

Uma Análise das Aquisições de Laboratórios no Mercado Farmacêutico Brasileiro

Ricardo Toshio Yugue
Mestrando em Administração – FEA/USP
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 – Cidade Universitária – São Paulo – SP – 05508-900
yugue@usp.br

Leandro José Morilhas
Doutorando em Administração – FEA/USP
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 – Cidade Universitária – São Paulo – SP – 05508-900
ljamorilhas@ig.com.br

Adalberto Americo Fischmann
Doutor em Administração – FEA/USP
Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 – Cidade Universitária – São Paulo – SP – 05508-900
aafischm@usp.br

Marcello Vinicius Dória Calvosa
Doutorando em Administração – FEA/USP
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 – Cidade Universitária – São Paulo – SP – 05508-900
mvcalvosa@yahoo.com.br

Resumo

O mercado brasileiro de medicamentos genéricos vem crescendo a passos largos, o que vem atraindo a atenção das empresas que já atuam no setor e provocando alterações em sua estrutura através de estratégias de crescimento baseadas em fusões e aquisições. Este trabalho apresenta e discute alguns dos fatores ambientais que vem impulsionando essas mudanças a partir de análise documental e de um estudo de caso. Para tanto, tem como pergunta principal, identificar as características da indústria farmacêutica brasileira após a introdução dos medicamentos genéricos, bem como as principais estratégias adotadas pelas empresas do setor. A conclusão é que há uma série de aspectos conjunturais e históricos que vem favorecendo o crescimento do mercado de medicamentos genéricos no Brasil. Além disso, as fusões e aquisições de laboratórios que já possuem participação no mercado local de genéricos parece ser um caminho atraente para os grandes concorrentes globais como estratégia de crescimento e, muitas vezes, de manutenção da competitividade no longo prazo. De qualquer maneira, as taxas atuais de crescimento do mercado de medicamentos genéricos são atrativas e trazem consigo muitas oportunidades e também ameaças para os laboratórios farmacêuticos. As possibilidades estratégicas identificadas vão das mais agressivas de crescimento até a atuação direcionada em nichos específicos.

Palavras-Chave: Aquisições. Estratégias de Crescimento. Mercado Farmacêutico.

Abstract

The Brazilian market for generic drugs is growing rapidly, which has attracted the attention of companies already operating in the sector and causing changes in its structure through growth

Artigo publicado anteriormente nos Anais do I AdCont em 2010.

Artigo submetido em 03 de novembro de 2010 e aceito em 22 de novembro de 2010 pelo Editor Marcelo Alvaro da Silva Macedo, após double blind review.

strategies based in mergers and acquisitions. This paper presents and discusses some of the environmental factors that is driving these changes through documental analysis and a case study. For this, the main question is how to identify the characteristics of the Brazilian pharmaceutical industry after the introduction of generic drugs, as well as key strategies adopted by companies in the industry. The conclusion is that there are a number of historical and situational aspects that has been helping the growing market for generic drugs in Brazil. Moreover, the mergers and acquisitions of laboratories that already have local market share of generics drugs appears to be an attractive way for major global competitors as a growth strategy and, often, to maintain competitiveness in the long term. Anyway, the current rates of growth in generic drug market are attractive and bring many opportunities and also threats to the pharmaceutical laboratories. The strategic possibilities identified range from the aggressive growth driven by the performance in specific niches.

Keywords: Acquisitions. Growth Strategies. Pharmaceutical Market.

1 – Introdução

Dados divulgados mensalmente pela ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária vêm mostrando o crescimento acelerado da participação dos medicamentos genéricos no mercado brasileiro. Paralelamente a este fato, estamos presenciando desde o final dos anos 90, um movimento envolvendo fusões e aquisições entre os principais laboratórios farmacêuticos que atuam globalmente, chamados multinacionais.

Um fato relativamente recente no mercado brasileiro é o interesse destes laboratórios multinacionais pela produção de medicamentos genéricos, uma vez que são os produtores e detentores das patentes dos medicamentos de referência ou de marca.

O anúncio no início de 2009 da aquisição do 4º maior laboratório brasileiro em participação no mercado total e 3º entre os produtores de genéricos por um laboratório de capital francês já instalado no país resultou em discussões sobre alterações significativas na estrutura do mercado. Surgem desta perspectiva de mudança uma série de questões relacionadas a aspectos como as razões que justificariam este tipo de aquisição.

Nesse sentido, este trabalho tem como pergunta principal, identificar as características da indústria farmacêutica brasileira após a introdução dos medicamentos genéricos, bem como as principais estratégias adotadas pelas empresas do setor.

Para tanto, este estudo propõe os seguintes objetivos:

- Contextualizar o panorama do setor farmacêutico e dos medicamentos genéricos em especial no Brasil e no Mundo.
- Identificar a atuação de laboratórios farmacêuticos de capital estrangeiro no mercado brasileiro de genéricos.
- Apresentar as principais estratégias utilizadas pelos laboratórios farmacêuticos no mercado brasileiro.

2 – Fundamentação

2.1 – Conceitos de Estratégia

A definição da palavra estratégia teve sua origem na área militar e, desde então foi sofrendo várias tentativas de definições. Objetivando conceituar o termo estratégia e apresentarmos suas vantagens, Wright, Kröll e Parnell (2000, p. 24) afirmam que:

Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação

da estratégia (colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

Hax & Majluf (1996, p. 2.) apresentam o conceito de estratégia como algo que abrange a organização como um todo e que facilita suas mudanças:

Estratégia pode ser vista como um conceito multidimensional que abrange todas as atividades críticas da empresa, proporcionando-a um senso de unidade, direção, e propósito, bem como facilitando as mudanças necessárias influenciadas pelo ambiente externo.

Os mesmos autores (*op. cit*) apresentam algumas dimensões críticas que contribuem para unificar a definição de estratégia, entre elas:

- Estratégia como uma definição do escopo competitivo da empresa.
- Estratégia como uma resposta à oportunidades e ameaças do ambiente externo, e pontos fortes e fracos do ambiente interno, com o objetivo de alcançar vantagem competitiva sustentável.
- Estratégia como um meio de investimento em recursos tangíveis e intangíveis para desenvolver capacidades que assegurem a vantagem competitiva.

Michael Porter apresenta a estratégia com uma visão de posicionamento. Para o autor, estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquela dos rivais. (PORTER, 1999, p. 63).

2.2 – Tipos de Estratégia

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), a questão estratégica básica ao nível empresarial seria em qual setor a empresa deve atuar. Sua resposta depende dos pontos fortes e fracos da empresa, assim como das oportunidades e ameaças que caracterizam o seu ambiente externo. Os autores focam a sua abordagem das estratégias de nível empresarial no que chamam de reestruturação empresarial, que pode incluir um grande conjunto de decisões e ações que vão da mudança da própria organização dos processos na empresa à aquisição e desinvestimento em unidades de negócios.

