

ESPECIFICIDADES DE ATIVOS E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO SETOR FARMACÊUTICO BRASILEIRO

Tatiane Silva Tavares Maia¹

Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira²

Fabricio Simplicio Maia³

Resumo: Embora a literatura sobre alianças estratégicas tenha ganhado espaço na agenda dos pesquisadores, ainda não existe consenso sobre a relação dos atributos da transação na formação das alianças estratégicas. Por considerar a existência de uma lacuna nessa relação, o trabalho se propõe a analisar a influência da especificidade dos ativos na formação de alianças estratégicas. Trata-se de uma pesquisa descritiva, desenvolvida com base em dados secundários. Foi testado um conjunto de hipóteses relacionando especificidades de ativos e alianças. Os dados foram coletados em 1.353 bulas de medicamentos registrados no Bulário Eletrônico da ANVISA. Os resultados do estudo sugerem evidências compatíveis com as hipóteses formuladas, comprovando influência de ativos específicos como forma, categoria e prescrição de medicamentos na formação de alianças. Conclui-se que as especificidades de forma farmacêutica do medicamento, categoria regulatória e prescrição médica favorecem a existência de alianças estratégicas com diferentes intensidades.

Palavras-chave: Governança; Estratégia; Atributos da Transação.

SPECIFICITIES OF ASSETS AND STRATEGIC ALLIANCES IN BRAZILIAN PHARMACEUTICAL SECTOR

Abstract: Although the literature on strategic alliances has gained space in the researchers schedule, there is no consensus on the relationship of the attributes of the transaction in the formation of strategic alliances. Considering the existence of a gap in this relationship, the study aims to analyze the influence of asset specificity in the formation of strategic alliances. This is a descriptive research, developed based on secondary data. Was tested a hypotheses set relating to specific assets and alliances. Data were collected on 1,353 inserts for medicines registered in the Electronic Register of ANVISA. The study results suggest evidence consistent with the hypotheses, demonstrating the influence ($P < 0.05$) of specific assets such as shape, category and prescription medications on alliances. Conclude that the specific pharmaceutical drug form, regulatory category and medical prescription favor the existence of strategic alliances with different intensities.

Keywords: Governance, Strategy; Transaction Attributes.

¹ Doutorado em Administração pela Universidade Nove de Julho. Mestrado e Graduação em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Atualmente é professora do curso de Administração na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Endereço: Av. Aristides Klafke, 700; Paranaíba (MS), CEP:79.500-000. E-mail: tstavares@gmail.com

² Pós-doutorado na Faculdade de Economia e Administração/Universidade de São Paulo. Doutorado em Business Administration pela David Eccles School of Business da Universidade de Utah, EUA, (equivalência pela U. de Coimbra, Portugal e validação pela FEA/USP, Brasil) (Fulbright Scholar), MBA e Mestrado pela Universidade Católica Portuguesa (Lisboa) e Licenciado em Economia pela Universidade de Coimbra. Atualmente é professor na Universidade Nove de Julho, no Programa de Mestrado e Doutorado em Administração.

³ Doutor em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e Graduado em Administração pela Universidade Federal de Lavras. Atualmente é professor do curso de Administração na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Introdução⁴

As empresas recorrem a parcerias estratégicas de diferentes configurações com objetivos distintos. A escolha, que é usualmente enquadrada na dicotomia *comprar* ou *fazer* (*make or buy*), tem impacto estratégico nos próprios limites da firma – o que ela escolhe fazer e o que escolhe não fazer (COASE, 1937). Essa escolha separa as transações conduzidas internamente daquelas que envolvem parceiros externos, por meio de contratos que originam relações de subcontratação, por exemplo, ou em condições de mercado aberto, que podem ser identificadas como *buy-off-the-shelf*.

As alianças estratégicas entre empresas têm-se destacado especialmente em indústrias de alta tecnologia e conhecimento especializado por serem formas por meio das quais as empresas conquistam recursos similares ou complementares aos que já detêm (POWELL *et al.*, 2005). Embora a literatura sobre alianças estratégicas seja extensa (BARNEY; HESTERLY, 1996; MAYER; SALOMON, 2006; ROBINSON; STUART, 2007; DI SERIO *et al.*, 2011; YEN; HUNG, 2013), não existe consenso de que a especificidade dos ativos seja um indicador motivacional para a escolha da estrutura de governança.

Por considerar a existência de uma lacuna na relação entre a influência da especificidade dos ativos na formação de alianças estratégicas contratuais, o trabalho busca contribuir expondo teoricamente como essa relação pode se comportar. O fundamento deste estudo reside nas relações existentes entre a formação de alianças estratégicas e a especificidade de ativos (mensurada pela escolha entre fornecedor externo e interno para a transação).

Estudar as alianças estratégicas das empresas farmacêuticas parece relevante por ser um setor de alto dinamismo em inovação tecnológica, no qual têm proliferado movimentos de aquisições entre empresas. A partir dos anos de 1980, as alianças estratégicas têm sido adotadas de forma crescente no setor farmacêutico (POWELL *et al.*, 2005), o qual se encontra em franca transformação no Brasil (CALIARI; RUIZ, 2010), marcado por alterações institucionais, incentivos governamentais e crescimento dos laboratórios genuinamente nacionais.

O setor farmacêutico brasileiro oferece um contexto favorável ao estudo por coexistirem estruturas de governança distintas (CALIARI; RUIZ, 2010). O setor cresceu e tem-se consolidado com a adoção da hierarquia como estrutura de governança, predominante nas

⁴ Esse artigo é uma versão aprimorada e atualizada do artigo publicado e apresentado no Simpoi no ano de 2013 - <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013_T00257_PCN44454.pdf>. Nessa nova versão, houve a colaboração do Professor Fabrício Simplício Maia.

diversas etapas da cadeia de valor, gerando corporações de grande porte e verticalmente integradas e seguindo, na realidade, um percurso que se verifica em outros países (NOGUEIRA; BATAGLIA, 2012). Demonstrando a crescente importância das alianças estratégicas, Cohen et. al. (2004) notou que as 20 maiores empresas farmacêuticas mundiais formaram, entre 1997 e 2002, aproximadamente 1.500 alianças com empresas de biotecnologia.

A metodologia constituiu de dados secundários coletados do registro público de medicamentos no Brasil, especificamente do Bulário Eletrônico⁵ no ano de 2012. Especificidade foi examinada, nesse estudo, a partir do exame de dois atributos: a presença de aspectos únicos ou diferenciais no produto final e a dependência da empresa com relação aos atributos do produto, os quais implicam a especialização de ativos físicos e humanos, o que configura o investimento em ativos específicos pela empresa proprietária ou pelo eventual parceiro.

O estudo trata de uma aplicação dos atributos da transação, com enfoque na especificidade dos ativos envolvidos, examinando sua influência na formação de alianças estratégicas no setor farmacêutico brasileiro e possibilitando a formulação da seguinte questão de pesquisa: Qual a influência da especificidade dos ativos na formação de alianças estratégicas contratuais? Esse trabalho pretende contribuir com o entendimento do papel das alianças face à análise dos custos de transação e, em especial, da especificidade dos ativos para a escolha dos limites da firma.

