústria farmacêutica veterinária brasileira vem passando por grandes mudanças nos últimos quinze anos, principalmente decorrente da abertura de mercado e das constantes mudanças econômicas ocorridas nos países latino-americanos.

Entre as mudanças econômicas ocorridas no bloco latino americano podemos citar o Pacto Andino, de 1969, criado pelo acordo de Cartagena; a criação do Mercado Comum do Cone Sul (Mercosul) pelo tratado de Assunción, em 1991; o maior foco dos Estados Unidos da América na criação da Área de Livre Comércio das Américas (ALCA) a partir da Conferência de Miami, em 1994; fim da paridade dólar/peso com conseqüente colapso econômico na Argentina iniciado em 2000.

A capacidade de adaptação econômica das empresas aliada a uma boa formação de equipes com capacidade de gerir o mercado de clientes atuais bem como buscar novos mercados e/ou mercados emergentes, faz com que a indústria farmacêutica tenha habilidade de manter seus lucros e ampliar sua participação de mercado.

Apesar das grandes diferenças entre as empresas do setor, todas elas necessitam deslocar rapidamente profissionais para novas atividades, em um determinado momento, sem prepará-lo adequadamente para desempenhar a nova função. Isto faz com que a formação para desempenho profissional fique, na maior parte das vezes, a cargo do próprio indivíduo.

A busca de conhecimentos realizada pelos profissionais de medicina veterinária após a graduação tem se diversificado com o passar dos anos. Há alguns anos atrás o médico veterinário se restringia a buscar especializações técnicas no intuito de aperfeiçoamento para o seu dia a dia. Quando ligado a indústria farmacêutica veterinária, este aperfeiçoamento era procurado de acordo com as necessidades da empresa, buscando conhecimentos em uma área específica em que a indústria desenvolveria um novo mercado e/ou produto.

Hoje vemos o desenvolvimento crescente de busca de conhecimentos, pelo médico veterinário, na área de administração e marketing. O elevado

aparecimento de cursos de especialização com muito pouco a oferecer em termos de aprendizado juntamente ao pouco tempo disponível para realizá-los são fatores predisponentes ao difícil trabalho de encontrar profissionais qualificados a desenvolver novos mercados.

Para tanto, as empresas da indústria farmacêutica veterinária não tem mostrado tomar iniciativas no sentido de desenvolver profissionais com alta capacidade administrativa e comercial que, aliadas ao conhecimento técnico, possam ser de grande valia na abertura de novos mercados e mercados emergentes.

Com a possibilidade de melhorar esta preparação, propõe-se, em primeiro plano, um entendimento do mercado farmacêutico mundial e regional, seguido de um estudo da formação de profissionais do ramo farmacêutico veterinário com as habilidades necessárias para o desenvolvimento de novos mercados na América Latina, utilizando-se como referência países de mercado veterinário bem desenvolvido ou emergente em algumas atividades agropecuárias.

Para tanto, partiu-se do pressuposto de profissionais com graduação em medicina veterinária, levando-se em conta o currículo mínimo estabelecido pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC); da experiência no trabalho de doze anos na indústria farmacêutica veterinária; e das novas tendências que o consumidor tem apresentado, direcionando assim a indústria veterinária a novas abordagens técnicas, comerciais e de marketing.

## **2. A COMPETITIVIDADE DO MERCADO FARMACÊUTICO VETERINÁRIO**

O mercado farmacêutico veterinário vem sofrendo uma série de mudanças, e, como todos os mercados dependem de mudanças de abordagem rapidamente. Uma questão vem atormentando as empresas deste setor: qual a estratégia que a indústria farmacêutica veterinária deveria tomar para enfrentar estas mudanças, que dizem respeito ao poder de compra, de hábitos do consumidor e de formação dos blocos econômicos ao redor do mundo.

Um debate surge na literatura acerca de estratégias de administração a esse respeito, procurando estabelecer o foco adequado para enfrentar situação, sendo ele na dinâmica industrial e estrutura competitiva ou, ao invés disto, no mercado consumidor emergente e nas necessidades de mercado. Cada escola de pensamento tem seus argumentos persuasivos a esse respeito, mas parece que esta dicotomia é completamente artificial (Lee, 1992). Ambos fatores são críticos e importantes e, abordando somente um deles, não temos as condições necessárias ao sucesso.

### **2.1. Mercado Farmacêutico Veterinário Mundial**

O mercado mundial de produtos para a saúde e nutrição animal é estimado em 17 bilhões de dólares, sendo que 11,3 bilhões de dólares são produtos destinados a saúde animal (Wood Mackenzie, 2002).

Atitudes econômicas, políticas e até de hábitos de consumo vem afetando o mercado de produtos farmacêuticos veterinários nos últimos anos. A preocupação Européia com aditivos alimentares em rações animais criou o chamado "Precautionary Principle" (Princípio da Precaução) o qual sugere que se houver alguma possibilidade de risco atual ou futuro a saúde humana, o produto em questão é retirado do mercado. Isto tem gerado absurdos como a retirada de aditivos promotores de crescimento que eram usados em doses de cinco gramas por tonelada de ração fazendo com que o produtor seja obrigado a tratar terapeuticamente os animais com 2.000 gramas por tonelada de ração, depositando-se, assim, maior quantidade de

resíduos nas carcaças dos animais e gerando maiores problemas aos seres humanos. Fatores como este tem feito o mercado europeu de antibióticos crescer ao invés de diminuir.

Por sua vez, o mercado norte americano, embora tenha tido um pequeno crescimento no último ano, ainda é o grande nicho das companhias deste setor, sendo responsável por 36,9% do mercado mundial, seguido pelo Oeste Europeu, Ásia, América Latina e Leste Europeu. A tabela 1 mostra a indústria de saúde animal no mundo em faturamento, porcentagem de crescimento comparado a 2001 e participação no mercado mundial.