Existem três estratégias básicas de nível empresarial na visão de Wright et al. (*op. cit*): as estratégias de crescimento, de estabilidade e de redução. As estratégias de crescimento buscam o aumento do valor da empresa, normalmente por aumento das vendas ou da participação de mercado. Entre as possíveis estratégias de crescimento propostas estão, entre outras:

- Integração horizontal: realizada através da aquisição de outras empresas no mesmo tipo de negócio, sendo um dos seus principais objetivos o aumento da participação de mercado, o que traria, além do aumento da receita, maior poder junto a fornecedores e clientes, economias de escala, mais eficiência na promoção de produtos e serviços, melhoria do acesso aos canais de distribuição e maior flexibilidade operacional. Uma das restrições a este tipo de movimento está relacionada à possibilidade de domínio não permitido do mercado pelas leis “anti-trust”;

- Diversificação horizontal relacionada – ocorre quando uma empresa adquire outra que atua fora do setor no qual atua, mas relacionada a suas competências essenciais, sejam semelhantes ou complementares, e que podem ser transferidas ou partilhadas entre ambas as empresas. Trata-se de uma relação que pode ser sinérgica, ou seja, quando “a combinação entre as duas empresas resulta em maior eficácia e eficiência do que as que seriam oferecidas pelas empresas separadamente”. Três vantagens sinérgicas podem resultar deste tipo de diversificação: as economias de escopo que ocorrem quando as unidades de negócio são capazes de compartilhar processos operacionais a um custo menor do que seria possível com

as unidades separadas; inovações de escopo horizontal que estão relacionadas a melhorias ou inovações que podem ser transferidas ou partilhadas entre as unidades de negócio; e a combinação entre economias de escopo horizontal com inovações de escopo horizontal;

- Fusões – ocorrem quando duas ou mais empresas combinam-se em uma empresa por uma troca de ações com o intuito de partilhar ou transferir recursos e ganhar em força competitiva. No entanto, a principal razão está associada às possíveis sinergias.

Existe muita controvérsia sobre os benefícios das aquisições do ponto-de-vista dos acionistas da empresa compradora. Uma das linhas de pensamento que defende as vantagens das aquisições está relacionada à teoria ou visão baseada em recursos. Seus seguidores acreditam que, embora as ameaças e oportunidades ambientais sejam importantes, elas não seriam os principais determinantes do desempenho de uma organização. Uma base mais firme para o desenvolvimento das estratégias empresariais estaria então relacionada aos atributos e forças da empresa. Assim, as aquisições relacionadas poderiam criar valor em virtude das sinergias criadas. (WRIGHT et al., 2000)

2.3 – Conceito de forças competitivas

Segundo Porter, em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (PORTER, 1990).

A maneira pela qual as empresas se enquadram dentro destas cinco forças irá determinar a habilidade da empresa obter, em média, taxas de retorno superiores. Estas forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria os elementos do retorno sobre o investimento. As cinco forças competitivas podem assim ser definidas:

- Rivalidade entre os concorrentes: ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição, existindo então uma acirrada disputa por posição dentro da indústria, onde as empresas tornam-se mutuamente dependentes.

- Ameaça de produtos substitutos: a existência de substitutos que desempenham as mesmas funções que os produtos ou serviços analisados é uma condição básica que limita o montante de valor que uma indústria pode criar. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro.

- Poder de negociação dos compradores: trata-se da força demonstrada pelos compradores ao negociar a compra de produtos ou serviço. Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros - tudo à custa da rentabilidade da indústria.

- Poder de negociação dos fornecedores: trata-se da força demonstrada pelos compradores ao negociar com compradores, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade de seus serviços.

- Ameaça de novos entrantes: trata-se da força demonstrada por empresas que surgem no mercado, sendo criadas posteriormente às atuais concorrentes.

2.4 – Estratégias de fusão e aquisição

Uma missão recorrente dos gestores é monitorar, melhorar e reestruturar suas empresas. Gilson (2001) esclarece que o que impulsiona as empresas para reestruturação é alguma oportunidade de aumentar seu valor de mercado.

Independentemente da motivação para reestruturação, assim que os gestores decidem que ela é necessária, o passo seguinte é decidir se a mudança pode ser feita dentro das estruturas gerenciais e organizacionais existentes na empresa. A maior parte das reestruturações é feita internamente. Porém se agentes externos têm vantagens de especialização, de sinergias ou de financiamento, os gestores podem decidir facilitar a reestruturação através de uma mudança de propriedade da empresa realizando ações como aquisições de outras companhias ou se unindo as empresas concorrentes por meio de fusões.

Gropelli e Nikbakht (2005, p. 384) apresentam os conceitos de fusão e aquisição como algo difuso, os autores afirmam que a fusão se refere mais especificamente ao acordo entre uma companhia adquirente e uma companhia adquirida (companhia-alvo) para juntar seus negócios. A companhia adquirente assume o controle dos ativos e passivos da companhia-alvo e só a empresa adquirente mantém seu nome e identidade.

Para os mesmos autores, no caso da consolidação, uma empresa nova forma-se a partir da fusão de duas companhias. A existência legal das duas termina e nasce uma companhia completamente nova, com a emissão de novas ações. E completam dizendo que a não ser pelos menores custos e complicação que geralmente ocorrem numa fusão, tanto esta como a consolidação produzem os mesmos resultados.

Copeland, Koller e Murrin (2002, p. 114) afirmam que fusões e aquisições (M&A, Mergers and Acquisitions) tornaram-se um meio muito importante para a realocação de recursos na economia global e para a execução de estratégias corporativas.

Para Gropelli e Nikbakht (2005, p. 384) existem quase tantas razões pelas quais as companhias fazem fusões quanto há fusões. Algumas empresas as fazem porque acreditam que a fusão trará, para ambas as companhias, crescimento mais rápido e mais estável no lucro por ação. Frequentemente, esse crescimento pode ser obtido com menor custo e risco do que por esforço próprio. Se uma aquisição atraente, que possa propiciar novos produtos e novas capacidades estiver disponível, a fusão pode produzir rapidamente os resultados desejados.

Os autores citam ainda outras vantagens como: adquirir habilidade gerenciais não disponíveis na própria companhia adquirente, acesso a novos mercados, perspectivas de crescimento, acesso à novas tecnologias, benefícios sinérgicos de economia de escala, redução da volatilidade de lucros, benefícios tributários, entre outros.

Na mesma linha de Gropelli e Nikbakht (*op. cit.*), Gitman (2002, p. 735) apresenta as razões pelas quais as empresas fazem fusões com outras empresas. As fusões estratégicas envolvem a fusão de empresas para atingir várias economias de escala, eliminando funções redundantes, aumentando a participação de mercado, melhorando as fontes de matéria-prima e a distribuição do produto acabado e assim por diante. As fusões financeiras, por outro lado, baseiam-se na aquisição de companhias que podem ser reestruturadas para melhorar seu fluxo de caixa.