O artigo está estruturado em cinco seções, iniciando com esta introdução. Em seguida, apresenta-se o referencial teórico, que contempla os seguintes temas: alianças estratégicas e especificidade dos ativos (onde são apresentadas as hipóteses de estudo). Na sequência, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Por fim, resultados e análises são apresentados e, tecidas as considerações finais.

2. Referencial Teórico

Essa seção está dividida em duas partes: alianças estratégicas e especificidades dos ativos. A primeira subseção apresenta conceitualmente o construto Alianças Estratégicas, que é base para o desenvolvimento do trabalho. A segunda subseção apresenta conceitualmente o construto Especificidade dos Ativos e também apresenta as hipóteses propostas utilizadas para teste da relação entre Alianças Estratégicas e Especificidade de Ativos.

⁵ Os dados secundários utilizados na pesquisa foram retirados do Bulário Eletrônico da Anvisa, disponível no site <http://www.anvisa.gov.br/datavisa/fila_bula/index.asp>.

2.1 Alianças Estratégicas

Nos últimos anos, tem ocorrido uma mudança de paradigma em que as empresas já não mais são vistas como agentes independentes e isolados no mercado (BARNEY; HESTERLY, 1996), mas antes, que cooperam e estabelecem redes entre si (RANF; TODĂRIȚA, 2009) para aceder a mercados, desenvolver novas tecnologias, explorar novas geografias ou entrar em projetos em que grandes investimentos são necessários. A cooperação interempresas pode advir do reconhecimento de que não é possível deter internamente todos os recursos, conhecimentos e competências necessárias para competir, pois as formas de parceria são um veículo para aceder aos recursos de que não dispõe (POWELL, 1990).

Assim, segundo Pisano (1991), as empresas procuram adquirir novos conhecimentos e competências por meio de parcerias para o desenvolvimento de novos produtos e processos. Essa necessidade pode se apresentar mais significativa em setores ou indústrias que utilizam alta tecnologia em seus processos produtivos.

Uma aliança estratégica pode ser definida como uma ligação entre firmas autônomas e envolve a partilha, a troca ou o desenvolvimento cooperativo (SAKAKIBARA, 2002). Segundo Doz (1996), a formação de alianças está ancorada na necessidade de as empresas se adaptarem a estímulos ambientais e romperem com a inércia organizacional. Gulati (1998) define essas parcerias como acordos voluntários entre firmas independentes que objetivam o comércio de novos produtos e serviços e também o desenvolvimento de novos processos tecnológicos. Para Kahalas e Suchon (1995), alianças também são acordos de médio até longo prazo entre duas ou mais firmas, desde que esses sejam mais substanciais do que as transações normais de mercado. Macedo-Soares (2002) explica esses acordos como alianças que contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa. Em essência, Gulati (1999) defende que elas são uma forma de cooperação interorganizacional voluntária que envolve trocas importantes para desenvolvimento compartilhado entre organizações e conduzem a um compromisso permanente entre os parceiros. Então, uma aliança estratégica forma-se quando duas ou mais empresas juntam esforços e recursos para atingir um objetivo estratégico comum (JOHANSON; MATTSON, 1993; EIRIZ, 2001; DYER; KALE, 2007).

As motivações para estabelecer parcerias são várias. Atualmente, as alianças são centrais para a estratégia de muitas organizações (BAMFORD et al, 2003). Por exemplo, na visão de Harrigan (1985), elas promovem maior flexibilidade estratégica da empresa. Heimeriks e Duysters (2007) apontam os benefícios em termos da entrada em novos mercados, redução dos custos de desenvolvimento, expansão do alcance comercial e fornecimento de soluções completas para o cliente. Outros fatores incluem o

compartilhamento dos riscos, o acesso a novas tecnologias, a velocidade de lançamento no mercado e a complementaridade de competências (KOGUT, 1988; HAGEDOORN, 1993; EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996).

De acordo com Eiris (2001), os benefícios das alianças estratégicas são: a) resultado de um conjunto coerente de decisões; b) meio para desenvolver vantagem competitiva sustentável; c) impacto organizacional de longo prazo; d) meio para responder às oportunidades e ameaças externas; e) base em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas; f) influência nas decisões operacionais; g) envolvimento de todos os níveis hierárquicos da organização; h) influência pelo seu contexto cultural e político e i) envolvimento, direto e indiretamente, de todas as atividades da organização.

As alianças podem gerar vantagem competitiva por meio de ativos específicos a uma relação, como defendem Helfat et al (2007). Tais autores referem-se aos ativos específicos como ativos customizados entre os parceiros para o desenvolvimento de uma dada transação de aliança. Jones, Hesterly e Borgatti (1997) integram a teoria dos custos de transação e a teoria de redes sociais para observar que também as redes são uma forma de governança a qual pode emergir como resposta a condições de especificidades de ativos. Gulati (1999) também enfatizou como as empresas visam ao acesso a recursos críticos usando alianças. Sendo assim, algumas das mais importantes motivações para a formação de alianças residem na exploração de ativos ou fontes complementares de recursos (KOGUT, 1988).

2.2 Especificidade dos Ativos

A organização de atividades dentro da própria empresa ou externamente, por meio do mercado, é uma questão central na pesquisa em estratégia. Essa decisão, relacionada à governança, encontra uma prescrição aparentemente simples e direta na Teoria dos Custos de Transação (TCT): as empresas devem internalizar transações quando há existência de perigos contratuais e favorecer o mercado quando tais riscos estão ausentes (MAYER; SALOMON, 2006, RUESTER, 2010).

De forma mais direta, a escolha estratégica quanto à governança das transações é função dos custos de transação envolvidos em cada uma das opções de governança alternativa. Esses conceitos são conhecidos pelos acadêmicos em Administração e têm a sua origem nos trabalhos seminais de Coase (1937), que observou que a economia é diferenciada com base em estruturas, classificando-as como estruturas de mercado e da firma (hierárquica).

A estrutura de mercado é composta por uma complexa relação de trocas dirigida pelos movimentos de preço; enquanto a estrutura das firmas é enquadrada numa estrutura

hierárquica. Formas de governanças híbridas, como as redes sociais, ou as *social networks*, introduzidas mais tarde, vieram alargar o leque conceitual de alternativas de governança, posicionando-se como soluções para ultrapassar as desvantagens, quer da governação hierárquica, quer a de mercado (ver, por exemplo, WILLIAMSON, 1985; GROSSMAN; HART, 1986; MÉNARD, 2006).

As formas de governança híbrida têm ganhado forte atenção de pesquisadores, talvez por permitirem soluções intermediárias que economizam nos custos de transação e respondem às preocupações dos estrategistas. Por exemplo, as formas híbridas permitem que as empresas integrem parte das transações nas quais estão envolvidas e têm dado origem a vários instrumentos como contratos interfirmas, franquias, contratos não padronizados, entre outros (BAKER; GIBBONS; MURPHY, 2002).

