



## **ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA: DAS CADEIAS VERTICAIS AS PARCERIAS FLEXÍVEIS**

**Caissa Veloso E Sousa (FEAD)**

caissaveloso@yahoo.com.br

**Erich Vale E Sousa (FEVALE)**

herrnvnonerich@yahoo.com.br

*O presente trabalho analisa os diferentes tipos de parcerias adotadas pela indústria farmacêutica, oferecendo ao leitor uma caracterização do cenário global do mercado, descrevendo aspectos como a trajetória e o conjunto de ações requeridas desde a fase de pesquisa até a real implementação do produto no mercado. As implicações mais relevantes, considerando o objetivo do artigo, ou seja, analisar como são apresentadas as parcerias entre diferentes competidores, são mostradas pelo prisma dos arranjos de fusões e aquisições e suas diferenças estratégicas, passando pelas definições tradicionais de co-marketing e co-promoção, como instrumentos adicionais neste contexto.*

*Palavras-chaves: Fusão, aquisição, co-marketing, co-promoção, cooperação*

## **1 – Breve caracterização da Indústria Farmacêutica**

A evolução da indústria tem seu marco histórico, no que se refere a complexidade da estrutura de mercado, à partir do final da Segunda Guerra Mundial. A então denominada “Indústria Farmacêutica” passou a ser caracterizada por vultosos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) com um ritmo elevado de inovações.

A partir de 1970 e mais notadamente na década de 80, com o desenvolvimento tecnológico, percebeu-se uma mudança no padrão de percepção do mercado. Segundo Castells (1999) o capitalismo passou por um processo de reestruturação e, nesta reestruturação as empresas ganharam maior flexibilidade de gerenciamento e foram descentralizadas, passando em alguns casos a ganhar novas divisões em redes. A formação de redes se deu tanto internamente, quanto externamente com outras empresas.

A década de 90 foi marcada por um crescimento do mercado de medicamentos genéricos a nível mundial. Em contrapartida, a indústria farmacêutica de pesquisa não viu seus custos com P&D reduzidos. O que ocorreu foi um aumento progressivo nestes custos, em função de testes clínicos cada vez mais rigorosos exigidos pela Food and Drug Administration (FDA), órgão americano de regulamentação do setor, reconhecido mundialmente por ser o mais restritivo, sendo portanto necessárias tecnologias mais avançadas.

O objetivo deste artigo é discorrer sobre a forma de resposta apresentada ao mercado, pela indústria farmacêutica, mediante o cenário competitivo da economia globalizada, em especial após a década de 90. Apresenta as vias alternativas utilizadas neste mercado, desde articulações verticais (arranjo vertical) como as fusões e aquisições (F&A), até outros tipos de parcerias mais flexíveis, como o co-marketing e a co-promoção, vistos sob a ótica do estabelecimento de parcerias entre grandes empresas.

Especificamente o co-marketing e a co-promoção, inseridos na definição de “parcerias flexíveis” são tratados ao final do artigo. Em resumo, podem ser definidos como a divulgação de um mesmo produto com a mesma marca ou marcas diferentes por parcerias entre distintas empresas. Na prática, pretende-se a redução de custos de marketing e propaganda e a aceleração da entrada do produto no mercado.

O termo “parcerias flexíveis” deriva do fato de que provém de decisão estratégica dos gestores, não interferindo por exemplo na composição acionária, ou capital social, podendo haver recisão plena ou parcial entre as partes a qualquer momento. Este tipo de ação garante uma dinâmica necessária às constantes mudanças no cenário percebidas pelos gestores, e facilita a mobilidade de ações voltadas a um objetivo considerado primordial naquele momento, aliada a reconhecida queda dos custos de divulgação que provém dessa ação.

Dada a tendência mundial de inter-relação de ciência e tecnologia voltadas a P&D na indústria, setores intensivos em conhecimento são frequentemente constituídos de um conjunto de empresas e outros agentes, como por exemplo, empresas privadas de pesquisa, instituições de pesquisa públicas ou órgãos governamentais, ou ainda pequenas firmas de biotecnologia, formando assim arranjos cooperativos.