No caso da indústria farmacêutica, objeto deste trabalho, de acordo com Mehmet Demirbag, Chang-Keong Ng e Ekrem Tatoglu (2007), esta vem sofrendo uma profunda reestruturação desde meados dos anos 1990 em razão de mudanças nos requisitos regulatórios, financeiros e econômicos, o que inclui entre outros fatores, a competição por patentes e genéricos e os riscos e custos extremamente altos de pesquisa e desenvolvimento. Com base em achados empíricos, eles notaram que a indústria farmacêutica vem crescentemente sendo concentrada na última década e que os dez maiores laboratórios já somavam em 2003 em torno de 48% das vendas mundiais, de acordo com a Associação Britânica da Indústria Farmacêutica. De acordo com os referidos autores, muito desta concentração se deve a ações de fusões e aquisições. Através da análise de diversos autores, eles concluíram que enquanto esses trabalhos sugerem que a prática da fusão de empresas aproveita oportunidades de sinergia e de criação de valor, a contribuição destes para o desempenho das empresas ainda é um tema controverso.

De uma maneira geral, a fusão entre duas companhias que comercializam medicamentos com os mesmos princípios ativos é caracterizada como uma fusão horizontal. Já uma fusão entre dois laboratórios que comercializam medicamentos com princípios ativos diferentes, mas através dos mesmos canais de distribuição é caracterizada como uma fusão horizontalmente relacionada.

A consideração dos efeitos do poder e da concentração de mercado exerce um papel crucial sobre as decisões das empresas em decisões de fusão e aquisição, estimulada pelas intensas pressões competitivas do setor. Para responder a elas, as empresas estariam fazendo grandes apostas no atingimento de economias de escala e escopo através das fusões e aquisições. Um fator importante a considerar seria o de que os laboratórios farmacêuticos não estão tendo sucesso no aumento da eficiência em seus programas de descobrimento de novas drogas, apesar da adoção intensiva de novas tecnologias para as pesquisas. Assim, os crescentes custos de pesquisa e desenvolvimento, a expiração de patentes e também o aumento dos custos de marketing seriam os principais fatores que estariam levando as empresas às decisões de fusão e aquisição. Uma das justificativas seria: (DEMIRBAD *et al.*, 2007)

“(...) os investimentos em pesquisa e desenvolvimento possuem um longo e incerto período de retorno financeiro e os laboratórios farmacêuticos tenderiam a acreditar que um tamanho maior poderia aumentar suas capacidades de financiamento de projetos de larga escala.”

Além disso, há uma questão que envolve relatos de deterioração na produtividade dos projetos de pesquisa e desenvolvimento. Este seria o motivo primário implícito para os laboratórios farmacêuticos buscarem as fusões e aquisições, onde teriam por objetivo uma das seguintes estratégias: (DEMIRBAD *et al.*, 2007, p.3)

“- fortalecimento de suas áreas internas de pesquisa e desenvolvimento através da aquisição de laboratórios farmacêuticos ou de biotecnologia menores;
- entrar em fusões horizontais maiores para obter grandes economias de escala e escopo em seus programas de pesquisa e desenvolvimento.”

3 – Metodologia

Para classificação do estudo, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2003), que a classifica quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, o estudo é descritivo porque visa descrever características da indústria farmacêutica brasileira após a introdução dos medicamentos genéricos e recentes mudanças na estrutura do mercado. Além disso, busca-se apresentar as reflexões acerca do ambiente competitivo, das estratégias e dos possíveis fundamentos para acirramento das aquisições e fusões.

Quanto aos meios de investigação, o estudo utiliza tanto dados bibliográficos e documentais, quanto dados fornecidos pela Pró Genéricos - Associação Brasileira das Indústrias de Medicamentos Genéricos, através de solicitações e questões enviadas e respondidas por mensagens eletrônicas, e pela Sandoz do Brasil, cujo caso foi detalhado por meio de entrevista realizada com um executivo da empresa.

4 – Resultados

4.1 – Genéricos no mundo

Segundo as informações disponibilizadas pela Pró Genéricos em seu sítio na internet (<http://www.progenericos.org.br>), a indústria de genéricos teve origem no Estados Unidos da América na década de 60, por iniciativa do próprio governo. Porém, somente 24 anos após é que foram estabelecidos os critérios para o registro desta classe de medicamentos, com base no *Hatch-Waxman (The Drug Price Competition and Patent Term Restoration Act)*, um ato legislativo que estruturou os parâmetros necessários para a consolidação deste mercado, ao garantir através de testes de comprovação científica da eficácia e segurança dos medicamentos genéricos, os chamados testes de bioequivalência. (PRÓ GENÉRICOS, 2009a)

Ainda de acordo com a Pró Genéricos, o objetivo do governo dos EUA foi a redução dos custos dos tratamentos de saúde e ampliação do acesso da população aos medicamentos, uma vez que os genéricos são cópias dos medicamentos de referência com patentes expiradas e não arcam com os custos de pesquisa e desenvolvimento.

Em junho de 2008, a estimativa era de que em países como EUA, Alemanha e Inglaterra, os medicamentos genéricos possuíam cerca de 60% de participação de mercado em número de unidades. Os dados indicam que o faturamento anual do mercado mundial de medicamentos genéricos alcançou US\$ 55 bilhões e um crescimento anual em 17%.

De acordo com a Pró Genéricos (2009c), os medicamentos genéricos têm maior participação em mercados onde existe efetiva participação do governo através de políticas de reembolso. Alguns países têm políticas de distribuição gratuita de medicamentos, o que favorece ainda mais a participação dos genéricos no mercado. O Gráfico 1 apresenta as participações dos medicamentos genéricos em volume e faturamento no mercado de medicamentos e diferentes países, incluindo o Brasil.

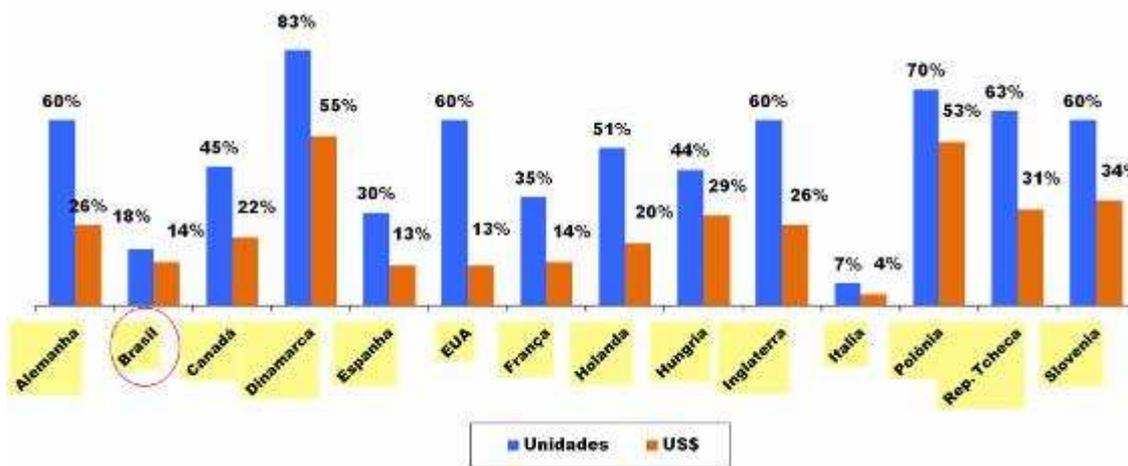


Gráfico 1 - Participação de mercado dos medicamentos genéricos – comparação entre países.
Fonte: IMS Health (in: informações fornecidas pela Pró Genéricos, 2009c)