Ao analisar as ineficiências existentes na construção dos contratos, Williamson (1981) conclui que a operacionalização do construto transação é feita a partir das dimensões potencialmente geradoras dos custos: frequência, incerteza e especificidade dos ativos. Em essência, tanto a maior frequência como a maior incerteza podem conduzir a empresa a internalizar as transações. No entanto, é menos evidente e menos estudado o papel da especificidade dos ativos.

A especificidade dos ativos refere-se à possibilidade de transferência de ativos para usos alternativos (WILLIAMSON, 1985). Quanto mais específicos forem os ativos a uma dada transação, menos previsível será o seu valor em outro contexto. Gera-se, assim, um potencial problema de comportamentos oportunistas que é especialmente grave no caso de alianças estratégicas ou parcerias. Após a empresa realizar investimento em ativos específicos, fica refém da relação e, dada a natureza de racionalidade limitada, nomeadamente na elaboração de contratos que possam estabilizar a relação, passível de exploração pelo parceiro. Portanto, em condições de alta especificidade dos ativos, a provável solução é que as empresas prefiram formas internas de governança (MAYER; SALOMON, 2006).

Segundo Riordan e Williamson (1985), o principal fator responsável por diferenciar os custos entre as transações é a variação na especificidade dos ativos, a qual está diretamente relacionada ao valor dos ativos envolvidos numa dada transação. Isso significa que, quanto maior a especificidade do ativo, maior a sua importância direta na transação. Williamson (1989) e Joskow (1996) dividem a especificidade em: (1) especificidade locacional (lugar); (2) especificidade de ativos humanos; (3) ativos dedicados; (4) especificidade dos ativos físicos e (5) especificidade temporal.

Pode-se relacionar a especificidade de ativos para explicar a escolha da estrutura de governança por meio de modelos híbridos como as alianças estratégicas. Genericamente, quanto maior o investimento em ativos específicos à transação, maior será a propensão para a escolha recair sobre a adoção de alianças. Esse fato acontece pela necessidade de internalização da transação, pela firma, em contextos de elevada incerteza (FERREIRA; SERRA, 2010).

Os fatores de incerteza podem advir dos altos investimentos necessários, mas também, no setor farmacêutico, da incerteza associada à criação de novas drogas ou à capacidade de comercialização dos produtos. Nessas circunstâncias, a diversificação reflete a amplitude de diferentes tipos de produtos oferecidos pela empresa.

No setor farmacêutico, o medicamento apresenta três especificidades que podem delimitar a sua caracterização: categoria regulatória, forma farmacêutica e prescrição médica. Em consulta específica às bulas de medicamento no Bulário Eletrônico (ANVISA, 2011), é possível obter informações sobre as especificidades e as alianças formadas para fabricação, distribuição, embalagem e registro do medicamento.

O produto pode então ser descrito pela forma farmacêutica, pela categoria regulatória e pela prescrição. A ANVISA classifica a categoria regulatória de medicamento, que possui relação com aspectos de propriedade intelectual ou de tecnologia, distinguindo-se as seguintes categorias de medicamento: Referência, Novo, Similar, Genérico, Dinamizado, Fitoterápico, Biológico e Específico.

As empresas atuantes no setor farmacêutico necessitam ter um tamanho mínimo eficiente e oferecer uma carteira diversificada de produtos, com a finalidade de gerar economias de escopo no sistema produtivo e na gestão de riscos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), para a oferta de novos produtos no mercado (BOGNER; THOMÁS 1996). Uma carteira diversificada pode significar um espectro amplo de especificidades passível de influenciar a opção por entrar numa aliança estratégica. Assim, na forma de hipótese:

Hipótese 1: A existência de aliança é favorecida pela especificidade de categoria do medicamento.

Assim como a especificidade de categoria regulatória do medicamento, também a especificidade de forma compreende ativos dedicados que envolvem as transações. A forma farmacêutica do medicamento diz respeito ao aspecto físico adotado pelo fabricante para a

liberação da droga no organismo humano. Encontram-se classificados 62 tipos de formas, cuja nomenclatura é especificada pelo documento “Vocabulário Controlado de Formas Farmacêuticas, Vias de Administração e Embalagens de Medicamentos” da ANVISA (2011). Trata-se de quatro classificações maiores: forma sólida, semissólida, líquida e gasosa.

Considerando-se o aumento dos custos de transação ocasionado pela especificidade de ativos, pode-se compreender que ela teria um efeito negativo sobre a diversificação, diminuindo o espectro de formas farmacêuticas. Quando isso ocorre, tende-se a usar a transação governada por aliança como alternativa. Isso pode ser um incentivo para o não investimento em ativos específicos para as atividades envolvidas na transação e a subsequente escolha de uma estrutura de governança híbrida (MÈNARD, 2006).

De acordo com Jacobides e Hitt (2005), as operações estão apoiadas nos conhecimentos gerais e específicos da firma em realizar atividades e também envolvem investimentos específicos em equipamentos, treinamento e retenção de pessoas essenciais e necessárias para colocar esse conhecimento em operação. Nesse ponto, a contratação de fornecedores externos diminui investimentos em ativos específicos à transação. Adicionalmente, permite a troca de experiências, conhecimentos e capacidades em setores dinâmicos e movidos à inovação, como o setor farmacêutico. A aliança seria uma alternativa para produzir variedade de formas, mesmo aquelas que a organização não possui capacidades e experiência (NOGUEIRA; BATAGLIA, 2012).

No caso dos genéricos, pode-se constatar a existência de menor número de alianças; pois, além de mais baratos, eles são intercambiáveis com os medicamentos de referência, havendo comumente a troca de um medicamento por outro e obtendo-se o mesmo resultado terapêutico (ANVISA, 2002). Com o advento dos genéricos, obtidos a partir de fórmulas com patentes expiradas, criou-se a alternativa de produtos que apresentam equivalência com o medicamento de referência atestada por laboratórios credenciados pela ANVISA (QUENTAL *et al.*, 2008).

Segundo os laboratórios fabricantes, os medicamentos de referência ou inovadores são mais caros porque houve muito investimento em pesquisa. Quando um medicamento inovador é criado, o laboratório é protegido pela Lei das Patentes; portanto, enquanto a patente de um medicamento dessa categoria estiver em vigor, não é permitida a produção do genérico correspondente.

Bigelow e Argyres (2008) consideram a influência da experiência da empresa na indústria diante de situações de escolha da estrutura de governança. Nogueira (2012), em estudo sobre o setor farmacêutico, identificou um baixo valor estratégico da transação de

fabricação de medicamentos na cadeia de valor do setor. O autor justifica essa evidência no fato de que as empresas tendem a terceirizar a transação de fabricação justamente dos produtos com formas de atributos específicos, preferindo, em alguns casos, utilizar um parceiro. Em forma de hipótese propomos:

Hipótese 2: A existência de aliança é favorecida pela especificidade de forma farmacêutica do produto.

