



**A competitividade no *Cluster* da Indústria Farmacêutica:  
o papel de Portugal na economia global**

David Gomes Gaspar Grácio Carias

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em  
Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Professor Carlos Manuel Inácio Figueiredo, Professor Auxiliar Convidado, ISCTE,  
Business School, Departamento de Economia

Setembro de 2018

## **Agradecimentos**

A todos os que me ajudaram a concretizar, de modo directo ou indirecto, este trabalho de investigação, através da disponibilidade e do apoio constante, permitindo-me conhecer com mais detalhe, o funcionamento das grandes empresas e organizações do espectro das indústrias química e farmacêutica.

Agradeço de forma particular

- . a todas as entidades e empresas de maior ou menor dimensão, como a APIFARMA, Hikma, Bial, entre tantas outras, que, de variadíssimas formas me ajudaram a questionar, ouvir, compreender e formar o meu pensamento ao longo desta caminhada;
- . à família que foi sempre um exemplo constante e um estímulo incessante no apoio concedido, destacando a minha Mãe, Pai, Irmão, Tios e Avós como “fontes inspiradoras” e motivadoras nesta caminhada;
- . a todos os amigos mais próximos que contribuíram para a discussão de ideias, estimulando e incentivando a prossecução deste projecto até ao fim;
- . ao Professor Carlos Manuel Inácio Figueiredo, pelo papel fundamental de orientador activo, pela disponibilidade demonstrada e contactos facultados dentro da indústria farmacêutica.

## ***Abstract***

Long time ago, on the antiquity, the mankind learned that some plants could be used as medicines for multiple diseases' treatment. On the two last centuries, the evolution on this area was so big that it turned into an industry, capable of understanding, knowing and challenging what were the standards back then. There is a permanent demand of new medicines, progress and quick-response delivery to the evolution of mankind, providing welfare, prevention or cure, depending on the disease in consideration.

The Globalization determines the pace of the evolution of the medicines, as the industry develops what is surely most demanded by people's needs, giving products with quality, well tested and capable of changing people's mind in multiple product segments.

As we live in an outstanding era regarding the investigation and development, as well as an interesting scenario of health globalization, it is very attractive to study the role of Portugal on this industry, through the analysis of its multiple indexes. This work takes in account the global picture of the business, with a natural focus on the biggest markets, especially U.S.A., Japan and Europe, and is complemented with information given by the pharmaceutical industry. As a supplement, there is an inquiry that showed what the aim is for the future of Portuguese pharmaceutical companies, and, of course, what should be their role in a strongly challenging and growing industry.

## **Key Words:**

Competitiveness, Cluster, Indicators, Pharmaceutical Industry, Portugal, Economy

## Resumo

Há muito tempo, na antiguidade, a humanidade aprendeu que algumas plantas poderiam ser usadas como medicamentos para tratamento de diversas doenças e patologias. Nos dois séculos passados, a evolução nesta área foi tão grande que a mesma se tornou numa indústria, capaz de perceber, saber e desafiar os caminhos traçados até então. Existe, actualmente, uma solicitação permanente de novos medicamentos, mas também progressos e respostas rápidas nas entregas, tendo em conta a veloz evolução da humanidade, proporcionando-lhe bem-estar, prevenção ou cura, dependendo da doença em questão.

A Globalização é determinante na evolução dos medicamentos, sendo que a indústria desenvolve o que será, com certeza, o mais solicitado pelas necessidades das pessoas, oferecendo produtos de alta qualidade, bem testados e capazes de mudar mentalidades, em segmentos e estratificações múltiplos.

Vivemos numa época fantástica, no que toca a investigação e desenvolvimento, assim como um interessante cenário de saúde global, pelo que é muito estimulante estudar o papel de Portugal nesta indústria, através da análise dos seus múltiplos índices. Este trabalho tem em conta a “fotografia” global do negócio, com uma ênfase natural nos maiores mercados, especialmente os E.U.A., o Japão e a Europa, e é complementado com a informação fornecida pela indústria farmacêutica.

Como complemento, foi realizado um inquérito que mostrou quais são os objectivos para o futuro das empresas da indústria farmacêutica portuguesa e, claro, qual deverá ser o seu papel nesta indústria bastante competitiva e forte.

Palavras Chave:

Competitividade, Cluster, Indicadores, Indústria Farmacêutica, Portugal, Economia

### **Lista de Siglas e/ou Acrónimos**

AICEP: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

APIFARMA: Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica

A.Q.: Alteração de Qualidade

A.T.P.: Trifosfato de Adenosina

CEFIC: European Chemical Industry Council

CEPE: Comissão Especializada de Produtores e Exportadores

C.I.I.: Comércio Intra-Indústria

EFPIA: European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations

E.U.A.: Estados Unidos da América

EUROSTAT: Gabinete de Estatísticas da União Europeia

F.M.I.: Fundo Monetário Internacional

IAPMEI: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IFPMA: International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations

I.E.: Indicador de Especialização

I.E.R.: Indicador das Exportações Relativas

I.N.E.: Instituto Nacional de Estatística

INFARMED: Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde

I.S.C.: *Institute for Strategy & competitiveness*

I.V.C.R.: Indicador da Vantagem Comparativa Revelada

OPEP: Organização dos Países Exportadores de Petróleo

PALOP: Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

P.E.R.: Plano de Empresas em Recuperação

P.I.B.: Produto Interno Bruto

P.M.E.: Pequenas e Médias Empresas

R&D: Pesquisa e Desenvolvimento

S.W.O.T. (matriz): *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

U.E.: União Europeia

V.A.B.: Valor Acrescentado Bruto

## Índice

Agradecimentos.....	ii
Abstract.....	iii
Resumo.....	iv
Lista de Siglas e/ou Acrónimos.....	v
Índice.....	vii
Lista de Figuras.....	ix
Lista de Quadros.....	x
1. Introdução.....	1
1.1 Objectivo do estudo.....	3
1.2 Relevância do tema.....	5
2. Revisão da Literatura.....	8
2.1 Contextualização.....	17
2.2 Caracterização dos clusters na Indústria Farmacêutica .....	18
3. Sector farmacêutico.....	21
3.1 Medicamentos .....	22
3.2 Mercado Farmacêutico .....	28
3.3 Indústria Farmacêutica no mundo.....	31
3.4 A indústria farmacêutica em Portugal.....	39
3.5 Matriz SWOT.....	59
4. Metodologia.....	62
4.1 Caracterização do tipo de Estudo/Pesquisa.....	63
4.2 Indicadores utilizados.....	64
4.3 Factores Competitivos.....	65

4.4 Espaço Temporal e Empresas Analisadas.....	66
4.5 Competitividade das Exportações Portuguesas de Medicamentos - Quota de Mercado das Exportações Portuguesas.....	67
4.6 Indicadores económicos.....	69
4.6.1 Indicador da vantagem comparativa revelada e rácio das exportações relativas.....	70
4.6.2 Indicador de qualidade dos produtos exportados.....	72
4.6.3 Indicador de Comércio Intra-Indústria.....	74
5. Estudo Empírico – Apresentação das entrevistas realizadas.....	76
5.1 Exportações: Factores de abandono de um mercado.....	80
5.2 Apresentação de resultados.....	81
5.3 Limitações de pesquisa e ideias para investigações futuras.....	82
5.4 Conclusões.....	83
6. Bibliografia.....	87
7. Anexos.....	95



## Lista de Figuras

Figura 1: Localização dos principais Clusters Farmacêuticos.....	Pág. 6
Figura 2: Clusters directamente relacionados com a indústria farmacêutica à escala mundial.....	Pág. 20
Figura 3: Valor da produção industrial vendida.....	Pág. 25
Figura 4: Produção industrial vendida em Portugal na indústria farmacêutica.....	Pág. 26
Figura 5: Mercado farmacêutico no mundo.....	Pág. 29
Figura 6: Produção farmacêutica no mundo.....	Pág. 32
Figura 7: Desenvolvimento de novos medicamentos, por país, no período concernente aos espaço temporal de 1990 a 2016.....	Pág. 32
Figura 8: Evolução empresarial na indústria farmacêutica.....	Pág. 37
Figura 9: Mercado farmacêutico português.....	Pág. 40
Figura 10: Evolução da balança comercial farmacêutica em Portugal para o período 2010 – 2016.....	Pág. 51
Figura 11: Tabela dos 10 maiores países reexportadores de medicamentos portugueses.....	Pág. 56
Figura 12: Volume de exportações totais de Portugal.....	Pág. 67
Figura 13: Exportações de medicamentos de Portugal.....	Pág. 68
Figura 14: Indicador das Exportações relativas.....	Pág. 70
Figura 15: Rácio das Exportações – Importações de medicamentos.....	Pág. 71
Figura 16: Indicador de qualidade dos produtos exportados.....	Pág. 73
Figura 17: Volume de Negócios da indústria farmacêutica em Portugal no período de 2012 a 2016.....	Pág. 76
Figura 18: Valor Acrescentado Bruto da indústria farmacêutica no período de 1990 a 2016.....	Pág. 77

## Lista de Quadros

Quadro 1: Investimento em Investigação e Desenvolvimento em produtos farmacêuticos na Europa.....	Pág. 24
Quadro 2: Evolução da quota de medicamentos genéricos em Portugal.....	Pág. 30
Quadro 3: Emprego na indústria farmacêutica.....	Pág. 42
Quadro 4: Exportações portuguesas de medicamentos e produtos farmacêuticos..	Pág. 49
Quadro 5: Mercados de exportações portuguesas.....	Pág. 52
Quadro 6: Análise SWOT à indústria farmacêutica nacional.....	Pág. 60
Quadro 7: Indicador do comércio Intra-Indústria.....	Pág. 74
Quadro 8: Factores potenciadores das exportações das empresas portuguesas.....	Pág. 79

## 1. Introdução

Tendo em conta os padrões actuais do mundo em que vivemos, como será caracterizado o futuro, nos diferentes tipos de cenários e espaços temporais (a curto, médio e longo prazos)? O que evoluirá e o que será fruto de revolução? Seremos os mesmos depois destas evoluções?

A indústria química tem tido um papel determinante na transformação do mundo e é um meio fascinante, dos mais importantes à escala global, ou mundial, porque representa o futuro em qualquer que seja a área em que se insere, seja ao nível da saúde, dos transportes, educação, cadeias de distribuição, entre muitas outras áreas. Por isso, representa, para mim, um objecto de estudo apaixonante, que me permitirá conciliar os aspectos práticos adquiridos ao longo dos meus percursos académico e profissional, relacionados com a economia, gestão e competitividade de uma indústria sempre presente nas nossas vidas.

A indústria farmacêutica, advém da indústria química. Na Europa encontra-se numa fase de transição, como há muito tempo não acontecia, devido aos mercados emergentes e à competição a nível global, vinda, principalmente, de partes tão distintas como os continentes americano e asiático, o que, neste caso particular, resulta num problema sério dada a existência de uma enorme proliferação de indústrias de escala, canais de transporte e distribuição agressivos, preços muito mais baixos e apoios governamentais que, como se sabe, movem influências a nível mundial e ditam as “regras do jogo”.

Teremos que perceber, ainda por motivos históricos, o papel dos *clusters* (concentração de empresas com características semelhantes que comunicam num mesmo local e colaboram entre si) que foram sempre fundamentais no seio da indústria europeia, uma vez que promovem não só a sua evolução como a sua manutenção como empresas concorrentes, factores bastante importantes no ciclo de vida útil de qualquer organização. Por outro lado, estes mesmos *clusters* potencializaram e continuam a fomentar a transição para a necessária evolução, com o foco na competitividade.

Seja qual for a direcção a tomar, a indústria farmacêutica pretende sair de um modelo baseado em optimizações internas para um modelo que tem como base a cooperação e interacção dos *clusters* que a compõem, assim como de todas as suas variantes (internas e externas), o que conduzirá à inclusão de governos, instituições de pesquisa e desenvolvimento e ainda de múltiplos parceiros industriais.

É precisamente neste tom de análise crítica e argumentativa que pretendo “dar a conhecer”, o posicionamento de Portugal no âmbito da indústria farmacêutica, ciente de que não há uma verdade única e inabalável, mas várias perspectivas ou cenários focados no futuro.

## **1.1 Objectivo do estudo**

Este trabalho tem como objectivo principal a análise da evolução da indústria farmacêutica indissociável da indústria química, através do crescimento da importância do papel do estudo da concorrência nos mais variados ramos de actividade, assim como das inevitáveis mais-valias a ela associadas. Pelo facto de representar uma indústria multimilionária, presente em muitas áreas de negócio, seja nas indústrias orgânica, inorgânica, medicamentos, entre muitos outros, é importante uma melhor compreensão tanto a nível de *performance* como a nível do que é ou não permitido pelas autoridades reguladoras. Não menos importante, é também tentar compreender de que modo todas estas variáveis vão permitir mudar a forma como vivemos actualmente.

Por outro lado, e analisando superficial, mas comparativamente, sem grande detalhe, os documentos financeiros de uma empresa farmacêutica, com os serviços financeiros e de investigação presentes em Portugal, rapidamente percebemos a importância em estudar este ramo, onde a inovação, a rapidez com que se expande e o bem-estar que acarreta para a população em geral, são um facto, uma vez que está em ebulição desde há muitos anos e mostra ser um verdadeiro antídoto anticrise, com objectivos de facturação que são batidos a ritmo praticamente anual.

Será também interessante pensar no rumo a seguir pela indústria e seus *players*, de forma a conferir a tendência de crescimento, respondendo aos problemas actuais com soluções de futuro viradas para a melhoria e aumento de *performance*. O objectivo deste trabalho é pois, o estudo da competitividade, das exportações e das mais-valias que elas trarão para todos nós, os consumidores finais desta gigantesca indústria omnipresente.

O presente trabalho de investigação será dedicado, de forma inequívoca e fundamental, à análise comportamental das exportações na indústria farmacêutica, indo ao detalhe dos seus ramos mais ínfimos e analisando temáticas tão importantes como incontornáveis, tais como a agressividade, a inovação, os idealismos, os posicionamentos, entre muitos outros, sempre com o foco na maximização de resultados e na luta pela maior fatia da quota de mercado.

Analisaremos os vários tipos de concorrência (monopólio, oligopólio, perfeita, imperfeita, etc.) no âmbito do sector químico-farmacêutico, que registou elevado crescimento nas últimas décadas.

A escolha deste ramo prende-se com o interesse por uma área muito abrangente no leque de oferta de produtos para o consumidor, onde poderão existir algumas potenciais falhas de mercado e/ou produtos inovadores a desafiar constantemente o mercado. Além disto, é inequívoca a forma como um estudo aprofundado da concorrência de uma dada empresa terá um impacto muito positivo no seu desempenho presente, assim como futuro. Isto permitirá à empresa saber como reagir perante determinada jogada do oponente, perceber que estratégias escolher e que caminho deverá percorrer, por forma a oferecer o desejado efeito diferenciador, que potencie a escolha de um produto seu em detrimento da empresa concorrente.

As hipóteses de estudo deste trabalho passam por perceber em que medida operam os principais *players* a nível mundial e nacional, seja ao nível dos produtos/serviços oferecidos, seja ao nível das já descritas falhas de mercado, patentes, inovações e, não menos importante, o seu papel no futuro das empresas.

## 1.2 Relevância do tema

A globalização introduziu no nosso dia-a-dia e no quotidiano das empresas, uma série de “facilidades” que constituem indubitavelmente uma mais-valia. Contudo, como em todas as transformações, também se criaram ou surgiram aspectos menos positivos.

Decorrente da indústria química, a indústria farmacêutica autonomizou-se e alcançou um lugar de destaque no contexto mundial, socorrendo-se de técnicas concorrenciais que serão evocadas e analisadas neste trabalho de investigação.

Apesar de existir um foco nacional, concorre para este estudo o conhecimento que advém de ampla informação a nível global.

Graças a todos os montantes envolvidos e inovações tecnológicas constantes, será importante referir que é perceptível que este sector é aliciante para os investidores. Actualmente não existe praticamente nada que não esteja ligado directa ou indirectamente ao sector, o que revela bem a importância e a sustentabilidade do mesmo.

Um *cluster* é uma concentração de empresas com características semelhantes que comunicam num mesmo local, sendo colaborantes entre si, o que as faz estar localizadas em posições estratégicas, próximas umas das outras, ao invés de estarem deslocalizadas. Será caso para dizer que nada disto acontece sem uma razão prévia, e tem, naturalmente, um papel fundamental no desenvolvimento e sustentabilidade das próprias empresas envolvidas. Este conceito foi popularizado por Porter (1990) nos seus livros *Competitive Advantages of Nations* e *Locations, Clusters and Company Strategy*. Como tal, não é de estranhar que os *clusters* da indústria farmacêutica se encontrem aglomerados na região sul da Alemanha, Reino Unido, Suíça e França, dos quais, os dois últimos países são casa-mãe das segunda e terceira maiores farmacêuticas à escala Mundial – a Roche e a Sanofi. A actual líder farmacêutica mundial é americana – Pfizer (Ellis, Monique, Março de 2018). Existe todo um aglomerado de factores externos que podem ser bastante úteis às empresas envolvidas, e que podem trazer um real valor acrescentado, o que se traduz em ganhos financeiros e económicos muito relevantes e de uma importância extrema. Assim, esses factores são os níveis mais elevados de produtividade, uma vez que quanto maior é a proximidade entre os diferentes competidores de um mesmo ramo, maior é a sua tendência para unificar o produto final, convergindo aos mais diferentes níveis, sejam eles de técnicas modernas ou rapidez de

produção, entre outros; isto surge imediatamente ligado ao factor seguinte, o da inovação, já que essa mesma proximidade de concorrentes faz com que os mesmos tenham tendência a crescer juntos, o que significa que a inovação de um irá influenciar directamente as acções e/ou produtos dos outros. O potencial dos produtos está aglomerado nestes *clusters*, o que trará evoluções absolutamente importantes a todos os níveis, já que o *feedback*, o teste, assim como todas as fases preliminares e subsequentes ao lançamento de um produto e/ou serviço terão automaticamente uma aceitação ou não por parte das empresas concorrentes, ditando a sua evolução ou extinção no decorrer de um determinado espaço temporal.

Os líderes de *clusters* da indústria farmacêutica a nível europeu situam-se na Alemanha, Reino Unido, Suíça, França e Turquia, e vão ao encontro de todos os critérios mínimos para a subsistência de um *cluster*. Dez regiões europeias conseguem chegar a dois destes indicadores: o tamanho e a especialização. Düsseldorf, na Alemanha, é considerada a área de maior empregabilidade, seguida das regiões de Antuérpia, Lyon e Istambul.

Figura 1: Localização dos principais *clusters* Farmacêuticos



Fonte: *European Cluster Observatory*, (2012)

O ser humano aprendeu, desde cedo, que grande parte da evolução passaria pelo sentido de adaptação a mudanças e novas realidades que iam surgindo, permitindo, assim, perpetuar-se e evoluir até aos dias que correm, colocando o caminho percorrido na história. A forma que um *cluster* toma dependerá sempre do sector e da economia em



que se insere, além de outros factores mais ponderados como a tecnologia e as políticas governamentais, sem nunca esquecer, as políticas de mercado.

Sendo a indústria farmacêutica bastante complexa, pauta-se por um compromisso de longo prazo entre a(s) empresa(s) que a compõe(m) e os locais onde se instalam, procurando relações que promovam a proliferação de ligações e a troca de dados e experiências, o que, por si só, fomenta o ambiente cooperativista do *cluster*. Como tal, as localizações têm que ser o mais favoráveis possível, uma vez que o custo associado aos transportes de mercadorias (e pessoas) é uma parte pesada da factura das empresas. Trabalhando em conjunto, as empresas do *cluster* com as transportadoras, trazem, de forma sustentada, um conjunto enorme de benefícios que vão para além da redução de custos.

Esta abordagem levanta diversas questões relacionadas com as estratégias e leva-nos a tentar compreender factores que não são visíveis à vista desarmada.

Porque é que, no sector das principais consultoras de auditoria e serviços financeiros, as mesmas se encontram centradas, em Lisboa, entre as zonas de Entrecampos e Saldanha, ou directamente junto da praça Marquês de Pombal? Porque é que as maiores construtoras e empresas globais do ramo automóvel estão situadas ou fazem pesquisa, desenvolvimento de produtos e expansão no sul da Alemanha? Este tipo de investigação leva-nos a concluir que, numa primeira instância, existe, de facto, algum tipo de cooperação ou, por outro lado, uma ligação entre as empresas concorrentes/do mesmo ramo numa determinada zona geográfica, potenciando, assim, as suas decisões no que toca a análise concorrencial, geográfica, estratégica e competitividade, neste caso, microeconómica.

Existirão, portanto, factores de localização específicos que têm uma relevância absoluta na forma como se tratam os negócios? Qual será o tipo de incidência que a globalização tem na agenda dos grandes empresários e, melhor, qual será o factor que maior impacto tem na comunicação entre os grandes grupos de empresários de um mesmo sector?

No final, esperamos ter conseguido traçar um quadro que permita uma leitura mais fundamentada, rica e completa daquilo que é a indústria farmacêutica em Portugal.

## 2. Revisão de Literatura

O termo “Globalização” data dos anos 70 mas refere-se a uma série de mudanças ocorridas no final do século XIX e princípio do século passado que se repercutem na actualidade. Diz respeito a inúmeras transformações na forma como a economia evoluiu de um nível local para o que conhecemos hoje, à escala global.

Os avanços são tão diversificados como importantes. Exemplos disso são no sector dos transportes a locomotiva e os navios a vapor, as redes de transporte em contentores, ou os motores a jacto; no sector das comunicações e redes de trabalho, temos como exemplo a evolução dos telefones, dos telemóveis e da própria Internet que permitiram a redução dos tempos de espera e optimizaram as trocas de informação, ao ponto de ser possível, actualmente, estar a milhares de quilómetros de distância como se estivéssemos frente-a-frente, o que potencia, naturalmente, a máxima de “o tempo é dinheiro”, e permite fechar negócios com uma rapidez até então impossível.

Sob o ponto de vista económico, o Fundo Monetário Internacional (FMI) identificou e catalogou os quatro pontos principais da globalização. São eles as trocas/transacções, o capital e os movimentos de investimentos, as migrações e a circulação de pessoas e finalmente, a disseminação de conhecimento.

Também segundo Jan Aart Scholte, professora no The Hellen Kellogg Institute for International Studies, “A globalização vai ao encontro do público a nível mundial como um dos termos mais determinantes do final do século XX e da consciência social”. Philip G. Cerny, no seu livro *Globalização, regionalismo e ordem internacional*, frisou que a “Globalização é definida como uma série de processos e estruturas políticas e económicas derivadas da mudança de carácter dos bens e activos que são a base das políticas internacionais económicas”.

No início da era moderna, os *clusters* económicos tinham a morte anunciada com a entrada em cena da globalização, que prometia dispersá-los um pouco por todo o mundo devido às revoluções tecnológicas que ocorreram nos sectores das comunicações e transportes. Isto teria um impacto profundo nomeadamente nos custos de trabalho, o que iria compensar, de modo económico, a não proximidade entre os competidores, contribuindo, assim, para uma evolução mais favorável do clima financeiro das empresas a nível individual.

Contudo, ficou bem patente que a globalização potenciou, isso sim, a deslocalização dos *clusters* de uma certa geografia para outra, nomeadamente para perto das linhas de produção, no caso das empresas que possuem produção como produtos finais, ao invés de separar os *clusters*. Por outro lado, também fruto da globalização, assistiu-se ao crescimento e desenvolvimento dos chamados *clusters* secundários, muito próximos das linhas de produção em mercados emergentes e/ou de custo de mão-de-obra barato, começando a colidir frontalmente em termos de competitividade com os *clusters* já estabelecidos e ditos “principais”.

Assim, e de acordo com Christian Ketels (2007) – *The Role of Clusters in Chemical Industry*, “a competitividade entre os *clusters* aumentou de forma muito clara. Estão na calha mais localizações geográficas favoráveis às actividades corporativas e a pressão para atingir as melhores práticas dos rivais aumentou”, seguindo para o segundo ponto, onde “um aumento generalizado nos maiores níveis de competitividade levam os *clusters* a especializar-se mais e a desenvolver uma posição estratégica mais clara...”, o que nos leva a acreditar que a especialização é a tendência a seguir neste momento. Por último, mas não menos importante, surge-nos a noção de que “a crescente especialização leva ao aumento dos níveis de ligações entre os *clusters*, o que é um factor indicativo da força de um *cluster*. Se outrora os *clusters* competiam como ilhas diferentes, hoje assistimos a uma rede de troca global que compete e coopera em simultâneo”.

Compreensão, análise e antecipação. Três premissas individuais que todos os economistas almejam controlar para se destacar dos demais. Durante décadas existiram modelos económicos capazes de prever o comportamento da economia no curto prazo, alguns no médio prazo e muito poucos a longo prazo. Tal facto deve-se, em grande parte, à abundância de informação, assim como à facilidade de acesso à mesma, disponível no imediato, com várias e diversificadas temáticas que vão ao encontro do que cada economista necessita.

Quando o espaço temporal aumenta, a dificuldade de previsão aumenta na mesma proporção, uma vez que existem tantas variáveis expectáveis como, principalmente, não expectáveis que tornam praticamente impossível a antecipação de um *boom*, uma estagnação ou uma crise económica. Um bom exemplo desta menção será a crise económica de 2007-2008, com uma regressão dos mercados económicos/bolsistas à escala mundial, cujos efeitos ainda sentimos um pouco por todo o lado, como o

aumento de impostos, o retirar de mais-valias quer a nível salarial, quer a nível de qualidade de trabalho, entre muitos outros – a chamada austeridade.

Posto isto, o desejo dos economistas em encontrar uma solução capaz de lidar com estes problemas está em crescendo, uma vez que permitiria antecipar formulações eficazes no combate aos fenómenos expressos. Passando um olhar mais aprofundado sobre a história recente, e voltando à temática da crise de 2007-2008, considerada por muitos como a pior desde a grande depressão dos anos 30, vemos que, segundo o *Financial Crisis Inquiry Commission – Press Release – January 27 (2011)*, “A crise seria evitável e teve como causas principais as falhas na regulação financeira devido a activos tóxicos nas reservas federais americanas, demasiadas P.M.E.’s e multinacionais a agir sem critério e prudência, aceitando e desvalorizando todos os riscos associados aos investimentos. Wall Street colocou o sistema financeiro em colisão directa com a crise, tendo os investidores, na sua larga maioria, desrespeitado e evitado a verdade sobre estes avisos, o que levou a brechas sistemáticas na contabilidade e na ética, conduzindo ao colapso total do sistema”.

A indústria farmacêutica não foi excepção e teve um abrandamento, embora controlado, durante todo este período. Isto levou, naturalmente, a um repensar das estratégias tanto a nível sectorial, como principalmente a nível comercial. E é precisamente neste campo que existiram os maiores estudos e tentativas de modificação, pois houve uma evolução no paradigma da mudança evolucionista, no sentido de encontrar uma perspectiva e base comparativa para o sector.

Assim sendo, a concorrência comercial inter-países dá-se, essencialmente, ao nível de pontos como a especialização comercial, a similitude estrutural e a ameaça competitiva. Isto quer dizer, ao nível de cada ponto mencionado, respectivamente, que quanto mais alta for a especialização de um dado país, a sua concorrência será proporcionalmente inversa, uma vez que quanto mais se é especialista numa dada matéria, menor é o risco de existência de competição, dada a especificidade do trabalho. Por outro lado, no campo das exportações, quanto maior a afinidade, maior será a concorrência entre os países (Crespo e Simões, 2012). Este ponto é mais perceptível se o analisarmos de forma contrária ao ponto anterior, ou seja, onde existe menor especialização, maior será o nível de concorrência – ao qual o campo das exportações não é alheio. Em último lugar surge a teoria de que quanto maior for o nível de ameaça competitiva para um dado país, maior será a concorrência por parte dos países responsáveis pela ameaça,

ponto percebido, uma vez mais, através do estabelecimento da concorrência enquanto competitividade acrescida. Este ponto leva-nos, no limite, a pensar que quanto maior for o interesse por um determinado sector/produto, maior será a concorrência competitiva associada.

As políticas e monitorização da concorrência há muito fazem parte da agenda das empresas, sendo um tópico incontornável e de carácter importantíssimo para o rumo e tomadas de decisão ao nível interno. No entanto, muitas destas empresas focam-se, apenas, numa abordagem muito superficial, carecendo de rigor e possuindo uma rúbrica muito básica no que diz respeito à monitorização de conteúdos a verificar, o que leva a erros ao nível da estruturação e definição de objectivos considerados fundamentais, como antecipar o rival ou prever o mercado em toda a sua competitividade (Ming-Jer-Chen-1996).

Para se perceber melhor a forma de funcionamento da competição como um todo, diversos investigadores tentaram ver os competidores como grupos de interacção, tirando notas sobre a sua postura aquando da relação entre eles (Porter, 1980). Isto levou ao diferenciamento de atitudes entre elas – umas optariam por ser pragmáticas em relação ao que defendem, enquanto outras não teriam sequer uma ideia contra quem estariam a competir, uma vez que desconheciam a noção de competição directa, indirecta e dos mercados em comum. Isto leva as empresas a ter problemas de identificação de competidores ao penetrar num mercado em que, segundo Hatten e Hatten (1987), este problema é mencionado como sendo uma falha básica e pouco reconhecida por muitos teóricos da economia a nível mundial (Kotler e Armstrong, 1989). Ainda no âmbito da concorrência directa, é aceitável que empresas tenham mercados completamente díspares, tendo estratégias semelhantes, o que remete para a falha de mercado estudada por Hattel, Schendel e Cooper, 1978 e para as bases sócio organizacionais grupais (Anderson e Lawless, 1993).

Assim sendo, chega-se ao ponto onde é evidente a dependência mutualista inter-empresas. A definição de concorrentes directos chega-nos pela interacção no mesmo mercado, com ideais, tamanhos, distribuição e quotas de mercado idênticos, o que nos leva a pensar o que é feito da partilha de mercado, da interdependência e da assimetria das relações entre empresas. Existem estudos que reflectem isto mesmo, chegando ao ponto de mencionar que têm sido efectuados ao nível de mercado individual e não da

empresa (Eliashberg e Chatterjee, 1985; Weitz, 1985), permanecendo uma vasta área por explorar.