Como perspectiva, o vencimento das validades das patentes de vários medicamentos de marca de sucesso no mundo nos próximos anos deixará um total de US\$ 30 bilhões em vendas anuais suscetíveis à concorrência dos genéricos. (PRÓ GENÉRICOS, 2009b)

4.2 – Mercado brasileiro de medicamentos genéricos

O programa brasileiro de medicamentos genéricos foi criado em 1999 com a promulgação da Lei 9787, que teve como referência as legislações dos Estados Unidos (FDA Uma Análise das Aquisições de Laboratórios no Mercado Farmacêutico Brasileiro

– agência reguladora de produtos alimentícios e farmacêuticos nos EUA) e a do Canadá (*Health Canada* – agência reguladora de saúde do Canadá). Uma das condições essenciais para isso foi o respeito ao direito de patentes, retomado em 1996. (PRÓ GENÉRICOS, 2009a)

Segundo a Pró Genéricos, já em 2003 os genéricos “se encontravam disponíveis em mais de 4 mil apresentações, abrangendo as principais classes terapêuticas, atendendo a mais de 60% das necessidades de prescrições médicas.”

Outro marco legal importante no caso brasileiro foi dado pela Resolução 391 da ANVISA, de 9 de agosto de 1999, posteriormente republicada como a Resolução RDC 135, de 29 de maio de 2003, onde estão descritos os requisitos e critérios técnicos para registro de genéricos, incluindo os procedimentos referentes à intercambialidade de medicamentos. Por lei, os genéricos devem chegar ao consumidor final 35% mais baratos do que os seus medicamentos de referência. Porém, a Pró Genéricos aponta que na prática, na venda ao consumidor, são em média 50% mais baratos.

De acordo com dados da IMS Health referentes a dezembro de 2008, empresa de pesquisa de mercado no setor farmacêutico, os medicamentos genéricos no Brasil respondem por 16,9% das vendas em unidades no conjunto do mercado farmacêutico, distribuídos por várias especialidades médicas para tratamento “de doenças do sistema cardio-circulatório, anti-infecciosos, aparelho digestivo/metabolismo, sistema nervoso central, antiinflamatórios hormonais e não hormonais, dermatológicos, doenças respiratórias, sistema urinário/sexual, oftalmológicos, antitrombose, anemia, anti-helmínticos/parasitários, oncológicos e contraceptivos”. (IMS Health. *In*: PRÓ GENÉRICOS, 2009d).

Dados de mercado apresentados na Tabela 1 indicam crescimento consistente do mercado de medicamentos genéricos no Brasil.

Tabela 1 – Vendas de medicamentos genéricos no Brasil em 2008

| | |
|--|------------------|
| Unidades comercializadas (2008) | 245 milhões |
| Crescimento em unidades comercializadas (2008 em relação a 2007) | 16,9 % |
| Faturamento (2008) | R\$ 3,14 bilhões |
| Crescimento em faturamento (2008 em relação a 2007) | 13,8 % |
| Participação no mercado farmacêutico total (Dez08 em unidades) | 18,0% |
| Participação no mercado farmacêutico total (Dez08 em valores) | 14,5% |

Fonte: VEJA ON LINE, 2009, ANVISA, 2009 e IMS Health *In*: PRÓ GENÉRICOS, 2009d

Em 2008, segundo dados da Gazeta Mercantil, o crescimento do mercado de genéricos superou o do restante do mercado farmacêutico em 3,8%. O presidente da Pró Genéricos, Odnir Finotti, diante dos resultados de venda do primeiro trimestre de 2009, projeta um crescimento em torno de 20% para o ano, tanto em unidades como em valores, considerando o real como a moeda de referência. Com isso, ele acredita que o setor deve continuar chamando a atenção de multinacionais que queiram se instalar em mercados emergentes promissores como o Brasil. (GAZETA MERCANTIL, 2009b)

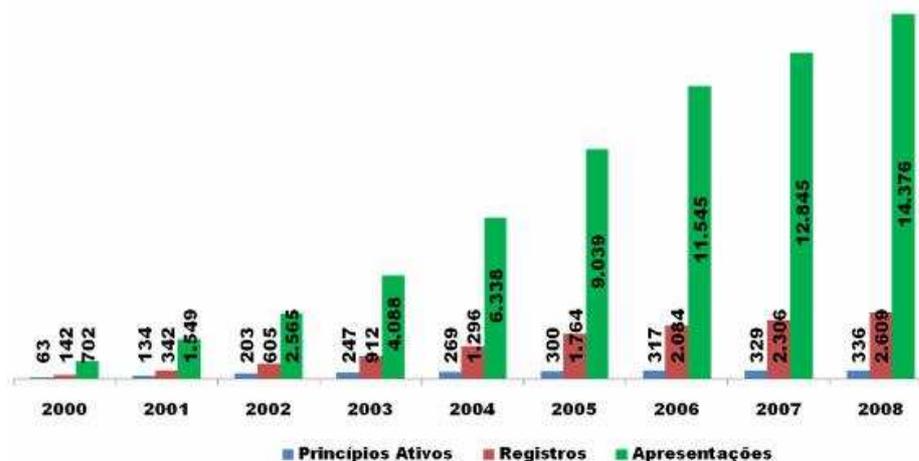


Gráfico 2 – Evolução do número de registros de medicamentos genéricos pela ANVISA – valores acumulados de princípios ativos, registros e apresentações.

Fonte: ANVISA- Fev/2009 (in: informações fornecidas pela Pró Genéricos, 2009c)

Segundo dados estatísticos disponibilizados pela ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária, o número total de medicamentos genéricos registrados até dezembro de 2008 foi de 2.609 medicamentos. O Gráfico 2 apresenta a evolução do ano 2000 a 2008 do número de registros de medicamentos genéricos pela ANVISA. Os valores apresentados representam os totais acumulados de princípios ativos, registros e apresentações.

Dados da Pró Genéricos indicam ainda que quase uma década após a aprovação da lei que introduziu os medicamentos genéricos no país, oito entre os dez remédios mais receitados em 2008 são genéricos. Isso representa 60% de crescimento em relação ao ano anterior, quando cinco entre os dez eram genéricos.