A especificidade de prescrição de medicamentos relaciona-se a dois aspectos. Não é permitida a publicidade acerca de medicamentos que só podem ser vendidos sob prescrição médica; portanto, esses são os que mais recebem investimento em campanhas junto a médicos e farmácias (ANVISA, 2002). Todavia, a prescrição também conota outro aspecto importante dos custos de transação, pois os medicamentos nessas condições (prescritivas), restritos ao uso hospitalar e com retenção da receita no momento da aquisição, referem-se àqueles de uso restritivo, cujos processos de produção são diferenciados e ainda exigem desenvolvimento de tecnologias específicas (ANVISA, 2011). Assim, adiantamos a próxima hipótese:

Hipótese 3: A existência de aliança é favorecida pela especificidade de forma de prescrição do produto.

Tradicionalmente, a indústria farmacêutica vem sustentando sua atividade comercial em dois pilares: geração de demanda via classe médica e efetivação da venda via o canal varejista ou ainda no ambiente hospitalar, dependendo da classe e da indicação do produto (PAPPINI JR, 2012). Algumas empresas seriam as exceções, como as de atuação exclusiva em produtos cópia aos originais; nelas a prescrição não exercia o poder de alavancagem, mas sim, a presença do produto no varejo. O mesmo ocorre com as empresas detentoras de produtos isentos de prescrição, os atuais MIP's (medicamentos isentos de prescrição), os quais acabam por gerar sua demanda por meio de mídias diretas ao consumidor.

Na seção seguinte, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para testar as hipóteses que norteiam a proposta do trabalho.

3. Procedimentos Metodológicos

Trata-se de uma pesquisa de natureza básica, pois visa a gerar novos conhecimento para a ciência; pode ser classificada como descritiva, já que testa a relação entre variáveis (GIL,

1991). A pesquisa foi elaborada utilizando dados do registro público de medicamentos no Brasil disponibilizado pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

Adotou-se como universo para a pesquisa os medicamentos com registro disponíveis no Bulário Eletrônico disponível no *site* da ANVISA, consultado no ano de 2012. Foram considerados dois níveis de análise para este universo: a especificidade de ativos e a estrutura de governança. Optou-se por verificar a população total de registros presentes na base de dados do Bulário, na qual foram encontrados, no período de setembro a novembro de 2012, 1631 registros (bulas). Foram excluídas 278 bulas repetidas, indicadas para profissional de saúde e paciente, reduzindo, assim, o total de registros analisados para 1353 registros (82,95%).

A escolha do setor farmacêutico brasileiro justifica-se pela diversidade de estruturas de governanças distintas e, particularmente, pela observação de que muitas empresas, para fabricar e comercializar vários medicamentos, estão envolvidas em alianças estratégicas nos quesitos distribuição, manufatura, registro e envase.

3.1 Descrição das Variáveis

Objetivando descrever o que ocasiona a formação de parcerias nesse setor, foram utilizados dois construtos teóricos: (1) a especificidade de ativos (Williamson, 1985) e (2) alianças estratégicas (MÈNARD, 2006).

Nesse estudo, o construto especificidade de ativos é composto por três indicadores: forma farmacêutica, categoria regulatória de medicamentos e prescrição médica. Enquanto o construto alianças estratégica (estrutura de governança híbrida) é representado pela presença ou ausência de parcerias.

A forma farmacêutica é caracterizada na Tabela 1 pelos indicadores: a) forma sólida; b) forma semissólida e c) forma líquida.

Tabela 1: Descrição da variável Forma Farmacêutica

Forma	Descrição
Sólida	Comprimidos: sublingual, revestido, liberação lenta ou dispersível; pastilha; cápsula: gelatinosa, mole ou dura, com microgrânulos e para inalação; drágea; granulado; pó: para aplicação tópica, inalação, suspensão injetável, solução oral e suspensão oral; goma; tablete; supositório e depot injetável.
Semissólida	Gel; geleia; pomada; creme; pomada em tubo; creme com aplicador vaginal; creme em óvulo vaginal; enema e sistema intrauterino.
Líquida	Emulsão: oral, tópica, injetável e oftálmica; loção tópica; xarope; colutório; suspensão oral; solução: oral, gotas, tópica, injetável, capilar, ocular, otológica tópica, em spray, injetável, inalante, nasal em <i>spray</i> e aerossol: oral e nasal.

Fonte: Dados disponíveis no site da ANVISA (2011)

A categoria regulatória de medicamentos foi caracterizada na Tabela 2, pelos seguintes indicadores: de referência; novo; similar; genérico; fitoterápico; dinamizado; específico e biológico. Para a prescrição médica, os indicadores utilizados foram: sem prescrição; com prescrição; prescrição hospitalar e prescrição com retenção de receita. A variável prescrição médica orienta-se para medicamentos diferenciados quando assume a forma de prescrição (incluindo a retenção de receita e a indicação hospitalar).

Tabela 2: Categorias regulatórias de medicamentos

Categoria	Significado
De referência	Produto inovador registrado no órgão federal responsável pela vigilância sanitária e comercializado no país. Lei 9787 de 10/02/1999.
Novo	Produto novo com princípios ativos sintéticos e semissintéticos, associados ou não.
Similar	Equivalente ao medicamento registrado no órgão federal responsável pela vigilância sanitária. Pode diferir quanto a: tamanho e forma do produto, prazo de validade, embalagem, rotulagem, excipientes e veículo. Identificado por nome comercial ou marca.
Genérico	Produto considerado “cópia” do medicamento de referência com patentes expiradas, mas com a obrigatoriedade de apresentação de testes e equivalência farmacêutica e denominação genérica do princípio ativo, sem nome comercial. Lei 9787 de 10/02/1999.
Fitoterápico	Produto obtido utilizando-se exclusivamente matérias-primas ativas vegetais. Excluem-se os que trazem na sua composição substâncias ativas isoladas, sintéticas ou naturais e associações dessas com extratos vegetais.
Dinamizado	Produto preparado a partir de substâncias submetidas a triturações sucessivas ou diluições seguidas de sucção, ou outra forma de agitação ritmada, com finalidade preventiva ou curativa.
Específico	Produto à base de vitaminas e/ou minerais e/ou aminoácidos, isolados ou associados entre si, de uso oral, classificados como medicamentos isentos de prescrição médica ou soluções administradas por via parenteral ou não.
Biológico	Produto contendo molécula com atividade biológica conhecida, incluindo vacinas, soros hiperimunes, hemoderivados, medicamentos obtidos a partir de fluidos biológicos ou de tecidos de origem animal, medicamentos obtidos por procedimentos biotecnológicos, anticorpos monoclonais, medicamentos contendo microorganismos vivos, atenuados ou mortos.