Segundo Porter (1991), uma empresa terá que incorporar o ambiente competitivo externo, fomentando a teoria de que o estudo da concorrência deve ser baseado em todo o tipo de recursos. Por outro lado, Porac e Thomas (1990) argumentaram que para cada empresa existirá uma noção própria de concorrência, o que, dito por outras palavras, significa que existirá uma pré-selecção de competidores, fomentando a ideia de que a entrada de mercado é feita conhecendo já os *players* existentes no terreno.

Posto isto, será importante mencionar que, segundo Barnett (1993), não existe qualquer tipo de reconhecimento entre a natureza relacional da competição e rivalidade. As abordagens conceptuais de análise concorrencial e previsão comportamental (Porter, 1980), são dos principais objectivos deste trabalho.

Como já foi referido anteriormente, os *clusters* criam a tendência de cooperação entre as várias empresas integrantes, seja por razões de posicionamento estratégico, seja por seguimento de caminhos de sucesso idênticos, seja por coordenação de mercado ou ainda por várias outras razões. Pode, por isso, afirmar-se que os *clusters* se formam por uma ou mais das seguintes razões:

- . Crescimento da sofisticação da empresa, especialmente se as empresas forem de pequena-média estrutura, já que uniriam esforços para partilhar as melhores redes de investimento e melhores práticas de negócio, assim como outras funções inerentes ao crescimento conjunto do *cluster*.

- . Um melhor ambiente de negócios, vindo da extensa troca de pontos de vista e de ultrapassagem de barreiras à *performance* empresarial.

- . Reforço de redes de comunicação, já que quanto mais e melhor as empresas estão cientes das dificuldades e mais-valias de cada uma, as suas decisões serão melhor aceites do ponto de vista do reforço mútuo do *cluster*.

As reais mais-valias de um *cluster* não se cingem apenas ao desenvolvimento do próprio, mas a todo o seu meio envolvente, o que se traduz numa metamorfose e aumento de *performance* aos mais diversos níveis, um pouco como o que sucede em Silicon Valley, Califórnia, casa-mãe das melhores e mais recentes inovações tecnológicas a nível mundial. Trata-se de um *cluster* tão poderoso como histórico, onde surgiram grandes ideias e avanços baseados seja em conflitos históricos, como a Segunda Guerra Mundial ou a Guerra Fria ou, por outro lado, no desenvolvimento de

programas nacionais e internacionais espaciais, ao longo de muitas décadas. Assim sendo, e para perceber a forma como estes *clusters* se posicionam, podemos ver, segundo a tabela presente no “Global Cluster Initiative Survey” (2006), que existem sete pontos estratégicos para as mais-valias reais deste tipo de organizações simbióticas, destacando:

- Cadeias de valor: produção, logística e compras conjuntas, com fornecedores em cadeia de desenvolvimento.
- Procura e desenvolvimento: projectos conjuntos com vista a obter o máximo de rentabilidade do aglomerado de empresa.
- Mercado conjunto: criação de marcas conjuntas, de regiões conjuntas a nível nacional e promoção em mercados estrangeiros, com o intuito de chegar mais longe através do trabalho em “equipa”.
- Investimento e ambiente: aposta clara e conjunta em processos regulatórios e políticas de investimento, assim como em infra-estruturas que potenciam o investimento a médio-longo prazo.
- Formações a nível interno: através de Incubadoras que potenciam serviços, promoção e instalação de política e cultura orientada para a inovação.
- Recursos Humanos: investimento claro em treino e gestão técnicos, com o intuito de proporcionar um máximo de rendimento ao nível dos colaboradores, assim como ter uma política educacional rigorosa e *standards* técnicos ao mais alto nível.
- Astúcia: ao nível do estudo de mercados e técnicas utilizadas para o avanço em “bloco”.

As rápidas mudanças à escala mundial colocam a natureza dinâmica dos *clusters* à prova, uma vez que os factores competitivos determinantes não se cingem apenas às qualidades dos competidores dentro do próprio ramo de negócio, mas também, a todo o conjunto de capacidades e meios que os rivais conseguem alcançar por forma a maximizar o negócio.

As mudanças operadas na forma como as empresas são geridas têm tido uma tendência evolutiva nesta questão, seja nas temáticas do *outsourcing*, quando as empresas relegam para segundo plano actividades que não promovem uma competitividade acrescida para a empresa (subcontratando a terceiros, como, por exemplo, as limpezas) e colocado ênfase em tudo o que maximiza a eficiência, como a proximidade (ou não, dependendo do tipo de *cluster*) da produção aos escritórios. Como tal, cabe aos estrategas e

directores definir qual a eficiência operacional e a direcção a tomar: a actividade pode ser focada nos custos mais baixos possíveis ou, por outro lado, pode ser preferível uma abordagem de posicionamento estratégico, onde existe um local que pode favorecer a actividade, embora esta não tenha um custo tão baixo, comparativamente à escolha mais barata.

Quanto às oportunidades e escolhas determinantes, existe o desafio da escolha estratégica de uma localização que seja boa para o negócio da empresa mas, também, um sítio que potencie a alavancagem das oportunidades existentes localmente para ter competitividade face à concorrência. Por outro lado, tem que se ter em conta que a selecção de uma localização está intimamente ligada à escolha daquela que promove o maior valor ao negócio, ou seja, por outras palavras, as oportunidades impostas são moldadas pelos activos e capacidades que conseguem mover nestas condições. Por último, existe o investimento no negócio local para aumentar o valor da empresa como um todo. Isto significa que, por exemplo, a educação dada aos alunos de uma determinada área, será moldada por forma a enfatizar o espírito dos grandes *clusters*/empresas, de que são exemplos o espírito crítico, trabalho em grupo, participação em actividades locais e outras que fomentem a entrada de novas empresas que possam, eventualmente, contribuir para o crescimento do *cluster*.

A indústria farmacêutica tem habitualmente, como base, um foco primordial em decisões de investimento e capital próprio muito elevado. Isto significa que, como já foi referido anteriormente, as empresas se irão fixar (quando detêm algo valioso na sua posse, seja um produto, uma patente ou um serviço), num determinado local que lhes permita rentabilizar ao máximo o investimento efectuado. Aqui começam a surgir os primeiros problemas, derivados da deslocalização das fábricas em relação aos consumidores finais: os custos de transporte e logística associada, tornam-se numa grande e pesada factura para qualquer empresa neste meio, já que, apesar de fazermos parte da era da globalização, as empresas deste género de *clusters* criam toda uma economia paralela à volta da sua actividade, porque todos os intervenientes (sejam locais, governos, empresas de logística e transportes) têm a lucrar com a actividade do mesmo.

A Europa continua a ser o mercado e palco principal à escala mundial, daquilo que de melhor se faz no sector. Com casos de crescimento, abrandamento e explosão, como é o caso do mercado asiático, a Europa serve de exemplo no que diz respeito à estabilidade,



inovação e foco no cliente. Noções como o alto valor das pessoas empregadas, canais de distribuição muito evoluídos, comunicações de topo e proximidade de serviços à escala mundial compensam, numa grande parte das vezes, a instalação destes ditos “centros empresariais dedicados” nesta localização, onde existem facturas bastante pesadas respeitantes aos custos fixos.

Mas se, por um lado, é verdade que a produção é apenas uma parte de todo o processo, podemos pensar que é nos grandes centros de desenvolvimento que surgem as ideias multimilionárias, além das grandes pesquisas e maturações de projectos. Posto isto, e segundo Gallestegui M<sup>a</sup> *et al.*, 2005, podemos concluir que será uma boa ideia ter “o cérebro” na Europa e a produção em sítios onde a mão-de-obra seja mais barata, como mercados emergentes e localizações descentralizadas, mas com bons canais de distribuição.

O termo “competitividade” é-nos dado, segundo o IAPMEI, como a “dinamização da inovação empresarial e o apoio à gestão da inovação”, o que, aplicado à grande massa empresarial, nos ajuda a conseguir compreender o papel da diversificação e da inovação na tentativa, por parte das mesmas, de evitar a concorrência directa – Mariotto, Fábio L., in “Revista de Administração de Empresas”, 1991.

Segundo estas premissas, e encarando a metodologia do presente trabalho, o conhecimento aliado a um enquadramento teórico completo, assim como uma formulação capaz, pressupõem aquelas que se podem designar como bases da revisão de literatura; esta, segundo Cooper, H. M. (1982), “é o processo de busca, análise e descrição do conhecimento em busca de resposta a uma pergunta específica”, sendo que a “Literatura cobre todo o material relevante que é descrito sobre um tema: livros, artigos de periódicos, artigos de jornais, registos históricos, relatórios governamentais, teses e dissertações e outros tipos”.

Assim sendo, existem algumas premissas que ajudam a compreender melhor o propósito grandioso desta parte integrante de um trabalho pensado. De entre elas, ressalvo aquelas que são mais importantes, como a “prevenção de trabalhos já realizados anteriormente”, o “descobrimto de possíveis novas abordagens ao estudo em questão até então possivelmente desconhecidas” e a “clarificação das questões e objectivos principais da investigação”, relata-nos Saunders *et al.*, 2009, no livro *Research Methods for Business Students*.

Posto isto, terá um carácter lógico afirmar que a Revisão Bibliográfica terá que começar com um nível generalista e, depois, “afunilar” com o intuito de se aproximar de questões e objectivos como o enquadramento de ideias e conteúdos. Terá que ser, também, desenvolvida tendo como base a literatura colocada à disposição vinda de diferentes moldes e categorias, composta, como já anteriormente descrito por Cooper, H. M. (1982) por “Livros, artigos de periódicos, artigos de jornais, registos históricos, relatórios governamentais, teses e dissertações e outros tipos”.

Segundo João Kepler (2016), a não reinvenção das empresas pode levar à perda de mercado e, por consequência, à perda de negócio, levando por arrasto as grandes indústrias que dessas empresas dependem, e é neste ponto que esta grande indústria terá um dos maiores desafios para o futuro: o da inovação e acompanhamento dos tempos e necessidades cada vez mais exigentes dos consumidores.

Posto isto, e segundo o artigo de Bertalan Mesko (2015), em “The future of pharma”, “estamos perante uma revolução em torno do medicamento”, assim como de todos os processos de obtenção de informação relativa a diagnósticos, investigação, entre outros. Este autor refere, no seu artigo, que dentro de alguns anos, teremos possibilidade de deixar de testar novos medicamentos em organismos virtuais, deixando de lado as lamentáveis e eticamente reprováveis experiências em animais e seres humanos, assim como de potenciar o uso da realidade virtual contra problemas relacionados com quadros de depressões, de reduzida mobilidade, ou até mesmo tornar os folhetos e receitas mais interactivas, fáceis e rápidas de ler e assimilar pelos pacientes.

Da mesma forma, e levando os estudos da genética um pouco mais além, surgirá um novo *trend*: aplicação de medicamentos altamente especializados que respondem somente perante o tipo de infecção ou doença que combatem, de onde se destacam, naturalmente, os tratamentos oncológicos de nova geração, reduzindo os malefícios causados, actualmente pelos tratamentos de quimio e radioterapia. Por último, mas não menos importante, iremos assistir, muito provavelmente, a um leque de evoluções às normas e regulações utilizadas até agora, com o objectivo de colocar a indústria um passo à frente daquilo que se passa dentro dos países e, logicamente, ao nível local.

Esta revolução está já a acontecer, e fará parte das nossas vidas sem que consigamos perceber e apontar o momento exacto de cada acontecimento numa tabela temporal. A digitalização chegará em força e fará com que a qualidade das nossas vidas aumente em paralelo.

## **2.1 Contextualização**

O mundo da Química é dos mais complexos e abrangentes que existem actualmente, dividindo-se essencialmente em dois ramos: o da química orgânica e o da química inorgânica.

A química orgânica na sua essência data de 1777, surgindo pela mão do químico sueco Torbern Bergman; era tida como o ramo que estudava os compostos extraídos de organismos vivos, tendo passado, desde então, por inúmeras evoluções e teorias, levando à produção de compostos orgânicos como a ureia, acetileno e o benzeno que, como se sabe, são ainda hoje muito utilizados não só neste ramo, como noutras ramificações mais complexas. Conclui-se, portanto, que é um ramo intimamente ligado aos elementos carbono, hidrogénio e oxigénio, responsáveis máximos pela manutenção da vida no globo.

Por outro lado, a química inorgânica, também conhecida por mineral, é o ramo que estuda os elementos químicos e as substâncias da natureza que não possuem o carbono como elemento fundamental, investigando, assim, as suas estruturas, propriedades e respectiva explicação do mecanismo de reacções e transformações. Estes materiais inorgânicos correspondem a aproximadamente 95% das substâncias existentes no globo. Estas substâncias encontram-se divididas em quatro grupos: Ácidos, Hidróxidos, Sais e Óxidos. Contudo, os compostos inorgânicos são encontrados na natureza como minerais, sendo normalmente agregações de vários tipos de elementos, nomeadamente biomoléculas: electrólitos (Cloro de Sódio – vulgarmente designado por sal de cozinha), armazenamento de energia (ATP) ou na construção de DNA. Historicamente falando, o primeiro composto inorgânico feito pelo homem foi o nitrato de amónia, muito utilizado para fertilizar o solo. Outros compostos inorgânicos são, geralmente, sintetizados com o uso de catalisadores ou com reagentes da química orgânica, nomeadamente hidretos.

É sobre a primeira temática – a da química orgânica, mais propriamente a indústria farmacêutica, que vou produzir uma análise mais aprofundada, de modo a entender a concepção e todo o processo de evolução de um *cluster* de empresas líderes que fazem tendência a nível mundial e que ditam as regras num mundo cada vez mais competitivo.

## 2.2 Caracterização dos Clusters na indústria farmacêutica

A teoria evolucionista proposta por Darwin, há cerca de um século e meio atrás, dizia-nos “as espécies e organismos desenvolvem-se e evoluem através da selecção natural de pequenas complexas diferenças, que aumentam a capacidade individual para competir, sobreviver e reproduzir-se”. Embora esta seja uma comparação arriscada, e numa primeira análise, não tão óbvia, a verdade é que encontramos paralelismo, ainda nos dias que correm, na análise dos *clusters*.

Este tipo de caracterização diz-nos que as ligações e as flutuações de mercado têm um impacto real na economia do *cluster*, devendo, portanto, ter um papel fundamental aquando das decisões tomadas pela administração, sempre com um olhar atento ao futuro e às tendências do mercado para não ficar para trás. Posto isto, esta orientação deverá ter em atenção, essencialmente, dois grandes factores:

- As indústrias são diferenciadas pela sua distribuição de actividade económica através do espaço, o que nos faz observar as duas situações mais comuns, que são a concentração de emprego em algumas localizações e a presença relativamente equitativa de pessoas um pouco por todo o lado. Se, por um lado, o primeiro grupo é caracterizado pela competitividade e mobilidade através de fronteiras regionais, por outro, o segundo grupo caracteriza-se por servir, por assim dizer, mercados locais, sendo que os principais competidores se encontram na região.

Seja em qualquer um destes grupos, a esmagadora maioria do emprego está no sector local, mas é aqui que podemos observar uma grande diferença entre, por exemplo, as duas grandes potências mundiais: Estados Unidos da América e Rússia, onde o primeiro potencia, sem qualquer sombra de dúvidas, o serviço partilhado, enquanto o segundo, possuidor de um legado de indústrias “pesadas”, vai ao encontro do que se chama sector do comércio. Entre estes dois extremos encontra-se a economia europeia, que se caracteriza por registar uma produtividade maior no sector do comércio, mais do que no serviço partilhado. Seja de que forma for, ambos os sectores têm que ser produtivos para a economia ser próspera.

- O segundo factor fala-nos das indústrias no sector comercial, em termos de colocação das mesmas, assim como do papel que as ligações têm, podendo influenciar as decisões. A correlação estatística do emprego providencia a indicação inicial que as indústrias

pertencem a um mesmo *cluster*, mas existem, também, outros factores como as ligações *input-output*, que fazem a ponte entre estes mesmos *clusters* e as suas subdivisões.

A alocação de indústrias a *clusters* individuais pode ser considerada uma tarefa complexa, uma vez que, de modo geral, as empresas têm ligações a diversos tipos de *clusters*. Por exemplo, a maior parte das regiões de produção de dispositivos de controlo e medida está directamente associada a outras indústrias na categoria de “Instrumentos analíticos”, mas também pode estar associada à categoria dos “Produtos farmacêuticos”. O mapeamento dos *clusters* fornece categorias estatísticas que permitem uma comparação consistente de diferentes grupos regionais, sendo, no entanto, objecto de algumas limitações estatísticas, considerando as mais comuns as definições de região e da própria indústria. Posto isto, será seguro afirmar que este mapeamento providencia uma ferramenta para análise de *clusters* e políticas num número crescente de países em todo o mundo.

Como análise à caracterização dos *Clusters*, com particular foco no *cluster* e indústria farmacêutica, existe um indicador que é particularmente interessante e passível de análise: o da especialização. Segundo o IAPMEI, a especialização, nos *clusters*, é medida pelo tamanho relativo da empregabilidade regional numa dada categoria de *cluster*, reflectida no seu quociente de localização:

$$IE = \frac{1}{2} \left( \frac{\text{Actividade X na região T}}{\text{Total de Actividades na região T}} - \frac{\text{Actividade Y na região V}}{\text{Total de Actividades na Região V}} \right)$$

Este indicador representa o quão forte é uma região numa dada categoria de *cluster* tendo em conta o seu tamanho total, comparativamente à média de emprego desse mesmo *cluster* por todas as regiões em análise. Os seus valores variam entre [0,1], o que significa que uma região com valores próximos a 0 apresentam uma estrutura com pouca especialização na região estudada face ao padrão; Por outro lado, se os valores apresentados por essa mesma região forem mais próximos da unidade, mais especializada será a estrutura da região estudada face ao padrão referencial. A sua inclusão neste trabalho permite, pois, perceber qual o nível de especialização correspondente à indústria farmacêutica.

Posto isto, e tendo em conta a análise europeia, a incidência de especialização em *clusters* do ramo farmacêutico dá-se essencialmente na Alemanha, França, Itália, algumas regiões do Reino Unido e Polónia, onde são grandes as ramificações e redes de intercâmbio e simbioses entre as várias empresas, com áreas bem delineadas e definidas de acção e planos focados na excelência e maximização de serviços.

Por cá, em Portugal, a especialização farmacêutica dá-se, essencialmente, em duas regiões: Lisboa e Porto. Não sendo as únicas, estas regiões pautam-se por serem exímias ao nível de universidades, e, por consequência, em mão-de-obra especializada nas mais diversas áreas de interesse para as empresas farmacêuticas, como são o caso da financeira, direcção administrativa, médica, investigação e desenvolvimento, entre muitas outras. Como tal, esta importante indústria a nível nacional dispõe de indústrias providas de excelentes condições com um objectivo em aumentar não só o volume de trabalho, mas também a qualidade do mesmo, de forma sustentada.

Fruto desta especialização, as áreas em franco crescimento passam pela produção, planificação, controlo e garantia de qualidade, validações diversas, registos, desenvolvimento de produtos, marketing, licenças e desenvolvimento de negócios, entre muitos outros. A figura número 2 demonstra bem a importância que tem a indústria farmacêutica, assim como muitas das possíveis ramificações e ligações dentro do mercado português.

Assim, as ligações desta indústria a outras no mercado português pautam-se por ser importantíssimas, já que todas têm a ganhar com este intercâmbio de sinergias. Do *cluster* petroquímico, aos serviços empresariais, passando pelo *Marketing* e pelo dos dispositivos médicos, os *clusters* comunicam entre si, fomentando a sua entreaajuda e crescimento comum, reforçando posições e conquistando novas franjas de mercado.

Figura 2: *Clusters* directamente relacionados com a Indústria Farmacêutica à escala mundial



Fonte: Adaptação de <http://Clustermapping.us/Cluster> (2012)

### **3. Sector farmacêutico**

Este novo século trouxe-nos a preocupação com a saúde, com um estilo de vida saudável e, conseqüentemente, o avanço da biotecnologia, dos medicamentos genéricos e o aumento da média de esperança de vida. Se a estes factores acrescentarmos outros como a gestão competitiva das indústrias, as aquisições e fusões e o lançamento de novos produtos, obtemos um cenário favorável ao crescimento da indústria farmacêutica ao nível global. Portugal acompanha esta tendência.

Todo este clima auspicioso será convenientemente explorado se as indústrias conseguirem manter uma visão hábil e engenhosa, com uma gestão eficiente e uma liderança forte, capazes de enfrentar os desafios constantes que a globalização e a sociedade de consumo impuseram, mantendo cada vez mais rentável, produtivo e competitivo o sector farmacêutico. Para isso, os custos devem ser competitivos, os profissionais qualificados e os processos produtivos inovadores, eficazes e eficientes.

### 3.1 Medicamentos

O medicamento é designado como “toda e qualquer substância ou associação de substâncias apresentada como possuidora de propriedades curativas ou preventivas de doenças em seres humanos ou dos seus sintomas, ou que possa ser utilizada ou administrada no ser humano com vista a estabelecer um diagnóstico médico ou, exercendo uma acção farmacológica, imunológica ou metabólica, a restaurar, corrigir ou modificar funções fisiológicas”, in Decreto-Lei n.º 176/2006 de 30 de Agosto; Artigo 3º.

É, portanto, apresentado como agente de cura, estando o seu uso datado de antes do nascimento de Cristo, na Mesopotâmia e Egipto mas, como é certo, evoluiu imenso desde então, estando, hoje em dia, catalogado em seis categorias diferentes:

- Glândulas ou extractos, e outros órgãos para usos opoterápicos;
- Sangue humano, anti-soro, vacinas, culturas de microorganismos e produtos semelhantes
- Medicamentos não apresentados em doses nem acondicionados para venda a retalho;
- Medicamentos em doses ou acondicionados para venda a retalho;
- Pastas, gases, pensos, para usos medicinais, cirúrgicos, dentários ou veterinários;
- Outras preparações e artigos farmacêuticos;

Os medicamentos são substâncias cujo objectivo é a cura, tratamento, diagnóstico ou prevenção de uma determinada doença (U.S. Food and Drug Administration, 2016), sendo que todos eles têm uma matéria-prima farmacêutica cujo princípio activo é a substância componente do medicamento, e que possui como objectivo o tratamento de uma ou várias condições. Existem diversos segmentos de medicamentos, mas sobressaem dois grandes grupos principais: os medicamentos genéricos, os patenteados e os medicamentos não sujeitos a receitas médicas.

A patente é definida como uma concessão pública, conferida pelo estado, que garante ao seu titular a exclusividade de explorar comercialmente a sua criação (U.K. Governement, 2017) durante um prazo limitado. Um produto patenteado está associado, normalmente, à inovação derivada de investigações profundas e, normalmente, com



onerosos custos de suporte à sua pesquisa e desenvolvimento, nomeadamente no que aos testes e ensaios diz respeito.

Com a evolução tecnológica e a modernização de toda a investigação e necessária regulamentação, todo o processo de vida de um medicamento passou a ser mais longo, levando doze anos, em média, desde a fase dos testes em laboratório até à venda ao público geral. Estima-se que apenas uma em cada dez mil substâncias testadas venha a cumprir os testes de segurança, eficácia e qualidade, o que ajuda a explicar, quase como um todo, os montantes elevadíssimos envolvidos nesta indústria, estimado, por produto médio, em 750 milhões de euros (I.F.P.M.A., 2016). Os produtos que apresentam estas três variáveis mas que, por outro lado, apresentam margens de lucro relativamente reduzidas, acabam por ser projectos mal sucedidos, bastante diferente da realidade que se vivia há três décadas atrás.

A pressão é, em primeira análise, a mais importante constante económica aliada às grandes indústrias, à qual a farmacêutica não é alheia. Pode considerar-se que a sua receita provém exactamente deste factor, uma vez que os produtos patenteados, assim como os novos são uma fonte de rendimento bastante lucrativa, e que permitem, através da inovação, manter o ciclo dos produtos patenteados enquanto outros, mais antigos, deixam de o ser, fazendo um “pé-de-meia” a cada inovação bem-sucedida.

Como indústria multimilionária, as *joint-ventures* e outros tipos de parceria (estados e países incluídos) são comuns. Os casos mais claros acontecem, por exemplo, no intercâmbio de conhecimentos e experiências entre a indústria e os institutos de investigação académicos, os quais promovem um forte sentido de inovação em prol da construção de uma sociedade com uma melhor qualidade de vida.

O cenário em Portugal, durante a década de 90, não existia, simplesmente, e, com o avançar dos anos, os números têm tido uma tendência positiva e crescente, mas sempre muito despretensiosa, quando comparados com o resto da União Europeia. Somente a Grécia consegue suplantar, de forma negativa, o panorama português.

Quadro 1: Investimento em Investigação e Desenvolvimento em produtos farmacêuticos na Europa (1990 a 2015). Valores em Milhões de Euros.

PAÍS/ANO	1990	1995	2000	2005	2010	2015
ÁUSTRIA		305	394	433	190	294
BÉLGICA		1.432	1.694	1.884	1.780	2.889
ALEMANHA		1.245	4.072	4.840	4.812	6.227
DINAMARCA	144	252	948	1.052	1.102	1.497
ESPANHA	192	266	388	914	966	1.085
FINDÂNDIA	45	70	156	228	227	198
FRANÇA	4.003	4.745	5.003	5.120	4.964	4.451
GRÉCIA	2	56	78	84	84	42
IRLANDA	89	135	202	250	194	305
ITÁLIA		946	1.046	1.200	1.240	1.470
HOLANDA	289	384	443	471	550	642
PORTUGAL		37	58	71	42	75
SUÉCIA	363	671	735	811	988	1.104
REINO UNIDO	3.680	4.154	4.469	5.426	5.402	5.756

Fonte: O.E.C.D., STAN R&D, Expenditure in Industry (ISIC) ANBERD ed. (2017)

A grande tendência, actualmente, centra-se nos produtos biológicos, que se encontram em expansão contínua desde o início da presente década, e representam já um terço de todos os produtos em desenvolvimento, especialmente no ramo da oncologia. Eram, em 2015, aproximadamente 8% de todos os medicamentos comercializados e representavam mais de 11% do total de gastos com medicamentos.

De acordo com a página *online* do Infarmed, um medicamento biológico é “um produto produzido por métodos biotecnológicos, em que a substância activa é feita ou deriva directamente de um organismo vivo”.

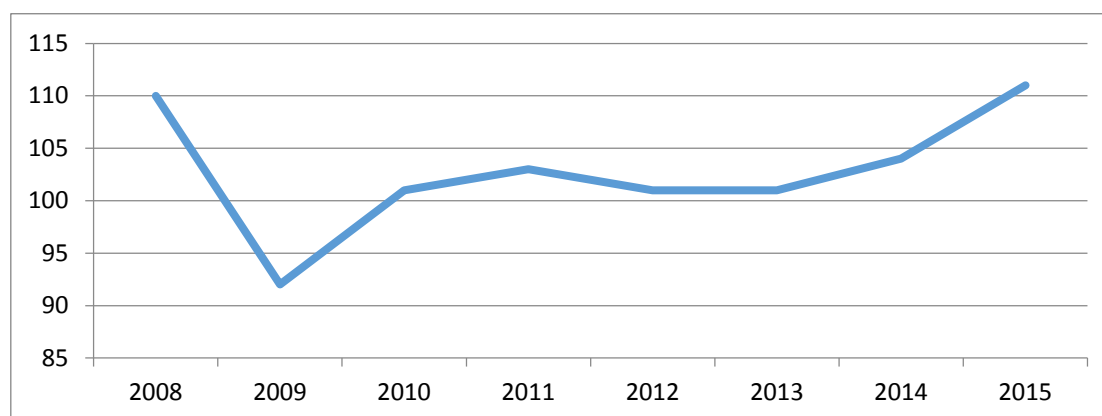
A tendência de crescimento irá manter-se, juntamente com todos os outros medicamentos, uma vez que a existência de patentes que irão caducar em breve, assim como a intensificação de toda a Pesquisa e Desenvolvimento darão frutos importantes neste sentido, aliando-se à concorrência e fazendo baixar os preços para o consumidor.

Analisando o quadro acima disposto à luz do indicador do produto gerado pela indústria para cada país (*EuroStat*, divulgação de 12 de Abril de 2018), a interpretação passará

pelo aumento sustentado e contínuo da produção até um máximo relativo em 2008, altura em que a produção se encontrava em velocidade cruzeiro, e numa fase não crítica e sem crises anunciadas. Assim que a crise chegou, ainda em 2008, toda a Europa entrou num período de declínio e absoluta depressão durante aproximadamente um ano, altura em que atingiu um valor de 21% abaixo do que apresentava um ano antes. Assim, este máximo absoluto é considerado, por muitos, como uma das mais ferozes depressões de que há memória na Europa.

Contudo, este indicador mostrou sinais de recuperação estabilizados após Maio de 2011, continuando em crescendo até ao ano de 2016, onde é tido como o ano em que foi restabelecida a normalidade na União Europeia a nível da produção industrial, alimentado, sobretudo, pelas grandes potências do velho continente, como a Alemanha, Itália, França, Reino Unido, Espanha e Polónia.

Figura 3: Valor da produção industrial vendida (2008 a 2016). Valores apresentados em Mil Milhões de Euros.