A Tabela 2 apresenta os dados referentes à evolução do ano 2000 a 2008 do número de laboratórios farmacêuticos produtores de medicamentos genéricos, o número de medicamentos registrados, as vendas anuais e a evolução destas.

Tabela 2 – Evolução da indústria brasileira de medicamentos genéricos de 2000 a 2008.

| Ano | Número de Empresas | Número de Produtos | Vendas em US\$000 | % Evolução |
|------|--------------------|--------------------|-------------------|------------|
| 2000 | 8 | 91 | 31.022 | |
| 2001 | 18 | 260 | 128.923 | 315,6 |
| 2002 | 24 | 470 | 224.214 | 73,9 |
| 2003 | 26 | 630 | 311.684 | 39,0 |
| 2004 | 34 | 829 | 442.747 | 42,1 |
| 2005 | 45 | 1.197 | 706.259 | 59,5 |
| 2006 | 46 | 1.457 | 1.054.461 | 49,3 |
| 2007 | 52 | 1.604 | 1.522.496 | 44,4 |
| 2008 | 82 | 2.609 | 2.024.240 | 33,0 |

Fonte: IMS Health (in: informações fornecidas pela Pró Genéricos, 2009c)

Sobre o crescimento da participação dos medicamentos genéricos no mercado brasileiro, Finotti afirma que: “o aumento da indicação de genéricos nas receitas indica que há mais oferta de produtos e que os médicos estão mais convencidos da importância e dos resultados dos genéricos no país”. Ainda na opinião de Finotti, “o desempenho da indústria de Uma Análise das Aquisições de Laboratórios no Mercado Farmacêutico Brasileiro

genéricos nesses dez anos foi muito bom, mesmo sem ter atingido a expectativa inicial - que era representar entre 25% e 30% do mercado nos cinco primeiros anos". (FOLHA DE SÃO PAULO, 2009)

A Tabela 3 apresenta os dados referentes à evolução comparativa do ano 2000 a 2008 do mercado brasileiro total de medicamentos com o mercado de genéricos em número de unidades comercializadas e em valor total das vendas.

De acordo com Finotti, o potencial de competitividade dos genéricos em relação aos medicamentos de referência "é a rapidez com que se propagam no mercado depois de lançados. Nos primeiros seis meses, o genérico toma 50% do espaço do seu produto de referência, e ainda proporciona o aumento no número de consumidores, já que leva o remédio de marca a baixar seu preço. Ao final de um ano, 70% daquele mercado já é do genérico". (VEJA ON LINE, 2009).

Tabela 3 – Evolução comparativa da indústria brasileira de medicamentos genéricos de 2000 a 2008.

| | | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|------------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Unidades | Mercado Total | 1.261.555 | 1.257.373 | 1.319.652 | 1.374.574 | 1.463.288 | 1.556.291 |
| | Índice Evolução | 100,0 | 99,7 | 104,6 | 109,0 | 116,0 | 123,4 |
| | Genéricos | 81.294 | 105.078 | 129.878 | 165.906 | 208.303 | 244.805 |
| | Índice Evolução | 100,0 | 129,3 | 159,8 | 204,1 | 256,2 | 301,1 |
| Valor=R\$ | Mercado Total | 13.567.757 | 15.573.702 | 17.580.389 | 19.681.994 | 22.217.858 | 24.424.810 |
| | Índice Evolução | 100,0 | 114,8 | 129,6 | 145,1 | 163,8 | 180,0 |
| | Genéricos | 728.075 | 1.067.504 | 1.393.024 | 1.850.410 | 2.528.603 | 3.136.644 |
| | Índice Evolução | 100,0 | 146,6 | 191,3 | 254,2 | 347,3 | 430,8 |

Fonte: IMS Health (in: informações fornecidas pela Pró Genéricos, 2009c). Valores em milhares de unidades e reais. Base 2003 = 100

Outras importantes informações para a construção do cenário no qual as empresas estão estabelecendo suas estratégias são dadas pelo presidente da Pró Genéricos:

"Finotti, porém, não acredita que haja uma grande mudança na política de preços com a entrada de novos concorrentes no setor de genéricos. Isso porque está no preço a grande arma deste tipo de medicamento para conquistar os consumidores. "Claro que seria mais saudável para as empresas do setor, cujas margens são cerca de 60% mais baixas que de um produto de marca, mas neste negócio o que conta é volume", diz. (GAZETA MERCANTIL, 2009b)"

De 1999 a 2008, a indústria de genéricos no Brasil investiu perto de US\$ 170 milhões na construção e modernização de plantas industriais no Brasil, sendo que a previsão de investimentos até 2010 é em torno de US\$ 354 milhões.

4.3 – Atuação de laboratórios farmacêuticos de capital estrangeiro no mercado brasileiro de genéricos.

Até março de 2009, entre as 6 maiores empresas farmacêuticas instaladas no Brasil, 4 eram brasileiras e produziam genéricos. Especificamente no mercado de medicamentos genéricos por origem de capital, cerca de 88% eram nacionais, 3,6 % indianas, 1,8% alemã, 5,1% suíça, 1,1% americana e 0,3% canadense.

A aquisição da Medley pela Sanofi-Aventis em abril de 2009 mudou a composição do mercado brasileiro de genéricos quanto à participação de laboratórios farmacêuticos de capital estrangeiro. Com a compra, o grupo farmacêutico francês assume a liderança do segmento na América Latina, atingindo uma participação de 12% no Brasil. Segundo o presidente da Pró-Yugue, R. T.; Morilhas, L. J.; Fischmann, A. A.; Calvosa, M. V. D.

genéricos, "isso mostra a força do setor e também que o processo de inovação não está assim tão promissor". Finotti comenta que com o vencimento de muitas patentes em um ritmo maior, "muitos laboratórios se movimentam mais rapidamente para fazer aquisições na área de genéricos". (GAZETA MERCANTIL, 2009a)

Este é um movimento estratégico realizado globalmente pela empresa, já que recentemente, a Sanofi também comprou uma fabricante mexicana (laboratórios Kendrick) e uma tcheca (Zentiva), pulando da 23ª para 11ª posição entre os maiores fabricantes globais de medicamentos genéricos. (GAZETA MERCANTIL, 2009a)

Na Tabela 4 estão relacionados os 10 principais laboratórios brasileiros em participação no mercado. Pelos dados pode-se notar o rápido crescimento dos laboratórios nacionais produtores de medicamentos genéricos, ou seja, o EMS, a Medley e o Eurofarma. Todos os três saltaram em torno de 30 posições para figurarem entre os maiores laboratórios farmacêuticos instalados no Brasil.