Tabela 1 – Mercado de saúde animal mundial – faturamento, crescimento comparado a 2001 e participação de mercado por regiões

<b>Região</b>	<b>Faturamento U\$ M</b>	<b>% Crescimento</b>	<b>Participação</b>
<b>América do Norte</b>	4.180	+ 1,0	36,9
<b>Oeste Europeo</b>	2.995	+7,7	26,4
<b>Ásia</b>	1.965	+ 1,0	17,3
<b>América Latina</b>	1.385	- 2,5	12,2
<b>Leste Europeu</b>	455	+ 7,1	4,0
<b>Outras Partes do Mundo</b>	350	+ 2,9	3,1
<b>Total</b>	<b>11.330</b>	<b>+ 2,5</b>	<b>100</b>

Fonte: Wood Mackenzie

Na América Latina este mercado vem tomando corpo, principalmente devido ao aumento de produção animal em vários países, como a avicultura e carcinicultura no Brasil, a salmonicultura e bovinocultura de leite no Chile e a carcinicultura Equatoriana e Mexicana.

Entre as diferentes segmentações de mercado, podemos observar na Tabela 2 que o grupo de parasiticidas ocupa o primeiro lugar, oriundo do uso desta classe de produtos como preventivo e contínuo. Produtos biológicos ocupam o segundo lugar nesta classificação devido, não só ao fato de constituir um uso preventivo, mas

também pela tendência mundial de diminuição no uso de antibióticos em animais. Antibacterianos (anti-infectivos) e aditivos medicados para ração seguem a lista tendo sua importância diminuída ano após ano, demonstrando a tendência descrita acima.

Tabela 2 – Mercado de saúde animal mundial – faturamento, crescimento comparado a 2001 e participação de mercado por grupo de produtos

<b>Grupo de Produtos</b>	<b>Faturamento U\$ M</b>	<b>% Crescimento</b>	<b>Participação</b>
<b>Parasiticidas</b>	3.115	+ 0,5	27,5
<b>Biológicos</b>	2.565	+ 7,1	22,6
<b>Outros Produtos</b>	2.095	+ 3,2	18,5
<b>Anti-infectivos</b>	1.930	+ 2,1	17,0
<b>Aditivos medicados para ração</b>	1.625	- 0,6	14,3
<b>Total</b>	<b>11.330</b>	<b>+ 2,5</b>	<b>100</b>

Fonte: Wood Mackenzie

O tamanho do mercado classificado por espécies animais está descrito na Tabela 3. À nível mundial o maior mercado localiza-se em animais de companhia (“pets”), seguido pela bovinocultura, suinocultura, avicultura e ovinocultura.

Tabela 3 – Mercado de saúde animal mundial – faturamento, crescimento comparado a 2001 e participação de mercado por espécies

<b>Espécie</b>	<b>Faturamento U\$ M</b>	<b>% Crescimento</b>	<b>Participação</b>
<b>Animais de Companhia/outros</b>	4.165	+ 4,6	36,8
<b>Bovinos</b>	3.140	+ 0,6	27,7
<b>Suínos</b>	2.030	+ 2,8	17,9
<b>Aves</b>	1.405	- 0,4	12,4
<b>Ovinos</b>	590	+ 4,4	5,2
<b>Total</b>	<b>11.330</b>	<b>+ 2,5</b>	<b>100</b>

Fonte: Wood Mackenzie

## 2.2 Mercado Farmacêutico Veterinário Brasileiro

O mercado total de produtos de saúde e nutrição animal na América Latina é em torno de U\$ 1,5 bilhões de dólares, dos quais o Brasil conta com 43% e o México com 18%. Os únicos outros dois países nos quais as vendas deste setor são maiores que cem milhões de dólares são Argentina e Colômbia (Wood Mackenzie, 2002).

Utilizando-se do mercado brasileiro como referência, podemos ver que a classe dos parasiticidas, representada pelos endectocidas, ectoparasitários e endoparasitários também é o maior grupo de produtos em faturamento, como no descrito acima referente ao mercado mundial. Os biológicos também apresentam a segunda colocação entre os grupos de produtos vendidos, sendo seguido por classes que estão apresentando queda de faturamento nos últimos cinco anos, como os antimicrobianos, os promotores de crescimento e antibióticos em geral. Cabe ressaltar que esta mudança no uso dos produtos veterinários no mundo iniciou-se em 1998, com a proibição de uso na Europa de quatro promotores de crescimento em rações animais: a virginiamicina, a bacitracina de zinco, a tilosina e a espiramicina.

A Tabela 4 demonstra o Mercado Veterinário Brasileiro em 2002 dividido em classes terapêuticas.

Tabela 4 – Mercado veterinário brasileiro em 2002 – participação por classes terapêuticas

<b>Classe</b>	<b>Participação %</b>
<b>Biológicos</b>	26,6
<b>Antimicrobianos</b>	17,2
<b>Endectocidas</b>	12,0
<b>Ectoparasitários</b>	13,3
<b>Anticoccidianos</b>	7,6
<b>Promotores de crescimento</b>	7,5
<b>Terapêuticos</b>	3,8
<b>Vitamínicos e Tônicos</b>	3,6

<b>Classe</b>	<b>Participação %</b>
<b>Endoparasiticidas</b>	3,6
<b>Desinfetantes</b>	2,2
<b>Dermatológicos</b>	0,5
<b>Outros</b>	2,1

Fonte: SINDAN

A divisão por espécies no uso de produtos veterinários no Brasil difere da distribuição mundial vista acima. Como o Brasil apresenta uma grande área territorial, a produção de bovinos representa a principal atividade pecuária no país, sendo responsável por metade do faturamento das indústrias farmacêuticas veterinárias. A produção de aves também é muito importante no país, sendo a segunda produção de frangos de corte do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos da América. O mercado de animais de companhia e de suinocultura também vem crescendo e ocupando importância no faturamento das empresas do setor. Os outros mercados não representam significância, como demonstra a Tabela 5.

Tabela 5 – Mercado veterinário brasileiro em 2002 – participação por espécies animais

<b>Espécie</b>	<b>Participação %</b>
<b>Bovinos</b>	50,6
<b>Aves</b>	25,0
<b>Animais de Companhia</b>	9,4
<b>Suínos</b>	9,0
<b>Eqüinos</b>	3,0
<b>Ovinos e Caprinos</b>	3,0

Fonte: SINDAN

### 3. AMÉRICA LATINA

O entendimento das transições que a América Latina vem sofrendo, tentando criar competitividade no mercado mundial frente aos blocos econômicos que estão se formando, como o Mercado Comum Europeu e o “North American Free Trade Agreement” (NAFTA), é passo fundamental no desenvolvimento de uma análise regional econômica e para a criação das estratégias de uma empresa que busque internacionalização nesta região.