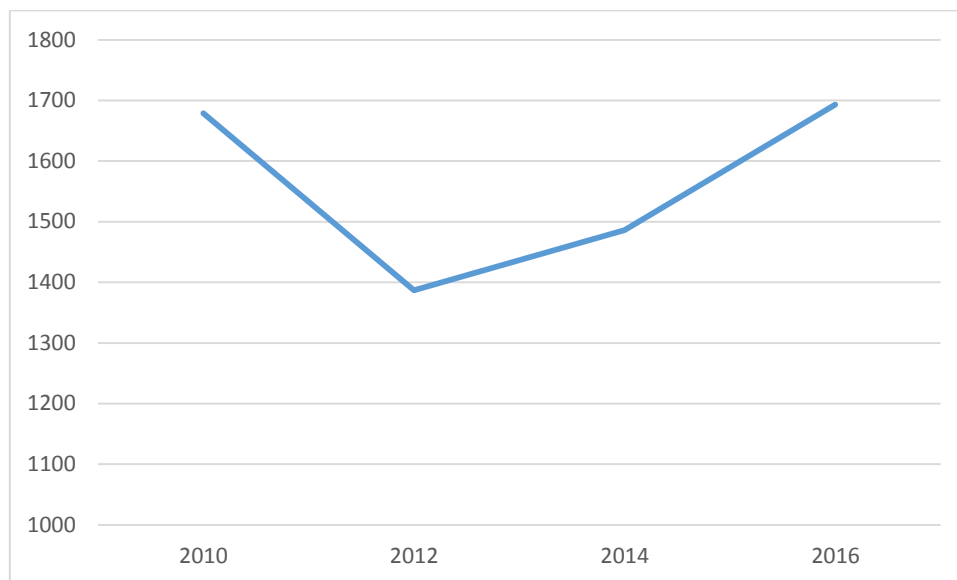


Fonte: INE (2017)

Apesar de este indicador conseguir fazer comparação, em parte, com o que se passou no sector farmacêutico, na medida em que houve uma maior contenção de custos e um abrandamento do poder de compra por parte das pessoas, deverá existir uma demarcação quanto às vendas efectuadas em todos os períodos de análise neste trabalho, uma vez que, apesar de ter existido um claro abrandamento da produção industrial em Portugal, a mesma foi significativamente menor quando comparada com os restantes números de produção das outras indústrias ao nível europeu (*EuroStat*, 2017) . Podemos verificar que, após o ano de 2012, o valor da produção industrial vendida retomou o seu curso e acelerou para valores próximos dos conseguidos até 2010, tendo inclusive

crescido 1,3% face a 2015, o que representa um claro indicador de retoma e vitalidade económica.

Figura 4: Produção industrial vendida em Portugal na indústria farmacêutica (2010 a 2016). Valores em Milhões de Euros



Fonte: E.F.P.I.A. (2017)

Assim, os valores apresentados estão de acordo com a expectativa da própria indústria farmacêutica, que tem sabido aproveitar, da melhor forma, a maneira como aborda o tratamento às mais diversas patologias, conseguindo, por mérito próprio e investigacional, tornar algumas doenças terminais em crónicas, assim como diminuir os malefícios conhecidos de muitos medicamentos, e liberalizando o mercado com uma invasão de novos produtos – os genéricos. Assim sendo, a continuação da aposta da saúde continuará em alta, uma vez que o aumento da esperança média de vida da população mundial se deve ao controlo e manutenção de doenças por via da evolução da própria indústria e investigação.

Analisando, ainda, os dados do INE relativos às estatísticas da produção industrial da indústria transformadora para o ano de 2016, extraímos da rubrica “Fabricação de produtos farmacêuticos de base e de preparações farmacêuticas” que o valor de 820.314 milhões de Euros corresponde a perto de 1% do total das vendas de produtos.

O Banco de Portugal, no seu “Estudo da Central de Balanços (2016) relativo à “análise das empresas do sector farmacêutico”, mostra-nos que “o comércio por grosso de produtos farmacêuticos e o comércio a retalho de produtos farmacêuticos determinaram a recuperação da actividade do sector farmacêutico”, tendo aumentado 3% e 7%

respectivamente. A indústria farmacêutica contribuiu de forma muito positiva para o PIB nacional principalmente desde 2012, por força do contributo do mercado interno, uma vez que o externo teve um contributo menos expressivo que o expectável, apesar de ter reagido sempre de forma positiva.

Segundo o INFARMED, é designado por medicamento genérico aquele que contém a mesma substância activa do medicamento que lhe deu origem, sendo lançado no mercado após a queda ou a caducidade da patente deste último. A dosagem, forma farmacêutica e indicação terapêutica são as mesmas que o medicamento original, sendo a única diferença a denominação dada pelo fabricante/laboratório.

Relativamente a Portugal, a legislação data da última década do século passado, mais propriamente no ano de 1990, sendo aqui que a publicação do primeiro diploma legal entra em vigor, permitindo a produção e conseguinte comercialização desta variante de fármacos, mais baratos, teoricamente, para o consumidor final. Apesar disto, foi apenas em 1997 que a indústria farmacêutica demonstrou interesse por estes fármacos, tendo sido as grandes alavancas a mudança de legislação e os incentivos governamentais com o propósito de gastar menos com a despesa em medicamentos.

Este tipo de medicamentos, bastante comum nas superfícies comerciais um pouco por todo o país, não necessita de prescrição médica para a sua compra, uma vez que, por norma, não envolve perigo de utilização pelo adquirente.

A concorrência deste tipo de produtos é elevadíssima, sendo que os *players* envolvidos têm que possuir uma estratégia de *marketing* elaborada para vingar e, em termos de inovação, a mesma ocorre somente através de reformulações e combinações novas, já que o produto, por si só, pouco ou nada muda com o passar dos anos.

### **3.2 Mercado Farmacêutico**

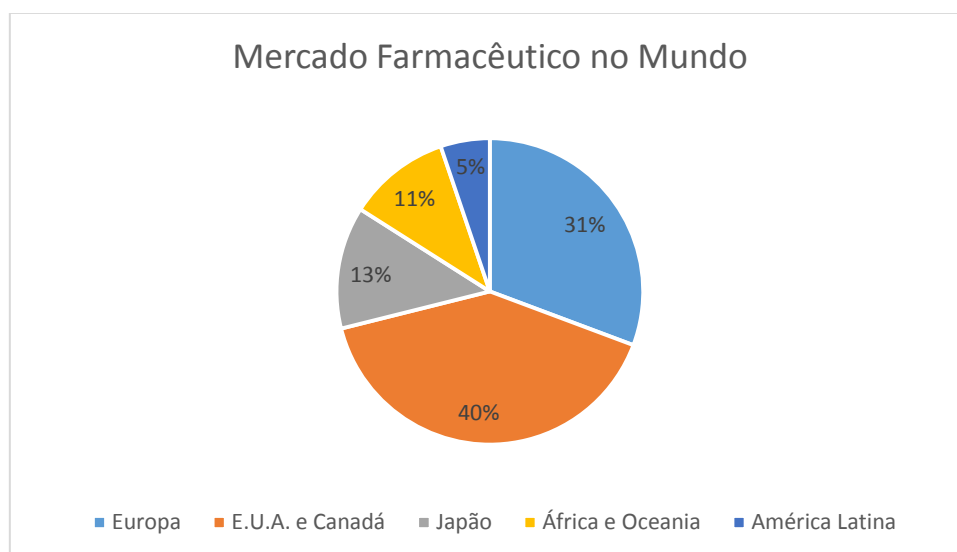
Sendo um negócio bastante rentável, não é de estranhar que a maior parte do mercado farmacêutico mundial se encontre repartido, essencialmente, nos países mais desenvolvidos, segundo dados da Organização Mundial de Saúde. Como tal, América do Norte, Japão e Europa detêm uma quota que representa, actualmente, 85% do grosso do comércio desta indústria, o que permite constatar que estes serão, muito provavelmente, os locais com maior poder de compra e com maiores condições de, à partida, ter maior qualidade e esperança média de vida entre as populações.

O grande mercado mundial é o americano. Este mercado detém mais de metade de todos os medicamentos vendidos à escala mundial, confirmando a tendência que faz deste um mercado fármaco-dependente, com muita procura e oferta para todos os tipos e segmentos de fármacos. O segundo mercado mais importante é a Europa que detém aproximadamente metade da quota do americano, e é um dos mais importantes no que à pesquisa e desenvolvimento dizem respeito. A procura por fármacos, aqui, é grande e bastante segmentada, sendo, à escala, uma réplica do que se passa no mercado americano, com as suas próprias especificidades. Em terceiro lugar, vem o mercado japonês, também ele grande, mas não comparável aos dois anteriores, albergando vários níveis de procura e oferta, mas bastante mais estratificado.

A figura 4 é um exemplo de que os principais mercados não são, necessariamente, os que albergam um maior número de pessoas, mas antes, são o reflexo do foco primordial da indústria farmacêutica nos países mais desenvolvidos, uma vez que é aí que reside o maior poder de compra por pessoa.

Indicadores de saúde como a mortalidade infantil e adulta, assim como a esperança média de vida, ou económicos como o PIB per capita, ajudam a explicar o porquê desta divisão tão acentuada entre os países apresentados e outros mais populosos mas com menor capacidade financeira, onde apenas uma ínfima parte da população (elite) tem acesso a medicamentos mais eficazes e modernos. Por outro lado, ao analisar as causas de morte entre países desenvolvidos (doenças do foro cardiológico, acidentes vasculares cerebrais e doenças pulmonares) e em desenvolvimento (infecções respiratórias graves, VIH/Sida e doenças diarreicas), percebemos bem o contraste e a especificidade que os países desenvolvidos possuem, contra a abrangência dos países em desenvolvimento (Escuela de Organización Industrial, 2012).

Figura 5: Mercado farmacêutico no mundo em percentagem (2012)



Fonte: Escuela de Organización Industrial (2012)

Não sendo alheio ao crescimento sentido nesta indústria, um pouco por todo o mundo, Portugal teve, neste mercado, um valor de crescimento médio de vendas 2,4% para o período de 2005 a 2009 (Infarmed, 2014). Para este último ano, a sua quantificação em termos de valor absoluto é dada por 3.428 milhões de Euros, tendo, a partir daqui, decrescido uns expressivos 14,9% para 2.916 milhões de Euros em 2012. Já 2014 foi o ano em que se observou um abrandamento para 2.817 milhões de Euros, tendo em 2016 sido registada uma nova aceleração para 2.933 milhões de Euros, 14,4% abaixo do ano 2009, mas com perspectivas de crescimento contínuo no futuro (EFPIA, 2017).

Assim sendo, o mercado português encontra-se segmentado em duas grandes fatias: o mercado farmacêutico de venda ao público em geral, com cerca de 80% de volume de vendas, e o hospitalar, com cerca de 20%, segundo o Serviço Nacional de Saúde. Os dados relativos a esta percentagem têm vindo a ser alterados (Infarmed, 2015), sendo que o hospitalar tem vindo a ganhar terreno relativamente há duas décadas.

Ainda em relação ao mercado de vendas ao público em geral, estas fazem-se nas farmácias presentes nas ruas, e divide-se por tipos de medicamentos: os sujeitos a receita médica e os não sujeitos a receita médica.

Por outro lado, os medicamentos genéricos tiveram dificuldades em entrar no mercado português, devido à frequente não participação dos mesmos, o que deitava por terra o seu propósito (ser consideravelmente mais barato que o medicamento cuja patente

caiu/foi vendida). É um mercado que, principalmente em anos de crise, devido aos esforços ao incentivo de consumo, mostra uma evolução impressionante, especialmente entre os anos 2008 e 2014, onde foi registado um aumento de 21,8 p.p. no mercado português de medicamentos. No entanto, desde este pico até ao final da análise, a quota de medicamentos genéricos está num período de desaceleração.

Quadro 2 – Evolução da quota de medicamentos genéricos em Portugal (2007 a 2016)

<b>Quota de medicamentos genéricos</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Mercado</b>	23%	25,7%	29,2%	32,6%	36,8%	41,5%	47%	47,5%	46,9%	46,3%

Fonte: Adaptação de OECD (2018)



### **3.3 Indústria farmacêutica no mundo**

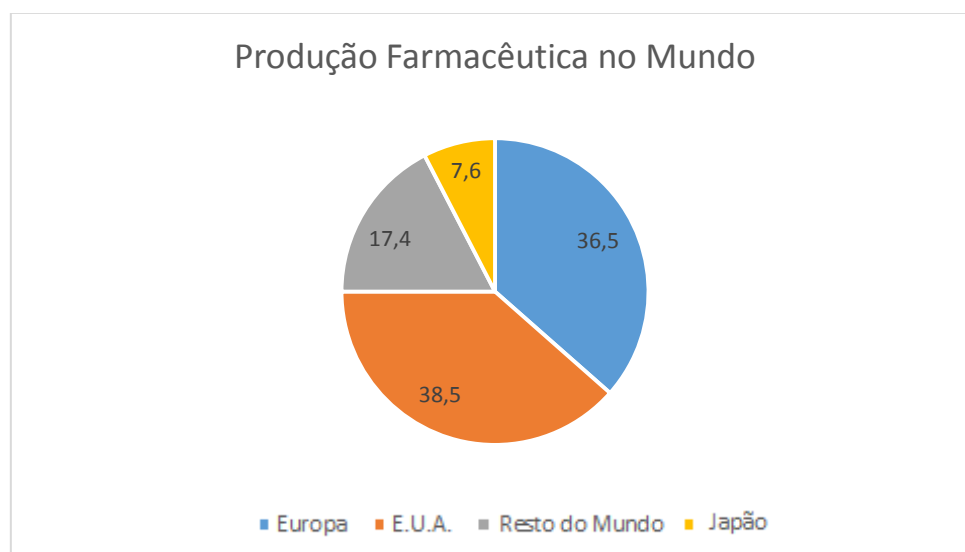
A indústria farmacêutica, como a conhecemos hoje, data de 1970, altura em que a grande evolução dos mercados e grandes circuitos exportadores “deram o salto” relativamente ao que era local. Anteriormente, as investigações e desenvolvimento de produtos farmacêuticos não era patenteada, consistindo em fórmulas manipuladas pelos farmacêuticos que, sem qualquer tipo de certificação, as ministravam aos pacientes (Apifarma, 2017).

No contexto pós-guerra, as oportunidades tecnológicas, em combinação com as perspectivas e especulação de lucros, mudaram profundamente a forma como até então a indústria farmacêutica era conduzida. Os Estados Unidos da América colocavam-se, assim, à frente da Suíça na área da Investigação e Desenvolvimento, até então a grande líder isolada durante largas décadas. A segunda grande guerra mundial teve, também, um contributo fulcral para a mudança como os medicamentos eram obtidos. Se, até então, a investigação estava focada na descoberta de substâncias inovadoras e novas formas de ministração, a partir daí, passou a focar-se na investigação do tratamento da doença, ao invés da substância propriamente dita. Portanto, outrora, era descoberta uma substância activa e, só *a posteriori*, é que se determinava qual o melhor tratamento, qual a sua ministração, qual a sua real utilização; Desde então, e conhecendo-se a doença, o mercado foca-se na descoberta da cura, sendo uma procura bastante mais centrada, e menos genérica. (Apifarma, 2017).

Como já foi dito anteriormente neste trabalho, o principal produtor de medicamentos são os Estados Unidos da América, seguidos de muito perto pela Europa, e a alguma distância pelo Japão. Todos unidos, representam aproximadamente 85% da produção mundial de todo o tipo de fármacos.

É importante referir, neste ponto, que existem muitas semelhanças com os valores apresentados para o mercado farmacêutico no mundo, já que é, tendencialmente, nos países mais desenvolvidos que se concentram os grandes pólos de investigação e a mão de obra mais qualificada para produzir medicamentos mais tecnológicos e complexos mas, também, onde reside o maior poder de compra. A grande diferença advém dos mercados emergentes, que ganham terreno pelos custos de produção bastante competitivos, aqui representados com 17,4% de toda a produção farmacêutica no mundo.

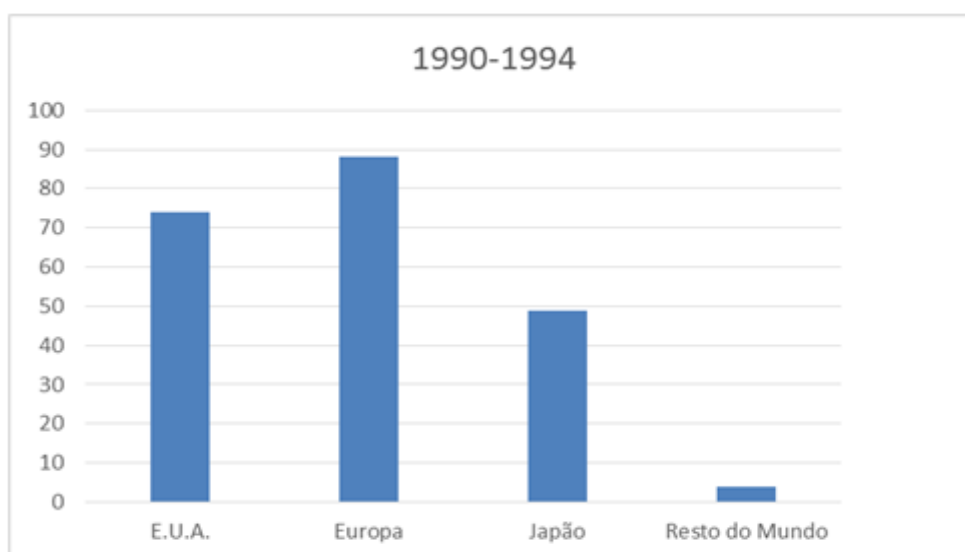
Figura 6: Produção Farmacêutica no mundo em percentagem (2012)



Fonte: Escuela de Organización Industrial (2012)

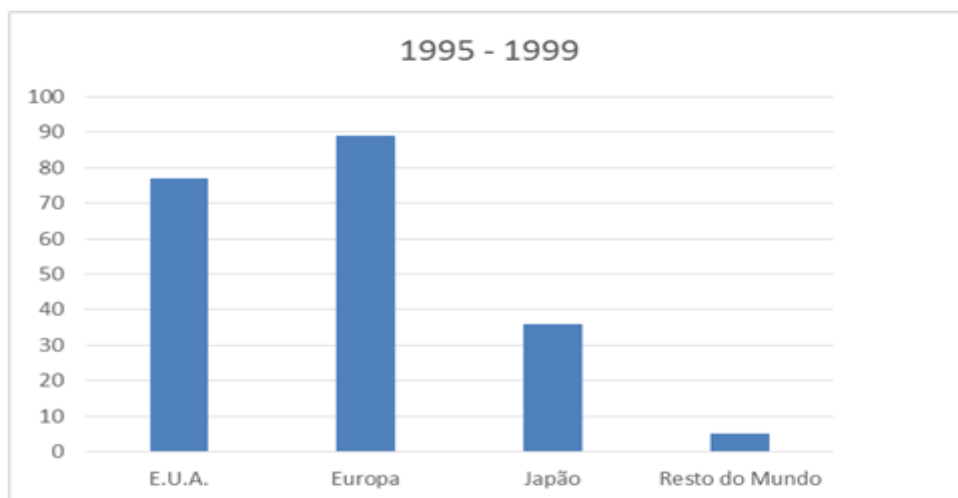
Posto isto, a Europa foi considerada líder no lançamento e desenvolvimento de novos medicamentos até aos anos 90, altura em que os Estados Unidos da América ultrapassaram o velho continente. A figura 6 representa, de forma sintetizada, esta mesma evolução, onde são visíveis as variações em número absoluto de novos medicamentos (ordenadas) por região geográfica (abcissas) desde o início dos anos 1990 até ao ano 2016, último ano do período de análise do presente trabalho:

Figura 7a: Desenvolvimento de novos medicamentos (1990 a 1994)



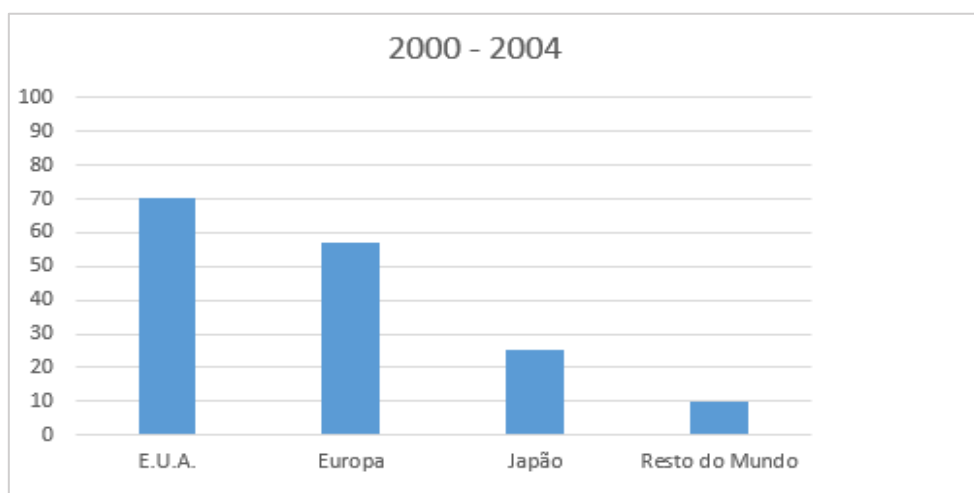
Fonte: EFPIA (2017)

Figura 7b: Desenvolvimento de novos medicamentos (1995 a 1999)



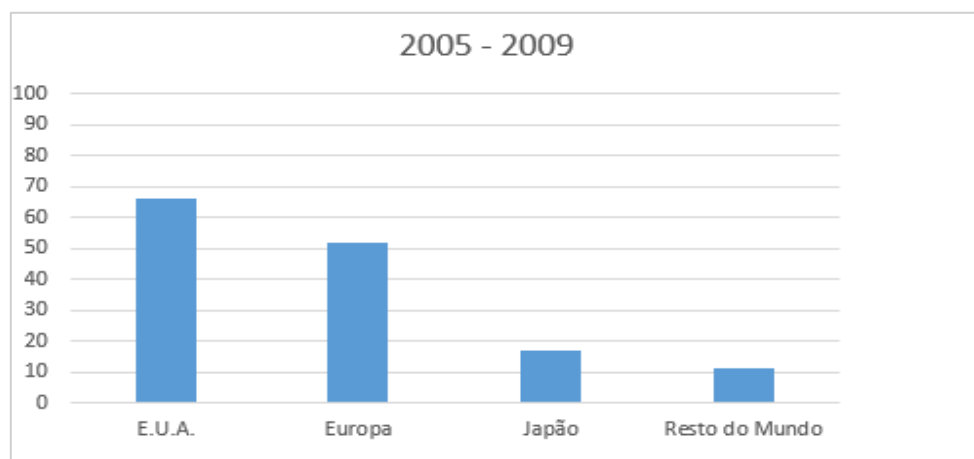
Fonte: EFPIA (2017)

Figura 7c: Desenvolvimento de novos medicamentos (2000 a 2004)



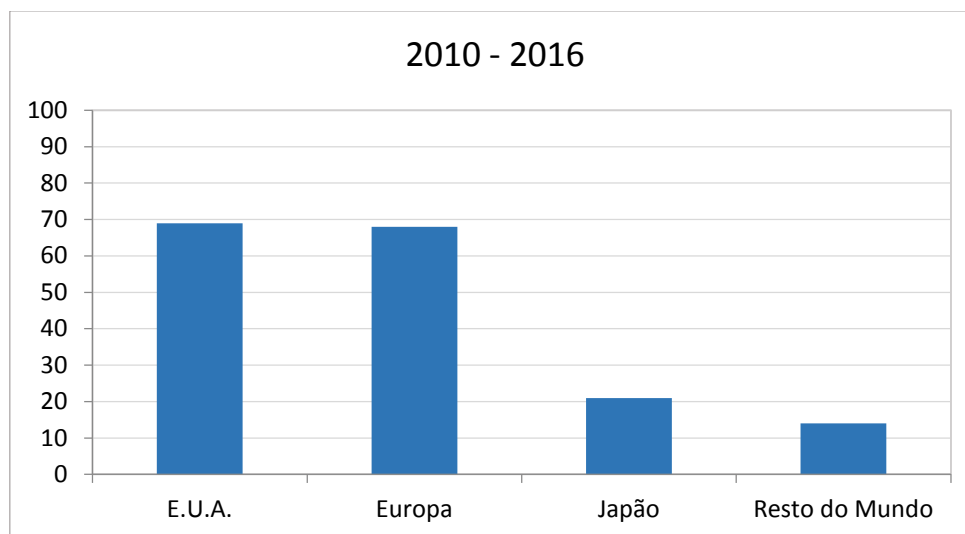
Fonte: EFPIA (2017)

Figura 7d: Desenvolvimento de novos medicamentos (2005 a 2009)



Fonte: EFPIA (2017)

Figura 7e: Desenvolvimento de novos medicamentos (2010 a 2016)



Fonte: EFPIA (2017)

No ano 2010, a indústria farmacêutica lançou em todo o mundo cerca de vinte e nove novas substâncias bioquímicas. Daqui, é interessante constatar que catorze destas mesmas substâncias resultaram da investigação de empresas da Europa, o que representa quarenta e oito por cento do total; dez tiveram origem em empresas dos EUA, com trinta e cinco por cento do total e cinco do Japão, com aproximadamente dezassete por cento do total (EFPIA, 2011).

A segunda guerra mundial teve um papel muito importante em praticamente todas as indústrias a nível global. Apesar do cenário avassalador e grotesco que qualquer guerra representa, existiu um esforço a nível mundial no sentido de evolução das tecnologias e serviços já existentes, sendo que as grandes indústrias como a automóvel, a defesa, a dos serviços, entre muitas outras, sofreram um incremento extremamente positivo que foi cimentado com o final da guerra (e conseqüente recuperação e prosperidade económica). O sector da saúde e farmacêutico não foi, naturalmente, alheio a esta evolução, sendo que se assistiu a uma passagem de empresas tradicionais para empresas de carácter multinacional, um pouco ao estilo (ainda que embrionário) das que conhecemos nos nossos dias.

Os factores que fomentaram este crescimento ou expansão são a procura incessante de novos mercados que, na generalidade dos casos, ultrapassaram pela primeira vez continentes – empresas até então confinadas ao espaço doméstico, cresceram para o nível europeu e, após consolidação, expandiram-se para outros continentes. Por outro lado, os custos de produção consideravelmente mais baixos encontrados noutros locais, como por exemplo, a mão-de-obra mais barata e os incentivos ao investimento estrangeiro (*Barlett, Ghosnal e Beamish, 2008*) são factores que ajudam a esta expansão pensada.

A internacionalização pode tentar ser explicada à luz de muitas teorias, algumas com um período comum: o pós-segunda guerra mundial. Neste período, onde as relações entre os países fazem mais sentido que nunca, perante um cenário que pretende encontrar a prospecção económica favorável para fazer face aos anos de profunda depressão, é dada uma nova ênfase às motivações que até então seriam tradicionais para seguirem o caminho da internacionalização, assim como uma nova ênfase aos ciclos naturais dos produtos. Este novo caminho pauta-se por, numa primeira fase, a empresa investir em fábricas denominadas locais com o intuito de combinar a pesquisa e desenvolvimento com a produção, fazendo evoluir, moderadamente, as exportações residuais para o patamar da relevância.

Assim sendo, na fase seguinte, com a maturação natural do produto, assim como a sua própria estabilização e melhoria dos processos produtivos, as exportações começam a aumentar, gerando uma receita proporcional à sua escalada. Por último, estando os patamares competitivos definidos e por forma a servir mais eficaz e eficientemente o mercado estrangeiro, a empresa procede à instalação de unidades de fabrico em novos países. Os países desenvolvidos passam a ser importadores e os países em desenvolvimento são exportadores, visto que a concorrência se baseia no preço, custo de produção e operacionalização.

Com todos estes factores, a competição entrou em cena e, com ela, vieram os estudos de avaliação farmacêutica ao nível da viabilização económica de novos produtos/medicamentos ou de outros já previamente existentes. A necessidade seria a de restringir a despesa inerente aos medicamentos sem, por outro lado, limitar o acesso à saúde da população onde os medicamentos se inseriam; como tal, alguns países europeus, como Portugal, aprovaram e introduziram mecanismos do foro legal com o intuito de apoiar a comparticipação dos preços dos medicamentos em estudos de

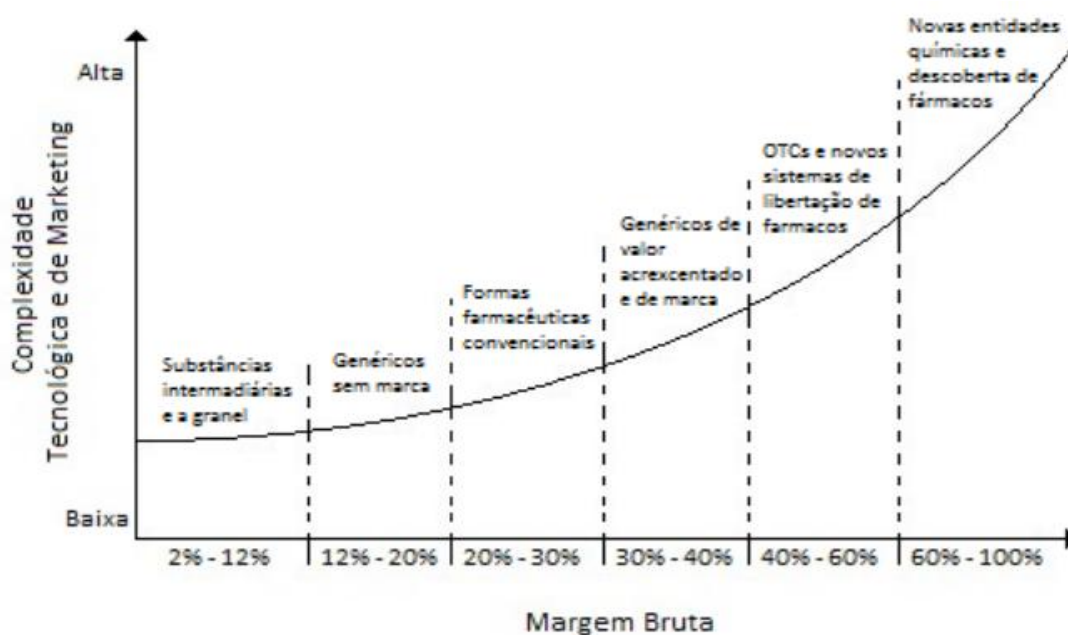
avaliação económica, tendo desenvolvido orientações metodológicas oficiais. A avaliação económica de medicamentos foi institucionalizada em Portugal no ano de 1998 (Pinto, 2010).