Fonte: Dados disponíveis no *site* da ANVISA (2011)

Os remédios classificados como “sob prescrição” fazem parte de um grupo de medicamentos normalmente indicados para o tratamento de doenças específicas. Trata-se de medicamentos com tendência maior de serem produzidos por meio de alianças pelo fato de envolverem mais pesquisas e tecnologias. Acredita-se que, em sua maioria, enquadram-se em medicamentos de tratamentos de doenças graves, envolvem ainda testes direcionados, principalmente no caso de doenças em fase de pesquisa, como AIDS e os diferentes tipos de câncer. Quanto ao construto estrutura de governança híbrida, a variável utilizada foi a parceria com indicadores dicotômicos: ausência de parceiras e presença de parcerias.

3.2 Estratégia de Análise

A estratégia de análise dos dados obtidos por meio dos registros foi desenvolvida em três etapas: análise descritiva dos dados, análise de correlações e tabelas de contingência. A análise descritiva foi utilizada para demonstrar características básicas dos registros utilizados no artigo, procedeu-se então uma análise de frequência para melhor visualização dessas características.

A análise de correlação e tabelas de contingência foram utilizadas com o intuito de apresentar cruzamentos entre os dados de especificidade de ativos e o estímulo à formação de alianças estratégicas. Adotaram-se ambas as técnicas para avaliar o relacionamento de duas ou mais variáveis, posto que, nas correlações, não se tem o controle sobre as variáveis estudadas. As tabelas de contingência foram utilizadas para avaliar o relacionamento das categorias quanto ao grau de independência ou homogeneidade das variáveis (HAIR et. al., 2007).

4. Resultados

Nessa seção, apresentam-se os resultados da pesquisa, que dão suporte para aceitação ou rejeição das hipóteses propostas na subseção Especificidade de Ativos.

A Tabela 3, exposta abaixo, demonstra a distribuição de frequência dos indicadores de especificidade dos ativos. Como nela apresentado, o indicador de maior expressividade relacionado à variável Forma Farmacêutica foi “Forma Sólida” (56,5%); para a variável Categoria dos Medicamentos, 70,9% correspondem ao indicador medicamentos “Novos”; enquanto, para a variável Prescrição, 66% correspondem ao indicador “Necessidade de Prescrição”.

Tabela 3: Distribuição de frequência dos indicadores para o construto especificidade de ativos

Variáveis	Indicadores	Frequência	%
Forma farmacêutica	Sólida	765	56,5
	Semissólida	123	9,1
	Líquida	465	34,4
Categoria	De referência	8	0,6
	Novo	959	70,9
	Similar	173	12,8
	Genérico	13	1,0
	Fitoterápico	105	7,8
	Dinamizado	57	4,2
	Específico	25	1,8
	Biológico	13	1,0
	Prescrição médica	Sem prescrição	268
Sob Prescrição		893	66,0
Prescrição Hospitalar		83	6,1
Prescrição com retenção de receita		109	8,1

Fonte: Dados desta pesquisa

As análises de correlação e as tabelas de contingência servem para mostrar as relações entre as variáveis componentes do construto especificidade de ativos e a variável aliança estratégica (HAIR et. al., 2007).

As correlações entre as variáveis do construto especificidade de ativos, apresentados na Tabela 4, demonstram que as variáveis forma farmacêutica e categoria dos medicamentos apresentam uma correlação positiva (0,119), significativa a 1% de acordo com HAIR et. al. (2007).

Tabela 4: Correlação entre as variáveis que compõem o construto especificidade de ativos

	Variáveis		
	Forma Farmacêutica	Medicamento/ Categoria	Prescrição
Medicamento/Categoria	0,119**		
Prescrição Médica	-0,071**	-,0293**	
Alianças	-0,139**	-0,374**	0,356**

Notas: Teste: Spearman's rho. **. Correlation is significant at the 0.01.

Fonte: Dados desta pesquisa

Esses dados demonstram que, no caso desse trabalho, quando se tem uma transição da forma sólida, passando pela semissólida até a forma líquida, os medicamentos tendem a evoluir em suas categorias (passando de medicamento de referência até medicamentos classificados como biológicos).

Na observação da correlação entre a forma farmacêutica e a categoria dos medicamentos, com relação à prescrição médica, nota-se uma correlação negativa significativa a 1%. Há uma associação negativa entre a forma farmacêutica e a prescrição médica, a qual sugere haver relação entre a escala de prescrição médica e as evoluções na forma farmacêutica.

Os dados mostram ainda que as correlações entre essas variáveis são consideradas qualitativamente fracas (-0,139 e -0,374 respectivamente) em relação à classificação proposta por Callegari-Jacques (2003), na qual $0,00 < |\rho^{\wedge}| < 0,30$, existe fraca correlação linear (Tabela 4).

Quando analisada a correlação das variáveis do construto especificidade de ativos e o construto estrutura de governança, os dados mostraram haver uma correlação negativa entre a variável aliança e a forma farmacêutica (-0,139), apresentando baixa correlação ($0,00 < |\rho^{\wedge}| < 0,30$). Portanto, no estudo, a forma farmacêutica sólida tende a exigir a presença de parceiros para a sua produção, enquanto as formas semissólidas e líquidas exigem menos parcerias na sua fabricação.

Situação idêntica ocorre com a relação da variável aliança e categoria dos medicamentos (-0,374), em que as parcerias parecem estar positivamente relacionadas com o aumento de novos produtos no setor. No tocante à necessidade de prescrição médica para a liberação dos medicamentos, pode-se verificar que existe maior incidência de alianças para medicamentos com exigência de prescrição ($r = 0,356$, $p < 0,001$) (Tabela 4).

Procedeu-se ainda a uma análise de contingência entre as variáveis, componentes do construto especificidade de ativos e estrutura de governança, conforme Tabela 5.

Tabela 5: Análise de contingência para as variáveis “forma farmacêutica”, “categoria” e “prescrição médica” em relação às “alianças”

			Alianças	
			Não	Sim
Forma Farmacêutica	Sólida	%	49,3%	64,0%
	Semissólida	%	11,2%	6,9%
	Líquida	%	39,5%	29,1%
Categoria	De referência	%	0,1%	1,1%
	Novo	%	54,3%	88,1%
	Similar	%	20,6%	4,7%
	Genérico	%	1,3%	0,6%
	Fitoterápico	%	13,5%	1,8%
	Dinamizado	%	7,5%	0,8%
	Específico	%	2,6%	1,1%
	Biológico	%	0,0%	2,0%
Prescrição Médica	Sem prescrição	%	33,1%	6,0%
	Sob prescrição	%	59,7%	72,6%
	Prescrição Hospitalar	%	3,0%	9,3%
	Prescrição que retém receita	%	4,2%	12,0%

Notas: Estatística Chi Quadrado forma= 30,227, Sig= 0,000; categoria= 242,768, Sig= 0,000; prescrição= 181,241, Sig= 0,000

Fonte: Dados desta pesquisa

Os resultados mostram que 64% das formas farmacêuticas sólidas apresentam alianças estratégicas. O valor do teste Chi quadrado (30,227) para essa relação também relata uma diferença significativa entre os resultados de forma farmacêutica. Quando realizada a análise de contingência para a relação entre alianças estratégicas e categorias dos produtos, pode-se observar que 88% da categoria “novos” medicamentos apresentaram tendência à formação de alianças.