#### 3.1. Blocos Econômicos

Vários entendimentos e tentativas foram tomadas no sentido de estabelecer blocos econômicos na América Latina. Em 1960, o Tratado de Montevideu instituiu a Associação Latino-Americana de Livre Comércio (Alalc). Esse foi um acontecimento decisivo para os líderes latino-americanos que se engajavam no projeto da integração. Da Alalc, faziam parte os “Três Grandes” da América Latina - Brasil, México e Argentina. Logo, ela abrangia quase toda a América do Sul (com exceção apenas da região das guianas). A sua meta, ousada, consistia na gradual formação de um mercado comum.

Simultaneamente à Alalc, nasceu o Mercado Comum Centro-Americano (MCCA). Sua finalidade consistia em superar os estreitos limites dos mercados consumidores dos pequenos Estados do istmo, promovendo o crescimento industrial.

O Pacto Andino nasceu como reação regional à estagnação da ALALC. Criado em 1969 pelo Acordo de Cartagena, ele se propunha a avançar rápido na direção do mercado comum, reduzindo taxas alfandegárias internas, definindo tarifa externa comum e concluindo programas de desenvolvimento industrial. Embora tenha estimulado o comércio regional, o Pacto Andino jamais se aproximou das metas originais. A integração diferenciada de cada um dos países-membro na economia mundial realçava as divergências de interesses entre a Venezuela do petróleo, a Colômbia do café, a Bolívia do estanho e o Chile do cobre.

A ALALC deixou de existir, oficialmente, em 1980. Naquele ano, um novo Tratado de Montevideu instituiu a Associação Latino-Americana de Integração (ALADI), re-agrupando todos os Estados da sua fracassada antecessora. No lugar da integração de toda a América Latina, o tratado da Aladi prevê, de forma flexível, a criação de blocos sub-regionais, menores e mais eficazes.

O surgimento relativamente crescente do Mercado Comum do Cone Sul é descrito em situação particular a seguir.

### **3.2. Mercosul**

O Mercado Comum do Sul (Mercosul) surgiu no marco jurídico do tratado da Aladi, com o tratado de Assunción, em 1991, sendo um acordo para a constituição de um mercado comum entre a República Argentina, a República Federativa do Brasil, a República do Paraguai e a República Oriental do Uruguai.

[...] já está em vigor, com algumas exceções que continuam a ser objeto de negociações, a Zona de Livre Comércio de bens [específica para o MERCOSUL]. A entrada em vigor, em 1/1/95, da Tarifa Externa Comum marcou o início efetivo da existência da União Aduaneira, que continuará a ser aperfeiçoada ao longo dos próximos anos. Gradualmente, o MERCOSUL passa a negociar, também, temas característicos da agenda de um Mercado Comum. O Protocolo sobre Comércio de Serviços (1997) prevê a criação de uma "zona de livre comércio" nesse setor em prazo máximo de dez anos (<<http://www.mre.gov.br/acs/diplomacia/portq/temas/me001.htm>> em 10 julho 2003).

Uma das maiores barreiras a criação de blocos econômicos é a quebra ou desarme de tarifas alfandegárias por se tratar, às vezes, de fator de segurança nacional ou controle econômico governamental. Os processos de desarme ou diminuição gradativa das tarifas alfandegárias, tradicionalmente, constituíram-se em um caminho repleto de dificuldades pelas mais diversas causas: primeiro, através de instrumentos de negociação produto por produto, já abandonados no Acordo Geral Sobre Tarifas e Comércio - GATT (Tamanes, 1992); segundo, vontade retórica, mas não real, que tem seu reflexo no adiamento de datas, constituindo-se na maior dificuldade para o desarme dos produtos considerados estratégicos para cada país. A evidência mostra que, em todos os processos, o desarme alfandegário produz-se de forma gradual até que atinja determinados produtos. É neste sentido que se fala de

vontade retórica, mas não real, e na procura do interesse nacional e não da união em conjunto (Grien do Campo, 1992).

O interesse pelos mercados internacionais tem sua causa principal nas restrições de divisas da maioria destes países que, por outra parte, precisam destas para poder pagar as importações que realizam (Kitamura, 1982). Esses precisam exportar para os mercados internacionais para obterem as divisas que, depois, utilizarão para o comércio intra-regional, ou para importações com o resto do mundo.

Outro fator a se levar em conta seria a unificação da moeda na criação do MERCOSUL. De alguma forma, esse tipo de lógica também permeou a integração europeia no caminho da criação do Euro, visto como um incentivo para que os países membros da União Monetária Europeia (UME) se esforçassem a fim de conseguir avançar em áreas nas quais até então a cooperação e o entendimento entre os países — em que pese à longa história de integração da Europa — deixavam a desejar. Podemos citar um dos mentores da união monetária europeia que disse que “em certo tempo, a União Monetária Europeia deveria promover uma harmonização parcial de imposto nacional e políticas de trabalho. Em outras palavras, o ciclo virtuoso agora a caminho deveria conduzir, via uma única moeda corrente, o avanço à integração econômica” (Delors, 1997).

Os motivos para a eventual adoção de uma unificação monetária entre os mesmos residem, fundamentalmente, no fortalecimento do meio ambiente institucional favorável a uma estabilização duradoura dos preços — incluindo um Banco Central unificado e independente; tetos para a relação entre o déficit público e o PIB; e metas inflacionárias baixas (Giambiagi, 1999).

Vemos, assim, que os fatores necessários ao estabelecimento de um bloco econômico com poder de pressão externa, enfrentando negociações com o bloco europeu ou norte-americano, são vários e dependem de uma grande vontade política. Neste reside um dos maiores problemas do estabelecimento pleno do bloco, pois a alternância de poder nos governos faz com que seja necessário readequação de interesses de tempos em tempos.

## 4. O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

A resposta de uma empresa ou organização ao mercado altamente competitivo depende da capacidade desta reagir aos acontecimentos ou mudanças rapidamente e desenvolver aprendizado com estas exigências. Esta capacidade não se traduz apenas por desenvolver sempre novas técnicas ou procedimentos, mas sim de disseminá-las entre os profissionais da empresa, bem como registrá-las para posterior análise.

De acordo com Cook e Yanow (1993), aprendizagem organizacional é a capacidade das organizações de administrar a mudança ambiental mediante criação, recriação e difusão de significados intersubjetivos.