A globalização da indústria farmacêutica trouxe um maior tempo de espera pelos novos produtos porque um mesmo medicamento tem que satisfazer diferentes requisitos para ser comercializado, tanto a nível de ensaios clínicos, como a nível institucional (*Mosquet et Blaxill, 1996*). No início da globalização, um pouco pelo desconhecimento vivido até então, praticamente todos os negócios internacionais eram vistos como marginais, e eram geridos singularmente, caso a caso; Isto quer dizer que o apoio a cada um era tratado de forma independente e completamente personalizável. Com o avançar do tempo, as empresas começaram a evoluir no sentido do mercado e, como tal, a desenvolver um tipo de operações global, ou seja, o mercado mundial começou a ser visto como um todo, fazendo parte de uma estratégia comum, e não apenas como um negócio marginal e temporário.

A globalização permite aceder às economias de escala, nomeadamente ao nível da produção, o que ajuda a apaziguar, de certo modo, uma das grandes fatias dos gastos das farmacêuticas: o R&D. Por outro lado, mas não menos importante, a globalização permite às empresas, por um lado, uma maior complexidade de negócio, mas, por outro, uma maior aprendizagem e leitura da concorrência não só no habitual mercado interno, mas também em todo o exterior.

A indústria farmacêutica tem nas componentes da sofisticação do R&D e *Marketing* as partes integrantes com maior margem de lucro. A competição no mercado é estudada por uma curva de valor dos medicamentos, que nos dá a sua sofisticação tecnológica, e que sugere qual o posicionamento dos vários intervenientes no mercado internacional, pelo que não será de estranhar encontrarmos empresas multinacionais de países periféricos a entrar no mercado global pela curva inferior da curva de valor, mantendo-se neste estágio por dificuldades de progressão.

Figura 8: Gráfico representativo da evolução empresarial na indústria farmacêutica



Fonte: Adaptação de Yamaguishi, Sergio, página 54 (2014)

Analisando a imagem acima apresentada, é importante referir que, na evolução empresarial, os gestores adoptam, muitas vezes, posturas de defesa, condicionados pelo sucesso da empresa, na curva de valor da inovação dos seus produtos, aumentando naturalmente, o risco de *takeover* da empresa e condicionando a decisão defensiva do gestor. Contudo, outro argumento prende-se com a falta de capacidade financeira para desenvolver a investigação devida.

A investigação e desenvolvimento, assim como o universo regulamentar cada vez mais avançado que culmina com a introdução no mercado de um novo produto, leva a que o mesmo demore mais tempo desde que é idealizado até que é vendido ao público em geral. A variável que mais diferença faz numa comparação entre pequenas e grandes empresas, terá a ver com a I&D, nas quais as pequenas empresas terão uma dificuldade acrescida no que toca à orçamentação, já que os custos são grandes e penalizadores consoante o tamanho e saúde financeira da farmácia (Quental, Cristiane et al., 2001).

Idealmente, uma empresa pequena seria igual a uma grande em termos de oportunidades, com a mesma quantidade e poder inovador. Como tal não acontece, os produtos inovadores são, tendencialmente, pertença das grandes empresas e, como consequência, a grande maioria das vendas relacionadas com estes produtos também. Tal discrepância deve-se, em parte, à dependência das empresas de pequena dimensão necessitarem dos serviços de investigação e desenvolvimento produzidos por empresas ou entidades terceiras, dividindo os lucros entre ambas as partes.

Contudo, existe uma franja de mercado onde são as indústrias de pequena dimensão que mandam, construindo, de forma sustentável, uma vantagem competitiva muito própria: a produção de lotes de pequena dimensão. Este sucesso, relativamente às grandes empresas, é conseguido através do uso de avanços tecnológicos, flexibilidade e eficiência, o que se traduz num sucesso de escala reduzida, nestes produtos. A menor burocracia, complexidade organizacional, tempo de reacção e mercado menos abrangente fazem delas organizações mais próximas dos trabalhadores, permitindo-lhes criar, de certo modo, alguma motivação extra, já que acarreta a mais-valia de inserir o trabalhador no seio das tomadas de decisão, variáveis que não estão disponíveis, habitualmente, nas grandes empresas multinacionais (*PWC*, 2011).

Por último, as empresas conseguem gerir a sua internacionalização por forma a potencializar todo o processo, maximizando as suas competências e atributos. É o que se passa em alguns ramos de negócio (comercial, por exemplo), as tecnologias de inovação podem ser vendidas ou licenciadas a investidores diversos, sendo muitas vezes melhores do que uma gestão multinacional pura e dura a nível territorial.



### **3.4 A indústria farmacêutica em Portugal**

A história da farmácia e do medicamento é tão antiga como a história da humanidade (Cabral, Célia; Pita, Rui – 2015). Antigamente, nos primórdios, toda a cultura farmacêutica assentava, essencialmente, na óptica de práticas mágico-religiosas, tendo depois evoluído, sob influência árabe, para práticas alquimistas e, na época dos Descobrimentos, para o conhecimento de novas substâncias e técnicas vindas do oriente.

A grande evolução deu-se no decorrer do século XIX, altura em que os avanços dos laboratórios, a criação de novas substâncias, melhoramento de outros existentes e consequente industrialização, levaram a que a farmácia deixasse de ser considerada “arte” para começar a ser considerada “ciência farmacêutica”. Com todos estes avanços temos, hoje em dia, pessoas com formação superior em farmácia, que exercem a sua actividade de acordo com normas técnicas, científicas e éticas, cujo objectivo final é o de contribuir para o bem-estar individual, com efeitos particularmente benéficos na sociedade. A evidência mais flagrante prende-se com um aumento significativo da esperança média de vida das populações, principalmente nos países desenvolvidos como é o caso do nosso, encontrando-se, hoje em dia, acima dos oitenta anos, em média, um valor particularmente elevado e muito interessante, quando comparado com valores de outros tempos.

Em Portugal, a tendência de desenvolvimento e crescimento mundial dos séculos XIX e XX teve paralelo, com investimentos importantes, inspirados no que de melhor se fazia lá fora, de que são exemplos o laboratório Sanitas (1911), a Sociedade Industrial Farmacêutica (1923), Bial (1924) e os Laboratórios Jaba (Infarmed, 2017).

Tal como no estrangeiro, a primeira grande guerra mundial veio desenvolver e consolidar as boas práticas portuguesas, nomeadamente no que à falta de matérias-primas diz respeito. Como tal, desenvolveram-se inúmeras empresas do ramo, que ajudaram neste período e prosperaram no período pós-guerra, continuando com as pesquisas e desenvolvimentos de produtos até então desconhecidos.

Neste mesmo período e, mais tarde, com a guerra colonial portuguesa, nos decorrer da década de 1960, o laboratório militar assumiu um lugar fulcral na produção nacional de medicamentos (Infarmed, 2017). Foi também neste último período, que se sentiram fortes alterações no mercado luso, salientando a grande generalização no acesso aos

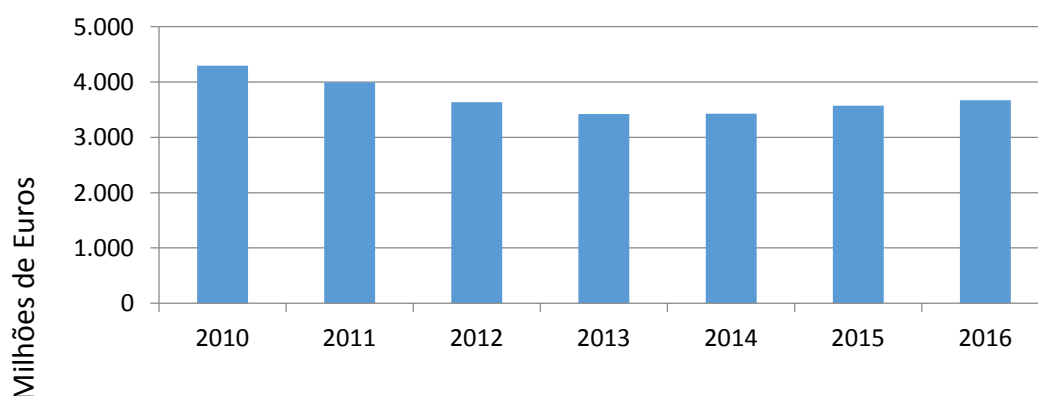
medicamentos, por via da comparticipação pelo sector público, assim como o incentivo à preferência por produtos nacionais, porque pesavam menos, para o consumidor final, do que os estrangeiros.

No final da década de 1970, com a criação do existente Serviço Nacional de Saúde, antecipava-se uma década (1980) de grande prosperidade e crescimento neste mercado. Apesar da instabilidade política que o país atravessava, as grandes multinacionais viam em Portugal um parceiro muito competente nas vertentes de distribuição e comercialização, mas também, na produção local de medicamentos (Infarmed, 2017).

Com a adesão à União Europeia, a farmácia portuguesa passou a ser regulamentada por legislação específica, tal como acontece na grande maioria dos países europeus. Isto significa que a sua actividade é de carácter e interesse público, funcionando como uma parte fundamental do serviço nacional de saúde. A ordem dos farmacêuticos refere que, segundo um estudo do Infarmed, do ano de 1998, “as farmácias, em geral, funcionam bem e prestam um serviço de elevada qualidade às populações”. Portugal abandonou uma vasta parte da produção nacional por entrada das grandes multinacionais em cena, cada vez mais numerosas e monetariamente poderosas. Ainda assim, este abandono, não deu lugar a fecho de fábricas, mas antes à venda das mesmas a grupos económicos portugueses, com o benefício da transmissão de conhecimentos existentes. Um dos exemplos mais conhecidos é a compra das instalações fabris da MSD pela Iberfar, em 1996 (FerrazLynce, 2017).

A indústria farmacêutica em Portugal, apesar das dimensões relativamente pequenas, tem uma quota de mercado interessante, com um valor de mercado de 4.300 Milhões de Euros em 2010 e 3.700 Milhões de Euros em 2016, segundo a APIFARMA (2017).

Figura 9 – Mercado farmacêutico português



Fonte: APIFARMA (2017)

Analisando a figura acima descrita, conseguimos observar de forma concreta que este sector tem um peso bastante grande no panorama de toda a indústria nacional. Segundo o presidente da Associação Empresarial de Portugal, Paulo Almeida, “existe uma dificuldade em calcular o peso desta indústria, uma vez que existem demasiadas áreas interligadas”. Ainda assim, e segundo o jornal Expresso (2017), conseguimos analisar áreas interligadas à indústria da saúde, tais como os fabricantes de produtos farmacêuticos, equipamentos médicos, instrumentos e materiais cirúrgicos, hospitais, laboratórios de análises clínicas e enfermarias, (...), cujo volume ascende a 7,5% de todas as empresas em Portugal, empregando 255.000 pessoas (Expresso, 2017).

Portugal é, segundo a APIFARMA, um país mais importador do que exportador, no que a produtos farmacêuticos diz respeito, uma vez que a grande maioria de empresas são multinacionais sem qualquer unidade fabril/produtiva em solo nacional, apenas com escritórios representativos ou de serviços centralizados. Apesar deste cenário, as exportações têm estado um crescimento mesmo em anos de crise, fomentando fenómenos económicos interessantes, como um aumento maior, em valores absolutos, em relação à tradicional indústria do vinho.

Neste contexto crescente, “o investimento em saúde é definido como prioridade social”, sendo que “a farmácia tem um papel fulcral nas metas de Portugal 2020” (Azevedo, Helga – 2018).

Em Portugal, o sector da saúde é pautado por uma vasta falta de profissionais, levando a casos de precariedade e sobrecarga horária (Visão, 2017). Não obstante ser um país desenvolvido, os seus salários são relativamente baixos, apesar de, devido à elevada qualificação e especialização das pessoas empregadas, este factor não ser um dado relevante quando se estuda a indústria farmacêutica, já que aqui, os salários tendem a ser relativamente superiores. Por outro lado, e de acordo com dados fornecidos pelo EuroStat, a indústria farmacêutica é o sector tecnológico com o maior valor acrescentado por colaborador, tanto aos níveis nacional como europeu. Além disto, a noção de valor acrescentado ganha outro significado se se tiver em conta que os trabalhos directamente relacionados com a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos nesta indústria são dos tecnologicamente mais avançados, técnicos e específicos de toda a indústria a nível global, gerando, em certos países como a Alemanha (E.F.P.I.A., 2017), três a quatro vezes mais emprego indirecto. Em Portugal,

apesar destes valores serem mais modestos, a comparação não pode passar despercebida, já que são válidos, embora pese, numa escala menor.

O papel das Instituições de ensino superior tem, aqui, um papel determinante, uma vez que ajudam a criar estes colaboradores altamente qualificados e a mantê-los no contexto europeu. Todo este conjunto de universidades e institutos superiores de qualidade contribui para que exista uma indústria dinâmica, com muita evidência em países como França, Alemanha e Reino Unido; em Portugal, embora seja um mercado francamente mais pequeno que os anteriormente descritos, é interessante averiguar que 37,4% dos empregados na indústria farmacêutica possuem um curso superior finalizado, mantendo, ainda assim, um valor relativamente baixo de 0,15% de empregados quando comparado com o universo de toda a população activa portuguesa (E.F.P.I.A., 2017).

Quadro 3 – Emprego na indústria farmacêutica no ano 2016 (variáveis em número de colaboradores por país abordado)

País	Número de Colaboradores
Alemanha	114.069
França	98.690
Reino Unido	61.500
República Checa	17.900
<b>Portugal</b>	<b>7.500</b>
Noruega	3.800
Estónia	400

Fonte: E.F.P.I.A. (2017)

O estudo da competitividade passa por “analisar indicadores económicos, tanto aos níveis micro como macroeconómico” – Durand, M; Giorno, C, 1987. Posto isto, uma dada empresa ou, num sentido alargado, um país, poderá competir com outros através de investimento externo, quotas de mercado, exportações, produtividade, entre alguns outros indicadores extremamente importantes, e que são o reflexo da competitividade vivida nessa mesma empresa ou mesmo da indústria.

Com o objectivo de melhor caracterizar o comportamento da indústria farmacêutica em Portugal ao nível microeconómico de uma forma mais analítica e concreta, foram

escolhidos três indicadores financeiros bastante importantes: a autonomia financeira, a rentabilidade dos capitais próprios e o resultado líquido.

O primeiro a ser estudado é o indicador da Autonomia Financeira; este indicador exprime o quociente entre os capitais próprios e o total dos activos, e é um indicador estruturante, já que permite perceber de que forma estão a ser financiados os activos por capitais próprios e alheios, por intermédio de um rácio (Brandão, 2012). Enquanto credor da empresa, quanto maior for o valor obtido, menor a alavanca financeira, pelo que é tido como um indício de solidez financeira da empresa.

A sua inclusão neste trabalho prende-se, portanto, com a representação da situação financeira global de uma determinada empresa, assim como o grau de endividamento de uma forma total. A sua formulação é dada por:

$$\text{Indicador da Autonomia Financeira} = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Activo Total}}$$

Neste indicador, a indústria farmacêutica portuguesa teve um crescimento constante até 2008, tendo sofrido uma flutuação desse ano até 2016, de acordo com o *paper* trimestral do INE (2017), tomando valores, para 2008, de 0,30, para, em 2016, tomar valores de 0,31, tendo decrescido nesse intervalo temporal e voltado a retomar desde o ano 2014 (INE, 2017). Segundo a nota de informação estatística 25/2018 do Banco de Portugal (2018), a autonomia financeira do sector farmacêutico para o ano 2016 foi de 41%, valor semelhante ao registado em 2015. Posto isto, existia ainda uma dispersão elevada de valores das empresas, na medida em que metade das empresas da indústria farmacêutica apresentava uma autonomia financeira abaixo dos 35%.

O segundo indicador escolhido para integrar este trabalho, com o intuito de melhor caracterizar a indústria farmacêutica, é a Rendibilidade dos Capitais próprios, que é tido como um indicador assente nos indícios da boa utilização dos investimentos feitos pelos sócios com o intuito de gerar retorno. Assim, por intermédio de um rácio medido entre o quociente do resultado líquido do exercício pelos capitais próprios, este indicador permite estabelecer uma relação económica que ajuda a identificar riscos de investimento, ou mesmo o retorno obtido pelos sócios durante um determinado período. A sua formulação é dada por:

$$\text{Rendibilidade dos Capitais Próprios (\%)} = \left( \frac{\text{Resultado Líquido do Exercício}}{\text{Capitais Próprios}} \right) \times 100$$

Para esta determinação, e ainda segundo o Banco de Portugal, a Rendibilidade Líquida dos Capitais Próprios teve um valor de 9% em 2016, contra 12% em 2015. O “comércio a retalho de produtos farmacêuticos” e a “indústria farmacêutica” conseguiram obter as rendibilidades mais elevadas para o ano 2016, com 11% e 10%, respectivamente. Já no comércio “geral” de produtos farmacêuticos, a rendibilidade alcançada foi de 8%.

O terceiro indicador escolhido para integrar este trabalho – o Resultado Líquido - é representativo do desempenho de uma dada empresa, e é-nos dado pelo resultado deduzido de rendimentos, gastos, depreciações, amortizações e impostos (Moreira, 2011). O analista consegue, assim, definir qual o desempenho de uma dada empresa para um determinado exercício temporal. Segundo a mesma nota de informação estatística mencionada anteriormente, pelo Banco de Portugal (2018), em 2016, o sector gerava 9 Euros de resultado líquido por cada 100 Euros de Capitais Próprios, o que representava um valor de 1,8 Euros acima do valor registado pelo total das empresas. A margem líquida (dada pelo resultado líquido do período/rendimentos) tomou valores de 3%, significando que, por cada 100 Euros, de rendimentos, eram gerados 3 Eur de resultado líquido.

Por outro lado, e ao nível Macroeconómico, foram escolhidos como parte integrante deste trabalho, o indicador da vantagem comparativa revelada, o rácio das exportações relativas, o indicador do comércio intra-indústria e o rácio da alteração de qualidade.

Balassa, importante economista de origem húngara, fala-nos de um indicador bastante utilizado, actualmente, por qualquer país ou região no decorrer do espaço temporal – Indicador da vantagem comparativa revelada (IVCR) - sendo que utiliza o peso de um determinado sector nas exportações mundiais para normalizar o peso das exportações desse mesmo sector para cada país ou região. Este indicador foi baseado na lei das vantagens comparativas formulada por David Ricardo, no século XIX, tendo como fórmula:

$$IVCR = \frac{\frac{\text{Valor das exportações do país no produto X}}{\text{Valor total das exportações do país}}}{\frac{\text{Valor das exportações mundiais do produto X}}{\text{Valor total das exportações globais}}}$$

Por outro lado, Balassa é, também, responsável por dar continuidade ao trabalho de estudo do impacto das diferenças ao nível da produtividade entre dois países, no que às quotas de exportação diz respeito. Assim, o economista refere que a vantagem

comparativa será revelada, entre outras, através do desempenho das exportações, já que ajudam a demonstrar os custos associados, assim como os factores não relacionados com os preços.

O indicador das exportações relativas de Balassa dá-nos a razão entre o peso das exportações do mercado farmacêutico nas contas de Portugal e o seu peso nas exportações do mercado farmacêutico a nível mundial ou europeu, tendo em conta a conjuntura que se está a analisar. A sua formulação será:

$$\text{IER} = \frac{\frac{\text{Valor das exportações de uma indústria (país)}}{\text{Valor total das exportações totais (país)}}}{\frac{\text{Valor das exportações de uma indústria (global)}}{\text{Valor total das exportações totais (global)}}}$$

Para estes dois rácios, e se os seus valores forem superiores a 1, o país estudado detém um maior nível de especialização na exportação desse produto, ou seja, irá existir uma vantagem comparativa desse mesmo produto. Se, por outro lado, os seus valores forem inferiores a 1, o país estudado não terá vantagem comparativa revelada para as exportações desse determinado produto, sendo que a sua especialização será menor quando comparada com outros países. Este indicador será abordado novamente no decorrer deste trabalho, como ferramenta de auxílio para uma melhor percepção dos dados a estudar.

Com todas as facilidades que existem na União Europeia, relativas ao livre comércio de bens e serviços, assistimos, cada vez com maior intensidade, a um fenómeno comercial que se dá pelo nome de “intra-indústria”, estudado por Balassa, Grubel, Lloyd e Verdoom. Isto significa que os países importam produtos de características semelhantes aos que exportam, pelo que existe uma tendência que se mantém em crescendo, com cerca de 25% de todo o comércio internacional no ano de 2009 para uns estimados 30% em 2020 (IAPMEI, 2012).

Como tal, é crucial a necessidade de encontrar indicadores que permitam conhecer o tipo de comércio, mas também o nível de especialização das transacções efectuadas, que sejam de fácil percepção e análise em ambientes estatísticos. Grubel e Lloyd, dois ilustres economistas, criaram, em 1971, um indicador que permite relacionar as importações e as exportações para um determinado país, especialmente importantes em países dentro do contexto europeu. A proposta por eles apresentada permitia obter um

elevado grau de comparação de valores entre países, com resultados a variar entre o zero e um, correspondendo os valores mais baixos ao menor nível de comércio intra-industrial, e os valores mais elevados a níveis altos de comércio intra-industrial. A formulação é-nos dada por:

$$CII = 1 - \left[ \frac{|Exportações - Importações|}{(Exportações + Importações)} \right]$$

Por fim, existe um factor de grande importância para o mercado português, que não foi ainda abordado, e que se deve à evolução da qualidade, quantidade e variedade de produtos exportados. O índice de qualidade dos produtos exportados, assim como a sua respectiva análise, permite compreender de uma forma mais simples o comércio intra-indústria.

Através de um rácio, Freudenberg e Müller, em 1991, propuseram uma formulação que tinha como objectivo principal fomentar o conhecimento da evolução padrão de qualidade das exportações, tanto ao nível de uma indústria como de um produto, tendo como base os preços unitários médios das exportações. A sua formulação é dada por:

$$AQ = \frac{\text{Preço unitário médio do valor das exportações da indústria de um país}}{\text{Preço unitário médio do valor das exportações da indústria de todos os países}}$$

Este índice, segundo o Banco de Portugal (no artigo Rácios Financeiros, 2017), "representa uma alteração de qualidade (AQ)", aqui esquematizado pela razão entre os preços médios unitários das exportações da indústria de um país pelos preços unitários médios do valor das exportações da indústria de todos os países da concorrência para o mesmo mercado, e devem ser tidos como base produtos de iguais características, por forma a tornar a amostra o mais verosímil possível.

Através da análise deste índice, podemos constatar que, em média, um preço médio acima do praticado pelos demais concorrentes, acarreta um maior nível de qualidade, sendo que valores em torno de 0,95 demonstram um índice de sofisticação dentro da média, ao passo que inferiores a 0,80 são considerados abaixo do nível de sofisticação, e acima de 1,10 são considerados de muito bom nível de sofisticação. Para uma análise mais pormenorizada e com um espaço temporal alargado, para o mercado português, este mesmo índice foi estudado no sub-ponto 4.6.2 – Indicador de Qualidade dos Produtos Exportados.



A patente é tida como uma concessão pública, conferida pelo estado, que garante ao seu titular a exclusividade de explorar comercialmente a sua criação. Como tal, e tratando-se de uma propriedade de elevado e valiosíssimo valor comercial, sofre constantes evoluções e mutações, o que mostra bem a competitividade deste sector cada vez mais inovador. Este tipo de concessão pública defende o retorno dos esforços financeiro e intelectual no desenvolvimento e criação dos produtos e/ou serviços, protegendo-os durante uma média de vinte anos.

Será seguro dizer, então, que o sistema existente de patentes é um direito exclusivo concedido pelo Estado com o intuito de o inventor o poder explorar, de forma económica e comercial, formando um monopólio temporário, a troco de taxas anuais (Ordem dos farmacêuticos, 2010).

Por outro lado, a protecção por patente dá ao seu detentor o direito de decidir se existem outras pessoas e/ou empresas a poder utilizar a invenção durante o período de exclusividade, o que promove o afastamento de eventuais cópias, produções marginais e usos indevidos sem consentimento prévio. Quando a patente caduca, o inventor perde o seu privilégio face aos demais, acabando a exclusividade e abrindo a porta ao domínio público, para livre exploração.

Embora seja uma forma de proteger um tipo de propriedade intelectual, a patente nem sempre é defendida por toda a gente; por exemplo, o sítio do Ministério da Justiça na Internet (2018), cita que “ a patente é um direito exclusivo que se obtém sobre invenções”, assim como o economista Jean Tirole (2004) cita, no seu artigo *Efficient Patent Tools* que “o sistema de patentes impede o uso eficiente do novo conhecimento, originando uma situação não competitiva”. Contudo, a sua existência demarca-se por:

- Incentivar as invenções no sector privado, sendo estas motivadas pelos benefícios potenciais associados a uma situação monopolista.
- Divulgar informação científica e técnica, que cria condições para o avanço e conhecimento.
- Evitar e minimizar os custos associados à Pesquisa e Desenvolvimento
- Revelar um impacto concorrencial positivo, por forma a facilitar a entrada no mercado e a criação de novas empresas.

Posto isto, é importante referir que, até meados da década de 1990, Portugal não se opunha à entrada no mercado nacional de produtos de grande aparência aos produtos já

protegidos por patente, e sempre com a mais valia de possuírem preços reduzidos. Estes medicamentos, antepassados dos genéricos, tal como os conhecemos hoje, ocupavam, como hoje, um volume considerável nas tabelas de vendas. Possuíam a mesma substância activa que o medicamento original, mas eram obtidos por processos de fabrico alternativo ou, noutros casos, com a variação da percentagem da substância activa presente no medicamento.

A indústria farmacêutica em Portugal está fortemente ligada à produção e serviços centralizados, não se cingindo somente ao mercado doméstico. Grandes empresas multinacionais procuram Portugal pela mão-de-obra qualificada, competências técnicas e baixos custos por trabalhador quando comparados com os países da Europa e Estados Unidos da América ou Japão. Como tal, não será de estranhar que, num mercado pequeno como o nosso, este sector esteja ainda em crescimento, o que se deve, sobretudo, às exportações e negócios externos, já que Portugal regista um crescimento muito modesto.

Como tal, e segundo o INE (2016), constatámos que a indústria farmacêutica portuguesa registou um aumento do valor acrescentado bruto de 23% no período de 2004 a 2007, sendo que o valor gerado por trabalhador aumentou 17% em período homólogo, elevando o crescimento do número de empresas para 161 empresas (cerca de 16% superior face ao período passado). No entanto, no período de 2010 a 2016, o valor acrescentado bruto foi de 8,44%, para um total de 121 empresas, um número claramente menos expressivo. Já a produção, que em 2009 obteve um valor de 1.438 milhões de Euros, teve em 2016 o seu melhor ano, tendo em conta o espaço temporal abordado neste trabalho, com o valor a cifrar-se nos 1.707 milhões de Euros (Apifarma, 2017).

O *cluster* da indústria farmacêutica portuguesa está concentrado na região da grande Lisboa e dedica metade da sua produção a especialidades farmacêuticas condicionadas por regulação de preços de medicamentos. A restante produção está em produtos biológicos e produtos farmacêuticos não específicos.

A equação da procura agregada abre-nos caminho para uma das variáveis mais importantes e mencionadas por todos os executivos no poder em Portugal: as exportações.

As exportações têm sempre um papel fundamental na sobrevivência de uma empresa, uma vez que são vendas de produtos para fora do país, para mercados potencialmente

geradores de riqueza, cujas fronteiras representam novas oportunidades de negócio para quem as ultrapassa.

Em Portugal, as exportações de medicamentos têm um peso muito relevante no total dos bens exportados pelo país. Não obstante a crise bastante recente, o mercado volta a responder com um crescimento acima da média, apesar de o total das exportações não somar mais do que 2%. Assim sendo, os produtos farmacêuticos com melhor desempenho são os medicamentos, com uma quota constante de 93%. Como tal, será relevante estudar o indicador do peso das exportações de medicamentos em comparação à produção da indústria portuguesa, já que permitirá perceber, de uma forma mais clara e sucinta, em que patamar se situa, assim como qual a sua relevância global.

O indicador é dado pela seguinte fórmula:

$$\text{Peso das Exportações de medicamentos} = \frac{\text{Exportações de Medicamentos em Portugal}}{\text{Total das exportações em Portugal}}$$

Desta análise, retira-se que as exportações de medicamentos possuem uma quota no total das exportações portuguesas bastante acima da média, para as exportações da indústria, assim como um crescimento constante, tendo começado com um peso de 0,3% em 1995 e acabado o exercício de 2015 com um peso de 1,7%, cifra respeitável, tendo em conta as flutuações vividas durante o período da crise.

Assim, conseguimos determinar o peso dos medicamentos no total das exportações:

Quadro 4A: Adaptação de “Quadro das Exportações portuguesas de medicamentos e produtos farmacêuticos”

Ano	Exportações totais (em Milhões de EUR)	Exportações de medicamentos (em Milhões de EUR)	Percentagem do total	Percentagem dos Produtos Farmacêuticos	Base de cálculo (Base 1995)
1995	17.417,60	68,2	0,3%	78%	100
2000	26.378,80	207,9	0,8%	93%	305
2005	30.664,70	254,1	0,9%	83%	373
2010	27.402,10	475,3	1,3%	92%	697
2015	41.334,60	802,7	1,7%	87%	1.176

Fonte: EuroStat (2017)

Da leitura do quadro 3A, conseguimos confirmar a escalada do crescimento pelo volume de dinheiro movimentado, assim como pelo terreno ganho relativamente às exportações totais portuguesas, para o período de espaço em análise. É importante evidenciar que o valor das exportações de medicamentos, no ano 2015, era 11,77 vezes maior que o valor inicial em 1995, ao mesmo tempo que as exportações totais portuguesas não foram além de 2,37 vezes maiores em 2015 do que em 1995.