Competir com os genéricos, só se for de igual para igual. Aparentemente este foi o caminho escolhido por alguns dos laboratórios farmacêuticos produtores de medicamentos de referência. Um dos casos que merece destaque é o da suíça Novartis, dona da alemã Sandoz, líder global no mercado de medicamentos genéricos. De fato, a produção de medicamentos genéricos não é incomum aos laboratórios produtores dos medicamentos de referência. Segundo dados fornecidos pela empresa em seu sítio na internet, "ela desenvolve, produz e comercializa medicamentos isentos de patentes, além de princípios ativos farmacêuticos e biotecnológicos, em um total de mais de 950 moléculas em mais de 5000 apresentações. (SANDOZ, 2009)

Tabela 4 – Evolução comparativa dos principais laboratórios farmacêuticos brasileiros – 1999 a março de 2009.

| RANKING DAS INDUSTRIAS FARMACÊUTICAS NO BRASIL - EM US\$ | | | | | | | |
|--|-------------|------|------|------|------|------|---------|
| EMPRESAS | MAT - MARÇO | | | | | | % Part. |
| | 1999 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | |
| EMS | 29° | 5° | 3° | 2° | 1° | 1° | 6,59 |
| SANOFI-AVENTIS | 1° | 1° | 1° | 2° | 2° | 2° | 6,24 |
| ACHÉ | 3° | 2° | 2° | 3° | 3° | 3° | 5,68 |
| MEDLEY | 32° | 7° | 6° | 4° | 4° | 4° | 5,67 |
| NOVARTIS | 2° | 4° | 4° | 5° | 5° | 5° | 4,1 |
| EUROFARMA | 28° | 9° | 8° | 6° | 6° | 6° | 3,90 |
| PFIZER | 7° | 3° | 5° | 6° | 7° | 7° | 3,06 |
| BAYER SCHERING | 23° | 6° | 7° | 7° | 8° | 8° | 2,86 |
| ASTRA ZENECA | 19° | 22° | 20° | 15° | 12° | 9° | 2,37 |
| BOEHRINGER | 11° | 8° | 9° | 9° | 9° | 10° | 2,24 |

Fonte: IMS Health

Fonte: IMS Health (in: informações fornecidas pela Pró Genéricos, 2009c)

4.4 – Estratégias dos laboratórios farmacêuticos

Com a criação do programa brasileiro de medicamentos genéricos em 1999, foram desenvolvidos vários mecanismos para estimular a produção e consumo, envolvendo desde incentivos fiscais para investimentos em fábricas até campanhas para a divulgação e promoção dos genéricos. Um ponto crucial está relacionado à Lei de Propriedade Industrial de 1996. O respeito à lei tem permitido que a indústria possa desenvolver seus planejamentos dentro de uma base confiável de regras.

Com esse apoio, o mercado brasileiro de medicamentos genéricos vem apresentando altas taxas de crescimento e com a perspectiva de que isso se estenda por um bom período. Temos nesta visão um mercado em crescimento, o que pode ser traduzido por como um mercado de alta atratividade.

Uma Análise das Aquisições de Laboratórios no Mercado Farmacêutico Brasileiro

Embora a margem de lucro com os medicamentos genéricos seja muito menor se comparados aos medicamentos de referência, o volume de vendas tem permitido aos seus fabricantes resultados que estão sendo reinvestidos no aumento da capacidade produtiva e no lançamento de novos genéricos, levando a um ciclo virtuoso de crescimento.

Um recente movimento em direção ao mercado de genéricos foi dado pela francesa Sanofi-Aventis ao anunciar a compra em abril deste ano (2009) da Medley, um laboratório brasileiro produtor de genérico. Trata-se de uma aquisição bastante peculiar pois envolve dois dos maiores laboratórios no país em participação de mercado. Para ser mais exato, a segunda e a quarta, de acordo com a Tabela 4. Juntas passam a ter mais de 12% do mercado brasileiro, o que já fez surtir discussões sobre o poder econômico da nova empresa sobre o mercado, que se caracterizava, até então, pela concorrência pulverizada.

Para Nelson Mussolini, de uma empresa de assessoria em negócios, o movimento de aquisição da Medley pela Sanofi-Aventis "(...) já era esperado até porque empresa de genérico é geradora de caixa". Já para Arsene Guekam, analista de uma corretora francesa, "essa aquisição satisfaz dois objetivos estratégicos: por um lado permite à Sanofi se fortalecer no segmento de medicamentos vendidos sob receita e por outro amplia consideravelmente a presença da empresa em um país emergente de rápido crescimento". (GAZETA MERCANTIL, 2009a)

Este comentário, associado à informação da Sandoz sobre considerações sobre o ciclo de vida dos produtos e sobre a sustentabilidade da empresa no longo prazo nos remete ao uso de ferramentas de análise como as matrizes de crescimento utilizadas para a análise dos portfólios de negócios e de produtos. De uma forma geral, os laboratórios farmacêuticos dependem de produtos geradores de caixa para poder investir no desenvolvimento de novos medicamentos, o que é grande demandadora de recursos. O ciclo de vida dos produtos de alta rentabilidade, normalmente protegidos por patentes, é caracterizado por possuir uma data estabelecida para a entrada em sua fase de declínio, que ocorre exatamente quando se expira a patente. Assim há uma corrida dos laboratórios para descobrir novas drogas que possam com o seu sucesso substituir aquelas que já estão em vias de ter suas patentes expiradas.

A Sandoz faz parte da Novartis, grupo farmacêutico suíço, e é uma das líderes mundiais no mercado de genéricos, desenvolvendo, produzindo e comercializando um amplo portfólio de medicamentos isentos de patentes, princípios ativos e biotecnológicos.

Com desenvolvimento global, a empresa tem presença comercial em mais de 130 países, atingindo cerca de 90% da população mundial. Segundo o sítio da empresa, com (SANDOZ, 2009b):

“(...) valores que primam por rapidez e simplicidade nas operações, foco no cliente e na qualidade dos produtos e confiança e respeito mútuo entre colaboradores, fornecedores e pacientes, a Sandoz aspira fazer a diferença no setor sendo a primeira a fornecer medicamentos de alta qualidade e preço acessível com tecnologias inovadoras. A grande marca da Sandoz é sua vantagem competitiva no desenvolvimento de produtos complexos que exigem alto grau de especialização (...). Com vendas de US\$ 7,6 bilhões em 2008, a Sandoz é a segunda maior companhia de genéricos do mundo com cerca de 23.000 funcionários distribuídos em várias regiões do globo. No Brasil, a companhia conta com aproximadamente 800 funcionários em sua sede em Cambé, no Paraná, além de sua força de campo espalhada em várias partes do país. O foco da Sandoz no país vai além da produção de genéricos e seu portfólio se estende para os medicamentos similares, medicamentos isentos de prescrição, especialidades médicas tais como oncologia, sistema nervoso central, urologia e ginecologia, além de substâncias biotecnológicas e anti-infecciosas.”