A aprendizagem deve ser adquirida não só pelos processos planejados de mudança. É necessário reconhecer três tipos de forças que podem provocar mudança: a relação entre as organizações e seus ambientes; o crescimento por meio de estágios do ciclo de vida; e o exercício da política, a constante luta pelo poder. Todos os três podem ocorrer à margem das intenções estratégicas e objetivos oficiais, obrigando a organização a se manter em constante movimento (Kanter, Stein and Jick, 1992).

A diversidade cultural de uma empresa gera uma certa pressão no processo de aprendizagem. Essa diversidade exige gerenciamento adequado de forma a evitar que a tensão prejudique a apresentação de resultados positivos (Senge, 1990). É necessário o conhecimento deste fator de diversidade para gerenciá-lo e usá-lo como experiência no gerenciamento de diferentes culturas no processo de internacionalização.

O processo de preparação de um profissional passa pelo entendimento das diferentes culturas dentro da organização. Essas diferentes culturas irão impactar na maneira que a organização irá absorver as novas aprendizagens a serem gerenciadas na sede da empresa. Devemos utilizar as ferramentas de endomarketing para usarmos as diferentes culturas internas, como habilidades a serem aproveitadas na internacionalização. Podemos, por exemplo, utilizar nossa estrutura do departamento financeiro para apoiar decisões em um cliente sediado na Argentina pós-

crise, ou o departamento de logística auxiliando outro cliente sediado na Venezuela que, passando pelos problemas do governo Chavez, enfrenta problemas de estoques, matérias primas e fornecedores.

O processo de internacionalização exige que a empresa aprenda a trabalhar com diferentes culturas, hábitos, crenças, valores e ritmos de trabalho e de vida, respeitando cada um deles e moldando-os de acordo com as novas estratégias e filosofias da organização.

Podemos citar o ritmo de trabalho de campo no México. As pessoas ligadas às atividades agropecuárias têm o hábito de bloquear as atividades após o almoço. Então, normalmente não se visitam clientes entre 13 e 16 horas.

A organização precisa desenvolver modelos de aprendizagem e incorporar a cultura de absorção da aprendizagem em todos os momentos ou ciclos da organização. Isto fará com que ela esteja pronta a vislumbrar novos horizontes, internacionalizando suas operações ou, por melhor dizer, expandindo seus mercados.

## 5. PREPARAÇÃO DO MÉDICO VETERINÁRIO

A formação clássica do médico veterinário em sua graduação foca o aspecto técnico quase que exclusivamente, olvidando que, além de um profissional da área de saúde animal, normalmente tem funções ligadas a administração de empresas e de pessoas.

O conceito de especialização concentrou-se no meio veterinário, durante anos, como sendo uma busca de conhecimentos técnicos necessários à perfeita execução das atividades profissionais, contando que estas atividades estariam ligadas somente a área técnica. No entanto várias empresas notaram a capacidade destes profissionais em administração, vendas e marketing. Isto fez com que vários destes profissionais galgassem cargos de diretorias em suas empresas.

Ainda sob esta perspectiva, as organizações, ao criar processos de internacionalização buscando mercados latino-americanos em expansão ou emergentes, defrontam-se com pessoas sem formação acadêmica para tanto. Frente a essa necessidade de busca de conhecimento para exercer adequadamente suas novas atribuições, o médico veterinário busca treinamentos, especializações ou cursos por sua própria conta, gerando, assim, uma alta proliferação de cursos de especialização com muito pouco ou nada a acrescentar de base acadêmica, concentrando-se em “fórmulas mágicas” de administração.

Uma tese de mestrado, citada por Gazzoni (2003), desenvolvida na UFSC buscou investigar os perfis dos profissionais especializados demandados pelo mercado dos agronegócios. Com 15 anos de atraso em relação aos EUA, que enxergaram precocemente a qualificação profissional como propulsora da competitividade setorial.

A pesquisa foi desenvolvida com base em 404 questionários respondidos por empresários dos diversos segmentos das cadeias produtivas. Foram listados 53 conhecimentos e habilidades, agrupados em economia e gestão, tecnologia de produção, comunicação e expressão, informática, qualidades pessoais e experiência profissional.

O empresário consultado deveria referir as 15 mais importantes. O grupo que se sobressaiu foi o do quesito “atributos pessoais”, pois as cinco primeiras características exigidas tinham esse caráter. Seguiu-se a demanda por “comunicação e expressão” e exigência de saber “lidar com estresse pessoal e institucional”. A habilidade e conhecimento gerencial estavam apenas entre as cinco últimas características de maior menção por parte dos consultados. Inclui-se nesse grupo análise e controle de custos, planejamento estratégico, marketing e gestão da qualidade. Experiência anterior e conhecimento tecnológico não constam entre as prioridades. Assim como não foi colocado como importante o domínio de conhecimentos da legislação, de informação sobre mercado internacional, de políticas agrícolas e similares (Gazzoni, 2003). Isto parece demonstrar uma maior valorização nas qualidades intrínsecas das pessoas.

No caso de empresas ligadas ao mercado farmacêutico veterinário estes dados parecem não se confirmar nas exigências quanto à procura de profissionais. Baseados nestas exigências deste mercado desenvolve-se este estudo.

A análise revelou que o processo de aprendizagem caracteriza-se pela exploração além dos limites existentes, tendo em vista a natureza estratégica das mudanças necessárias, resultando em aprendizado de alto nível ( Leonard-Barton, 1995). Na busca destes limites surge a proposta de foco para o treinamento de profissionais para este setor da empresa, formando pessoas aptas a entender diferentes culturas, comunicar-se bem na língua espanhola, com habilidades de vendas, marketing e economia.

### **5.1. Preparação Técnica**

A formação clássica de medicina veterinária, levando-se em conta o currículo mínimo estabelecido pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), é muito parecida nos diferentes países. A grande diferença está no modo de encarar a medicina veterinária preventiva e as espécies foco de cada país.

O treinamento técnico organizacional necessário continua sendo focado na busca de necessidades prementes da organização. O direcionamento deve ser dado

pela direção em face dos lançamentos, novas abordagens técnicas, novas indicações de velhos produtos ou abrangência de outras espécies animais.

É praticamente consensual que devemos atentar para as novas tendências do mercado, pressupô-las e antever treinamentos focalizando-as. Nestas novas tendências está o menor uso de aditivos medicados nas rações animais, que teve seu início, ou marco inicial, a partir de 1998, quando a Europa banuiu a espiramicina, bacitracina de zinco, tilosina e virginiamicina para uso em rações animais, como já descrevemos acima.