Nesta análise, e apesar de Portugal ter registado evoluções positivas em praticamente todos os anos analisados, o maior crescimento deu-se entre 1995 e 2000, com o total dos medicamentos exportados a assumir uma variação positiva de 3,05 vezes, para um máximo absoluto para o espaço temporal analisado, tendo existido um máximo relativo no período de 2005 a 2010. Após este período, existiu um abrandamento seguido de uma retoma até ao final do ano de 2015, como mostra a figura 3B:

Quadro 4B: Adaptação de “Quadro das Exportações portuguesas de medicamentos e produtos farmacêuticos”

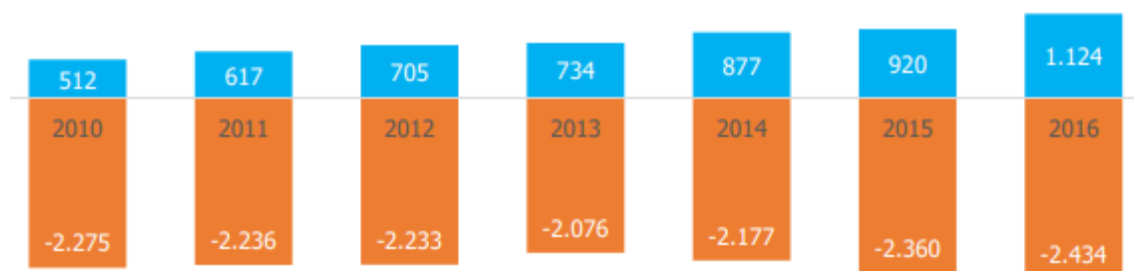
Ano	Exportações totais (em Milhões de EUR)	Exportações de produtos farmacêuticos (em Milhões de EUR)	Exportações de medicamentos (em Milhões de EUR)	Percentagem dos Produtos Farmacêuticos
1995	17.417,6	87,9	68,2	78%
2000	26.378,8	222,6	207,9	93%
2005	30.664,7	304,3	254,1	83%
2010	27.402,1	512,1	475,3	92%
2015	41.334,6	920,2	802,7	87%

Fonte: EuroStat (2017)

Assim, podemos confirmar, também, de acordo com o contexto histórico, que a exportação de produtos farmacêuticos tem o seu melhor representante nos medicamentos. Desde o início até ao final do período em análise, os medicamentos apresentaram sempre uma percentagem do valor total das exportações de produtos farmacêuticos superior a 78%, estando actualmente em valores próximos dos 90%, tendo, assim mesmo, ultrapassado em alguns casos, este valor (93% para o ano 2000 e 92% para o ano 2010).

Será ainda de importante menção que a balança portuguesa (rácio entre importações e exportações) tem vindo a agravar-se sistematicamente, apesar do bom desempenho das exportações (INE, 2017), conforme o gráfico abaixo:

Figura 10: Evolução da Balança Comercial Farmacêutica em Portugal para o período 2010-2016



Fonte: Apifarma (2017)

O valor percentual mais baixo obtido para esta amostra foi no ano 2010, com 23%, tendo este rácio crescido sistematicamente e ultrapassando os 32% em 2012 e os 40% em 2014. Para o ano 2016, o valor percentual cifrou-se nos 46%, um valor considerado bastante alto, não existindo ainda previsões para que seja invertido de forma definitiva.

Para onde vão os produtos produzidos em Portugal? Esta questão tem uma resposta bastante simples, mas algo complexa de se analisar - estão um pouco por todo o lado.

O principal mercado dos medicamentos é o europeu, mercado muito importante, dada a sua complexidade, história e critérios de qualidade, com valores de aproximadamente 73%. Por outro lado, e de seguida, vem o continente africano, com 10% para o mesmo tipo de exportações, pela razão de existirem laços diplomáticos deixados com as antigas colónias, favorecedores de boas relações. Os outros continentes não têm quotas fixas, mas o segundo mercado mundial mais importante, que anda a par com o europeu, o americano, teve um crescimento para aproximadamente o dobro, no período estudado, ao passo que as exportações para o Médio Oriente estão em crescendo desde 2005. Juntos, estes dois mercados significaram aproximadamente 20 milhões de Euros em exportações, o que, para um mercado pequeno como o nosso, é um valor bastante considerável.

No lado negativo da balança encontram-se a Ásia Oriental que, desde 1995, tem sofrido uma quebra cada vez mais acentuada, encontrando-se, nos dias de hoje, numa posição diminuta.

Quadro 5: Adaptação de “Mercados de exportações portuguesas”

Ano	Medicamentos Exportados (Em Milhões de EUR)	Europa (% do total)	África (% do total)	Médio Oriente (% do total)	(América (% do total)	Ásia Oriental (% do total)	Oceânia (% do total)
1995	68,2	73,90%	10,80%	4,70%	3,70%	6,80%	0,10%
2000	207,4	74,30%	10,60%	2,90%	4,90%	6,10%	1,20%
2005	254,5	74,70%	11,40%	4,20%	7,60%	1,80%	0,30%
2010	475,3	72,66%	11,95%	3,94%	10,75%	0,60%	0,10%
2015	802,7	69,94%	12,40%	3,25%	14,11%	0,20%	0,10%

Fonte: EuroStat (2017)

O velho continente é aquele que recebe, como destino, e desde o período analisado (desde a década de 90 até ao final da década seguinte), a grande maioria dos produtos exportados por Portugal. De entre os países mais importantes, na Europa a 15, o destaque recai, sobretudo, sobre os países da zona Euro, devido à moeda igual e à ausência de câmbio, um importante factor facilitador de negócio para um país fortemente dependente da exportação de medicamentos genéricos.

O Reino Unido é destacado, de uma forma já tradicional, com uma posição de destaque como destino dos produtos por aqui fabricados, liderando, inclusive, os anos de 2000 a 2005. Por outro lado, a Alemanha tem tido um papel crescente nos últimos anos, tendo as exportações para este país ultrapassado em três vezes (em valor) do ano de 2005 para o ano de 2010.

Ainda assim, o contributo dado por toda a Europa (agora não só pelos 15 supracitados) é francamente reduzido. De todo o continente, apenas a Suíça consegue um lugar de destaque com valores acima de 80% desde o início dos dados espelhados por esta amostra do Eurostat. Como tal, o valor total ascende, em 2009, a 18,5 milhões de Euros,

e, em 2015, em final de época de recuperação e entrada em consolidação, 21,33 milhões de Euros.

No continente africano, existe uma clara separação de realidades que se dividem entre as antigas colónias portuguesas e os outros países. Naturalmente, a proximidade cultural e política entre os países do primeiro grupo com Portugal é muito grande, o que facilita a comunicação e diplomacia, ao passo que com os outros países fora deste grupo é relativamente complicado fazer negócios, uma vez que as diferenças a nível cultural, diplomático e económico são enormes.

Como tal, não será de estranhar que essa afinidade sentida relativamente às antigas colónias portuguesas se traduza em melhores relações de negócios, fazendo deste grupo o principal destino das exportações a nível nacional, com Angola a liderar de forma clara e inequívoca e a receber perto de 87% do total dos produtos por cá feitos com destino final o mercado africano, tendo-se tornado até, no ano de 2010, no segundo principal cliente a nível mundial. De facto, só a Alemanha suplantou o país africano, com uma quota global de 8%. Ainda sobre Angola, e se desde o final da década passada até meados da presente o país evoluiu tremendamente, hoje não vivemos essa realidade, com um claro desaceleramento económico do mercado angolano.

Se dantes existia um aumento palpável do poder de compra da população em geral, ainda que (muito) mal distribuído, hoje existe um abandono gradual deste país por razões económicas e especulativas, desvalorização de moeda, entre outros muito relevantes. Existiram, também, no decorrer do ano 2016, alguns “incidentes” diplomáticos entre os países, referentes à não saída de dinheiro das pessoas que constituíram fortuna ou trabalharam, simplesmente, em território angolano. Como tal, prevê-se que este mercado inverta, de certa forma, os excelentes resultados que tinham sido alcançados até então.

Outro país que se encontra em claro declínio é Moçambique, cujas vendas têm vindo a cair a pique, principalmente desde a entrada no milénio, passando de uns expressivos 18% para uns modestos 2% no final da década passada. Esta quebra deve-se, sobretudo, à perda de valor da moeda local comparativamente ao euro, apesar de, em termos de unidades absolutas, ter existido um incremento bastante positivo. Não se prevêem, contudo, melhorias significativas para os próximos anos.

O último mercado importante do continente africano é-nos dado pelos países do noroeste africano, o qual, após investimento das farmacêuticas nacionais, deu frutos

bastante bons, passando para uma quota com um milhão de euros em 2010, sendo que passou os 1,2 milhões de Euros em 2015. Os mercados Argelino e Tunisino são os que mais contribuem, anualmente, para alcançar esta meta.

A América do Norte é o destino principal das exportações para o continente americano. Países como Canadá, Estados Unidos da América e México são o núcleo, sendo que os E.U.A. são o principal mercado. Daqui, assistimos a um crescendo desde 1995, altura em que praticamente não existiam exportações, até aos dias correntes, onde se verifica que as empresas portuguesas exportam com um volume modesto, mas praticamente sempre em nome de outrem, por via de multinacionais com unidades fabris em Portugal. Mais abaixo, na América Central e do Sul, os valores são residuais e são distribuídos por vários países, dos quais se destaca o Perú, com o maior valor (bastante reduzido, em volume) a ascender a cerca de 600 mil euros. Os restantes países como Venezuela, Guatemala, Panamá e Costa Rica têm um volume pouco relevante, tendo tido o seu pico máximo no início do milénio, aquando da realização de contratos feitos em 2001, com periodicidade reduzida. Findos esses contratos, iniciou-se um período de declínio com posterior estabilização, terminando com uma nova quebra, em 2015 (EuroStat, 2016).

Dividindo a Ásia em duas partes – Médio Oriente e Ásia Oriental – segundo os dados do Eurostat, a Jordânia é o mercado principal no que toca aos destinos de exportações de medicamentos portugueses desde o início do período em análise até aos dias correntes. Só no final da década, mais de 11 milhões de Euros em medicamentos foram exportados, principalmente através da utilização das instalações de uma fábrica de uma farmacêutica multinacional jordana, em Portugal.

Do lado oriental do maior continente mundial, Macau é o mercado que segue à frente na lista de valor absoluto de exportações portuguesas, cimentado pelo facto de ser uma antiga colónia que manteve uma excelente relação simbiótica, um pouco como acontece em África. Em termos de flutuações, neste momento os níveis encontram-se baixos, por causa da quebra de 2004 mas, antes, e desde 1995 os valores eram mais homogéneos. Outro mercado interessante é o chinês, o qual, desde 1995 até 2000, teve valores de exportações bastante instáveis, apesar de alguma relevância. Contudo, após 2004, existiu uma quebra bastante acentuada (perto de 80%).

A razão destas diminuições acentuadas nos mercados da Ásia Oriental está relacionada com a independência dos ex-territórios portugueses para a China, o que trouxe menos-valias a nível burocrático e de regras de exportações com destino àquele mercado.



O mercado da Oceania tem um comportamento diferente do asiático, uma vez que, de 1995 até 2003, foram registados crescimentos bastante positivos, altura em que o mercado da Tailândia e Malásia renderam 10 milhões de Euros em conjunto. Este fenómeno concretizou-se, segundo a AICEP, através de vendas realizadas por empresas multinacionais de capital estrangeiro e de produção em Portugal. Após este período, a quebra chegou aos 92%, sendo, actualmente, um mercado residual.

Não sendo alheio ao facto de Portugal ser um país com mão-de-obra especializada e com um custo salarial francamente baixo, quando comparado com o restante panorama europeu (e, conseqüentemente, de países desenvolvidos), as exportações portuguesas de medicamentos já acondicionados e para venda a retalho representam, desde o final da década de 90, o grosso do que é exportado do nosso país, totalizando, 90%; Actualmente, este valor anda em torno dos 100%.

Por outro lado, os produtos não acondicionados nem apresentados em doses – os chamados medicamentos em “bruto” – têm um comportamento bastante instável, sendo que a sua importância é cada vez mais, tida como relativa ou até mesmo secundária, já que possuem um comportamento inversamente proporcional aos medicamentos acondicionados e para venda a retalho, representando perto de 1% e com tendência para decrescer até ao final da presente década.

Este comportamento resulta não só da melhor e maior especialização da indústria portuguesa, como também da evolução e complexidade tecnológica e de marketing das exportações, onde revemos um comportamento bastante benigno e cada vez com menor margem de erro.

Dentro da União Europeia existem alguns países que importam bastantes medicamentos originários de Portugal, principalmente desde a viragem do século, altura em que atingiu um pico. Tal fenómeno deve-se, essencialmente, à exportação de medicamentos que tinham sido previamente importados por Portugal, e não de produtos de produção nacional – as chamadas importações paralelas – já que não seguem o modelo tradicional de exportação.

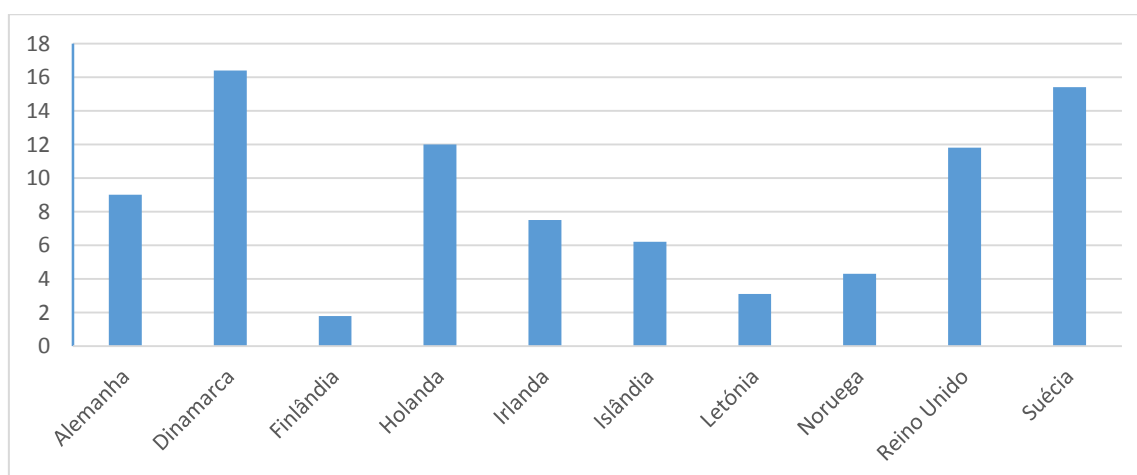
Como tal, existem mesmo medidas de países como, por exemplo, o Reino Unido, que visam encorajar a importação de medicamentos de solo luso, já que os mesmos medicamentos são, muitas vezes, mais baratos que em terras de Sua Majestade e, inerentemente, é um modo relativamente fácil de controlar os custos do sistema de saúde, pois limita eventuais aumentos espontâneos de preço a nível dos medicamentos.

O ICEP (2006) revela que as “importações paralelas de medicamentos são toleradas e mesmo encorajadas, uma vez que facilitam a existência de uma harmonização a nível global, ajudando o comércio com outros países, nomeadamente a nível da UE”.

Apesar disto, existem pressões diversas quanto a este tipo de exportações, sendo que o poder negocial limitado é um dos maiores constrangimentos, porque assenta numa situação regulamentar e de mercado, e não numa vantagem de competitividade própria. Isto quer dizer que o preço dos produtos exportados por Portugal é, por cá, inferior ao praticado no Reino Unido e, este vai continuar a ser um parceiro de negócios, ainda que com algumas flutuações típicas deste tipo de vantagem concorrencial, enquanto existir competitividade portuguesa em relação à política do Reino Unido. Nos últimos anos, e para finalizar a comparação com este país, o próprio governo local tem vindo a insistir numa política de rivalidade, o que tem baixado o preço dos medicamentos no total, desvalorizando a importação de Portugal.

No entanto, existem ainda países para os quais compensa exportar: Alemanha, Dinamarca, Suécia, entre outros. Tal deve-se exactamente à mesma razão que o Reino Unido, uma vez que são mercados com um elevado poder de compra, e que dão margem para que a reembalagem de medicamentos e distribuição directa feitas através do nosso país aconteçam.

Figura 11: Tabela dos 10 maiores países reexportadores de medicamentos portugueses, em *percentagem de vendas* (ordenadas) *por país* (abcissas)



Fonte: Federação Europeia das Indústrias Farmacêuticas (2017)

Dada a vantagem legislativa e de preços que Portugal possui, poderemos afirmar que o país não é apenas um país de passagem para reexportações, mas antes um país com um mercado de parcerias existentes, das quais se destacam a PharmaPortugal e o Health Cluster Portugal. O objectivo é a criação, assim como o apoio e incentivo à internacionalização e à exportação de produtos portugueses.

Segundo a APIFARMA (2017), a PharmaPortugal é uma parceria estratégica que tem o objectivo de exportar medicamentos, sempre aliada, desde o início, à CEPE - Comissão Especializada de Produtores e Exportadores) da APIFARMA, com o intuito de internacionalizar a imagem e o sector da indústria farmacêutica, que têm vindo a perder competitividade por múltiplas variáveis, entre as quais o investimento em grandes centros/*clusters* concentrados globalmente (e dos quais Portugal não faz parte). Como tal, é fundamental pensar na criação de parcerias, com o intuito de potenciarem um reposicionamento de produtos farmacêuticos portugueses, uma vez que este sector ocupa um lugar no pódio das exportações portuguesas.

Criada em 2004, a PharmaPortugal é uma parceria entre a APIFARMA (Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica), a AICEP (Agência Portuguesa para o Investimento e Comércio Externo de Portugal) e o INFARMED (Instituto Nacional da Farmácia e do Medicamento), assim como de outros quinze laboratórios com produção a nível nacional, à data de criação da parceria. Esta tem como principais objectivos:

- A promoção e incrementação das exportações, assim como a internacionalização da indústria farmacêutica portuguesa;
- Contribuição para a valorização dos produtos e serviços na cadeia de valor, pelo incremento de mais Investimento e Desenvolvimento;
- Construção e divulgação de uma imagem de qualidade e modernidade, de acordo com o que de melhor se faz a nível mundial;
- Assegurar a criação, assim como o registo da marca PharmaPortugal para integrar e credibilizar as exportações dos vários intervenientes nos mercados em que exista iniciativa;

Excepção feita ao ano de 2008, as cento e dezoito empresas parceiras do PharmaPortugal, segundo o *site* da APIFARMA, acessível em 28/10/2017, têm apresentado crescimentos nas suas exportações bem acima do que se verifica na indústria farmacêutica, no total. Isto é ainda mais evidente quando se olha para o ano de

2006, em que aproximadamente 50% das exportações de medicamentos realizadas em Portugal provinham de empresas pertencentes ao PharmaPortugal.

As partes da organização estão bem delineadas, dado que os membros da PharmaPortugal estão unidos, complementando-se entre si. Por exemplo, a APIFARMA coordena e ajuda nos esforços da parceria, sendo a detentora da marca PharmaPortugal, quer a nível nacional, quer internacional. Por seu lado, o INFARMED, enquanto regulador do sector farmacêutico, dá ao projecto credibilidade e certificação do mercado de origem, perante os mais diversos mercados de exportação. Já à AICEP, enquanto promotora das grandes exportações, cabe-lhe facilitar a organização e localização de iniciativas empresariais no exterior, actuando como um veículo na obtenção e captação de incentivos financeiros. Por último, as farmacêuticas envolvidas desde então são as grandes interessadas em juntar esforços para assim conseguir captar maior atenção dos mercados externos, com vista à recepção dos medicamentos exportados por cá, uma vez que, na Europa, o Reino Unido assume um papel dominante como destino dos medicamentos aqui produzidos.

Por outro lado, e numa fase muito mais recente, foi fundado o Health Cluster Portugal – Pólo de Competitividade da saúde (HCP), com o objectivo cimeiro de proporcionar a promoção e o exercício de iniciativas e actividades tendentes à criação de um pólo nacional de competitividade, inovação e tecnologia de vocação internacional...” (HCP – Portal, 2010).

O Health Cluster Portugal não se limita a agregar parceiros na indústria farmacêutica, pois associa os mais diversos e variados intervenientes na área da saúde, pertencentes a um largo espectro de sectores económicos. Várias entidades oficiais têm uma ligação a este projecto, seja através da investigação, com a inclusão de universidades, seja através de fundos estruturais de apoios, onde entram os organismos oficiais gestores destes mesmos fundos.

### **3.5 Matriz SWOT**

A necessidade de quantificar e desenvolver um mapeamento capaz, directo e representativo de uma estratégia empresarial deu lugar ao surgimento da matriz SWOT, por Albert Humphrey.

É uma matriz que permite determinar quais são as forças, as fraquezas, as ameaças e as oportunidades, permitindo à empresa em questão determinar qual a melhor estratégia a tomar em direcção ao futuro, seja ao nível interno ou externo.

As forças, aplicadas à indústria farmacêutica são, segundo John Gross, 2017, a componente que fornece valor acrescentado, bens de qualidade e serviços de excelência, e podem manifestar-se por recursos físicos, capital humano ou características inerentes à própria indústria.

Por outro lado, as fraquezas significam o contrário das forças, e são os factores que carecem de melhoria, aos níveis anteriormente mencionados pelas forças. Assim sendo, podem ser consideradas as fraquezas mais comuns a gestão danosa, ou gestão com pouca orientação, modelos de gestão de alto risco, deseconomias de escala, problemas relacionados com pessoal, entre outros.

As oportunidades, também aplicadas à indústria farmacêutica e ainda segundo John Gross, 2017, são tidas como as componentes da indústria externa que propiciam uma vantagem competitiva face aos competidores permitindo o seu destacamento. Estes componentes podem ser exteriores à empresa e até à própria indústria, sendo, no entanto, reflectidas no modelo de negócios. Como exemplos de oportunidades na indústria farmacêutica, poderão ser incluídas pesquisas e estudos recentes, consciencialização das populações para novos tratamentos e produtos farmacêuticos, mudanças em produtos alimentares e mudanças ao nível concorrencial, entre outros.

Por último, as ameaças à indústria farmacêutica são tidas a nível externo, e são como que uma atrofia ou uma perda de vantagem de oportunidades a nível competitivo. Como exemplos, poderão ser consideradas situações de regulamentações governamentais, recessões económicas, custos extra em Pesquisa & Desenvolvimento e decréscimos de consumo na população mundial.

A tabela a seguir apresentada pretende, assim, identificar todas as variáveis deste mapeamento de uma forma sintetizada:

Quadro 6: Análise SWOT à indústria farmacêutica nacional

Análise Interna	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	Indústria farmacêutica sólida e madura	Mercado interno demasiado pequeno
	Produtos de qualidade superior	Pouco consumo interno e perspectivas de expansão internas baixas
	Unidades fabris e centros de serviços especializados certificados com elevada capacidade produtiva	País especialista em na produção de produtos genéricos, levando à existência de uma clara falta de inovação dos produtos e gamas apresentados
	Colaboradores altamente especializados e proactivos	
	Colaboradores com capacidade de dominar múltiplas línguas	
Análise Externa	Oportunidades	Ameaças
	Criação de alianças e parcerias estratégicas	Mão de obra mais barata oriunda de mercados emergentes
	Porta de entrada para a Europa	Indústria de produção em massa de medicamentos genéricos, com menor aposta em Pesquisa e Desenvolvimento
	Políticas regulatórias justas	Diminuição de competitividade quando comparado com os grandes centros europeus (Alemanha, Reino Unido, etc.)
	Ambiente de estabilidade e segurança favorável	

Em Portugal, tendo como base a síntese do quadro 5 acima descrito, tive em conta, em forma de síntese, o seguinte, para cada um dos campos:

- Forças: Portugal tem uma indústria farmacêutica sólida e madura, com capacidade de produzir produtos e medicamentos de qualidade superior. Além disso, possui unidades fabris e centros de serviços especializados certificados e com uma elevada capacidade produtiva. Ao nível dos empregados, Portugal pauta-se por ter um leque variado de pessoal qualificado ou altamente

especializado, sendo também conhecido por serem trabalhadores áduos no desempenho das suas funções. Além disto, existe uma tendência crescente para a literacia bilingue ou multilingue, além da característica marcadamente portuguesa da proactividade.

- Fraquezas: Este país tem como fraqueza cimeira um mercado interno demasiado curto, com poucas perspectivas de expansão e com pouco consumo interno. Isto significa que a esmagadora maioria da produção efectuada por Portugal tem como destino o estrangeiro. Por outro lado, e motivada pela produção essencialmente de produtos farmacêuticos e medicamentos genéricos, existe uma clara falta de inovação quanto aos produtos e gamas apresentados, o que constitui, por si só, uma lacuna de difícil resolução.
- Oportunidades: A criação de alianças e parcerias estratégicas é, por si só, potenciadora de conhecimento e vantagens competitivas no âmbito da indústria farmacêutica. Por outro lado, Portugal é uma porta para alguns mercados tão importantes como particulares, como são os casos do angolano e do britânico/alemão. As políticas regulatórias são justas e o ambiente cultural é favorável, uma vez que existe estabilidade, segurança e uma cultura ainda algo fechada, mas cada vez mais aberta ao exterior.
- Ameaças: A principal ameaça vem dos países orientais, onde a mão-de-obra é baratíssima e o custo de produção é substancialmente inferior. A outra ameaça vem do revés da medalha da produção em massa de produtos farmacêuticos abrangentes e medicamentos genéricos, que é a falta de pesquisa e desenvolvimento, quando comparada com os grandes *clusters* europeus, de que é exemplo a Alemanha, onde se investigam e desenvolvem produtos inovadores para todo o mundo, fruto de um ambiente concorrencial e de altíssima competitividade.

#### **4. Metodologia**

O conhecimento decorre de descrições, hipóteses, conceitos, teorias e procedimentos. A partir deste conceito, conseguimos retirar que “o objectivo da metodologia é o desenvolvimento de procedimentos, técnicas, utilização de métodos e sistematização de informações para produção de conhecimento” (Mezzaroba Orides ed. Al, 2009). Ainda segundo o mesmo autor, a metodologia “é o caminho, a trajectória demarcada para aprender o objecto ou o fenómeno investigado a partir de procedimentos em relação aos tipos de pesquisa e às formas de colher os dados e tratá-los”.

Assim, a base assente na pesquisa bibliográfica é, segundo Bento, António (2012, Maio), uma “delimitação do problema de investigação”, já que nos mostra como outros investigadores formularam as suas perguntas de investigação para um leque de possibilidades tão vasto; um “procurar novas linhas de investigação”, no sentido de que existe a necessidade de enveredar por caminhos que foram ainda pouco explorados, com o intuito de obter novas linhas de pensamento e assim trazer algum valor acrescentado não contemplado por outros utilizadores, aquando do estudo da temática em questão.



#### **4.1 Caracterização do tipo de Estudo/Pesquisa**

A metodologia utilizada neste trabalho académico procurou, depois da revisão crítica da literatura disponível sobre o assunto, fazer uma busca e uma análise posterior das principais características da indústria farmacêutica. Foi feito um rastreio de dados relativos a esta indústria, passíveis de análise e, finalmente, foi construído um questionário dirigido às empresas e aos profissionais desta actividade, que serviu para se retirarem conclusões.

A pesquisa descritiva, segundo Barros e Lehfeld, 2007, é a realização do estudo, da análise, do registo e interpretação dos factos do mundo físico sem a interferência do pesquisador, que, normalmente, expressa a sua opinião.

Este tipo de pesquisa vai à procura do objectivo de observar, registar e analisar fenómenos técnicos e, ao mesmo tempo, assistir a uma abstenção por parte do pesquisador, por forma a entender, criticar e utilizar a informação como se de uma imagem estagnada se tratasse. Ela existe, também, sob os mais diversos tipos de suporte, e o pesquisador não pode, segundo Perovano, 2014, e Parra Filho e Santos, 2011, interferir com a naturalidade dos factos, devendo revelar um elevado grau de generalização.

## **4.2 Indicadores utilizados**

As exportações de produtos oriundos de Portugal são um tema bastante delicado, uma vez que estão sempre sob pressão desde a mais pequena empresa (ao nível microeconómico) ao de um país (ao nível macroeconómico). Assim sendo, e sabendo que, segundo o INE, as exportações aumentaram no mês de Agosto em 14,3% no ano de 2016, será relevante que se consiga encontrar um índice ou indicador específico que nos permita explicar e quantificar a importância deste sector que move vários milhares de milhões de euros todos os anos, proporcionando uma importante fatia contributiva e competitiva.

Como tal, os indicadores principais de medição nos quais me baseei para a elaboração do presente trabalho são, ao nível microeconómico, da autonomia financeira, da Rentabilidade dos capitais próprios e do resultado líquido, sendo que a nível macroeconómico, os da vantagem comparativa revelada e o rácio das exportações relativas de Balassa, economista de origem húngara que deu um importante contributo no desenvolvimento das teorias de Integração Económica, indicador esse datado de 1965. Balassa deu ainda um contributo muito importante, através do indicador da vantagem comparativa revelada, primeiramente formulado por David Ricardo, em 1817, medindo a intensidade da especialização do comércio internacional de um país relativamente a uma região ou mesmo ao nível global.

Por outro lado, foram também estudados os indicadores do Comércio Intra-Indústria, pela mão dos economistas Grubel e Lloyd, assim como o rácio de Alteração de Qualidade, por Freudenberg e Müller.

Além disto, foi ainda efectuada uma pesquisa e análise ao mercado de exportação de medicamentos, tendo como base as exportações totais a nível nacional, com o intuito de apurar com a maior precisão possível a competitividade.

### **4.3 Factores Competitivos**

Anteriormente, no decorrer do presente trabalho, tive em conta uma possível formulação de hipóteses, as quais seriam tidas em conta aquando do estabelecimento de critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa que visa oferecer informações sobre um objecto da mesma – Cervo e Silva, 2006. Assim sendo, a este tipo de pesquisa dá-se o nome de Exploratória, uma vez que é através deste instrumento que se consegue “desbravar” terreno com o intuito de avançar através da formulação e da discussão, concluindo descobertas relevantes. Pode ser considerado como uma parte de Investigação e Desenvolvimento muito importante, porque poderá revelar um diferencial competitivo em termos de concorrência (Gonçalves, 2014).