Novamente, esse resultado corrobora com o índice apresentado na tabela de correlações. Nesse caso, o valor do teste Chi quadrado corresponde a 242,768, revelando uma diferença significativa entre os indicadores que compõem esse construto.

Em relação às variáveis alianças e prescrição médica, pode-se observar o mesmo comportamento apresentado na tabela de correlações. O indicador “sob prescrição” responde por 72,6% da presença de parcerias no setor. O teste Chi quadrado também revelou uma diferença significativa entre os indicadores dessa variável (181,241). A seguir, a Tabela 6

descreve o quantitativo de bulas pesquisadas que apresentaram fazer algum tipo de aliança estratégica.

Tabela 6: Frequência de alianças estratégica

Construto	Indicadores	Frequência	%
Alianças estratégicas	Ausência	689	50,9
	Presença	664	49,1

Fonte: Dados desta pesquisa

Pode-se constatar que cerca de metade das bulas consultadas apresentaram uma aliança estratégica (Tabela 6). É possível que, devido às transformações pelas quais vem passando o setor, ainda coexistam relativamente menos formas híbridas (e nesse caso alianças estratégicas), uma vez que aparentemente a integração vertical ainda se apresenta como estrutura de governança mais lucrativa (NOGUEIRA; BATAGLIA, 2012). Não é possível, portanto, afirmar que no setor farmacêutico brasileiro predominem as alianças ou que o setor é governado por transações conduzidas no mercado (Chi quadrado 0,129, de acordo com HAIR et. al., 2007).

Diante da exposição dos dados e do resultado obtido por meio das análises realizadas, pode-se afirmar que o atributo da transação – especificidade de ativos – é um indicador que influencia diretamente a formação de alianças estratégicas contratuais no setor farmacêutico. A seguir, as considerações finais oferecem um fechamento dos resultados alcançados bem como sugestões para futuras pesquisas e também as limitações encontradas no processo de desenvolvimento do trabalho.

Considerações Finais

Entender os fatores que conduzem as empresas nas suas estratégias de governação das transações é relevante para os estrategistas. Na realidade, a discussão sobre onde devem as empresas estabelecer os limites da sua atuação é já antiga em Administração. Menos entendido é o impacto da especificidade dos ativos na decisão de procurar modelos híbridos, como as alianças estratégicas.

A presente pesquisa teve como objetivo compreender a influência da especificidade dos ativos sobre a formação de alianças estratégicas em medicamentos do setor farmacêutico no Brasil. Os construtos foram operacionalizados com base em dados secundários de medicamentos disponíveis no Bulário Eletrônico da ANVISA.

Embora se reconheça que as alianças no setor farmacêutico possam se dar também informalmente, neste trabalho foram operacionalizadas as alianças de acordo com Barney e Hesterly (1996), considerando-se as alianças estratégicas formais, divulgadas nas bulas

disponíveis e pesquisadas. Neste estudo, utilizamos dados coletados das bulas de medicamentos para avaliar a especificidade de ativos e relacionar com a formação de alianças.

A análise dos dados confirmou a relação dos constructos especificidades de ativos e alianças estratégicas, com diferentes intensidades. Pode-se evidenciar que há favorecimento da existência de alianças estratégicas diante das especificidades de forma farmacêutica do medicamento, categoria regulatória e prescrição médica. Entretanto, esse favorecimento varia em relação às diferentes categorias classificadas; ele concentra-se nas apresentações de medicamentos na forma sólida e nos medicamentos sob prescrição médica, com ênfase em prescrição com retenção de receita e restrita a hospitais.

A existência de aliança é favorecida pela especificidade de categorias do medicamento (H1), confirmando a hipótese sugerida. Entretanto, dentre as diferentes categorias de medicamentos, evidenciou-se maior presença de alianças estratégicas na categoria “medicamentos novos”. Nesse caso, a presença de parceiros significa uma tendência de aumento de novos produtos no setor. Portanto, a relação entre a formação de alianças e a categoria “produto novo” aparenta uma forte ligação.

Os resultados mostram haver mais alianças nos medicamentos em forma sólida, comparativamente à líquida. A primeira agrega os formatos de comprimido, cápsulas e pó para injeções. Os comprimidos apresentam-se em diferentes modalidades (sublingual, revestido, liberação lenta ou dispersível), as quais representam a variação de tecnologia do medicamento. Essas diferentes apresentações requerem também pesquisa, tecnologia e recursos específicos para produção, facilitando o surgimento de parcerias de envase. Assim, parece que a forma farmacêutica sólida tende a envolver parceiros para a sua produção, enquanto as formas semissólidas e líquidas tendem a requerer menos parcerias na sua fabricação

A existência de aliança é favorecida pela especificidade de prescrição do produto (H3), o que confirma a hipótese sugerida. Agrupando-se as prescrições, nota-se que 93,9% dos medicamentos prescritos (com retenção de receitas ou específicas a uso hospitalar) envolvem algum tipo de aliança estratégica em alguma fase do processo, seja na manufatura, envase, embalagem, seja na distribuição.

Mesmo diante da situação de não se poder afirmar nada sobre a predominância ou não de alianças no setor, pode-se observar que o processo de formação de alianças se apresenta como uma boa alternativa para que as empresas acompanhem a evolução do mercado. Cohen et al. (2004) concordam que, em um mercado cada vez mais desafiador, no qual se situa o setor farmacêutico, caracterizado por fusões e aquisições, com estratégias para preservar

ganhos de produtividade de P&D, a importância de alianças tem aumentado significativamente. O setor brasileiro parece acompanhar a tendência mundial de evolução constante nos seguintes aspectos: criação de novos produtos, processos produtivos, concentração e consolidação (KESIC, 2009).

A princípio, o setor farmacêutico cresceu e se consolidou com a adoção da hierarquia como estrutura de governança predominante nas diversas etapas da cadeia de valor, gerando corporações de grande porte e verticalmente integradas. Contudo, como destacam Powell *et al.* (2005), de forma consistente com a literatura prévia consultada, a partir dos anos de 1980, as alianças estratégicas têm sido adotadas de forma crescente no setor farmacêutico, primeiro no exterior e posteriormente no Brasil.

Portanto, o tema das estruturas de governança revela-se um extenso campo de pesquisa, principalmente em relação às estruturas híbridas, envolvendo alianças estabelecidas no setor. É como reconhecem Argyres e Zenger (2012): os custos de transação, especialmente as referidas especificidades de ativos, nesse caso do setor farmacêutico, têm influência direta na escolha da estrutura de governança. As alianças estratégicas podem favorecer a evolução do segmento, ao facilitarem o acesso a ativos específicos pelas firmas, via eventual parceiro da aliança (BIGELOW; ARGYRES, 2008).

Pode-se afirmar que as especificidades de forma farmacêutica do medicamento, categoria regulatória e prescrição médica favorecem a existência de alianças estratégicas. Entretanto, cabe ressaltar que as variáveis que compõem o construto especificidade de ativos apresentaram correlações de fraca a moderada, revelando ser necessário um melhor detalhamento de seus indicadores, bem como o aprofundamento das análises estatísticas realizadas (CHEN; ZHANG; XIE, 2013).