A tendência de alimentação utilizando produtos com o menor índice de resíduos possíveis inicia-se, então, na Europa e começa a tomar forma em vários países do mundo. Embora estes produtos tenham um maior custo de produção e, conseqüentemente, um maior preço ao consumidor final, eles estão, pouco a pouco, fazendo parte da vida de muitos consumidores. São os produtos denominados verdes, orgânicos, "antibiotics free" ou naturais.

A preparação de um profissional para atuar na América Latina deve levar em conta este fator, uma vez que somos um país exportador para a União Européia. É uma excelência. Como exemplo disto temos a produção de frangos de corte, na qual o Brasil é o segundo produtor mundial, produzindo em 2002, segundo a Associação de Produtores e Exportadores de Frango (ABEF), 5.917.000 toneladas e exportando 1.600.000 toneladas, ou seja, 27% de nossa produção. Grande parte disto para Europa, atendendo as exigências daquele mercado. Assim é necessário treinamento técnico para a produção de alimentos chamados "Drugs Free", ou seja, sem aditivos antibióticos.

## **5.2. Preparação de Marketing**

O mercado latino-americano tem peculiaridades que merecem ser alvo de estudos um pouco mais aprofundados. Cada país da América Latina apresenta características totalmente próprias de seu mercado farmacêutico veterinário, embora seja uma característica comum a todos os países a dependência do relacionamento interpessoal, ou marketing de relação, do processo de venda.

Peppers e Rogers (1997) descrevem as vantagens desse tipo de marketing e como se pode multiplicar a capacidade de abordar os clientes de forma individualizada. Segundo eles, o segredo está em estabelecer um diálogo que flua bem, mesmo que a empresa continue a oferecer produtos e serviços desenvolvidos para um mercado de massa. O marketing de relacionamento implica, acima de tudo, uma grande mudança na forma de mensurar o sucesso: da tradicional participação de mercado (market share, em inglês) para a "participação no cliente" (share of customer) - em outras palavras, a fatia que uma empresa tem do total das compras de determinado cliente. As "economias de alcance" (economies of scope) inerentes à nova abordagem proporcionam, segundo os autores, melhor relação custo-benefício às companhias do que as economias de escala (economies of scale) associadas ao marketing de massa.

O treinamento do homem de marketing voltado a negócios latino-americanos deve envolver o entendimento de sistemas de distribuição, muito usados em países como Equador, México, Peru e Colômbia. O mercado brasileiro de bovinos também é atingido, em grande parte, pelo sistema de distribuição. Este sistema coloca o produto em maior disponibilidade ao consumidor, que se encontra em diversas regiões do país, não havendo grandes concentrações de produção. A necessidade de criar mais valor para os clientes - na forma de serviço melhor com preço menor -, o que implica reduzir custos em toda a cadeia de valor, resulta na criação, por exemplo, de sistemas de resposta rápida, troca eletrônica de dados e entregas just-in-time, os quais encontra-se nos sistemas de distribuição.

Ainda deve abordar, o treinamento, a venda direta, pois este é o sistema usado na avicultura latino-americana. Neste sistema de venda é necessário observar que no setor farmacêutico veterinário as decisões são tomadas em vários níveis, por vários profissionais. Voltando ao exemplo da avicultura, normalmente um profissional, ao visitar um cliente, encontra o médico veterinário sanitarista, o responsável pelo laboratório, o médico veterinário responsável por matrizes e incubatório, o diretor de produção, o nutricionista, o gerente de fábrica de ração e o comprador. Cada pessoa envolvida tem seus interesses e todos têm poder de decisão ou veto sobre os produtos veterinários a serem usados. Este tipo de venda técnica envolve bastante conhecimento de técnica, vendas e principalmente marketing.

Para um treinamento na área de marketing focando o mercado farmacêutico veterinário devemos ter por base temas como diferenciação de produtos, personalização de serviços, relacionamentos interpessoais e segmentação de mercado.

A criação de valores diferenciados ajuda a competir em um mercado com tanta influência dos países asiáticos como este. Os três componentes básicos de uma proposição de valor diferenciadora: 1) oferecer, com o produto, serviços valiosos e fáceis; 2) acentuar a “afinidade emocional” nas iniciativas vinculadas ao aumento do valor da marca e 3) estabelecer relações estratégicas com os clientes. Também é fundamental que a empresa “re-segmente” sua base de clientes de maneira muito precisa, para não haver segmentos mal-atendidos (Wise, 2003).

A segmentação de mercado e o entendimento local das necessidades do cliente também assumem papel fundamental no jogo do mercado. O marketing global só permite conquistar os consumidores fascinados pelas marcas mundiais, mas, além desse segmento, a adaptação às preferências locais é de vital importância. Em longo prazo, o poder de compra potencial dos mercados emergentes é enorme, e as marcas locais, sensíveis à cultura e competitivas no preço, levam vantagens sobre as mundiais (Quelch, 2001).

### **5.3. Preparação Comercial**

A abordagem comercial na preparação do médico veterinário que irá atuar no mercado farmacêutico veterinário da América Latina passa por alguns temas obrigatórios: economia regional e particular de cada país; ambiente econômico; técnicas de vendas; definições de mix de produtos, preços e prazos; e preparação de “budget” – previsão de vendas.

Um grande fator que afeta as relações econômicas em todo o mundo é o processo de globalização. A globalização deve ser entendida como resultado de um determinado momento histórico, ou seja, como resultado da fixação de novos padrões de acumulação ampliada do capital e das transformações das relações de produção, sobre as instituições, as organizações e os indivíduos e os grupos sociais, em termos de efeitos e conseqüências: (a) sobre a economia, especialmente os processos e

relações de trabalho; (b) sobre as instituições jurídico-políticas e de organização da sociedade; (c) sobre a ideologia e o imaginário social; e (d) sobre as relações psicossociológicas, especialmente os reflexos sobre os comportamentos e os valores e códigos sociais (Faria, 1998).

Um fato impressionante, embora muitas vezes desapercibido, sobre a economia sem fronteiras é que as pessoas costumam ter melhor acesso a produtos de baixo custo e de alta qualidade quando não fabricados no próprio país (Ohmae, 1996).