Para conseguir chegar ao objectivo almejado – perceber, discutir e verificar a verdadeira competitividade e o papel de Portugal no mundo, foram realizadas entrevistas de acordo com este critério. Por sua vez, esta entrevista foi dividida em três partes estruturantes:

- Questões gerais relacionadas com a estrutura e dados da empresa
- Questões concretas relacionadas com o mercado e vendas
- Questões concretas relacionadas com as parcerias estratégicas

Em todas estas partes diferenciadas, o roteiro da entrevista foi composto por um guião previamente definido, com perguntas de carácter aberto e fechado, com o intuito de avaliar quais os factores que permitem casos de sucesso e insucesso na exportação de produtos farmacêuticos. Existe uma especificação e ramificação, também, do tipo de respostas colocadas através de quadros, o que permite uma visualização e melhor compreensão dos resultados obtidos, sendo, ao mesmo tempo, mais intuitivo para quem responde, inclusive. O tipo de questões abordadas no âmbito das parcerias procura tentar perceber o que motiva, o que significa e, em última instância, qual o contributo funcional acerca deste tipo de soluções que são, à partida e em teoria, benéficas para todos os intervenientes do curto ao longo prazo.

#### **4.4 Espaço Temporal e Empresas Analisadas**

Para este trabalho, foi elaborada uma escolha com os seguintes critérios:

- Facilidade de obtenção de respostas em tempo útil
- Historial de exportações
- Tamanho e relevância da empresa/grupo
- Capacidade produtiva
- Planeamento para o futuro

Assim sendo, a escolha de empresas/grupos de carácter multi-nacional assumiu-se como uma opção natural, já que permitiria conciliar o tipo de respostas pretendidas com rapidez e à-vontade para partilhar alguns dados que, não envolvendo nenhum tipo de secretismo, se encontram mais facilitados, por norma, quanto maior for a empresa, por razões invocadas de “defesa interna”. O grupo de empresas escolhidas foi: Bial, Grupo Azevedos, Iberfar, Medinfar, Hikma, Lilly, Bayer e KRKA (Não tendo, no entanto, estas duas últimas empresas respondido em tempo útil).

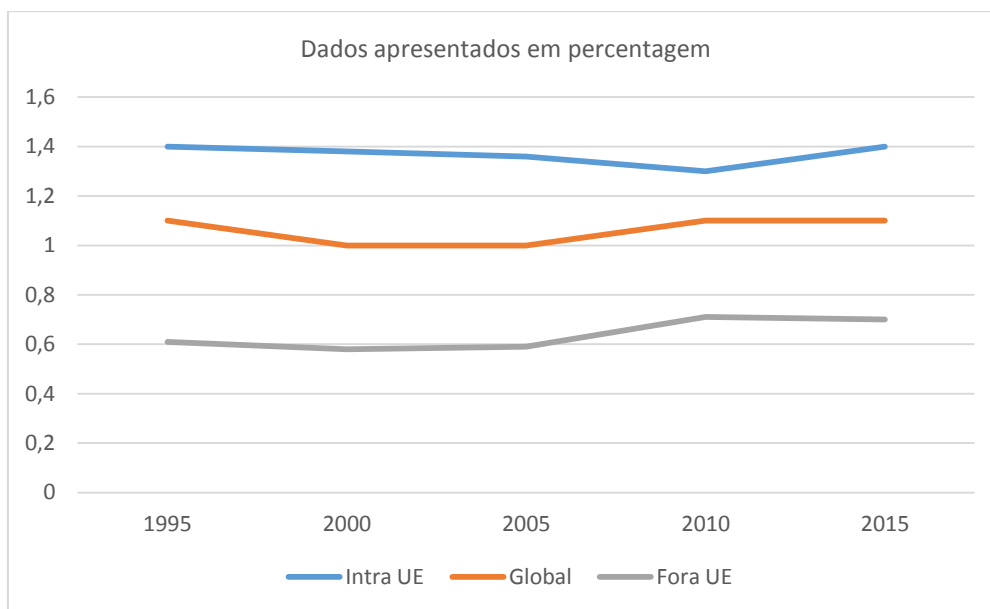
Uma vez mais, e tendo em conta o tamanho destes grandes grupos empresariais, foi-me possível estudar melhor, também, qual a sua conexão com as diversas entidades reguladoras e associativas, como a APIFARMA e a PharmaPortugal. As entrevistas ocorreram no período compreendido entre Agosto e Outubro de 2017.

#### **4.5 Competitividade das Exportações Portuguesas de Medicamentos - Quota de Mercado das Exportações Portuguesas**

Após uma abordagem relativamente extensiva acerca do que se passa no panorama nacional, o passo seguinte seria tentar perceber como se comporta Portugal no âmbito Europeu, ou seja, qual o tipo de representatividade que Portugal obtém no quadro europeu generalizado ou, por outras palavras, qual é a quota de exportações para fora da União Europeia.

Alisando o gráfico fornecido pelo EuroStat relativamente ao volume de exportações de Portugal por termos comparativos com as exportações totais da União Europeia, observamos que Portugal exporta somente cerca de 1,1%, valor que se mantém bastante uniformizado e quase constante desde 1995 até ao final da análise, 2015. Assim sendo, este poderá ser considerado um valor bastante modesto, especialmente quando comparado com os gigantes Alemães, Belgas e Reino Unido, principais países exportadores a nível Europeu.

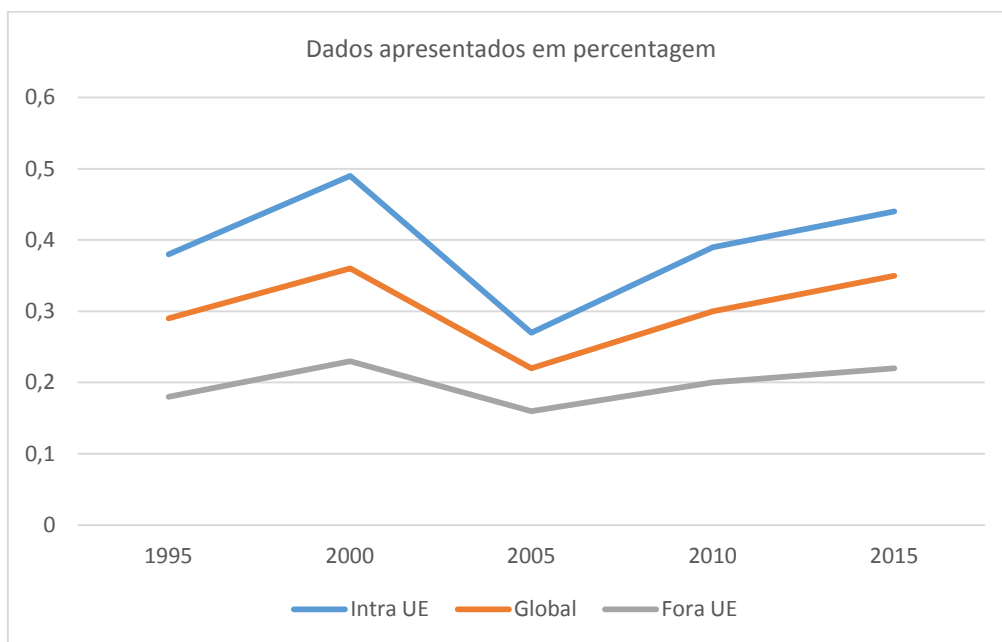
Figura 12: Volume de exportações totais de Portugal comparativamente às exportações totais da UE.



Fonte: EuroStat (2017)

A diferença atinge proporções ainda maiores se for tida em conta a exportação de medicamentos, representando, no final da análise, aproximadamente 0,35%, um valor bastante baixo tendo em conta as exportações de todos os sectores exportadores.

Figura 13: Exportações de medicamentos de Portugal



Fonte: EuroStat (2017)

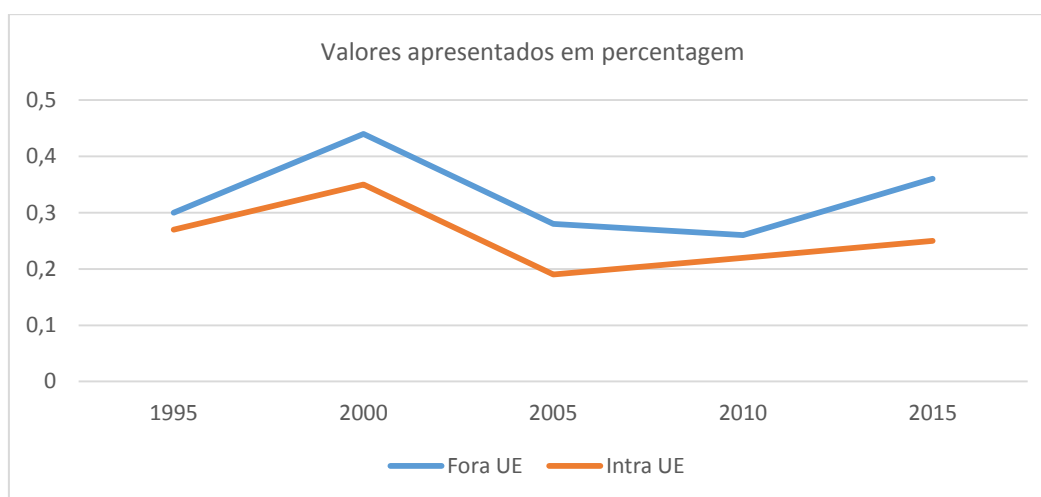
#### **4.6 Indicadores Económicos**

Os indicadores económicos surgem no contexto da indústria farmacêutica como parte integrante e eficaz de medir a saúde de um determinado sector de uma economia de um país, através das pequenas, médias ou grandes empresas. A importância de ter uma visão ampla e vasta da saúde económica da empresa leva a que tenha escolhido como indicadores os “três principais parâmetros contabilísticos na atribuição de estatuto PME líder”: autonomia financeira, Rentabilidade dos capitais próprios e resultado líquido. Por outro lado, existem também outros indicadores ao nível macroeconómico de importante referência, por intermédio de importantes personalidades económico-financeiras como Balassa, Freudenberg, Müller, Grüber e Lloyd.

#### **4.6.1 - Indicador da Vantagem Comparativa Revelada e Rácio das Exportações Relativas**

Como já referido anteriormente, no ponto dos “indicadores utilizados”, Balassa deu um importante contributo no que à análise das exportações diz respeito. Assim sendo, o indicador das exportações relativas tem como base “a comparação da quota de mercado de exportação a nível nacional de medicamentos em todo o conjunto de exportações de Portugal, com a quota de mercado de exportações de medicamentos do agregado de países da zona de referência das exportações”, (Faustino, Horácio C., 2017), sendo a sua inclusão justificada com a necessidade de demonstrar a situação de Portugal tanto aos níveis intra-europeu como fora da Europa. A competitividade será, portanto, tanto maior quanto mais elevado for o valor atingido pelo rácio de um sector num país, contra o sector ocupado no conjunto de países analisados. No caso português, e tendo em conta os valores verificados na tabela do ponto anterior, as exportações relativas têm um valor inferior à unidade, o que significa que a indústria farmacêutica, a nível nacional, não consegue fazer face às mesmas indústrias homólogas.

Figura 14: Indicador das exportações relativas de medicamentos



Fonte: Faustino, Horácio C. (2017)

Tendo em conta o gráfico acima representado, o pico foi atingido em 2000, para um valor próximo de 0,50, um valor que ainda se encontra aquém, quando comparado com o que se passa mesmo dentro da União Europeia.

As exportações são um importante indicador sobre a saúde financeira de um determinado país, assim como as importações, o seu oposto, sendo o resultado o



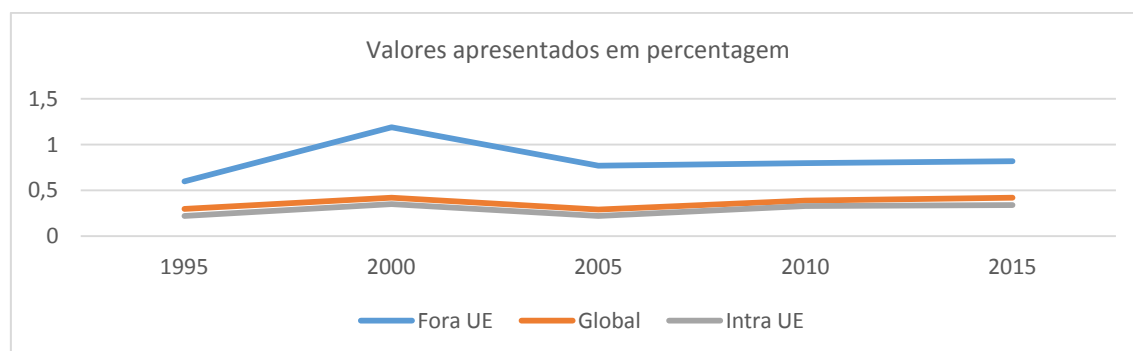
balanceamento final: positivo se o volume total expresso em unidades monetárias for superior, na mesma medida, ao volume total das importações, e negativo se acontecer o oposto, ou seja, se o valor expresso nestas mesmas unidades unitárias for negativo. Como tal, e indo ainda ao encontro daquilo que foi expresso por Balassa, é importante averiguar, através de um rácio comparativo, qual a relação entre o que um país exporta com aquilo que um país importa, no que a medicamentos diz respeito. Neste sentido, abordei uma análise comparativa entre o quociente de exportações de medicamentos no total das suas próprias exportações com o quociente de importações de medicamentos no total das suas próprias importações.

Portanto, a competitividade das exportações do sector obterá valores tanto maiores quanto mais elevada for o quociente entre as exportações do país em relação aos produtos do mesmo sector nas importações do país.

Através da análise da figura 15, podemos observar que as importações têm um peso superior quando comparado com as exportações, para o período observado para a União Europeia (linha cinzenta). Assim sendo, fica patente que esta relação, aqui demonstrada através deste rácio, tem uma variável “exportações” forte, mas, possuem também uma variável “importações” mais forte, o que leva a um comportamento relativamente baixo. Por outro lado, e se observarmos fora deste perímetro (linha azul), conseguimos verificar que a tendência vista pela observação anterior se inverte, apresentando um valor muito positivo no período de 1999 a 2003.

Apesar disto, será importante mencionar que este último ponto positivo é pouco relevante, já que o principal destino dos medicamentos portugueses tem como destino o velho Continente, sendo estes valores, portanto, marginais.

Figura 15: Rácio das exportações – importações de medicamentos



Fonte: Faustino, Horácio C. (2017)

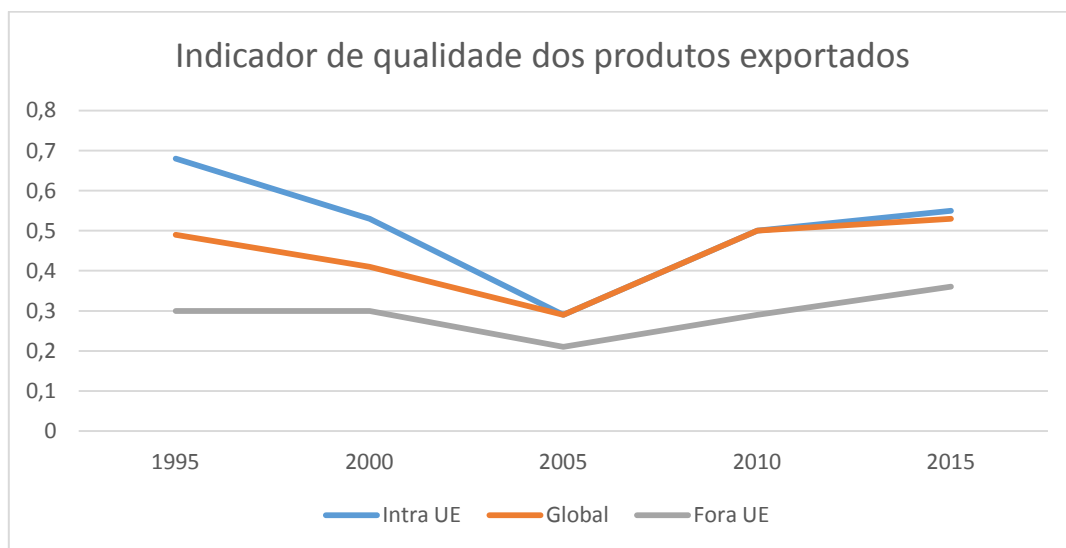
#### **4.6.2 - Indicador de Qualidade dos Produtos Exportados**

Não menos importante do que a quantidade de medicamentos exportados é a qualidade dos mesmos. Assim sendo, e para o presente trabalho, foi elaborada uma análise simples, com base no indicador de *Freudenberg e Müller*, que me permite constatar o tipo de qualidade dos produtos que saem de Portugal para os seus destinos principais – factor de análise muito importante, uma vez que é um dos mais amplamente mencionados por todas as empresas entrevistadas. Uma vez mais, foi tido em conta o principal mercado do nosso país – Exportações Intra-Europeias – mas, também, as que seguem para fora, com um impacto claramente menor, sendo, ainda assim, importantes e de relevância absoluta.

O indicador assenta nos pressupostos de qualidade e sofisticação tecnológica, sendo que é maioritariamente a partir deste factor que é posicionado de acordo com o preço. Portanto, se o grau de sofisticação tecnológica for superior a 1,15, significa que estamos perante um produto tecnologicamente avançado, e, por consequência, com um preço normalmente caro. Por outro lado, se o grau do produto exportado for abaixo dos 0,85, estamos perante um produto tecnologicamente mais baixo, o que significa, naturalmente, um menor custo. Os produtos com graus entre estes dois montantes encontram-se na média da curva do sector, o que faz com que os preços estejam mais ou menos dentro do expectável para produtos com alguma maturação de mercado, ou seja, dentro do preço médio, com poucos desvios.

Portugal efectua, estrategicamente, exportações de produtos (medicamentos) de baixo nível da cadeia de valor, uma vez que, na sua grande maioria, são produtos genéricos, ou seja, cujas patentes já caíram por antiguidade, o que se traduz numa enorme e feroz concorrência, com tecnologia já antiga. Isto não significa que o país não tem interesse comercial quando comparado com as referências Reino Unido, França e Alemanha; aqui, o *cluster* farmacêutico tem um impacto e um desenvolvimento ímpar, o que nos ajuda a compreender estes dados.

Figura 16: Indicador de qualidade dos produtos exportados



Fonte: Faustino, Horácio C. (2017)

### **4.6.3 - Indicador de Comércio Intra-Indústria**

Este indicador, também conhecido por indicador de Grubel-Lloyd (1), tem como objectivo estabelecer um termo de comparação dos valores de saldo da balança comercial de um determinado sector com o somatório do total das exportações e importações, subtraindo a unidade. Este índice pode ser definido, portanto, como uma sobreposição dos movimentos de importação e de exportação de produtos com as mesmas características, pertencentes ao mesmo tipo de indústria.

- 1) Como já referido no ponto 3.4, na página 42, a fórmula deste indicador é dada por:

$$CII = 1 - \frac{[Exportações - Importações]}{[Exportações + Importações]}$$

A sua análise é muito importante, uma vez que, apesar dos esforços contínuos de balanceamento do comércio, continuamos a ser um país que, tendencialmente, importa mais do que exporta. Assim, a sua utilização permitirá perceber, em âmbito de estudo, em que plano se situa a indústria farmacêutica quanto aos seus principais mercados dentro e fora da Europa.

Quanto aos seus possíveis valores a tomar, dependerão do nível e quantidade de sobreposições alcançadas pelos movimentos, pelo que é atribuído a um baixo nível de sobreposições num determinado sector um elevado peso na balança sectorial, assim como, de forma inversa, aquando da existência de uma elevada sobreposição de transacções de importações e exportações, nesse mesmo sector, o valor do saldo da balança comercial toma valores inferiores.

Quadro 7: Indicador do comércio intra-indústria

<b>Portugal</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>	<b>2015</b>
Alemanha	31%	49%	29%	64%	60%
França	42%	30%	19%	24%	18%
Reino Unido	50%	53%	40%	50%	29%
Europa	30%	29%	32%	27%	31%
Fora da Europa	48%	60%	72%	80%	76%

Fonte: EuroStat (2018)

Através da análise do quadro acima, e com a ajuda deste indicador, consegue-se perceber que Portugal possui um nível elevado de comércio intra-indústria tanto dentro na Europa, assim como fora do velho continente, com alguns países a ultrapassar mesmo os 75%. Apesar disso, este indicador ajuda-nos a entender, também, qual o nível de competitividade alcançado por Portugal no mercado extra-europeu, que contrasta com uma menor competitividade no mercado intra-Europa.

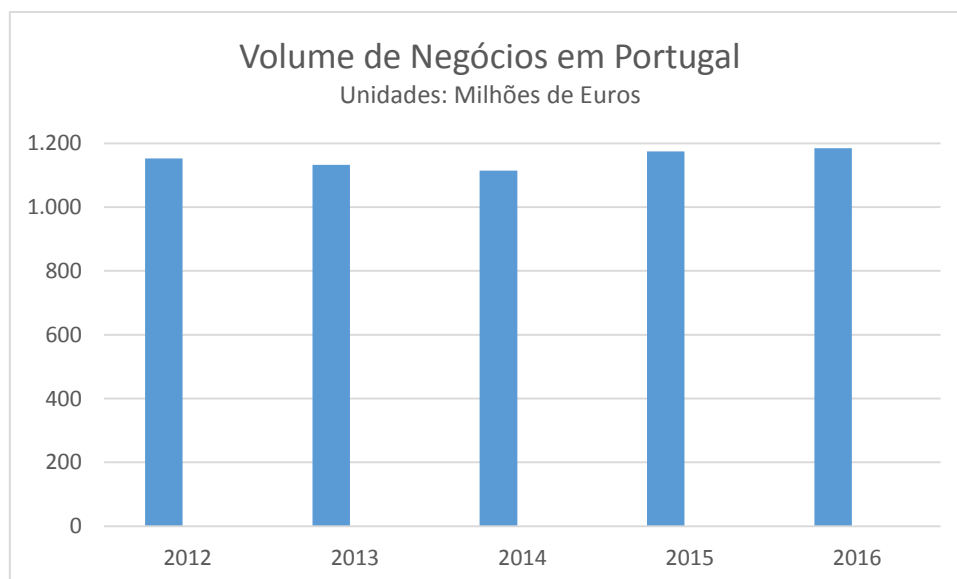
Os principais países de onde Portugal importa medicamentos são os principais “players” a nível europeu (alguns a nível mundial), como é o caso da Alemanha (60%), Reino Unido (29%) e França (18%).

## **5. Estudo Empírico – Apresentação das entrevistas realizadas**

A nível nacional, a indústria farmacêutica emprega 6.752 trabalhadores (AICEP, 2016), divididos por 121 empresas. Há, ainda, que ressaltar que 31 destas empresas empregam mais de 50 colaboradores, sendo que 7 delas detêm valores acima de 250 pessoas no activo – um valor impressionante, tendo em conta o tamanho de mercado português.

Tendo por base o indicador do Volume de Negócios, Portugal teve um comportamento flutuante, nos últimos cinco anos analisados (de 2012 a 2016), sendo que, no ano de término de análise, o volume de negócios teve um máximo absoluto para um total de 1.185 milhões de Euros, conforme o gráfico da figura 17:

Figura 17 – Volume de Negócios da indústria farmacêutica em Portugal no período de 2012 a 2016



Fonte: INE SCIE – Sistema de Contas Integradas das Empresas (2018)

Por outro lado, a exportação dos produtos farmacêuticos (medicamentos e outros) é a via mais utilizada como forma de cobrir o investimento, que é cada vez mais tido como uma forma de diferenciação e de lucros na obtenção de novas substâncias e/ou

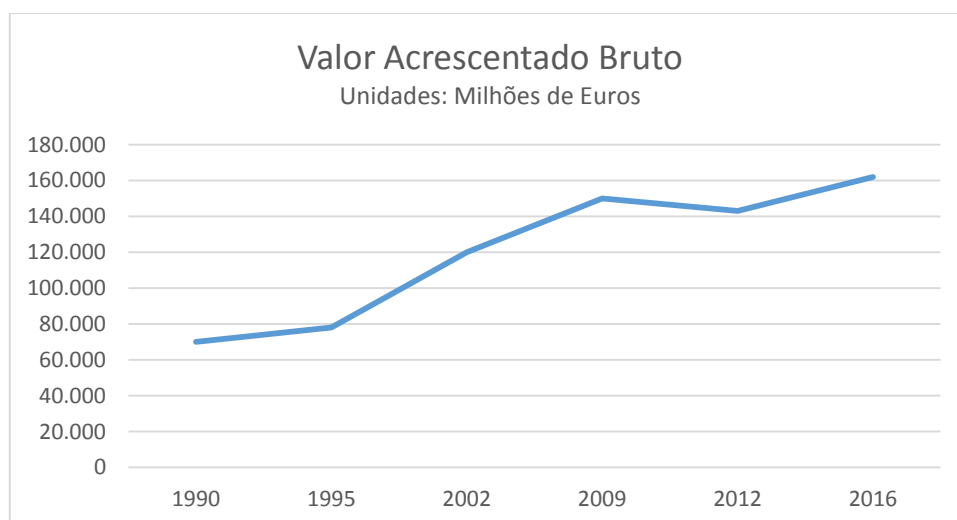
medicamentos. Assim, este investimento será compensado, por um período de tempo limitado, com um monopólio, permitindo à empresa obter uma vantagem competitiva por intermédio da exploração comercial da sua própria descoberta. Segundo as estatísticas obtidas através do mesmo trabalho do INE SCIE (2018), o comércio por grosso de produtos farmacêuticos, juntamente com o de retalho, contribuíram de forma assinalável para uma viação positiva no sector.

Outro indicador passível de ser referenciado, é o do Valor Acrescentado Bruto (VAB), o qual é o resultado final da atividade produtiva no decurso de um período determinado, resultando da diferença entre o valor da produção e o valor do consumo intermédio, originando, portanto, excedentes (2) (Pordata, 2018).

2) Segundo o artigo da PORDATA (2018): “Valor acrescentado bruto: total e por ramo de actividade”

Ainda segundo a mesma fonte, desde o princípio da década de 1990 até 2009, o VAB total (todos os ramos de actividade) teve um sólido crescimento, passando de cerca de 70.000 milhões de Euros para perto de 150.000 Milhões de Euros, altura onde atingiu um máximo relativo. Após este período, houve um declínio de cerca de dois anos, para um mínimo relativo a tomar valores de 143.000 milhões de Euros para atingir um máximo relativo de 162.000 milhões de Euros em 2016, ano de fim da presente análise.

Figura 18 – Valor Acrescentado Bruto da indústria farmacêutica no período de 1990 a 2016



Fonte: Pordata, 2018

O ramo da indústria farmacêutica seguiu de perto esta tendência em praticamente todos os anos, tendo tido períodos de forte crescimento (desde a década de 1990 até 2009), onde passou de 327,26 milhões de Euros para 468,00 milhões de Euros, tendo havido uma ligeira recessão durante dois anos para acabar 2016 com valores em torno dos 505,18 milhões de Euros, um valor bastante respeitável tendo em conta a conjuntura portuguesa (Pordata, 2018).

À data de conclusão da presente dissertação, as cinco empresas entrevistadas são responsáveis por aproximadamente 3.800 funcionários, 42% dos quais com formação universitária superior. Segundo os dados fornecidos pelo INE, cuja última actualização teve lugar em 2015, de um universo de 5,2 milhões de empregados activos, só 21% apresenta escolaridade superior completa. Daqui, e indo ao cerne de actividade empresarial e económica da indústria em concreto, apenas 8% para um total de 1,5 milhões de empregados completou a escolaridade superior.

A decisão de exportar vem da necessidade de fomentar e justificar a procura por lucros cada vez maiores, não sendo uma decisão fácil. Entre as principais razões, surge a pequena dimensão do mercado nacional, que, sendo suficiente numa primeira fase, peca por ser pequena e até mesmo diminuta com o desenvolvimento do negócio. Ainda assim, nenhuma das empresas entrevistadas considerou seguir em frente com uma estratégia de exportação sem planificação, ou seja, qualquer que seja a empresa entrevistada, possui um plano estratégico bem fundamentado, sério, com parceiros e com fortes indícios de ser positivo para a empresa, factores cruciais para o sucesso no estrangeiro.

Posto isto, e falando de parceiros internacionais de negócios, os mesmos auxiliam a empresa com agentes governamentais ou privados, como filiais ou contratos que permitam unir esforços conjuntos. Por outro lado, de Portugal saem medicamentos, na sua esmagadora maioria, acabados e cuja produção é subcontratada por grandes empresas multinacionais, sendo os seus produtos, maioritariamente não inovadores e já com um largo tempo de mercado – os chamados genéricos.

Querendo ir mais longe na análise dos dados dos questionários entregues e respondidos, na parte dos Mercados e Vendas, foi solicitado às empresas que tivessem uma palavra acerca da importância por cada país e/ou continente aos quais as suas exportações teriam destino. Assim, a escala variaria entre 1 e 5, em que o menor valor corresponde a



uma importância reduzida e o maior valor a um elevado grau de importância, dando origem à seguinte tabela:

Quadro 8: Factores potenciadores das exportações das empresas portuguesas

Factores potenciadores das exportações das empresas	Importâncias atribuídas			
	Europa e E.U.A.	África	América do Sul	Angola e Moçambique
Investigação & Desenvolvimento	5	3	2	3
Preços praticados	5	3	2	4
Marcas e políticas comerciais	4	5	5	5
Existência de filiais	4	4	5	3
Qualidade dos produtos	5	3	3	3
Qualificações do pessoal contratado	5	3	4	3

No caso das empresas estudadas, a qualidade dos produtos exportados, assim como o seu preço, jogam um dos papéis principais. A Investigação e Desenvolvimento são factores de elevada importância na Europa e nos E.U.A. Por outro lado, e num âmbito mais internacionalizado, existem outros factores que suportam o sucesso das empresas nas exportações, tais como a existência de filiais e a ultrapassagem de barreiras linguísticas e culturais.