### **1.1 – Apresentação do Cenário Global**

Quando visto pela ótica do faturamento, a indústria farmacêutica mundial faz parte de um segmento de mercado atrativo, com faturamento anual gravitando em torno dos US\$350 bilhões (Paprocki, 2005). Por outro lado, o investimento em P&D no ano de 2000, segundo

Vogt (2001), chegou a 21% do seu faturamento nos EUA, o maior mercado farmacêutico do mundo. Este investimento ficou a frente da indústria de informática (com 10,5%) e de produtos elétricos e eletrônicos (com 8,4%) para o mesmo período.

Em geral a pesquisa de um novo fármaco demora em média entre 10 a 15 anos, se considerados os períodos entre a estabilização da molécula e o lançamento no mercado. Após lançado o produto no mercado, a indústria enfrenta diferentes desafios, como a quebra de patentes, a concorrência dos medicamentos genéricos e similares e a aceitação do produto pela classe prescritora (médicos) e os consumidores. Comumente as empresas transnacionais destinem seus recursos de P&D para as regiões onde estão suas sedes e o custo envolvido na pesquisa de novo fármaco é questionável, pois depende da tecnologia empregada. Ainda assim, levantamentos acerca deste valor podem ser estabelecidos, sofrendo variações ao longo dos anos.

Período	Custo em milhões de US\$ (nominal)	Tempo médio de pesquisa para Desenvolvimento de um novo fármaco
1960	5	2 anos
1970	20	5 anos
1976	54	7 anos
1982	87	10 anos
1987	125	12 anos
1990	580	14 anos
2000	600	15 anos

Fonte: Adaptado de Paprocki (2005)

Tabela 1 – Estimativa de custo para pesquisa de um novo fármaco

Nos países em desenvolvimento, percebe-se uma predominância de empresas multinacionais, em especial européias e americanas envolvidas com atividades de P&D. Existem em menor número empresas nacionais, que em sua maioria, produzem medicamentos genéricos ou similares. Paprocki (2005), afirma que no ano de 2000, 95% da produção de medicamentos teve origem na indústria farmacêutica multinacional.

## 2 – O Mercado Farmacêutico – Monopólio ou Oligopólio?

Os avanços científicos e principalmente tecnológicos observados durante as décadas de 40 e 50 resultaram no desenvolvimento de uma grande quantidade de novos produtos, proporcionado também pela notável evolução tecnológica observada à época não só naquele setor. Entretanto, as indústrias farmacêuticas incorporaram o processo de integração vertical, associando a produção de matérias-primas a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e comercialização. Esse processo ocorreu no sentido inovativo amplo, que envolve desde as novas tecnologias associadas aos paradigmas de síntese e de biotecnologia, até as novas formas de competição, pela diferenciação de produtos, do marketing e comercialização da produção, dentre outras transformações.

A estrutura produtiva de uma determinada indústria contempla sua concentração, o tamanho das empresas, o estágio tecnológico, as barreiras à entrada, entre outras, o que define as formas assumidas no campo das estratégias de competição. Tal estrutura por sua vez, é determinada por um processo histórico e pelas políticas de preços e de inovações das empresas, as quais se constituem nos elementos principais da estratégia das firmas para o alcance de seus objetivos.

Com a promulgação da Lei de Patentes e a intensificação das pesquisas realizadas pela indústria, a firma inovadora nesse caso passa a ter direitos exclusivos de comercialização,

assegurando dessa forma um mercado cativo e se beneficiando desse fato para extrair rendas destinadas à remuneração dos investimentos iniciais daquele produto e os outros tantos que não lograram sucesso, seja por deficiências na eficácia terapêutica, ou ainda pelo insucesso comercial.

Mesmo considerando a baixa concentração desse mercado, tal característica não impede que entendamos a indústria farmacêutica inserida em um mercado monopolístico ou mesmo oligopolístico. A diferenciação de produtos proporciona posições de monopólio e oligopólio, pois se torna comum a obtenção de ganhos extras com taxas de rendimento de capital superiores à média da maioria dos demais setores da economia (FIUZA&LISBOA, 2001).

Com tais rendimentos, muitos concorrentes em potencial interessam-se em disputar esse mercado, ao passo que as empresas já estabelecidas buscam dificultar-lhes a entrada, criando e/ou reforçando as barreiras para participação nesse mercado.