Frente a esta realidade, algumas correntes políticas buscam um novo caminho de prática política, defendendo a chamada “terceira via”, que visa adaptar a social-democracia a este novo contexto, superando o neoliberalismo (Giddens, 1999), enquanto outras defendem a possibilidade da convivência entre as diferentes classes com a preservação do sujeito, mesmo com a acentuação do hiato existente entre elas, numa política contextualizada frente ao recente processo de globalização (Touraine, 1998).

Aspectos particulares de cada país influenciarão dramaticamente as operações comerciais a serem realizadas. Assim, é necessário que o profissional a trabalhar nesta área crie um sistema de informações contínuas de perspectivas econômicas dos países envolvidos. Existem empresas especializadas em fornecer estas informações “on-line”, pela Internet. Isto evita surpresas desagradáveis como a falta de produtos disponíveis internalizados na Venezuela, na crise do governo Chavez ou a falta de moeda para honrar compromissos internacionais com a crise cambial da Argentina, entre outras.

As técnicas de vendas básicas também ocupam papel fundamental para o estabelecimento de sucesso na América Latina. Pode-se notar que estes artifícios tão úteis ainda são pouco usados em países como Colômbia, Equador ou Peru. Dentro destes temas, a abordagem de “afirmação inicial de benefícios”, “técnicas de rebate de objeções” e “venda direta” são primordiais na preparação do profissional.

A abordagem da definição de preços também vem participar como fator importante quando se trabalha com mercados tão diversificados. Para a definição de preços, o treinamento deve lembrar da importância de desafiar todos os “fatos”; construir modelos de influência para movimentações no mercado; construir modelos de

influência usando as perspectivas de diversos executivos; confrontar todas as decisões de definição de preço; reconhecer que os executivos às vezes se sentem muito mais seguros acerca de seu próprio conhecimento do que é justificável; definir mecanismos de feedback de forma que os executivos saibam no que resultaram suas decisões de precificação (Cressman, 2002).

A preparação de metas deve ser uma preocupação do executivo que trabalhará com uma diversidade de países e situações. Assim treinamentos que visem preparar o profissional para entendimento de como focar objetivos e como ter energia necessária para persegui-los, serão necessários. O foco sem a energia degenera em execução apática ou conduz à exaustão. A energia sem o foco se dissipa em diligência sem objetivo ou, em sua forma mais destrutiva, leva a uma série de fracassos devastadores. Na verdade, são as duas características combinadas que fazem os executivos mais eficazes (Bruch and Groshal, 2002).

#### **5.4 Preparação em Comunicação**

A abordagem deste tema foca-se na comunicabilidade oral e escrita. O treinamento da língua espanhola torna-se imprescindível para a correta execução da atividade executiva na América Latina. A preparação deve abordar temas cotidianos que serão de grande importância no relacionamento interpessoal, mas sem deixar de lado treinamentos específicos de apresentações em público, termos técnicos da área, regionalismos de linguagem e vícios de linguagens regionais. A utilização de uma imersão na língua espanhola é de grande valia para que a compreensão do executivo alcance um nível suficiente de comunicação em que não haja bloqueios de entendimento.

O conhecimento de espanhol não se torna suficiente para a execução das tarefas de gerenciamento de atividades na América Latina, uma vez que o processo de globalização que vivemos nos faz conviver com diversas línguas no mundo dos negócios. O Inglês ainda é a língua universal dos negócios e torna-se fundamental para esta função, tanto no trato com clientes como com fornecedores.

## 5.5. Preparação Cultural

Segundo Sebenius (2002), fazer negócios em um meio cultural diferente impõe aos executivos responsáveis pela negociação um dever: o de levar em consideração aspectos culturais que vão muito além do comportamento exigido pela etiqueta. Quem ignora as peculiaridades dos processos de negociação em cada país pode se ver diante de surpresas desagradáveis.

A estrutura de poder e o processo de tomada de decisão costumam variar enormemente de uma cultura para outra, não somente no que diz respeito a aspectos legais, mas também quanto a condutas e valores. Muitos acordos promissores fracassam devido ao fato de uma das partes ter ignorado tais diferenças. Por exemplo, os processos de decisão em empresas avícolas Argentinas parecem estar mais concentrados em poucas pessoas, comparando-se ao Brasil.

Um negociador deve se preparar para atuar com sucesso em uma cultura que não a sua. Antes de preparar a estratégia, deve conhecer cada um dos protagonistas da negociação - formais e informais - e saber quais deles podem influenciar a decisão final.

Estes processos facilitam as negociações e devem ser preparados pelo profissional da área. A leitura sistematizada, busca de informações via Internet e o aproveitamento das viagens de negócios focando conhecer as diferentes culturas em negociações, maneira de ver o negócio e relação pessoal entre a produção e os proprietários auxiliarão uma boa formação no âmbito cultural.

Cada país tem diferentes níveis de aceitação dos consumidores e de sofisticação empresarial para campanhas diversas de marketing. O crescimento de e-comércio trouxe uma redução significativa no custo de entrada em mercados globais. Pela primeira vez, negócios pequenos e grandes podem igualmente estender suas operações de e-comércio para outros mercados. Por outro lado, a comercialização tradicional deve apoiar-se mais ainda em agregar valor, conhecer a fundo as diferentes culturas, agregar serviços personalizados e aproximar-se do cliente.

## 5.6. Preparação em Administração Estratégica

Observando o dia a dia dos executivos que atuam no mercado latino americano, nota-se o conceito de Galbraith (1986) de que estratégia consistente e implementação bem sucedida são os verdadeiros sinais de uma boa administração. Para alcançar o sucesso, o médico veterinário deve buscar conhecimentos administrativos em escolas que possam oferecer professores capazes de orientá-lo em busca de técnicas e conhecimentos acadêmicos, com análises de casos e com boas referências de ex-alunos.

O cuidado com cursos de baixa qualidade deve ser redobrado, pois se trata de um mercado que vem crescendo muito nos últimos anos, chamado de educação continuada, o qual vem sendo ocupado por todos os tipos de escolas buscando aumento em seu faturamento sem levar em conta a qualidade de ensino.

O estudo do planejamento estratégico é um dos passos para o entendimento da administração estratégica. O papel do planejamento estratégico no contexto de um sistema de administração estratégica se diferencia das concepções clássicas, na medida em que as exigências na direção de uma visão conceitual global da política empresarial impulsionam para um alargamento do espectro de problemas estratégicos. Trata-se, com efeito, dos processos decisórios que direcionarão a empresa para uma evolução de longo alcance (Zahn, 1981).