No caso de Portugal, estas empresas, quando subsistem além-fronteiras têm, normalmente, estas duas mais-valias, já que as nossas qualidades linguísticas e um ambicioso à vontade são amplamente apreciados em praticamente todos os ramos empresariais. Não será, por ventura, estranha a presença de cada vez mais centros de serviços partilhados em Portugal, oriundos de grandes potências europeias (e não só) como França, Reino Unido, Alemanha e Benelux.

Por outro lado, foi transversal a todas as empresas entrevistadas o envolvimento e experiência demonstrada no mercado explorado, a qualidade da produção, o preço competitivo e um tempo adequado às solicitações de mercado. Assim, pode-se concluir que um factor determinante de sucesso para estas empresas se prende com a sua capacidade de colocar os seus produtos adequados ao mercado onde estão inseridos, nunca sendo demais, a busca por novas oportunidades de mercado, assim como pela contínua redefinição de estratégia de parcerias.

### **5.1 Exportações: Factores de abandono de um mercado**

Após uma análise às taxas de insucesso empresarial, conseguimos descortinar uma verdade algo dura. Segundo Francisco Silva (2013), “Existe uma elevada taxa de insucesso nas novas empresas, nas quais, ao fim de três anos, é de 47,1%”. Se nos debruçarmos sobre a época de crise da qual estamos lentamente a sair, a verdade é ainda mais chocante, já que um terço das empresas em recuperação (PER) não consegue sobreviver, mesmo com pacotes de planos de sobrevivência.

Posto isto, e perante um cenário de crise, a base das entrevistas/inquéritos é compreender quais são os motivos que levam uma empresa a desinvestir ou mesmo a desistir de um mercado quando exporta. As principais razões prendem-se, essencialmente, com regulamentação, temática esta recorrente que tem como ponto de partida o ajuste económico de mercado entre competidores e/ou países, como foi o caso recente de Angola. Por outro lado, existiu outro factor que mereceu destaque, que foi a alteração de preços por não competitividade num determinado mercado, ou seja, aquando da entrada de novos concorrentes, os produtos deixaram de ser automaticamente competitivos porque representavam um preço elevado face aos novos competidores, o que ajuda a uma quebra de vendas, portanto, de receitas, e consequente saída de mercado.

Uma das temáticas que mais dúvidas poderiam suscitar seriam as relativas às parcerias estratégicas e associações, nomeadamente a PharmaPortugal e a APIFARMA. De que forma este tipo de sinergias poderia ajudar a obter uma maior visibilidade dos produtos lá fora? As respostas vão ao encontro do expectável, ou seja, participação em feiras e campanhas das especialidades, dinamização e aproveitamento da coesão para, de algum modo, diluir os custos associados a uma entrada a solo. Contudo, existe também uma vertente menos falada, mas mencionada por algumas das empresas entrevistadas, que reflecte a competitividade vivida no mercado interno, que chega a ser agressiva, se não controlada de forma ordeira. Fora este clima, internacionalmente, a parceria funciona bem e é benéfica para todos.

## **5.2 Apresentação e discussão de resultados**

Indo ao encontro daquilo que pude verificar, aquando da realização deste trabalho, a Europa e os Estados Unidos da América são, por si só, os locais onde se verifica um avanço maior quer a nível de qualidade de produtos, quer a nível de legislação em vigor, existindo em qualquer um destes locais um enquadramento legal bastante forte e *standards* de qualidade altíssimos. Assim sendo, e como Portugal é um dos estados-membro da Europa, estas premissas encontram-se em vigor, sendo de destacar a elevada qualidade e *know-how* de todos os funcionários e colaboradores, certificados, naturalmente pelo INFARMED, entidade reguladora que é uma importante mais-valia no ponto de vista dos apoios dados ao reconhecimento quer de qualidade de produtos a nível nacional, quer dos produtos exportados, já que ajuda a um fácil reconhecimento além-fronteiras.

Apesar desta serventia estar directamente associada à qualidade, o mesmo não se pode dizer dos parâmetros da inovação, pesquisa e desenvolvimento, os quais não estão tão desenvolvidos como seria desejável, pois praticamente toda a indústria nacional está assente sobre o pressuposto de fabricar medicamentos já com muitos anos de mercado, normalmente genéricos, com margens bastante reduzidas. A inovação seria, portanto, uma estratégia muito bem-vinda, pese, embora, o facto de a mesma ser mais fácil de aceder quando se pertence a um grande *cluster*, nomeadamente em países centrais como a Alemanha, Reino Unido e França, por exemplo.

Fora da Europa, onde as legislações são menos fortes e as regras praticadas são diferentes, existe uma dificuldade inata para penetração no mercado, dependente da obtenção de licenças morosas, como é o caso de Angola, ou mesmo de adaptações aos mercados de destino dos produtos. Por outro lado, há que referir que quanto mais descentralizado for um mercado-alvo, maior o risco que advém dos factores de transporte, risco cambial e alfandegamento.

A influência política, as contrapartidas exigidas pelos mercados-alvo e a diplomacia utilizada para resolver os mais diversos tipos de problemas são as grandes armas de entrada em países mais adversos a importar produtos oriundos de Portugal. Existe um trabalho benéfico, segundo praticamente todos os inquiridos, por parte da PharmaPortugal, sendo considerada benéfica nas exportações portuguesas, ao contrário do que se passava no início do projecto, algo tímido e com pouca capacidade reactiva.

### **5.3 Limitações de pesquisa e ideias para investigações futuras**

Aquando do estudo, pesquisa e desenvolvimento deste trabalho, surgiram algumas questões ligadas às limitações encontradas. Assim sendo, uma delas provém do facto deste trabalho ter sido elaborado com o principal enfoque no mercado e indústria farmacêutica, não tendo sido dada a devida atenção a todo o meio envolvente e a todas as indústrias que beneficiam directa ou indirectamente dos investimentos e expansão da indústria farmacêutica. Assim sendo, seria interessante, numa perspectiva de continuidade, estudar este ponto, de forma mais aprofundada, com o intuito de responder às questões colocadas em função macroeconómica.

Por outro lado, existiram outras limitações no estudo do mercado português, enfatizadas pela falta de dados mais aprofundados sobre os planos futuros do mesmo e sobre quais as perspectivas de futuro para uma indústria tão importante para o país, a vários níveis. Percebeu-se que, assim que foi feita a transição do estudo de mercado global para a indústria farmacêutica, existiu alguma dificuldade na obtenção de dados de estudo, nomeadamente a nível nacional. A falta de conteúdos actualizados, assim como de perspectivas futuras constituíram um problema, só colmatado, em parte, pelas entrevistas realizadas, que, de forma alusiva, permitiram ter uma ideia daquilo que se pode esperar da continuidade da indústria farmacêutica tanto a nível mundial, como nacional.

Por último, a quantidade de entrevistas efectuadas foi baixa, tendo em conta o idealizado aquando do começo deste trabalho; no entanto, ainda que tenham sido entrevistas que, a meu ver, tiveram um rigor e precisão dentro do expectável, será sempre difícil extrapolar e responder por toda uma indústria com uma base amostral de abaixo de dez empresas entrevistadas. Como tal, para um apuramento de resultados que fossem ao encontro de uma realidade mais aproximada, seriam necessárias, pelo menos, cerca de vinte entrevistas validadas, bem delineadas e apresentadas.

## **5.4 Conclusões**

Este trabalho teve como temática o estudo da competitividade do mercado farmacêutico em Portugal, assim como o papel do nosso país no mundo, enquanto exportador. Assim sendo, foi tida em conta uma abordagem inicial mais abrangente, com a descrição completa de todo o meio, mercado e contextualização, tendo sido mostrado, após esta fase, o que se passa nos diversos mercados relevantes (europeu, americano, asiático, etc.) e terminado com Portugal como actor principal.

O estudo inicial previa uma abordagem completamente diferente daquela a que me propus, já que o meu interesse pelo ramo químico dos produtos inorgânicos era (e é) enorme, com os materiais de *performance* a surgir no topo da lista, uma vez que acredito que grande parte das soluções futuras nos mais diversos ramos (automóvel, aeronáutico, construções, etc.) terão como base uma evolução dos recursos que temos actualmente. Com o decorrer do tempo, este tipo de estudo foi abandonado, uma vez que não estava a ser frutífero tendo em conta a temática de contextualização que queria – o papel de Portugal neste meio -, tendo-me focado noutra área que me agrada muito, e que também serviu de base ao projecto de final de curso de licenciatura: o da saúde.

Assim sendo, falar da química orgânica, dos medicamentos e subprodutos que daí advêm, foi uma escolha natural, já que me permitiu aprofundar, questionar e tentar encontrar soluções para aquela que é uma temática sempre actual, em que os estudos se encontram a decorrer numa base diária, e onde todos os esforços se conjugam com um único objectivo comum: a possibilidade de oferecer às populações uma qualidade de vida superior à dos nossos antepassados.

As questões levantadas surgiram a partir do auxílio e estudo de vários documentos, designadamente, monografias e páginas da *Internet*, indo ao encontro daquilo que pretendia: uma maior proximidade com os principais *players* a nível nacional, assim como tentar perceber que dificuldades/facilidades enfrentam desde o período em que começou o presente estudo e ainda a forma como se equacionam os planos para o futuro.

A química orgânica portuguesa cresceu bastante na época pré - vinte e cinco de Abril, com o reanimar de uma indústria que estava adormecida e sem rumo há já algumas décadas. Centrado sob si próprio, Portugal teve toda a autonomia para se conseguir actualizar, trabalhar e efectuar o que de melhor se fazia à época, em vários ramos desta

indústria. Assim, foi um período próspero, onde o país cresceu dentro das fronteiras, com um ritmo relativamente sustentável e que propiciou a autonomia até então perdida. Contudo, o maior problema veio após esta época, já no período pós-revolução, quando Portugal aderiu à União Europeia, sendo que a sua competitividade ficou afectada, uma vez que não dependia de si só, mas de uma “família” de troca e intercâmbio de sinergias. Com estes problemas, as empresas começaram a procurar mercado fora das fronteiras, com uma clara intenção de expandir negócios e lucros, ao mesmo tempo que mostravam a boa qualidade (desde sempre reconhecida) dos produtos nacionais. Esta foi, aliás, uma das características mais valorizadas nos produtos que saíam do nosso país.

Por outro lado, factores como a Inovação e a Investigação e Desenvolvimento, ficaram relegados para segundo plano pela esmagadora maioria das empresas farmacêuticas, a nível nacional. Este tipo de factores é, inegavelmente, aquele que mais dificilmente “desbrava” caminho mas, ao mesmo tempo, é aquele que mais lucro traz, uma vez que permite a exploração de novos medicamentos, curas, tratamentos e resolução de patologias outrora condenadas; um esquecimento deste tipo relega Portugal para um patamar de produção de medicamentos antigos ou com alguma idade no mercado, já testados e comprovados e, normalmente, com patentes desatualizadas, substitutos de produtos outrora inovadores: os genéricos. Ainda que seja um mercado bastante competitivo, as margens são muito mais curtas do que seriam se o país jogasse sozinho, em vez de ter uma concorrência e operar num mercado tão competitivo como este.

É de denotar que cada empresa visada nas entrevistas invocou vários países para os quais exportam e que valorizam a existência de filiais, bem como um à-vontade na experiência de adaptação a culturas e línguas completamente diferentes da portuguesa, à inexistência de risco cambial (a esmagadora maioria das exportações portuguesas tem como países-destino o mercado Europeu), e, por último, as parcerias entre as diversas organizações e entidades de apoio à interacção e desenvolvimento das exportações, que actuam, normalmente, como facilitadores de regulação e intermediários de mercado, abrindo e/ou fechando portas nomeadamente aos custos de transporte elevados, burocracia excessiva e/ou onerosa e legislação em vigor.

O dinamismo do mercado farmacêutico exige uma visão de futuro inteligente, baseada numa liderança forte e qualificada, capaz de acompanhar os desafios que se vão colocando, quase diariamente, proporcionando o crescimento do sector. As tendências

atuais podem não corresponder às tendências do futuro. Não podemos determinar, com segurança e num futuro a longo prazo, se, por exemplo, os medicamentos genéricos vão continuar a ter a importância no consumo que têm agora, ou se os medicamentos biológicos permanecerão como uma tendência e uma preocupação para os atuais utilizadores.

No nosso país, em termos do valor das vendas, temos um peso de 45% destinado ao sector hospitalar. O remanescente é vendido, através de um retalhista, para as farmácias, havendo, também, grupos de farmácias que assumem a função de distribuidor.

Futuramente, os utilizadores passarão a ter um papel mais activo, ao contrário do que acontece agora, em que são reactivos, uma vez que agem como consequência dos problemas e necessidades que sentem. Deste modo, a inteligência artificial poderá ter um papel fulcral porque potenciará o dinamismo necessário à investigação, produção, distribuição e venda dos fármacos.

Em jeito de remate final, e ainda no âmbito das conclusões a retirar das entrevistas efectuadas, existiram várias ideias que poderiam ser benéficas sob o ponto de vista de ajudar a propiciar um futuro melhor, com benefícios interessantes se se pensar que Portugal poderia ter um papel ainda mais visível na Europa e no mundo.

A tão falada inovação, assim como a pesquisa e desenvolvimento, são factores que contribuem para um enriquecimento dos produtos vendidos mas, também, da sofisticação e vanguardismo. Dado que Portugal é, nos dias actuais, cada vez mais uma das capitais do turismo, com excelentes instituições de ensino superior e condições únicas dentro da Europa, teria tudo para se poder começar a afirmar como uma potência emergente dentro da biotecnologia, onde a fundação de pesquisa e desenvolvimento Champalimaud tem um papel fundamental.

Por outro lado, e como já referido, existe uma rede de institutos superiores de excelência, o que se traduz em colaboradores muito capazes e profissionais, com conhecimentos acima da média e com muita vontade empreendedora, contrastando com as gerações anteriores, tendencialmente mais cépticas e pouco abertas a investimentos audazes. Como tal, o enraizamento das grandes farmacêuticas nestes meios académicos poderia ajudar, de forma simbiótica, todo um ramo e, em última análise, o país, já que todos teriam a ganhar com esta ideia – um pouco como se faz com a Solvay (aqui, dentro dos químicos inorgânicos) e a sua Universidade na Bélgica.

Por último, e apesar de ser um esforço bastante positivo, ficou a noção que existem ainda alguns passos a dar pelas parcerias correntes, pelo que não foi incomum o pedido conjuntural de mais apoios e participações em feiras e eventos de interesse propiciador de exportações saídas de Portugal.



## **6. Bibliografia**

**Aicep** (2017) – *Página principal da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal* – Disponível em:

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Index.aspx>

<http://www.portugalglobal.pt/pt/biblioteca/livrariadigital/portugalflashindustriafarmaceutica.pdf>

<http://www.aeportugal.pt/comunicacoesemail/Legislacao%20Internacionalizacao/Tailandia%20-%20REB%20-%202006-2010%20-%202011-02.pdf>

**Anderson, H & Lawless**, (1993), *Successful Training Practice: a Manager's Guide to Personnel Development* Oxford UK: Blackwell Business Publishers.

**Apifarma** (2017) – *Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica* – Disponível em:

<http://www.apifarma.pt/Paginas/Home.aspx>

<http://www.apifarma.pt/publicacoes/ifnumeros/Documents/IFemN%C3%BAmeros2010.pdf>

<https://www.apifarma.pt/publicacoes/ifnumeros/Documents/IF%20em%20N%C3%BAmeros%202014.pdf>

<https://www.apifarma.pt/publicacoes/ifnumeros/Documents/IF%20em%20N%C3%BAmeros%202016.pdf>

[https://www.apifarma.pt/salaimpresa/noticias/Documents/Apifarma\\_Desabastecimento\\_Relat%C3%B3rio\\_09102012%20\(2\).pdf](https://www.apifarma.pt/salaimpresa/noticias/Documents/Apifarma_Desabastecimento_Relat%C3%B3rio_09102012%20(2).pdf)

<https://www.apifarma.pt/apifarma/medicinustimeline/Paginas/medicinustimeline.aspx>

**Aquisições na Indústria farmacêutica** (2017) – *Artigo sobre aquisições na Indústria farmacêutica portuguesa* – Disponível em:

<https://www.ferrazlynce.pt/historia>

**Banco de Portugal** (2016) – *Estudo da Central de Balanços | 25 – Análise das empresas do sector farmacêutico* – Disponível em:

[https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0ahUKEwj69\\_qxla\\_YAhVdF8AKHdmMCoEQFghLMAU&url=https%3A%2F%2Fwww.bportugal.pt%2Fcomunicado%2Fnota-de-informacao-estatistica-732016-estudo-da-central-de-balancos-25-analise-das&usg=AOvVaw09SmhQbDh3gpTcF7HX-UwU](https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0ahUKEwj69_qxla_YAhVdF8AKHdmMCoEQFghLMAU&url=https%3A%2F%2Fwww.bportugal.pt%2Fcomunicado%2Fnota-de-informacao-estatistica-732016-estudo-da-central-de-balancos-25-analise-das&usg=AOvVaw09SmhQbDh3gpTcF7HX-UwU)

[https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0ahUKEwj69\\_qxla\\_YAhVdF8AKHdmMCoEQFghLMAU&url=https%3A%2F%2Fwww.bportugal.pt%2Fcomunicado%2Fnota-de-informacao-estatistica-732016-estudo-da-central-de-balancos-25-analise-das&usg=AOvVaw09SmhQbDh3gpTcF7HX-UwU](https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0ahUKEwj69_qxla_YAhVdF8AKHdmMCoEQFghLMAU&url=https%3A%2F%2Fwww.bportugal.pt%2Fcomunicado%2Fnota-de-informacao-estatistica-732016-estudo-da-central-de-balancos-25-analise-das&usg=AOvVaw09SmhQbDh3gpTcF7HX-UwU)

[https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/estudos%20da%20cb_25_2016.pdf)

[boletim/estudos%20da%20cb\\_25\\_2016.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/estudos%20da%20cb_25_2016.pdf)

[https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/nie_estudo_25_2016.pdf)

[relacionados/nie\\_estudo\\_25\\_2016.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/nie_estudo_25_2016.pdf)

[https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/intervpub20170508_1.pdf)

[relacionados/intervpub20170508\\_1.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/intervpub20170508_1.pdf)

**Barros, Pedro Pitta, Nunes, Luís Catela, (2010), *10 Anos de Política do Medicamento em Portugal***

**Cabral, Célia, Pita, Rui, (2015), *Sinopse da História da farmácia – Cronologia*, Catálogo da exposição permanente exibida na Faculdade de Farmácia da Universidade de Coimbra, inaugurada a 16 de Janeiro de 2015.**

**Cefic (2017) – *The European Chemical Industry Council* – Disponível em:**

<http://www.cefic.org/>

**Ceisuc (2017) – *Estudo do sector das farmácias em Portugal* – Disponível em:**

[https://www.ordemfarmaceuticos.pt/fotos/publicacoes/estudo\\_do\\_sector\\_2005\\_167982450259413891a4792.pdf](https://www.ordemfarmaceuticos.pt/fotos/publicacoes/estudo_do_sector_2005_167982450259413891a4792.pdf)

**Clusters na Indústria Química (2016) – *Análise extensiva ao mundo dos Clusters no Universo Químico* – Disponível em:**

[http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&ved=0ahUKEwjYxZONuq\\_YAhWmIMAKHXePDLIQFghkMAk&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2FDocsRoom%2Fdocuments%2F12122%2FAttachments%2F1%2Ftranslations%2Fen%2Frenditions%2Fpdf&usg=AOvVaw062EOJK1y85Y6Iy7\\_yAS-0](http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&ved=0ahUKEwjYxZONuq_YAhWmIMAKHXePDLIQFghkMAk&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2FDocsRoom%2Fdocuments%2F12122%2FAttachments%2F1%2Ftranslations%2Fen%2Frenditions%2Fpdf&usg=AOvVaw062EOJK1y85Y6Iy7_yAS-0)

**Clusters e o seu mapeamento (2014) – *Visão Global da indústria e das diferentes caracterizações de Clusters* – Disponível em:**

<http://Clustermapping.us/Cluster>

**Competitividade empresarial (2016) – *Estudos sobre competitividade empresarial, de relevância global* – Disponível em:**

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901991000200004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000200004)

**Competitividade entre mercados (2016) – *Estudos sobre a competitividade entre mercados, com interesse e relevância global* – Disponível em:**

<https://ideas.darden.virginia.edu/authors/ming-jer-chen/>

**Competitividade inter-empresarial** (2016) – *Estudos e Artigos dedicados à competitividade à escala mundial* – Disponíveis em:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425301000539>

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916301966>

<https://cen.acs.org/articles/92/i44/Demand-ChemistsSomewhat.html>

**Concorrência no sector farmacêutico** (2005) - Relatório final dedicado à concorrência vivida no sector farmacêutico – Disponível em:

[http://www.concorrencia.pt/SiteCollectionDocuments/Estudos\\_e\\_Publicacoes/Outros/03\\_Farmacias\\_Final\\_2005.pdf](http://www.concorrencia.pt/SiteCollectionDocuments/Estudos_e_Publicacoes/Outros/03_Farmacias_Final_2005.pdf)

**Conhecimento (2018) – Definições e estudos sobre conhecimento inerentes à Metodologia** – Disponível em:

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Conhecimento>

**Cooper, H. M.**, (1982) - *Scientific guidelines for conducting integrative research reviews*. Review of Educational Research, 52 (2), 291-302. Livros, artigos de periódicos, artigos de jornais, registos históricos, relatórios governamentais, teses e dissertações e outros tipos – Revisão Bibliográfica

**Crise Financeira Mundial** (2016) – *Análise crítica à temática da crise mundial pela mão da prestigiada Faculdade de Investigação Norte-Americana* – Disponível em:

<https://fcic.law.stanford.edu/report>

**Deslocalização e mercados emergentes** (2017) – *Conteúdos de relevância à temática da deslocalização e mercados emergentes* – Disponível em:

[https://www.researchgate.net/.../263083492\\_Simancas\\_et\\_al\\_Tectonophysics\\_2005](https://www.researchgate.net/.../263083492_Simancas_et_al_Tectonophysics_2005)

**Diferentes tipos de pesquisa** (2016) – *Nota explicativa sobre diferenças entre os diversos tipos de pesquisas efectuadas* – Disponível em:

<http://posgraduando.com/diferencas-pesquisa-descritiva-exploratoria-explicativa/>

**Eliashberg, J., Chatterjee, R.**, (1985), *Analytical models of competition with implications for marketing: Issues, findings, and outlook*. Journal of Marketing Research

**EFPIA** (2017) – *Federação Europeia de dados farmacêuticos – Consulta de dados farmacêuticos* – Disponível em:

[https://www.efpia.eu/media/219735/efpia-pharmafigures2017\\_statisticbroch\\_v04-final.pdf](https://www.efpia.eu/media/219735/efpia-pharmafigures2017_statisticbroch_v04-final.pdf)

<https://www.efpia.eu/media/25055/the-pharmaceutical-industry-in-figures-june-2016.pdf>

**Eliashberg, J., Chatterjee, R ,** (1985), *Analytical models of competition with implications for marketing: Issues, findings, and outlook*. Journal of Marketing Research

**Europages** (2017) – *Motor de Busca dedicado a pesquisas no âmbito da Indústria Farmacêutica portuguesa* – disponível em:

<https://www.europages.pt/empresas/Portugal/ind%C3%BAstria%20farmac%C3%AAutica.html>

**EuroStat** (2016) – *Organização Estatística da União Europeia* – Disponível em :

[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/International_trade_in_medicinal_and_pharmaceutical_products)

[explained/index.php/International\\_trade\\_in\\_medicinal\\_and\\_pharmaceutical\\_products](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/International_trade_in_medicinal_and_pharmaceutical_products)

<http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive>

[:Pharmaceuticals\\_production\\_statistics\\_-\\_NACE\\_Rev.\\_1.1](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Archive)

[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Exports_of_medicinal_and_pharmaceutical_products_(SITC_54),_2016_GL17.png)

[explained/index.php?title=File:Exports\\_of\\_medicinal\\_and\\_pharmaceutical\\_products\\_\(SITC\\_54\),\\_2016\\_GL17.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Exports_of_medicinal_and_pharmaceutical_products_(SITC_54),_2016_GL17.png)

**Exportações portuguesas (2007)** – *Paper sobre as exportações portuguesas* – disponível em:

[https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/ab200712\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/ab200712_p.pdf)

<http://www.gee.gov.pt/RePEc/WorkingPapers/jfa.pdf>

**Exportações portuguesas e balança comercial (2017)** - *Paper sobre as exportações e balança comercial* – Disponível em:

<https://www.publico.pt/2017/10/10/economia/noticia/exportacoes-sobem-143-em-agosto-mas-defice-da-balanca-comercial-agravase-1788303>

**Exportações e concorrência entre países** – *Publicações pela mão do conceituado professor do ISCTE – IUL sobre as exportações e concorrência ao nível macroeconómico* – Disponível em:

**Formosinho, João Sebastião,**(2007), *Nos Bastidores da Ciência: 20 anos depois*

**Fundo Monetário Internacional** (2017) – *Publicação da instituição aplicado à indústria farmacêutica* – Disponível em:

[\\_https://www.imf.org/~/media/Files/Publications/GFSR/2017/April/chapter-1/text.ashx](https://www.imf.org/~/media/Files/Publications/GFSR/2017/April/chapter-1/text.ashx)

**Globalization** (2014) – Paper do Instituto Hellen Kellog sobre a Globalização –

Disponível em:

<https://kellogg.nd.edu/publications/workingpapers/WPS/261.pdf>

**Hatten, K.J., Schendel, D.L., Cooper, A.C.** (1978), *A strategic model of the US brewing industry: 1952-1971*, Academic Management Journal

**Hatten, K.J., Hatten, M.L.**, (1987), *Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability*, Wiley Online Library

<https://sites.google.com/a/iscte.pt/nuno-crespo/home/publications>

**IAPMEI (2017)** – *Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas, consulta variada de dados sobre a indústria farmacêutica* – Disponível em:

<https://www.iapmei.pt/>

**IFPMA (2017)** - *International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations* – Disponível em:

- <https://www.ifpma.org/>

**Indicadores Económicos** – *Indicadores económicos pela Faculdade de Economia do Porto* - disponível em:

<https://www.fep.up.pt/disciplinas/lec207/Apoio/Indicadores%20-%20texto.pdf>

**Indicador Béla Balassa (2017)** – *Indicador de Comércio à escala Internacional* –

Disponível em:

<http://www.nber.org/chapters/c3781.pdf>

<http://e-jei.org/upload/1w100053.pdf>

<http://www.gee.gov.pt/?cfl=18597>

**Indicador de Freudenberg Müller (2017)** - *Indicador de Comércio à escala Internacional* – Disponível em:

[https://www.freudenberg.com/fileadmin/downloads/english/2017.05.26\\_Freudenberg-Annual-Report2016.pdf](https://www.freudenberg.com/fileadmin/downloads/english/2017.05.26_Freudenberg-Annual-Report2016.pdf)

**Indicadores Microeconómicos**, INE (2017) – Indicadores de autonomia financeira, Rentabilidade dos capitais próprios e resultado líquido – Disponível em:

[https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0ahUKEwiDube\\_gPTbAhUHZ1AKHcFIDyYQFghKMAU&url=https%3A%2F%2Fwww.ine.pt%2Fngt\\_server%2Fattachfileu.jsp%3Flook\\_parentBoui%3D304809832%26att\\_display%3Dn%26att\\_download%3Dy&usq=AOvVaw1KUJI5RIU\\_yZ4krfuTkGzI](https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0ahUKEwiDube_gPTbAhUHZ1AKHcFIDyYQFghKMAU&url=https%3A%2F%2Fwww.ine.pt%2Fngt_server%2Fattachfileu.jsp%3Flook_parentBoui%3D304809832%26att_display%3Dn%26att_download%3Dy&usq=AOvVaw1KUJI5RIU_yZ4krfuTkGzI)

[http://www3.eeg.uminho.pt/economia/nipe/docs/2001/NIPE\\_WP\\_13\\_2001.pdf](http://www3.eeg.uminho.pt/economia/nipe/docs/2001/NIPE_WP_13_2001.pdf)

**Indústria Farmacêutica** – Edwards et al. (1983) – *Versão digital de livro sobre a Indústria Farmacêutica* – Disponível em:

<https://books.google.co.uk/books?isbn=366203011X>

<https://www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/life-sciences-health-care/pharmaceutical-clusterPT.PDF>

<http://www.eoi.es/blogs/juancarlosgomezmartin/2014/01/08/the-pharmaceutical-industry-a-key-player-in-development/>

<https://www.proclinical.com/blogs/2018-3/the-top-10-pharmaceutical-companies-in-the-world-2018>

**INE** (2017) – *Instituto Nacional de Estatística – Indicadores económicos relacionados com a indústria farmacêutica* – Disponível em:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0008592&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008592&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt)

**Infarmed** (2017) – *Material incontornável sobre entidades e licenciamentos de medicamentos* – Disponível em:

<http://www.infarmed.pt/web/infarmed/entidades/licenciamentos/farmacaceuticos>

**ISEG** (2012) – Dissertação de Mestrado sobre o sector farmacêutico na vertente económico-empresarial:

<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/10357/1/DM-RIGGMP-2012.pdf>

**I.S.C.** (Institute for Strategy & competitiveness) – *Estudo sobre competitividade e trabalhos de carácter estratégico* – Disponível em:

<https://www.isc.hbs.edu/competitiveness-economic-development/frameworks-and-key-concepts/Pages/clusters.aspx>

<https://www.isc.hbs.edu/resources/Pages/data.aspx>

<https://www.isc.hbs.edu/competitiveness-economic-development/research-and-applications/Pages/cluster-studies.aspx>

<https://www.isc.hbs.edu/resources/courses/moc-course-at-harvard/Pages/sample-student-projects.aspx>

**Lopes Vieira, António**, (2011) – *Evolução da Indústria Farmacêutica em Portugal* - Paper da UTL – Instituto Superior Técnico