Considerando o tempo de exploração de determinado medicamento patenteado, ou seja, monopólio temporário, quando a patente original expira o patenteador não perde o monopólio da marca. Desse modo a fixação da marca pela classe prescritora se torna tão importante, dada essa diferenciação intencionalmente buscada, justificando as elevadas somas gastas com promoção e propaganda.

Especificamente no que se refere a fragilidade das barreiras a entrada de competidores potenciais, principalmente no que tange a “proximidade” nas características dos medicamentos comercializados, seja em termos de indicação terapêutica, ou ainda a diferenciação a nível molecular dos produtos, busca-se compensá-las levantando-se barreiras institucionais, como as marcas, as patentes e as estratégias de comercialização.

O que se observa nos últimos anos é que a maioria dos grandes laboratórios transnacionais vem realizando significativas mudanças organizacionais, aquisições parciais, associações ou fusões, objetivando um reposicionamento e fortalecimento de suas posições no setor. Tais movimentos vêm criando, ao longo das últimas décadas, barreiras à entrada no setor, também no tocante a escala.

Para a indústria farmacêutica não se trata de escalas técnicas ou de plantas produtivas somente, podendo compreender também as atividades em escalas comerciais, principalmente relacionadas com os gastos de publicidade e promoção de vendas. Dessa forma, podem-se destacar barreiras típicas à entrada de novas firmas competidoras no mercado farmacêutico. Primeiro, as patentes, caracterizadas por direitos de propriedade intelectual protegidos internacionalmente por meio de acordos que representam a garantia de um monopólio absoluto temporário aos detentores dos processos e produtos patenteados, naqueles países que aderem a tais acordos. Com isso, impedem a entrada no mercado de novos entrantes, ainda que estes últimos dominem a tecnologia de produção.

A necessidade de elevadas somas de capital para promoção dos produtos também constitui uma barreira de escala, excluindo do mercado aquelas empresas que não detiverem capital suficiente para os investimentos e manutenção dos gastos necessários em promoção de vendas. As empresas não estão livres dos gastos com marketing e comercialização das especialidades farmacêuticas, em função da diferenciação dos produtos, o que demanda uma grande parcela do volume total de recursos aplicados pelos laboratórios. (SANTOS, 2001)

As marcas constituem um monopólio, ainda que relativo, pois dependem do grau de fidelidade dos prescritores e usuários. É uma reconhecida barreira à entrada, justificada pela soma de investimentos em promoções, “propaganda médica”, e pela confiança adquirida ao

longo do tempo pelos prescritores, buscando estabelecer uma inércia pela qual mesmo vencidas as patentes, continua-se prescrevendo e adquirindo os medicamentos de marcas conhecidas.

Adiante, percebe-se que tal regra interage com inúmeras “motivações” por parte dos gestores responsáveis pela determinação de preços, tornando “imprecisa” a tentativa de estabelecer uma regra geral que contenha os elementos balizadores na conduta de fixação, tanto dos preços quanto da quantidade a ser produzida, e ainda, as interações entre eles.

Tais movimentos são motivados por estratégias para promover os referidos ganhos de escala, principalmente para as atividades de produção, comercialização e marketing. No que se refere às atividades de pesquisa, essas fusões perpassam os interesses em acordos e parcerias para o desenvolvimento total ou parcial das investigações. Nesse campo específico, mais importante do que o movimento de associações comerciais foi o advento da informática e das tecnologias baseadas na biologia molecular, a partir da década de 80.

A melhor compreensão dos fenômenos biológicos, em nível molecular, possibilitou uma mudança nos paradigmas de investigação. Com isso, surgiram empresas com excelência e dinamismo em tecnologia de ponta nessa área, que acabaram sendo absorvidas pelos grandes laboratórios ou originando a terceirização que se observa em alguns processos de P&D, formando verdadeiras redes de investigação. Porém, apesar dessa mudança de paradigma, a grande maioria dos "produtos novos" lançados no mercado, sobretudo nas últimas duas décadas, não constituem verdadeiras inovações, mas combinações e/ou modificações de estruturas químicas já existentes.