Com dez centros de pesquisa e desenvolvimento em três continentes, a Sandoz desenvolveu competência em biotecnologia, mais especificamente no desenvolvimento de produtos biofarmacêuticos. (SANDOZ, 2009b)

Os medicamentos genéricos da Sandoz, segundo as informações fornecidas na entrevista, são divididos em dois grupos:

- Genéricos sem marca – são medicamentos identificados em suas embalagens pelo(s) princípio(s) ativo(s). O que o diferencia dos outros concorrentes é apenas o nome do fabricante. É caracteristicamente um produto de “*trade*”, ou seja, na qual a diferenciação do produto se dá no ponto-de-vinda, no caso, na farmácia ou drogaria. Para estes medicamentos, em geral, não há propaganda junto aos médicos.

- Genéricos com marca - são medicamentos cujos princípios-ativos já tiveram suas patentes expiradas, portanto, livres para a produção e comercialização por outros laboratórios. Neste caso, a empresa optou por desenvolver uma marca específica ao invés de comercializá-lo como um genérico, em seu conceito mais difundido. Neste caso, a sua promoção se dá junto ao médico, já que necessita de prescrição por não ser intercambiável com o medicamento de referência. São exceções os medicamentos de venda livre, que não necessitam da prescrição para seu aviamento nas farmácias e drogarias.

A empresa adota estratégias e posicionamentos de mercado diferentes para cada uma das classes de produtos que comercializa, o que os diferencia inclusive em relação à estrutura de custos. A idéia central da atuação nos diferentes segmentos é a da consolidação da empresa no mercado brasileiro de medicamentos.

Os produtos comercializados pela Sandoz buscam aproveitar suas competências no desenvolvimento e fabricação de medicamentos ao focar naqueles que necessitam de conhecimentos específicos ou recursos diferenciados, designados internamente como “*difficult make medicins*”, ou seja, medicamentos de produção complexa. Ela atua em alguns países apenas com medicamentos genéricos, em outros apenas com medicamentos de referência e ainda, em outros países, com uma combinação entre os dois.

Para o executivo da empresa, a marca ainda é importante para o consumidor brasileiro em razão da confiabilidade, fator crítico na escolha dos medicamentos tanto para os médicos, quanto para os pacientes.

Com relação ao portfólio de produtos, a Sandoz fabrica os genéricos dos medicamentos da Novartis que já tiveram suas patentes expiradas. No entanto, ela não se restringe à relação de produtos da sua dona.

5 – Análise

Iniciando pelo ambiente das empresas, mais especificamente do mercado de produtos farmacêuticos em escala global, percebemos que a adoção de medicamentos genéricos, além de não ser uma exclusividade do mercado brasileiro, ele tão pouco é pioneiro e, sobretudo, ainda tem a participação muito pequena no mercado total de medicamentos no Brasil se comparado a países como os Estados Unidos, Alemanha e Reino Unido.

Sem considerar as características individuais de cada país, pode-se concluir que há ainda muito espaço a ser conquistado pelos medicamentos genéricos no mercado brasileiro. No entanto, é preciso considerar alguns de seus fatores que determinantes como a disponibilidade de genéricos no mercado, o modelo de distribuição e dispensação dos medicamentos, sobretudo quando há grande participação do governo, e aspectos culturais, basicamente relacionados à percepção e à aceitação dos medicamentos genéricos pelos consumidores, pacientes e médicos.

Analisando o crescimento do mercado brasileiro de medicamentos genéricos podemos identificar altas taxas de crescimento, o que se traduz em elevada atratividade do mercado. Isso estaria ocorrendo justamente pelo aumento da oferta de medicamentos nessa categoria pela crescente aceitação destes pela população, pelos médicos, pelos processos de aquisição por órgãos públicos e pelo governo de uma forma geral, impulsionado pelos programas de distribuição gratuita de medicamentos.

No entanto, percebe-se que este crescimento vem ocorrendo mais por aumento da participação de mercado do que pelo crescimento do mercado com um todo. Isso significa que, de um lado os produtores de genéricos estão crescendo mais do que o mercado, os demais estão perdendo participação de mercado para esses. Normalmente perdas de participação também significam reduções em volumes de vendas e, conseqüente, de produção. Volumes menores, em razão dos efeitos das curvas de experiência, podem levar a aumentos nos custos e, portanto, redução das margens de lucro. Enfim, perdas de participação podem ter por conseqüência perdas de competitividade, formando assim um ciclo negativo.

Neste cenário, para as empresas que não produzem genéricos, aumentos nos volumes de vendas só parecem ser possíveis com novos medicamentos inovadores protegidos por patentes. Uma agravante é crescente complexidade de desenvolvimento de um novo medicamento revolucionário.

De uma maneira geral, o grande motivo apontado pela literatura para as fusões e aquisições no mercado farmacêutico é o crescimento. Dadas as barreiras ao crescimento no mercado de medicamentos de referência, a aquisição de um laboratório concorrente é uma opção a ser avaliada como estratégia de crescimento horizontal. Pode advir desta estratégia o fluxo de caixa positivo necessário para a manutenção da competitividade. No caso da aquisição de um laboratório produtor de medicamentos genéricos, esta é uma das razões centrais consideradas por se tratar de um mercado com alta atratividade e com crescimento efetivo de participação no mercado total de medicamentos. Associados a estas características, somam-se os baixos riscos e custos incorridos no desenvolvimento de novos produtos, uma vez que o portfólio baseia-se em fármacos livres de patentes.

Há outra justificativa associada à sinergia por se tratarem de empresas que atuam de certa forma nos mesmos mercados e com basicamente os mesmos processos administrativos e operacionais. Há um leque de possibilidades de atuação sinérgica, que pode envolver desde a força de vendas, até recursos e estrutura para o desenvolvimento de novos produtos.

Adicionalmente há a perspectiva de que a aquisição da competência e da capacidade para o desenvolvimento de medicamentos genéricos pode fornecer as condições necessárias para que a empresa atue estrategicamente no bloqueio à entrada e/ou crescimento de empresas concorrentes nos seguimentos nos quais atua. Por outro lado, deve-se considerar que muitos autores relatam resultados pouco expressivos, ou até negativos, quando são comparados desempenhos das empresas juntas com a que provavelmente teriam se ainda fossem separadas. Esta talvez seja uma possibilidade de estudo futuro para o caso Medley e Sanofi-Aventis.

Há uma característica peculiar na atuação da Sandoz no mercado de medicamentos genéricos. A empresa comunica o seguinte ao mercado: “Muito mais do que os tradicionais medicamentos isentos de patente, nos destacamos graças à nossa capacidade de desenvolver e produzir uma ampla gama de medicamentos complexos, que exigem um alto grau de especialização e conhecimento.” Trata-se de uma estratégia clara de diferenciação e que busca por produtos que apresentam barreiras à entrada de novos concorrentes, seja pela tecnologia, seja pela competência requerida. (SANDOZ, 2009)

Um fato importante de ser destacado é que as empresas procuram manter separadas as empresas produtoras de medicamentos de referência e as de genéricos. A principal razão diz respeito à diferença de conceitos e posicionamento diante do mercado.