**Mariotto, Fábio L.**, (1991) – *Revista de Administração de Empresas* – Competitividade

**Matriz S.W.O.T.** (2017) – Disponível em -

[http://www.institutomontanari.com.br/SWOT/PDF/Origem/Analise %20SWOT%20-%20Origem%20-%20ARTIGO.pdf](http://www.institutomontanari.com.br/SWOT/PDF/Origem/Analise%20SWOT%20-%20Origem%20-%20ARTIGO.pdf)

**Matriz S.W.O.T. aplicada à indústria farmacêutica** - <https://bizfluent.com/about-6694152-swot-analysis-pharmaceutical-industry.html>

**Matriz S.W.O.T. aplicada a um país da União Europeia (Malta)** - <http://www.pharmtech.com/swot-analysis>

**Mercado e produtos** (2014) – *Livro disponível em formato electrónico* – Disponível em:

<https://books.google.co.uk/books?isbn=0792377516>

**Metodologia** (2010) – *Pesquisa categórica sobre como elaborar a Metodologia* – Disponível em:

[http://posgraduando.com/diferencas-pesquisa-descritiva-exploratoria-explicativa/  
www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvmostrappga/paper/.../1361  
www.ua.pt/doc/ReadObject.aspx?obj=10446](http://posgraduando.com/diferencas-pesquisa-descritiva-exploratoria-explicativa/www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvmostrappga/paper/.../1361www.ua.pt/doc/ReadObject.aspx?obj=10446)

**OPEP** - [http://www.opec.org/opec\\_web/static\\_files\\_project/media/downloads/  
publications/MOMR\\_March\\_2012.pdf](http://www.opec.org/opec_web/static_files_project/media/downloads/publications/MOMR_March_2012.pdf)

**Pedroso, Paulo ed. Al, (2011)** - *Análise prospectiva da Evolução sectorial em Portugal* – Disponível em:

<http://www.igfse.pt/upload/docs/2011/analiseprospectiva.pdf>

**Porter, M. E., (1989)**, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press

**Portugal Global** – *Artigos e publicações de elevado interesse relacionados com a evolução da indústria farmacêutica* – Disponível em:

<http://www.portugalglobal.pt/pt/biblioteca/livrariadigital/portugalflashindustriafarmaceutica.pdf>

[http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/EUA\\_SP.pdf](http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/EUA_SP.pdf)

**República Portuguesa** – *Ficha de tecido empresarial da indústria farmacêutica* – Disponível em:

[www.dgae.gov.pt/gestao.../ficha-tecido-empresarial-industria-farmaceutica-pdf.aspx](http://www.dgae.gov.pt/gestao.../ficha-tecido-empresarial-industria-farmaceutica-pdf.aspx)

**Revisão de Literatura** – *Pesquisa categórica sobre como elaborar a Revisão de Literatura* – Disponível em:

<http://www.ip.usp.br/porta1/images/biblioteca/revisao.pdf>

<https://sisis.rz.htw-berlin.de/inh2012/12402512.pdf>

**Saunders, Mark et al.**, (2009), *Research Methods for Business Students*, Sixth edition. Harlow Pearson Education, England

**Silva, Francisco**, (2013), *Fatores que contribuem para o insucesso das startups : o reverso da "medalha"*, masterThesis, <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/25153>

**Tirole, Jean**, (2004), *Efficient Patent Tools – American Economic Review* - Disponível em:

<https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/0002828041464641>

**Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional do Porto (2005)**– *Relatório final sobre a situação concorrencial no sector das farmácias* – Disponível em:

[http://www.concorrencia.pt/SiteCollectionDocuments/Estudos\\_e\\_Publicacoes/Outros/03\\_Farmacias\\_Final\\_2005.pdf](http://www.concorrencia.pt/SiteCollectionDocuments/Estudos_e_Publicacoes/Outros/03_Farmacias_Final_2005.pdf)

**Valor Acrescentado Bruto** (2016) – *Pesquisa sobre o indicador* – Disponível em:

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Valor\\_acrescentado\\_bruto](https://pt.wikipedia.org/wiki/Valor_acrescentado_bruto)

[https://www.pordata.pt/Portugal/Valor+acrescentado+bruto+total+e+por+ramo+de+atividade+\(base+2011\)-2293](https://www.pordata.pt/Portugal/Valor+acrescentado+bruto+total+e+por+ramo+de+atividade+(base+2011)-2293)



## **7. Anexos**

## **Anexo 1**

A indústria química é um tipo de negócio onde proliferam empresas de grande porte, as chamadas gigantes multi-nacionais. O seu tipo de negócio baseia-se, muito resumidamente, na oferta de soluções inovadoras e melhoradas que permitam levar ao cliente as soluções desejáveis para melhoramento da sua qualidade de vida e/ou negócio. Como tal, e sendo um negócio multi-milionário, a atractividade é uma constante, razão pela qual todos os competidores investem forte na componente de Pesquisa e Desenvolvimento, procurando incessantemente patentes que consigam ser o próximo passo na indústria. As empresas que menciono, em seguida, embora estejam presentes transversalmente na indústria, têm os seus próprios alvos e mercados predilectos, seja pela sua especialização, seja pelos seus contactos ou mesmo pela zona geográfica. Assim, os produtos predilectos são os materiais compósitos e polímeros, passando pelos plásticos, que ocupam grande parte da quota de produção, fazendo parte de materiais tão díspares como brinquedos, embalamento alimentar e indústrias automóvel e aeronáutica. Outros ramos, embora em menor ebulição que os anteriormente mencionados, continuam a fazer parte da estratégia de evolução das empresas, uma vez que são os chamados produtos clássicos e são as bases para muitos produtos especializados e avançados feitos *in-house*.

Um dado importante é o de esta indústria ser fortemente competitiva, razão pela qual nenhum dos competidores abaixo mencionados quer perder a guerra para o seguinte, não sendo incomum estratégias como expansão, aquisição de companhias mais pequenas e *joint-ventures*.

### **Bial**

Uma das maiores empresas da indústria farmacêutica a nível nacional dá pelo nome de BIAL. A BIAL é sediada na Trofa, Porto, e compreende algumas subsidiárias e *joint-ventures* em mais de cinquenta países, sendo que pólos de produção integrada e 54 pólos espalhados pelo mundo, divididos por quatro continentes. Os seus clientes estão espalhados por mais de cem países e fornece produtos para um leque de indústrias muito abrangente, que vão desde a cardiologia, passando pelo ramo das doenças neurológicas, entre muitos outros. Quanto a números, a empresa dava emprego, no final de 2016, a mais de 1.000 pessoas, sendo que tem vindo a crescer desde que iniciou a sua

actividade laboratorial, em 1994, incluindo em Espanha, local onde adquiriu um importante grupo farmacêutico. A política de Investimento & Desenvolvimento é fortíssima, sendo que, numa base anual, os números ascendem, por norma, a uma canalização de 20% de toda a facturação para esta área, procurando, assim, inovar e singrar neste competitivo e exigente mercado.

Esta grande multi-nacional portuguesa está registada na Federação Europeia das Associações e Indústrias Farmacêuticas (EFPIA), tendo-se distinguido pelo apoio a diversas e numerosas actividades de âmbito médico e científico, através das suas fundações, concursos e Investigações reconhecidas a nível internacional.

### **Grupo Azevedos**

O Grupo Azevedos é um grupo farmacêutico nacional e de actividade multi-nacional fundado em 1775, pela botica Azevedo, e sediado em Alcabideche, Cascais. Está presente em 58 países, com 3 pólos e dá emprego a mais de 200 pessoas só em Portugal. Quanto a números, as suas vendas ascenderam a 1.783 milhares de milhões de Euros, tendo a particularidade de 43% deste valor sido atingido em países e culturas emergentes, onde está considerado no TOP 3 dos produtores.

A nível de produtos, O Grupo Azevedos está empenhado no desenvolvimento de produtos e serviços tão vastos quanto a produção e embalagem de produtos farmacêuticos, aprovisionamentos, desenvolvimento de embalagens, desenvolvimento de fórmulas e processos, ensaios de estabilidade, desenvolvimento e validação de métodos analíticos e apoio regulamentar.

Esta grande empresa encontra-se empenhada na sua vasta carteira de clientes, de quais são exemplo as prestigiadas Novartis, GSK, Midas, entre outros, e tem actividade nos cinco continentes, seja através de produção laboratorial ou distribuição.

### **Hikma**

Outro player com um papel fundamental a nível nacional é a Hikma, cuja especialidade é o grupo de produção de medicamentos genéricos. Fundada em 1978 na Jordânia, esta multi-nacional resultou na primeira empresa Árabe a exportar produtos farmacêuticos para os Estados Unidos da América, tendo, actualmente presença em onze países, de entre os quais, Portugal. O seu objecto de trabalho está intimamente ligado à produção e comercialização de medicamentos genéricos, em Portugal, e de

produtos injectáveis e de higiene oral nos Estados Unidos da América. Esta empresa teve um rendimento, em 2016, de quase dois mil milhões de Dólares Americanos.

À semelhança das anteriores empresas, a Hikma aposta forte na inovação como forma de antecipação aos principais concorrentes, com o intuito de oferecer uma melhor performance e capacidade de resposta aos clientes e mercados.

Os seus resultados são muito positivos e bastante respeitados a nível mundial, sendo a sua presença em Portugal importantíssima, criando cerca de trezentos e cinquenta postos de trabalho, e trazendo, para Portugal, um volume de negócios superior a 50 milhões de euros anuais, dos quais 90% são para exportação.

### **Bayer Portugal**

Outra empresa que mereceu destaque é a Bayer, com sede em Carnaxide, Oeiras, e também ela multi-nacional com diversos escritórios e fábricas espalhadas pelo mundo. A área de actuação desta empresa são os sectores da saúde, agronomia e derivados, empregando, a nível mundial, 113.200 pessoas, atingindo, como grupo, 40,2 mil milhões de Euros em negócio.

Este grupo está presente em Portugal e é responsável por medicamentos tão emblemáticos como a Aspirina, o Venetan ou o Certain.

### **Medifar**

A Medifar é um grupo farmacêutico português sediado em Lisboa e fundado em 1970. Os seus produtos mais conhecidos são as famílias Halibut e Trifenne, mas esta grande empresa tem no seu portefólio áreas tão distintas quanto importantes como a Pesquisa e Desenvolvimento, Produção, Distribuição, Marketing e Vendas, além de celebrar parcerias com gigantes farmacêuticas mundiais.

O seu leque de produtos vai desde medicamentos com prescrição, medicamentos genéricos, consumíveis e produtos do foro veterinário, sendo que as suas áreas de acção são amplas, e vão desde a medicina geral, cardiologia, gastroenterologia, dermatologia e respiratória, apresentando-se como a farmacêutica portuguesa número um em produtos de dermatologia e de consumo.

Desde a compra da fábrica de Condeixa (Coimbra) - Farmalabor, a fábrica aumentou significativamente a sua capacidade produtiva.

Está presente em mais de quarenta países, que vão desde Marrocos Palop, médio oriente, Ásia e continente Europeu.

### **Lilly**

Apesar de a Lilly estar apenas representada em Portugal por intermédio de escritórios baseados em Lisboa, o facto de ser um dos Top 10 players a nível mundial, justifica a sua entrada nesta selecção.

Fundada em 1876 no estado de Indianapolis, Estados Unidos da América, a gigante multi-nacional teve o nome de Eli Lilly, um farmacêutico e químico veterano da guerra civil americana. Esta empresa ficou conhecida como sendo uma das primeiras empresas, à escala mundial, a produzir em grande volume insulina humana, usando recombinação de DNA.

Os avanços desta gigante tiveram grande foco em patologias relacionadas com o foro psicológico, dos quais nasceram os mundialmente conhecidos Prozac, Dolophine, Cumbalta e Zyprexa, mas também relacionados com doenças cancerígenas, dermocosméticas e, também, do importante mercado dos animais.

A empresa emprega, actualmente, 41.975 pessoas, das quais 23.115 estão fora do país de origem (E.U.A.).

## Anexo 2

### BIAL

#### Mercados e vendas

- Quais foram os totais de vendas para o ano 2016?

**BIAL:** Ascendemos a 233 milhões de Euros.

- Se a empresa exporta, quais foram os totais de vendas para o mercado internacional em 2016?

**BIAL:** A exportação representa, actualmente, mais de 60% das nossas vendas, pelo que o valor ronda os 140 Milhões de Euros.

- A empresa é sediada em Portugal?

**BIAL:** Sim, na localidade de Trofa.

- Qual o plano de negócios e estratégico para os próximos 5~10 anos? Quais os países visados?

**BIAL:** Os países para os quais exportamos mais são Espanha e Estados Unidos, de onde o primeiro representa cerca de 70% dos em termos de volume negocial. A nossa estratégia passará por cimentar o plano de negócios já existente e chegar a mais utentes, nomeadamente

- Quais os principais mercados?

**BIAL:** Português, Espanhol e Americano.

- Que factores diferenciadores ajudam à realização de exportações?

	N/A	1	2	3	4	5
Papel de Portugal na indústria farmacêutica					x	
Preço de produção						x
Preço de venda						x
Localização					x	
Qualificações da mão-de-obra						x
Apoios Estatais						x
Joint-Ventures					x	
Qualidade						x

- Quais são as vantagens competitivas da empresa?

**BIAL:** Inovação, empreendedorismo e qualidade no que fazemos.

- Como se equipara a concorrência aos níveis nacional e internacional?

**BIAL:** Procuramos ter produtos inovadores e de qualidade que vão ao encontro daquilo que os nossos clientes procuram. Somos pioneiros em soluções terapêuticas, nomeadamente neurociências, sistema cardiovascular e imunoterapia alérgica.

- Qual o tipo de produtos produzidos aos níveis nacional e internacional?

**BIAL:** Os nossos produtos farmacêuticos, como o acetato de eslicarbazepina, que é indicado para a epilepsia, assim como novos tratamentos indicados para doentes de Parkinson são as nossas grandes apostas para os próximos anos. No entanto, possuímos uma variedade de produtos que vão desde as áreas motoras, do sistema músculo-esquelético, sistema nervoso central, cardiovascular e de doenças do foro respiratório, muitos deles produzidos em Portugal e com uma vasta abrangência global.

**BIAL e PHARMA PORTUGAL / HEALTH CLUSTER PORTUGAL**

- Quais/ de que tipo são as parcerias celebradas?

**BIAL:** A Bial procura participações que sejam vantajosas para todas as partes envolvidas. Por exemplo, ainda no ano passado, definimos uma estratégia que passa pela parceria com a Neurocrine Biosciences como forma de entrar no mercado, e concessionar a licença que suporte a actividade necessária para garantir a aprovação da Food and Drug Administration – entidade Norte-Americana responsável pelo controle de medicamentos e alimentos. Outras parcerias poderão ser tidas em conta sempre e cada vez que permitam a agilização de penetração em algum mercado e/ou que facilitem toda a cadeia desde a produção até ao cliente final.

- Quais as vantagens alcançadas pela *joint-venture*?

**BIAL:** Essencialmente redução de custos inerentes ao desenrolar do processo de desenvolvimento e aceitação final do produto pronto distribuído.

	N/A	1	2	3	4	5
Mais-Valias						x
Redução de custos					x	
Participação em feiras/promoções					x	
Apoios governamentais						x
Maximização de poder negocial						x
Troca de experiências					x	
Planeamento						x

Por oposição, quais são as desvantagens deste tipo de parcerias?

	N/A	1	2	3	4	5
Má Gestão				x		
Falta de Planeamento				x		
Contributo diferenciado por parte das empresas envolvidas			x			
Falta de confiança				x		
Prazos curtos				x		



- Qual o tipo de participação da empresa nestas parcerias?

**BIAL:** Celebrando contratos no âmbito de instituições de investigação, universidades e outros.

- Este tipo de parcerias traz maior longevidade?

**BIAL:** Indubitavelmente. Existe uma certa aura de cooperativismo inerente ao trabalho conjunto com um único objectivo, e é assim que este tipo de parceria funciona.

### Grupo Azevedos

#### Mercados e vendas

- Quais foram os totais de vendas para o ano 2016?

**G.A.:** 1.783.000 Euros.

- Se a empresa exporta, quais foram os totais de vendas para o mercado internacional em 2016?

**G.A.:** A exportação representa, actualmente, cerca de 70% das nossas vendas, pelo que o valor ronda os 140 Milhões de Euros.

- A empresa é sediada em Portugal?

**G.A.:** Sim, em Alcabideche.

- Qual o plano de negócios e estratégico para os próximos 5~10 anos? Quais os países visados?

**G.A.:** Continuar a cimentar a nossa posição na Europa e crescer, principalmente, nos mercados emergentes, onde se têm observado, desde há vários anos, uma tendência de crescimento sustentável.

- Quais os principais mercados?

**G.A.:** O principal mercado é o Europeu, assim como as antigas colónias lusas: Angola, Moçambique, Cabo Verde e Brasil.

- Que factores diferenciadores ajudam à realização de exportações?

	N/A	1	2	3	4	5
Papel de Portugal na indústria farmacêutica						X
Preço de produção						X
Preço de venda						X
Localização						X
Qualificações da mão-de-obra						X
Apoios Estatais						X
Joint-Ventures						X
Qualidade						X

- Quais são as vantagens competitivas da empresa?

**G.A.:** A qualidade dos nossos produtos.

- Como se equipara a concorrência aos níveis nacional e internacional?

**G.A.:** Os nossos produtos têm qualidade reconhecida a nível mundial, o que faz diferença na hora de escolher entre os mais diversos concorrentes de várias partes do globo.

- Qual o tipo de produtos produzidos aos níveis nacional e internacional?

**G.A.:** Os produtos produzidos têm como fim as áreas Ética, Hospitalar e de medicamentos genéricos. As áreas terapêuticas em destaque são a Osteoarticular, a Pediatria, Dermatologia, Ginecologia e o Sistema Nervoso Central.

**Grupo Azevedos e PHARMA PORTUGAL / HEALTH CLUSTER PORTUGAL**

- Quais/ deque tipo são as parcerias celebradas?

**G.A.:** O Grupo Azevedos celebra as mais diversas parcerias com o intuito de facilitar o desenvolvimento e distribuição dos seus produtos. Entre os nossos parceiros estão

entidades como a Ferrer, Bioplus, Hermes, Mead Johnson, SMB, Rubio, Serb, entre muitas outras.

- Quais as vantagens alcançadas pela joint-venture?

**G.A.:** Essencialmente redução de custos inerentes ao desenrolar do processo de desenvolvimento e aceitação final do produto pronto distribuído.

	N/A	1	2	3	4	5
Mais-Valias						X
Redução de custos						X
Participação em feiras/promoções						X
Apoios governamentais						X
Maximização de poder negocial						X
Troca de experiências					X	
Planeamento						X

- Por oposição, quais são as desvantagens deste tipo de parcerias?

	N/A	1	2	3	4	5
Má Gestão					X	
Falta de Planeamento			X			
Contributo diferenciado por parte das empresas envolvidas		X				
Falta de confiança				X		
Prazos curtos			X			

- Qual o tipo de participação da empresa nestas parcerias?

**G.A.:** Apostando na formação dos nossos colaboradores. Acreditamos que as nossas possibilidades aumentarão se todas as pessoas envolvidas no nosso grupo fizerem parte de uma mesma missão, com um mesmo objectivo em mente. Assim, seja uma pessoa

pertencente à produção, um comercial ou um director, todos sabem a sua missão, e, principalmente, tendo uma visão ampla, será mais fácil a partilha de informações e experiências com outras empresas portuguesas.

- Este tipo de parcerias traz maior longevidade?

**G.A.:** Sim, sem dúvida.

### **HIKMA**

#### **Mercados e vendas**

- Quais foram os totais de vendas para o ano 2016?

**Hikma:** 1.950.000 Dólares Americanos. Somos uma filial portuguesa da empresa sediada na Jordânia.

- Se a empresa exporta, quais foram os totais de vendas para o mercado internacional em 2016?

**Hikma:** Praticamente todos os nossos produtos produzidos são exportados. Apenas 4% dos medicamentos produzidos são para o território nacional.

- A empresa é sediada em Portugal?

**Hikma:** Não. É sediada em Amman, na Jordânia

- Qual o plano de negócios e estratégico para os próximos 5~10 anos? Quais os países visados?

**Hikma:** A Hikma tem como objectivo a expansão do seu negócio actual, especialmente nos Estados Unidos da América, onde existe ainda margem de progressão.

- Quais os principais mercados?

**Hikma:** Estamos presentes em onze países: Estados Unidos da América, Portugal, Itália, Jordânia, Arábia Saudita, Argélia, Alemanha, Egipto, Marrocos, Tunísia e Sudão, tendo vinte e nove unidades fabris distribuídas pelos últimos.

- Quais os principais mercados?

**Hikma:** Estados Unidos da América e Europa

- Que factores diferenciadores ajudam à realização de exportações?

	N/A	1	2	3	4	5
Papel de Portugal na indústria farmacêutica				X		
Preço de produção					X	
Preço de venda					X	
Localização					X	
Qualificações da mão-de-obra						X
Apoios Estatais					X	
Joint-Ventures					X	
Qualidade						X

- Quais são as vantagens competitivas da empresa?

**Hikma:** Medicamentos Genéricos de alta qualidade.

- Como se equipara a concorrência aos níveis nacional e internacional?

**Hikma:** Quer nacional quer internacionalmente, nomeadamente nos Estados Unidos da América, os nossos produtos são reconhecidos como sendo muito bons, o que significa que a percepção do público em geral nos remete para uma empresa sólida e de qualidade.

- Qual o tipo de produtos produzidos aos níveis nacional e internacional?

**Hikma:** Essencialmente medicamentos genéricos, medicamentos de marca própria e injectáveis (estes últimos produzidos em Portugal).

**Hikma e PHARMA PORTUGAL / HEALTH CLUSTER PORTUGAL**

- Quais/ de que tipo são as parcerias celebradas?

**Hikma:** Celebramos diversos tipos de parcerias quer ao nível de distribuição, quer ao nível de países e respectivos governos.

	N/A	1	2	3	4	5
Mais-Valias	X					
Redução de custos	X					
Participação em feiras/promoções	X					
Apoios governamentais	X					
Maximização de poder negocial	X					
Troca de experiências	X					
Planeamento	X					

- Por oposição, quais são as desvantagens deste tipo de parcerias?

	N/A	1	2	3	4	5
Má Gestão	X					
Falta de Planeamento	X					
Contributo diferenciado por parte das empresas envolvidas	X					
Falta de confiança	X					
Prazos curtos	X					

### **MEDINFAR**

#### **Mercados e vendas**

- Se a empresa exporta, quais foram os totais de vendas para o mercado internacional em 2016?

---

**Medinfar:** Exportamos os nossos produtos para mais de 50 países dos continentes europeu, africano e asiático (Rússia e Médio-Oriente incluídos).

- A empresa é sediada em Portugal?

**Medinfar:** Sim. A Medinfar está sediada na localidade de Amadora, Lisboa.

- Qual o plano de negócios e estratégico para os próximos 5~10 anos? Quais os países visados?

**Medinfar:** Estamos, neste momento, numa fase crucial do plano Farma 2020, um projecto ambicioso de reestruturação, que nos permitirá repensar a estratégia com foco no futuro. Este plano começou em 2016 e irá estender-se até ao final do presente ano, e permitirá tornar-nos mais competitivos e cada vez mais líderes nos segmentos de produtos tão importantes como o Halibut e a gama Trifenne, assim como continuar com a expansão dos produtos cosméticos Dvine, os quais têm recebido boa aceitação por parte do consumidor final.

- Quais os principais mercados?

**Medinfar:** Estamos espalhados por mais de cinquenta países, seja com produção ou com distribuição directa ou indirecta. Dentro destes países, destacamos o mercado Europeu, Médio Oriente e África.

- Que factores diferenciadores ajudam à realização de exportações?

	N/A	1	2	3	4	5
Papel de Portugal na indústria farmacêutica						X
Preço de produção						X
Preço de venda						X
Localização					X	
Qualificações da mão-de-obra						X
Apoios Estatais						X

Joint-Ventures						X
Qualidade						X

- Quais são as vantagens competitivas da empresa?

**Medinfar:** Possuimos Produtos referenciais, com uma elevada tradição de procura e um mercado bem consolidado.

- Como se equipara a concorrência aos níveis nacional e internacional?

**Medinfar:** Possuimos, no nosso Portefolio, produtos de referência em diversas áreas. A concorrência desempenha sempre um papel fundamental, uma vez que é benéfica para todos (do produtor ao consumidor final). Como tal, temos equipas dedicadas ao estudo e monitorização em todas as frentes de negócio, prontas a responder a qualquer ameaça estratégica.

- Qual o tipo de produtos produzidos aos níveis nacional e internacional?

**Medinfar:** Dependendo do mercado, possuímos um leque variado e alargadíssimo de produtos, desde suplementos alimentares, passando por produtos de apoio a tratamento oncológico, dermatologia, anti-inflamatórios, anestésicos, antibióticos, produtos para doenças como a osteoporose e derivados, cardiovasculares, entre muitos outros.

### **Medinfar e PHARMA PORTUGAL / HEALTH CLUSTER PORTUGAL**

- Quais/ deque tipo são as parcerias celebradas?

**Medinfar:** As parcerias dividem-se, maioritariamente, em dois tipos de Licencing: o IN e o OUT. Para todo e qualquer produto produzido pela Medinfar, a procura de parceiros estratégicos é sempre uma prioridade, uma vez que é através deles que os produtos poderão entrar em novos mercados até então inexplorados por nós.

- Quais as vantagens alcançadas pela joint-venture?

**Medinfar:** Redução de custos, de tempo e mais valias relacionadas com o pensamento cooperativo e aproveitamento de ideias/projetos já existentes.



	N/A	1	2	3	4	5
Mais-Valias					X	
Redução de custos						X
Participação em feiras/promoções					X	
Apoios governamentais						X
Maximização de poder negocial						X
Troca de experiências						X
Planeamento						X

Por oposição, quais são as desvantagens deste tipo de parcerias?

	N/A	1	2	3	4	5
Má Gestão				X		
Falta de Planeamento				X		
Contributo diferenciado por parte das empresas envolvidas					X	
Falta de confiança				X		
Prazos curtos					X	

- Este tipo de parcerias traz maior longevidade?

**Medinfar:** Sim, absolutamente.

**Lilly**

### **Mercados e vendas**

- Quais foram os totais de vendas para o ano 2016?

**Lilly:** A nível global, a Lilly obteve, para o ano 2016, 21.221 mil milhões de Dólares Americanos.

- Se a empresa exporta, quais foram os totais de vendas para o mercado internacional em 2016?

**Lilly:** Não produzimos em Portugal. Em Portugal temos representantes nas torres Colombo, em Lisboa. Somos apenas importadores de produtos cosméticos e de tratamento de doenças humana e animal. Contudo, possuímos sete unidades fabris espalhadas pela Europa, desde a Irlanda a Itália, passando por França, entre outros países.

- A empresa é sediada em Portugal?

**Lilly:** Não. A nossa sede é em Indianapolis, no estado do Indiana, Estados Unidos da América.

- Qual o plano de negócios e estratégico para os próximos 5~10 anos? Quais os países visados?

**Lilly:** A nossa missão é proporcionar uma melhor qualidade de vida aos doentes a nível global, através de produtos altamente capazes, seguros e fabricados para responder aos mais altos padrões de exigências a nível mundial. Como tal, a nossa estratégia de crescimento será a consolidação de uma política comercial mais agressiva, que proporcione uma tentativa de ganhos de mercado significativos face aos nossos cada vez mais aguerridos concorrentes. Alguns mercados emergentes deixarão de ser tão interessantes como o são hoje, e existem alguns, nomeadamente o continente africano (no geral), que crescerá a um ritmo galopante. Queremos estar prontos para responder a este desafio.

- Quais os principais mercados?

**Lilly:** O nosso mercado principal é o americano, casa-mãe da farmacêutica. Temos, no entanto, uma presença muito forte na Europa e no continente asiático, nomeadamente na China, onde os nossos produtos estão em constante valorização desde que conseguimos implantar-nos naquele país.

- Que factores diferenciadores ajudam à realização de exportações?

	N/A	1	2	3	4	5
Papel de Portugal na indústria farmacêutica	X					
Preço de produção	X					
Preço de venda	X					
Localização	X					
Qualificações da mão-de-obra	X					
Apoios Estatais	X					
Joint-Ventures	X					
Qualidade	X					

- Se aplicável, quais os mercados falhados historicamente? Porquê?

**Lilly:** Não gostamos de falar em mercados falhados. Achamos que o mercado africano tem muito para crescer, ainda, e que assistiremos ao boom do mesmo dentro de uma a duas décadas.

- Quais são as vantagens competitivas da empresa?

**Lilly:** Inovação e qualidade, comprovada pelo alargado e reputado leque de produtos que possuímos no nosso portefólio.

- Como se equipara a concorrência aos níveis nacional e internacional?

**Lilly:** Enquanto décima farmacêutica à escala mundial, a concorrência é forte e aguerrida. Assim, a concorrência não dorme, e está sempre atenta aos nossos passos. Temos marcas fortes, mas temos consciência que podemos melhorar e inovar em produtos mais eficientes e com menos efeitos colaterais, que permitam aos nossos consumidores obter uma melhor qualidade de vida, e, assim, um elevado grau de satisfação

- Qual o tipo de produtos produzidos aos níveis nacional e internacional?

**Lilly:** Apenas a nível internacional, os nossos produtos mais conhecidos são o Prozac, Methadone, Gemzar, Zyprexa e o Secobarbital.

**Lilly e PHARMA PORTUGAL / HEALTH CLUSTER PORTUGAL**

- Quais/ de que tipo são as parcerias celebradas?

	N/A	1	2	3	4	5
Mais-Valias	X					
Redução de custos	X					
Participação em feiras/promoções	X					
Apoios governamentais	X					
Maximização de poder negocial	X					
Troca de experiências	X					
Planeamento	X					

Por oposição, quais são as desvantagens deste tipo de parcerias?

	N/A	1	2	3	4	5
Má Gestão	X					
Falta de Planeamento	X					
Contributo diferenciado por parte das empresas envolvidas	X					
Falta de confiança	X					
Prazos curtos	X					