Para uma análise em relação às formas de competição em um mercado, faz-se necessário identificar também a maneira como ele está organizado. Trata-se de considerar a dimensão da interdependência existente entre as empresas integrantes desse mercado, ou seja, em que medida as estratégias de atuação e as políticas implementadas por uma empresa afetam direta e explicitamente as outras.

Contrariamente ao caso em que se caracteriza o setor como um monopólio, o que é permitido com a exploração de determinado produto patenteado, aqui parece ser mais apropriado entender este mercado como sendo um oligopólio. Isto porque o mercado farmacêutico é segmentado e concentrado, possui assimetria de informação e barreira a entrada de novos produtos. Segundo Bermudez et alli (2000), citado por Pinto (2004), embora existam 10.000 empresas fabricantes de produtos farmacêuticos, em apenas 100 estão concentrados 90% dos produtos farmacêuticos para consumo humano. No período de 1976 e 1993, época em que o número de novas drogas foi mais expressivo, foram lançados 1.029 produtos pelas vinte e sete maiores empresas mundiais (PAULA, 2001).

O que se verifica concretamente em mercados oligopólicos é uma forte tendência à estabilidade e uma rara flutuação dos preços, ainda que eventualmente possam ocorrer algumas disputas ocasionais. O mercado de medicamentos, por sua vez não foge à essa regra, e a concorrência acontece predominantemente por meio de formas alternativas que não os diferenciais de preço. Isso se verifica principalmente via marketing e pela diferenciação de produtos. Algumas práticas relacionadas ao aumento do volume unitário de vendas são conhecidos, como por exemplo, a distribuição de cupons de desconto ou ainda a bonificação destinada aos pontos de vendas. A prática de bonificação pode ser exercida tanto em sua forma mais convencional, como os descontos de reposição de estoque no ponto de venda, quanto a reposição sem custo, onde “x” unidades do produto são repostas por volume vendido previamente negociado. Na verdade uma disputa por fatias do mercado por meio dos preços

indica que os canais de comunicação – implícitos – entre as empresas competidoras estão temporariamente obstruídos. Mas eles tendem a ser rapidamente restabelecidos, e então, restaura-se também o contexto de concorrência "extrapreço".

Segundo pesquisa realizada no estado de São Paulo por Rezende et. al. (2000), no caso desse setor a determinação de preços não segue uma regra uniforme, compreendendo que a decisão requer a análise individual da dinâmica do ambiente, além da percepção da qualidade do produto, marketing, análise do potencial de mercado além de aspectos relacionados aos hábitos regionais. Aponta também os elementos que contribuirão para a decisão de quanto produzir e a que preço, assim caracterizados: “concepção de valor do produto; ciclo vida do produto; comportamento do consumidor; análise da concorrência; mensuração e previsão de demanda; segmentação de mercado; estratégia de preço.”

As inúmeras formas utilizadas pela indústria farmacêutica para galgar espaço no mercado, excetuando àquelas que não sejam por meio dos diferenciais nos preços dos medicamentos, podem apresentar-se de forma amplamente variada segundo a destreza na concepção de novas estratégias de competição dos empresários. A busca pelo maior número de consumidores leva as indústrias à aplicação de estratégias na diferenciação dos produtos e ao refinamento de técnicas de propaganda e promoção de vendas com o intuito de estabelecer diferenciais perceptíveis não só entre medicamentos, mas efetivamente entre as diversas marcas e fabricantes.

### **3 – Das Pesquisas ao Lançamento do Produto**

A pesquisa de um novo fármaco envolve várias fases e nem todas as moléculas que têm suas pesquisas iniciadas são finalizadas. De cada cinco a dez mil compostos selecionados, apenas duzentos e cinquenta entram em testes pré-clínicos, e destes, apenas um chega ao mercado (INTERFARMA, 2005).

Algumas decisões estratégicas estão relacionadas a produção em determinados estágios de pesquisa. Caso a empresa não tenha tecnologia suficiente, ou esteja exposta a algum tipo de barreira a entrada, a empresa pode optar por verticalizar ou comprar produtos e serviços do estágio almejado. (FRENKEL, et alli, 2002).