De qualquer forma, o ambiente deve continuar caminhando no sentido do crescimento do mercado de medicamentos genéricos, o que certamente deverá provocar novas aquisições e fusões. O presidente da Pró-Genéricos parece dar o caminho ao afirmar que para o fortalecimento dos genéricos no mercado seria necessário: a inclusão do genérico no sistema de reembolso dos planos de saúde; um maior esclarecimento sobre o tema e uma campanha pública de incentivo ao genérico. (VEJA ON LINE, 2009)

6 – Conclusões

Há uma série de aspectos conjunturais e históricos que vem favorecendo o crescimento do mercado de medicamentos genéricos no Brasil e que moldam o momento atual do mercado farmacêutico brasileiro. Com taxas acima do crescimento do mercado total, esta evolução dos laboratórios fabricantes de genéricos tem sido em parte à custa de participação dos produtos de referência. Este cenário tem levado alguns laboratórios fabricantes de medicamentos de referência a buscar alternativas para manter a participação de mercado e a lucratividade e a identificar oportunidades para também atuar com genéricos, como estratégia de competitividade no longo prazo.

As fusões e aquisições de laboratórios já com participação no mercado local de genéricos parece ser um caminho atraente para os grandes concorrentes globais e tem se destacado como uma das principais estratégias desta empresas. As aquisições da suíça Novartis e da francesa Sanofi-Aventis nos mercados global e brasileiro de medicamentos genéricos são alguns dos exemplos. Com a comercialização de genéricos através de unidades de negócio distintas, estes laboratórios beneficiam-se de vantagens advindas da sinergia existentes entre elas e equacionam o fluxo de recursos da empresa através dos lucros obtidos com os genéricos, permitindo assim a manutenção dos investimentos necessários ao desenvolvimento de novos produtos e à sobrevivência no longo prazo. Esta forma de atuação dos laboratórios farmacêuticos de capital estrangeiro, não é exclusiva para o mercado brasileiro e, se tomado como parâmetro o que já ocorre em outros países, ela tende a se intensificar.

As taxas atuais de crescimento do mercado de medicamentos genéricos são atrativas e trazem consigo um grande número de oportunidades e também de ameaças para os laboratórios farmacêuticos. As possibilidades estratégicas também são bastante variadas por dependerem não só dos fatores ambientais. De qualquer maneira, as empresas não podem ficar alheias às mudanças que vem ocorrendo. Seja através de uma estratégia agressiva de crescimento, seja através da atuação em nichos específicos, o campo é fértil para o debate sobre os mais diferentes conceitos, técnicas e métodos que possam conduzir a uma decisão acertada, tendo em vista que dele dependerá a sobrevivência das empresas no longo prazo.

Referências

COPELAND, T; KOLLER, T & MURRIN, J. **Avaliação de Empresas – Valuation.** Calculando e Gerenciando o Valor das Empresas. 3 ed. São Paulo. Makron Books, 2002.

DEMIRBAG, M; KEONG NG, C; TATOGLU, E. Performance of Mergers and Acquisitions in the Pharmaceutical Industry: A Comparative Perspective. **Multinational Business Review;** Summer, 2007, 15, 2, ABI/INFORM Global pg. 41.

DEMIRBAG, Mehmet; Ng, Chang-Keong & Tatoglu, Ekrem. “Performance of Mergers and Acquisitions in the Pharmaceutical Industry: A Comparative Perpsctive”. **Multinational Business Review.** Summer 2007; 15, 2. p. 41-61.

Uma Análise das Aquisições de Laboratórios no Mercado Farmacêutico Brasileiro

Folha de São Paulo - **Oito entre os dez medicamentos mais receitados são genéricos** -
Fernanda Bassette - 21/05/2009 -
<http://www1.folha.uol.com.br/folha/ciencia/ult306u569351.shtml>

Gazeta Mercantil - **Muda composição de forças no mercado de genéricos**. 13/04/2009 –
(Caderno C - Pág. 1) (Anna Lucia França) -
<http://indexet.gazetamercantil.com.br/arquivo/2009/04/13/437/Muda-composicao-de-forcas-no-mercado-de-genericos.html>. 2009a

Gazeta Mercantil - **Vendas de medicamentos genéricos aumentam 19,4% no trimestre**
14/05/2009 - (Caderno C - Pág. 5)(Anna Lucia França) -
<http://indexet.gazetamercantil.com.br/arquivo/2009/05/14/484/Vendas-de-medicamentos-genericos-aumentam-19,4-no-trimestre.html> . 2009b

GHEMAWAT, P. *et al.* **A Estratégia e o Cenário de Negócios**. 2 ed. Porto Alegre. Bookman, 2007.

GILSON, S. C., **Creating Value through Corporate Restructuring: Case Studies in Bankruptcies, Buyouts, and Breakups**. John Wiley & Sons, p. 485, 2001

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 7 ed. São Paulo. Harbra, 2002.

GROPPELLI, A. A. & NIKBAKHT, E. **Administração Financeira**. 2 ed. São Paulo. Saraiva, 2005.

HAX, A. & MAJLUF, N. **The Strategy Concept And Process: A pragmatic approach** – 2 ed. New Jersey. Prentice Hall, 1996.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B. W & LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000.

_____. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 23 ed. São Paulo, Atlas, 2007.

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 14 ed. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

_____. **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, março-abril 1979.

_____. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1990.

PRÓ GENÉRICOS – **História** - <http://www.progenericos.org.br/historia.shtml> em 30/maio/2009a.

PRÓ GENÉRICOS - **Medicamentos Genéricos no Brasil - Avanços e Desafios** – apresentação realizada em 25/maio/2009b.

PRÓ GENÉRICOS – **Mercado** - <http://www.progenericos.org.br/mercado.shtml> em 30/maio/2009c.

PRÓ GENÉRICOS – <http://www.progenericos.org.br/infomercado2008.shtml> em 08/jul/2009d.

SANDOZ DO BRASIL. **A empresa.** Sítio na internet. http://www.sandoz.com.br/site/br/sobre_a_sandoz/empresa/index.shtml. Em 4/jun/2009a

SANDOZ DO BRASIL. **Sandoz une excelência em conhecimento e técnica para oferecer medicamentos de alta qualidade.** Sítio na internet. http://www.sandoz.com.br/site/br/media_room/press_kit/PR_Institucional.pdf Em 28/jun/2009b

Veja Online - **Em dez anos de genéricos, consumidor economizou R\$ 10,5 bi** 27/03/2009 - Maria Carolina Maia - <http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/adiantamento-generico-completa-dez-anos-consumidores-economizaram-r-10-5-bi-430368.shtml>

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2007.

WRIGHT, P.; KROLL, M. & PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos.** São Paulo, Atlas, 2000.