Como tema para pesquisa futura, pode-se mencionar o estudo das especificidades de ativos e alianças com abordagens mais detalhadas, com estudos de casos qualitativos ou estudos quantitativos com dados primários. Dessa forma, um tema a ser mais explorado em pesquisas futuras seria a incorporação de outros indicadores relacionados aos diversos tipos de especificidade de ativos, a identificação de mais indicadores relevantes e o estabelecimento das relações detalhadas entre eles.

O estudo apresenta, então, limitações relacionadas ao caráter exploratório do trabalho; pois, na tentativa de estabelecer relações entre as abordagens de custos de transação e alianças estratégicas, foram utilizados indicadores (forma farmacêutica, categorias e prescrição médica) para avaliar a especificidade dos ativos, os quais, ao mesmo tempo em que contribuem para as pesquisas nessas temáticas, carecem de aprimoramento e precisam ser

mais bem fundamentados. Além disso, focar estudos sobre a configuração das alianças estratégicas poderia ampliar as contribuições sobre a temática, compreendendo as motivações para formação e os tipos de alianças estabelecidos (por exemplo: manufatura, envase, registro, distribuição ou embalagem), diante das diferentes categorias regulatórias de medicamentos e necessidades.

Sendo assim, devido às características dos indicadores, os resultados e suas implicações devem ser interpretados com cuidado. Portanto, também em função da metodologia adotada, as hipóteses testadas devem ser confirmadas por meio de um maior detalhamento nos indicadores, tanto para especificidade de ativos quanto para alianças estratégicas, a serem trabalhadas em pesquisas futuras.

Diante disso, sugere-se aprimorar a operacionalização de construtos especificidades de ativos e alianças estratégicas, via aplicação simultânea de ambos em estudos empíricos que considerem uma diversidade maior de variáveis. Este estudo é um primeiro passo na contribuição para os estudos sobre alianças estratégicas e os atributos das transações.

REFERÊNCIAS

ANVISA. Cartilha de Medicamentos Genéricos. **Medicamentos Genéricos: Oriente-se, 2002.** Disponível em: http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/a09ae180483c0adca421af0d8b4275ce/genericos_cartilha.pdf?MOD=AJPERES. Acesso em: 10 dez. 2012.

ANVISA. **Registro de produtos biológicos: Bases legais e guias** – Coletânea. Brasília: Agência Nacional de Vigilância Sanitária, 2011. Disponível em: http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/935aed0048bd2755a7cdaf9a6e94f0d0/Registro_Produtos_Biologicos_Hemoterapicos_10102011_WEB.pdf?MOD=AJPERES. Acesso em: 10 dez. 2012.

ARGYRES, Nicholas; ZENGER, Tood. Capabilities, transaction costs, and firm boundaries: An integrative theory. **Organization Science**, Articles in Advance. 1-15, 2012. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1961600. Acesso em: 10 nov. 2012.

BAMFORD, James; GOMES-CASSERES, Benjamin; ROBINSON, Michael. **Mastering Alliance Strategy: A Comprehensive Guide to Design, Management and Organization.** San Francisco: Jossey-Bass, 2003., George; GIBBONS, Robert; MURPHY, Kevin. Relational Contracts and the Theory of the Firm. **Quarterly Journal of Economics**, p. 39-84, 2002. Disponível em: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2696482?uid=2&uid=4&sid=21106834823023>. Acesso em: 10 dez. 2012.

BARNEY, Jay; HESTERLY, William. Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. IN CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia. NORD, Walter (eds.) **Handbook of organization studies.** Newbury Park, CA: SAGE Publications, 1996.

BIGELOW, Lyda.; ARGYRES, Nicholas. Transaction costs, industry experience and make-or-buy decisions in the population of early U.S. auto firms. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v.66, n.3, p.791-807, 2008. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016726810700008X>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

BOGNER, William; THOMÁS, Howard. **Drugs to market: Creating value and advantage in the pharmaceutical industry**. Oxford, Elsevier Science, 1996.

CALLEGARI-JACQUES, Sidia. **Bioestatística princípios e aplicações**. Ed. ArtMed. Porto Alegre, 2003.

CALIARI, Thiago; RUIZ, Ricardo Machado. Brazilian pharmaceutical industry and generic drugs: the political intentions and the unexpected changes. IN **Anais do DRUID Summer Conference 2010**, Imperial College London Business School, Londres, Jun 2010. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/228432418_Brazilian_Pharmaceutical_Industry_and_Generic_Drugs_The_Political_Intentions_and_the_Unexpected_Changes>. Acesso em: 10/02/2013.

CHEN, Gang; ZHANG, Guomin; XIE, Yi Min. Impact of Transaction Attributes on Transaction Costs in Project Alliances: Disaggregated Analysis. **Journal of Management in Engineering**, 2013. Disponível em: <[http://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000259](http://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000259)>. Acesso em: 10 dez. 2012.

COASE, Ronald Harry. The nature of the firm. **Economica**, v.4, p.386-405, 1937. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x/full>>. Acesso em: 10/02/2012.

COHEN Jeff.; GANGI William; LINEEN Jason; MANARD Alice. Strategic alternatives In: **The Pharmaceutical Industry**. Kellogg School of Management, Northwestern University: U.S., 2004.

DI SERIO, Luiz Carlos; BENTO, Robson Dantas; MARTINS, Guilherme Silveira; DUARTE, André Luíz de Moura Castro. Strategic outsourcing? The Philips case in the LCD tv market. **Journal of Technology Management and Innovation**, v.6, n.2, p.218-228. 2011. Disponível em: <<http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/cas34/633>>. Acesso em: 29/06/2012.

DOZ, Yves. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, 17: 55-78. 1996. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250171006/pdf>>. Acesso em: 11/09/2013.

DYER, Jeffrey; KALE, Prashant. Relational capabilities. In HELFAT, Constance; FINKELSTEIN, Sydney; MITCHELL, Will; PETERAF, Margaret; SINGH, Harbir; TEECE, David; WINTER, Sydney. **Dynamic Capabilities**, p. 65-79. Malden, MA: Blackwell. 2007.

EIRIZ, Vasco. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea**. V.5, p.65-90, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000200004&script=sci_arttext>. Acesso em: 05 dez. 2012.

EISENHARDT, Kathleen M; SCHOONHOVEN, Claudia Bird. Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. **Organizational Science**, v.7, n. 2, p 136-150, 1996. Disponível em <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.7.2.136>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

FERREIRA, Manuel Portugal; SERRA, Fernando A. Ribeiro. Make or buy in a mature industry? Models of client-supplier relationships under TCT and RBV perspectives. *BAR. Brazilian Administration Review*, v. 7, p. 22-39, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-76922010000100003&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 10/10/2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GROSSMAN, Sanford; HART, Olivier. The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*, v.94, p.691-719, 1986. Disponível em <http://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/3450060/Hart_CostsBenefits.pdf?sequence=4>. Acesso em: 09/02/2013.