Castells (1999) afirma que os centros de inovação não conseguem viver em sigilo sem esgotar sua capacidade inovadora. Partindo deste princípio, tornar-se-á coerente pensar em centros de desenvolvimento de P&D utilizando estratégias diversas para compartilhar conhecimento. Quando então, finalmente, chega a hora do lançamento, os esforços de marketing estão voltados para o produto. As indústrias farmacêuticas de pesquisa precisam, através da força de vendas, levar para a classe prescritora (médicos) o conceito de utilização da nova droga. Todas as informações relativas a benefícios, indicações, segurança, efeitos colaterais e demais que se julguem necessárias devem ser esclarecidas.

A concorrência acontece não apenas entre empresas que trazem inovações tecnológicas para tratar das mesmas patologias, mas também entre empresas que competem por medicamentos com o mesmo princípio ativo, seja ele genérico ou similar. Assim, o ideal é que o produto lançado seja protegido por patente - Lei da Propriedade Industrial nº9279/96, aprovada em 14 de maio de 1996 - onde a legislação brasileira passou a conceder o direito de patente a produtos e processos farmacêuticos - ou alternativamente, que tenha uma tecnologia protegida por patente.

Segundo Paula (2001), o contexto que compreende o aumento nos custos de P&D, levantou outras questões importantes sobre a rentabilidade das empresas. Dentre elas podem ser citadas

a dificuldade para encontrar novos compostos inovadores, onde algumas empresas têm buscado auxílio externo sobretudo na importação de biotecnologia, ou ainda, como diminuir o tempo de colocação de um droga no mercado e como gerenciar cientistas e pesquisadores em todo o mundo.

#### **4 – A Onda de Fusões e Aquisições na Indústria Farmacêutica**

Segundo Barros (2003), nas duas últimas décadas o número de fusões e aquisições entre empresas de diferentes países cresceu, e estas transações tendem a aumentar. As empresas quando participam de um processo de fusão ou aquisição o fazem por diversos motivos. O anúncio da fusão de duas empresas no mercado pode alterar o valor de suas ações no mercado, porém, isto não é fator determinante para se iniciar um processo. A firma pode decidir fazer um processo de reestruturação patrimonial que contribua para seu crescimento ou promover uma integração vertical entre empresas reduzindo os custos de transação.

Quando a empresa está em um processo de fusão ou aquisição, em geral, tem como interesses a utilização das economias de escala e escopo. As fusões e aquisições também podem ser úteis para aproveitar o efeito sinérgico de recursos para inovação, que na maioria dos casos estão cada vez mais caros e complexos (WAACK, 2000).

Segundo Pécora, et alli (1972), empresas grandes têm maior poder de barganha e podem assim, aproveitar as economias de escala e produzir a custos mais baixos. Para Rourke (1992) e Evans, Pucik e Barsoux (2002), citados em Barros (2003 p.23), os motivos da aquisição de uma empresa perpassam principalmente “à necessidade de diversificação pura, à melhoria de posição no mercado, à aquisição de tecnologia e ao aproveitamento de situações de reestruturação, quando a empresa tem problemas de performance.”

Ainda de acordo com Pécora, et alli (1972), existem dois tipos de processos de fusão, as realizadas no sentido horizontal, ou seja, pelas organizações que produzem um mesmo tipo de produto, e os casos de integração vertical, ou seja, casos de incorporação de empresas que fazem produtos diferentes. No entanto para Barros (2003), a fusão entre empresas do mesmo porte, é rara. Segundo ressalta a autora, a maioria das fusões se revela como aquisições após a assinatura dos acordos.

A manutenção de empregos é um dos principais problemas macroeconômicos relacionados às fusões e aquisições. Para Waack (2000), os objetivos da industria podem ser diferentes dos esperados pela sociedade, gerando conflitos. Como exemplo, a consolidação da fusão ou aquisição pode estar associada a uma prática de monopólio, o que faz necessário o acompanhamento de uma autoridade governamental voltada para ações antitrust. Com a globalização da economia, aproximadamente 80 países registraram leis de defesa da concorrência na atualidade, ao passo que o mesmo ocorreu apenas com 40 países até os anos 80 (OLIVEIRA, 1999).

#### **5 – O Contexto Geral das Novas Parcerias – Outros Tipos de Parcerias Flexíveis**

De acordo com Coutinho e Ferraz (2002), nos anos 80 o surgimento de um novo formato organizacional tornou obsoletas as organizações fortemente verticalizadas e hierarquizadas, levando a um novo modelo de cooperação. Neste novo modelo, percebe-se a “formação de sistemas de cooperação em rede (networks), entre fornecedores e produtores... e até entre empresas rivais em torno de projetos pré-comerciais de desenvolvimento tecnológico.”