A formulação de estratégias deve observar as seguintes variáveis (Hofer, 1975): condições ambientais; características organizacionais; disponibilidade de recursos; dinâmica de mercado; e ciclo de vida dos produtos.

Algumas técnicas permitem avaliar alternativas para responder a eventuais contingências, ou mesmo antecipá-las. Algumas ferramentas administrativas acessórias podem auxiliar, como a matriz de portfólio BCG (Boston Consulting Group); matriz da GE/Mckinsey de atratividade da indústria ou ramo e posição relativa do negócio; matriz ADL de posição competitiva e estágio do ciclo da indústria; e a análise de impacto da estratégia de mercado sobre o lucro – PIMS. Boas escolas de administração podem auxiliar o ensino de como utiliza-las adequadamente.

O entendimento sobre a competitividade do mercado, o manejo da política com a concorrência e conseqüente definição de estratégias faz com que a organização encontre o melhor posicionamento no mercado. É mediante a interpretação das demandas competitivas e socioculturais de seu contexto institucional de referência que a organização se estrutura e define suas estratégias de ação, visando atender seus interesses (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993).

## 6. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS NA AMÉRICA LATINA

O processo de internacionalização deve iniciar-se pelo entendimento interno da empresa no sentido de abertura a novas idéias, vencer paradigmas e repensar procedimentos considerados sucesso até então. Podemos assim ter um clima favorável à discussão de quebra de determinados valores pré-existentes e compartilhamento de idéias, crenças e valores.

A decisão de se internacionalizar é indicativa de uma base de crenças e valores prévios, na qual se apóia o envolvimento com outros países. Sem esta base a decisão não se produziria: estruturas e decisões numa organização só se sustentam quando estão em conformidade com as crenças e valores compartilhados (Hinings e Greenwood, 1988).

O planejamento de ações adquire, aqui, fundamental importância para o sucesso do processo de internacionalização, analisando a preparação de profissionais e da organização para uma mudança conceitual. O planejamento empresarial, segundo Castor e Suga (1988), adquire maior consistência quando enfatiza o desenvolvimento dos meios e a criação de capacidades permanentes da organização, em vez de se concentrar exclusivamente no aperfeiçoamento de seu ideário e de suas aspirações.

Entre outras dificuldades para o processo de internacionalização está a política portuária brasileira que cria dificuldades para a importação e exportação. Segundo Grieco (2001), entre os entraves crônicos, de caráter nitidamente estrutural, à formação de preços competitivos de nossos produtos de exportação figuram e requerem medidas corretivas aqueles relacionados aos transportes marítimos, às elevadas tarifas de manuseio de cargas e aos serviços precários dos portos brasileiros. São prejuízos imensos causados à economia do país, pela absorção considerável de receitas brutas de exportação e pela majoração do custo das importações. Mais grave são seus efeitos limitativos ao aumento do intercâmbio pela redução do poder competitivo em áreas onde se deparam regras protecionistas que favorecem nossos concorrentes.

Uma grande base de criação de facilidades de internacionalização está surgindo com o Mercosul. Segundo Horisaka (1997), o Mercosul pode aproximar-se, em

médio prazo, do tipo de integração *market-led* asiática. A esse respeito, os tópicos principais da internacionalização mais recente das corporações latino-americanas são:

1. Argentina, Brasil, Chile e México passam por uma fase de internacionalização "voltada para fora", ou seja, na busca de desempenho exportador associado aos investimentos;
2. O amadurecimento de uma percepção autenticamente global nos negócios tem levado, entre nós, ao surgimento de "multinacionais de Terceiro Mundo";
3. Os executivos gerenciais estão aprendendo, na prática, a formular estratégias internacionais filtradas pela definição de mercados regionais e sub-regionais;
4. A aquisição tem sido a forma preferencial de expansão, em contraposição à formação de alianças, *joint-ventures* ou estabelecimento de subsidiárias;
5. A conquista de mercados é um fator mais importante que a re-localização de plantas visando ao aproveitamento de vantagens comparativas clássicas (como custos salariais menores);
6. Surgem assim, aos poucos, as bases para uma integração *market-led*, embora: a) a profundidade dos mercados ainda seja insuficiente se comparada a projetos de integração onde países desenvolvidos desempenham um papel aglutinador e orientador dos investimentos (caso do Japão, no Sudeste Asiático, e dos Estados Unidos, no NAFTA); b) os setores de bens de consumo ainda predominam como fronteira dessa integração regional, caso do Brasil e Argentina, por exemplo.

Cabe esperar que as novas redes empresariais, voltadas aos setores de bens de consumo e serviços, inclusive financeiros, assumam um papel de vanguarda na criação dos circuitos de informação sem os quais nenhum projeto de integração consegue se consolidar (Serra, 1998).

## 7. SUPORTE AO PROFISSIONAL NA EMPRESA

Dentre os fatores que afetam o bom treinamento de profissionais, o principal deles é a predisposição da empresa em ajudá-lo com estrutura, pessoas e tempo. Às vezes é necessário que se inicie a criação de uma cultura de aprendizagem dentro da estrutura organizacional para que o treinamento ou aprendizagem seja encarado como “benéfico para a organização” e não como sendo um “motivo para que não se trabalhe”.

A criação de uma cultura de aprendizagem contribuirá para que a organização tenha um maior patrimônio de conhecimento. Conforme afirma Dogson (1993), a aprendizagem das empresas é maior do que a soma das aprendizagens de seus empregados. Neste sentido o autor constata grande concordância entre diversos estudiosos quanto ao papel das normas e valores compartilhados na explicação da aprendizagem organizacional.

Com o entendimento que a empresa é a maior beneficiária do treinamento de seus profissionais, espera-se maior apoio ao médico veterinário do ramo farmacêutico veterinário que deve devolver, em forma de treinamento para a sua equipe brasileira, os conhecimentos adquiridos. A ajuda da empresa na facilitação de horários, ajuda de custo e de pessoal de suporte é de valioso auxílio ao profissional que busca preparação para o ingresso em um novo mercado e com tantas variáveis de difícil controle.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a presente pesquisa constatou-se a importância de um planejamento para a preparação do médico veterinário em busca da internacionalização de empresa do ramo farmacêutico veterinário. O treinamento deste profissional deve abordar os aspectos: técnico, marketing, comercial, comunicação, cultural e administração estratégica. A abordagem de cada item destes descritos mostrou-se necessária, uma vez que a diversidade de abordagens na literatura foca a administração de forma abrangente e inominada. Assim a necessidade de uma contextualização do treinamento especificamente ao ramo farmacêutico veterinário se tornava indispensável.