GULATI, Ranjay. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v.19, 293-317. 1998. Disponível em: <<http://www.uark.edu/ua/yangw/network%20studies/alliance/gulati1998.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

GULATI, Ranjay.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, v. 104, 1439-1493, 1999. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.1086/210179?uid=2&uid=4&sid=21106834823023>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

HAGEDOORN, John. Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, v.14, 371-385, 1993. Disponível em: <<http://arnop.unimaas.nl/show.cgi?fid=1705>>. Acesso em: 19/05/2013.

HAIR, Joseph F; BLACK, William C; BABIN, Barry J; ANDERSON, Rolph E; TATHAM, Ronald L. **Análise Multivariada de Dados**, 5ª. Ed. Upper. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HARRIGAN, Kathryn Rudie. Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, v. 28, n. 2, p. 397-425, 1985.

HEIMERIKS, Koen H.; DUYSTERS, Geert; VANHAVERBEKE, Wim. Learning mechanisms and differential performance in alliance portfolios. *Strategic Organization*, v. 5, n. 4, p. 373-408, 2007.

HELFAT, Constance E; FINKELSTEIN, Sydney; MITCHELL, Will; PETERAF, Margaret; SINGH, Harbir; TEECE, David; WINTER, Sidney G. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**, Blackwell Publishing, Malden. 2007.

JACOBIDES, Michael G.; HITT, Lorin M. Losing the forest for the tree? Productive capabilities and gains from trade vs. transactional hazards as drivers of vertical scope. *Strategic Management Journal*, v.26, n.13, 1209-1227, 2005.

JOHANSON, Jan; MATTSSON, Lars-Gunnar. Internationalization in industrial system: a network approach. In: BUCKLEY, P. J. GHOURI, P. **The internationalization of the firm**. London: Academic Press, 1993.

JONES, Candace; HESTERLY, William S.; BORGATTI, Stephen P. A. General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms, *Academy of Management Review*, v. 22, n.4, 911-945, 1997. Disponível em <<http://amr.aom.org/content/22/4/911.short>>. Acesso em: 17/09/2012.

JOSKOW, Paul L. La especificidad de los activos y la estructura de las relaciones verticales: pruebas empíricas. In: WILLIANSOM, O. E. y WINTER, S. G. (compiladores). **La**

naturaleza de la empresa: Orígenes, evolución y desarrollo. Fondo de Cultura Económica. p. 163 – 191, 1996.

KAHALAS, Harvey; SUCHON, Kathleen. Strategic Learning Alliances and Global Competitiveness. **Business and the Contemporary World**, v. 2, N. 1, 1995.

KESIČ, Dragan. Strategic analysis of the world pharmaceutical industry. **Management**, vol. 14, n. 1, 59-76, 2009. Disponível em <<http://hrcak.srce.hr/38918>>. Acesso em: 05/10/2012.

KOGUT, Bruce. Joint venture: theoretical and empirical perspective. **Strategic Science Journal**, v.9, 319-332, 1988. Disponível em <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250090403/abstract>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. Strategic alliances and networks: conceptual tools for strategic assessments. In: **Global Business and Trade Association International Conference**, 2002, Roma, St. John's University, p. 292-305.

MAYER, Kyle J.; SALOMON, Robert M. Capabilities, contractual hazards, and governance: Integrating resource-based and transaction cost perspectives. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 5, 942-959, 2006.

MÉNARD, Claude. Hybrid organization of production and distribution. **Revista de Analisis Econômico**, v.21, n.2, 2006. Disponível em <<http://www.rae-ear.org/index.php/rae/article/viewFile/60/115>>. Acesso em: 1 nov. 2012.

NOGUEIRA, Antônio Carlos Lima. **Custos de transação e capacitações:** influência nas estruturas de governança no setor farmacêutico do Brasil. Tese do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2012.

NOGUEIRA, Antônio Carlos Lima; BATAGLIA, Walter. Transaction costs and organizational competences: Explaining the governance structure for manufacturing stage. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 7, p. 159-173, 2012.

PAPPINI JR, Carlos. Estruturas de *Market Access* e a nova modelagem de negócios à Indústria Farmacêutica no Brasil. In **Health Business**, Farmacêutica no Brasil, jun. 2012. Disponível em <http://ihbusiness.com.br/common/_data/artigo_pappini_julho_2012.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2012.

POWELL, Walter W.; WHITE, Douglas R.; KOPUT, Kenneth W.; OWEN-SMITH, Jason. Network dynamics and field evolution: the growth of interorganizational collaboration in the life sciences. **The American Journal of Sociology**, v. 10, n.4, 1132-1205, Jan 2005.

POWELL, Walter. W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In L. L. CUMMINGS AND B. M STAW (eds.). **Research in Organizational Behavior**, 12:295-336. Greenwich, CT: JAI Press. 1990.

PISANO, Gary P. The governance of innovation: vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry. **Research Policy**, v.20, 237-249, 1991. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/004873339190054T>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

QUENTAL, Cristiane; ABREU, Jussanã C. de; BOMTEMPO, José V.; GADELHA, Carlos Augusto G. Medicamentos genéricos no Brasil: impactos das políticas públicas sobre a indústria nacional. **Ciência e Saúde Coletiva**, v.13, p.619-628, 2008.

RANF, Diana Elena; TODARITA, Elida. Alliance Management. **Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica**, V.11, N. 2, P.788, 2009.

- RIORDAN, Michael H.; WILLIAMSON, Oliver E. Asset Specificity and Economic Organization. **International Journal of Industrial Organization**, v. 3, n. 4, 365–78, 1985.
- ROBINSON, David T.; STUART, Toby E. Network effects in the governance of strategic alliances. **Journal of Law, Economics, and Organization**, v. 23, n. 1, 242-273, 2007. Disponível em <<http://jleo.oxfordjournals.org/content/23/1/242.short>>. Acesso em: 10 set. 2012.
- RUESTER, Sophia, Recent developments in Transaction Cost Economics. **Resource Markets Working Paper No. RM-18**. Disponível em <<http://ssrn.com/abstract=1535903>>. Acesso em: 08 ago. 2012.
- SAKAKIBARA, Mariko. Formation of R&D consortia: industry and company effects. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 11, p. 1033-1048. Disponível em <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.272/abstract>>. Acesso em: 10 nov. 2012.
- WILLIAMSON, Oliver E. The economics of organization: The transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p548-577, 1981. Disponível em <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/2778934?uid=2&uid=4&sid=21106834389673>>. Acesso em: 10 nov. 2012.
- WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets and relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, Oliver E. Strategy research: governance and competence perspectives. **Strategic Management Journal**. v.20, n.12, 1087-1108, 1989.
- YU-XIANG Yen, SHIU-WAN Hung. How does supplier's asset specificity affect product development performance? A relational Exchange perspective", **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 28 Iss 4 pp. 276 – 287. 2013. Disponível em <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08858621311313884>>. Acesso em: 10 nov. 2012.