Para Garcias (2003), a existência do grupo (redes) é motivada pela possibilidade de alcançar objetivos, que não seriam possíveis através da iniciativa individual, assim a incapacidade de

cumprir determinados objetivos de forma individual leva os atores a se unirem.

Outros tipos de parcerias mais flexíveis utilizadas na indústria farmacêutica são o co-marketing e a co-promoção. Para estes tipos de parcerias não estão envolvidas obrigações legais e questões de propriedade. Estas são estratégias utilizadas frequentemente pelos laboratórios quando lançam algum produto ou mesmo na tentativa de assegurar mercado com uma marca já consolidada. Alguns lançamentos são dependentes de volumosos investimentos promocionais, sistemas de distribuição, e uma forte campanha de marketing para combater os concorrentes, o que justifica a existência desses arranjos.

No co-marketing, a empresa procura um parceiro e oferece a este o benefício de lançar um produto similar ao seu, utilizando suas instalações e tecnologias. Neste caso existirão duas marcas, a da empresa “mãe” e a que seu parceiro irá lançar. (YAMAMOTO, 1998). A diferença da co-promoção é que neste caso, existe apenas uma marca, ou seja, duas ou mais empresas divulgam um produto, sem a necessidade do lançamento de uma marca diferente. Em ambos os casos o objetivo não é dividir o mercado, é sim ampliá-lo através de um número maior de atores envolvidos divulgando o mesmo produto.

## 5 - Conclusão

A formação de parcerias na indústria farmacêutica tem se mostrado uma alternativa viável, considerado o estágio de conhecimento em biotecnologia até o processo final de comercialização. Nesse sentido, as fusões e aquisições contribuem para a obtenção de ganhos de escala e escopo.

Em última análise, alguns fatores são relevantes para conclusão de arranjos mais ou menos flexíveis, tais como: a forma como foi conduzido o processo, as pessoas envolvidas, o comprometimento, e o tamanho da operação, dentre outros. As formas assumidas na composição das parcerias na indústria farmacêutica, demonstram que estas dificilmente assumem modelos de parcerias em formato de redes, salvo nas fases iniciais de pesquisa. De outra forma, o que se observa são parcerias flexíveis nas fases onde o objeto de interação é o produto frente ao seu mercado, incluindo propaganda e estratégias de marketing compartilhado, ou as inúmeras incorporações e fusões observadas em especial nas duas últimas décadas, visando dentre outros objetivos aumentar seu poder no mercado.

## Referências

ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. . Disponível em <<http://www.anvisa.gov.br> > Acesso em 20 mar. 2007.

BARROS, B. T. *Fusões e Aquisições no Brasil – Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos*. São Paulo: Ed. Atlas. 2003.

BRITTO, J. *Cooperação interindustrial e redes de empresas*. In: Kupfer, D. e Hasenclever, L. *Economia Industrial Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2002

CASTELLS, MANUEL; *A Era da Informação, vol. 1 – A Sociedade em Rede*, São Paulo, Paz e Terra, 1999 (7ª edição)

COUTINHO, L. E FERRAZ, J. C. *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. 4ª edição. Campinas: Ed. Pipurus. 2002.

EVANS, PAUL; PUCIK, VLADIMIR; BARSOUX, JEAN-LOUIS. *The global challenge: frameworks for internacional human resource management*. New York: McGraw-Hill, 2002. In: APUD: Barros, B. T. *Fusões e Aquisições no Brasil – Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos*. São Paulo: Ed. Atlas. 2003.

FIÚZA, EDUARDO P. S. & LISBOA, MARCOS B. BENS. *Credenciais e Poder de Mercado: Um Estudo*

*Econômico da Indústria Farmacêutica Brasileira*. Rio de Janeiro, 79p. Artigo – IPEA.

FRENKEL, J., ET ALLI. *O Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: Impactos da Zona de Livre Comércio*. Campinas, dez. 2002.