O médico veterinário, por seus conhecimentos técnicos, torna-se um profissional de extrema valia para ocupar posições administrativas neste ramo. Por ter base técnica sobre o sistema de criação, nas diversas atividades pecuárias, sente proximidade as necessidades dos clientes e tem, assim, facilidade de identificação empresa-cliente.

O treinamento do médico veterinário que visa ocupar esta função deve ser consistente e multidisciplinar, uma vez que conhecimentos acadêmicos sobre administração, por exemplo, não fazem parte de sua formação básica.

O estudo destas premissas buscou, pelo lado do médico veterinário, superar impasses pessoais na busca de estratégias e planejamentos de treinamento que, muitas das vezes equivocadas, faz com que o profissional despenda tempo e recursos financeiros com tecnologias ultrapassadas ou cursos inadequados. Por outro lado demonstrou a empresa à necessidade de apoio em diversas áreas para que disponibilize, da melhor maneira possível, um executivo capaz de buscar na internacionalização um terreno mais propício à sobrevivência e crescimento da organização.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES E EXPORTADORES DE FRANGO – ABEF. **Produção e exportação brasileira de frangos de corte em 2002**. Disponível em: <<http://www.abef.com.br>>. Acesso em: 28 mai 2003.
- BRUCH, H. E.; GHOSHAL, S. Os executivos, o foco e a energia. **Havard Business Review**, Massachusetts, set./out.. 2002.
- CASTOR, B. V.; SUGA, N. Planejamento e ação planejada: o difícil binômio. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 102-122, jan./mar. 1988.
- COOK, S. D. N.; Stein, B. A.; JICK, T. D. Culture and organization learning. **Journal of Management Inquiry**, New York, v. 2, n. 4, p. 373-390, dec. 1993.
- CRESSMAN JR., G. E. A definição de preço na prática. **Revista Marketing Management**, São Paulo, jul./ago. 2002.
- DELORS, J. Keep on keeping on. **Newsweek Magazine**, Danvers, n.3, p. 17, fev. 1997.
- DOGSON, M. Organizational learning: a review of some literature. **Organization Studies**, London, v. 14, n. 3, p. 375-394. 1993.
- FARIA, J. H. **The contemporary state and globalization**. Sunderland: University of Sunderland. 1998.
- FISHMAN, C. A precificação científica. **Revista HSM Management**, São Paulo, jun./ago. 1998.
- GALBRAITH, J. K. **A era da incerteza**. 1. ed. São Paulo, 1986.
- GAZZONI, D. L. **Profissionais para o agronegócio**. Disponível em: <<http://www.agropolis.hpg.ig.com.br>>. Acesso em: 22 maio 2003.
- GIAMBIAGI, P. Mercosul: a união monetária faz sentido? **Revista Política Externa**, São Paulo, v. 8, n. 3, dez./jan./fev. 1999/2000.

GIDDENS, A. ***A terceira via***, Rio de Janeiro: Record, 1999.

GRIECO, F. A. ***O Brasil e a Nova Economia Global***, São Paulo: Aduaneiras, 2001. p. 235-256.

GRIEN DO CAMPO, R. ***La integración económica; alternativa inédita para América Latina***. Madrid: Universidad Computense de Madrid. 1992. p. 583.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. ***The dynamics of strategic change***. New York: Basil Blackwell, 1988.

HOFER, C. Toward a contingency theory of business strategy. ***Academy of Management Journal***, New York, v. 18, n. 4. 1975.

HORISAKA, K. ***Business corporations: regional integration players in Asia and Latin America***. Japan: Sophia University. 1997.

KANTER, R. M.; STEIN, B. A.; JICK, T. D. The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it. New York: ***The Free Press***, 1992.

KITAMURA, H. ***La teoría económica y la integración económica de las regiones subdesarrolladas***. In: ECONOMIA DE LA INTEGRACIÓN LATINA AMERICANA, Buenos Aires: Bid Intal, 1982. v. 1, p. 91-115.

LEE, M. M. ***Creating strategic leverage***. New York: John Wiley, 1992.

LEONARD-BARTON, D. ***Wellspring of knowledge: building and sustaining the sources of innovation***. Boston: Havard Business School Press, 1995.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. ***Organização e sociedade***, v.1, n. 1, 1993.

OFFICIAL JOURNAL OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, ***Council Regulation, n. 2821/98***, 29 dec. 1998. p. 351-354.

OHMAE, K. A ilusão cartográfica. In: \_\_\_\_\_ **O fim do estado nação: a ascensão das economias regionais**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. Relacionamento duradouro. **Planning Review**, São Paulo, set./out. 1997.

QUELCH, J. Pensar localmente: o novo paradigma. **Strategy and Business**, New York, mar./abr. 2001.

SEBENIUS, J. Como negociar através das fronteiras. **Havard Business Review**, Massachusetts, set./out. 2002.

SENGE, P. **A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SERRA, J. Alça, Mercosul e abertura externa brasileira. **Revista Política Externa**, v. 7, n. 1, jun. 1998.

SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS PARA SAÚDE ANIMAL – SINDAN. **Mercado veterinário**. Disponível em: <<http://www.sindan.com.br>>. Acesso em: 12 jun 2003.

STERN, L. O melhor sistema de distribuição. **Revista HSM Management**, jun./ago. 1997.

TAMARES, R. **Estructura económica internacional**. Madid, Allanza Universidad. 1992. p. 583.

TOURAINÉ, A. Poderemos viver juntos? **Iguais e diferentes**. Petrópolis: Vozes, 1998.

WISE, R. O modelo da inovação de demanda. **Revista HSM Management**, São Paulo, jul./ago. 2003.

WOODMACKENZIE. **Animal health market**. Disponível em: <<http://www.woodmac.com>>. Acesso em: 17 mai 2003.

**ZAHN, E. *Entwicklungstendenzen und problemfelder der strategischen planung – planung und rechnungswesen der betriebswirtschaftslehre.***  
Berlin: Heinz Bergner, 1981.