GARCÍAS P. M. *A Lógica de Formação de Grupos e Aliança Estratégica de Empresas*. Texto apresentado no IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares. Ribeirão Preto: 29-31 out 2003. Disponível em <<http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Garcias.pdf>>. Acesso em 21 mar. 2007.

GRUPEMEF – *Revista do Grupo de Profissionais Executivos do Mercado Farmacêutico*. Nº. 85. mai – jun 2005.

INTERFARMA. *Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa*. Disponível em <<http://www.interfarma.org.br/WEB.UIWEB/visualizarNoticia.aspx?codigo=435>> Acesso em 21 mar. 2007.

JÚNIOR M. F. F. *A Terceira Revolução Industrial e o Novo Paradigma Produtivo: Algumas Considerações Sobre o Desenvolvimento Industrial Brasileiro nos Anos 90*. Curitiba: FAE, v.03, n.2, p. 45-61, maio/ago. 2000.

KUPFER, DAVID & HASENCLEVER, R. LIA. *Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil*. 1º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 640p.

OLIVEIRA, G. *O CADE e a Globalização*. São Paulo: Grupemef. Grupo dos Executivos do Mercado Farmacêutico. Edição 51. Ano 21. Publicação set/out. 1999.

PAPROCKI, J. *Psiquiatra pela ABP/ABM; Membro Titular da Academia Mineira de Medicina*. Disponível em <<http://www.jorgepaprocki.com>> . Acesso em: 19 mar. 2007

PAULA, G. N. Os desafios da indústria farmacêutica global e o redesenho do negócio pela Merck. São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 41, n.01, p. 76-87, Jan/Mar. 2001.

PÉCORA, J. F., et alli, *Simpósio Sobre Fusões e Incorporações*. 1ª edição. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1972.

PINTO, M. *Relatório Setorial – Final*. FINEP Financiadora de Estudos e Projetos. Setor – Farmacêutica: Laboratórios Nacionais. Fev. 2004.

REZENDE, AMAURY JOSÉ et alli. *Análise do comportamento dos preços de medicamentos na cidade de São Paulo*. Artigo disponível em:

<http://www.eac.fea.usp.br/congressosp/congresso3/trabalhos/267.pdf> (Acesso em 27/08/2006).

ROCHA, FREDERICO et alli. *Desempenho das Fusões e Aquisições na Indústria Brasileira na Década de 90: A Ótica das Empresas Adquiridas*. Rio de Janeiro, 36p. Artigo – Instituto de Economia da UFRJ.

RODRIGUES, S. B. *Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional*. São Paulo: Ed. Atlas. 1999

ROURKE, J. T. *Integração pós-fusão*. In: Key, Stephen L. Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições. Rio de Janeiro: Record, 1992. In: APUD: Barros, B. T. Fusões e Aquisições no Brasil – Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos. São Paulo: Ed. Atlas. 2003.

SANTOS, S.C.M. . *Melhoria da equidade no acesso aos medicamentos no Brasil: os desafios impostos pela dinâmica da competição extra-preço*. [Dissertação de Mestrado] Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública; 2001. 180 p. <<http://portaldes.cict.fiocruz.br/pdf/FIOCRUZ/2001/santosscomm/capa.pdf>> Acesso em 21 mar. 2007.

SENN, LARRY. *Cultura*. In: Key, Stephen L. Guia da Ernst & Young para administração de fusões e aquisições. Rio de Janeiro: Record, 1992. In: APUD: Barros, B. T. Fusões e Aquisições no Brasil – Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos. São Paulo: Ed. Atlas. 2003.

VOGT, C. *Fármacos, Dependência e Inovação*. *Comciência – Revista Eletrônica de Jornalismo Científico*. 25ª edição. Out. 2001. Disponível em <<http://www.comciencia.br/reportagens/farmacos/farma07.htm>> Acesso em 21 mar. 2007.

WAACK, R. S. *Fusões e Aquisições na Indústria Farmacêutica Veterinária*. São Paulo: Caderno de



**Pesquisas em Administração, v.07, n.3, p.82-98 julho/setembro. 2000.**

**YAMAMOTO, J. A. *Co-Marketing*. São Paulo: Grupemef. Grupo dos Executivos do Mercado Farmacêutico. Edição 45. Ano 20. Pulicação set/out. 1998.**