

**FABRICO DE MEDICAMENTOS NA EUROPA: QUE  
ESTRATÉGIA PARA O FUTURO?**

Maria Gabriela da Conceição Leitão Lourenço

Projecto de Mestrado  
em Gestão

Orientador(a):  
Professor Doutor José Crespo de Carvalho, Professor Catedrático,  
ISCTE Business School

Maio 2011

## Resumo

A indústria da produção de medicamentos tem sofrido profundas alterações nos últimos anos. A globalização e crescimento dos custos fixos originaram fusões e aquisições nas grandes companhias multinacionais conduzindo a excesso de capacidade e fecho de fábricas na Europa. A entrada de novos concorrentes oriundos dos países emergentes como a China e principalmente a Índia produzindo com custos mais baixos veio aumentar ainda mais a capacidade disponível na Europa conduzindo a uma espiral de mais fusões e aquisições, maior capacidade disponível, mais concentração e mais fecho de fábricas. Por outro lado, este desinvestimento das *Big Pharmas*, a perda de lucros resultante da queda de patentes e a entrada no mercado dos medicamentos genéricos fez aumentar a necessidade do *contract manufacturing*.

Num mercado em crescimento em que o preço dos medicamentos varia na razão inversa, a análise estratégica torna-se fundamental para prever o futuro e redefinir estratégias. A análise externa, interna e interna/externa apresentada e as ferramentas utilizadas permitem o estabelecimento de alternativas estratégicas de modo à organização escolher o melhor caminho para concretizar a sua visão traduzida em objectivos estratégicos.

A implementação da estratégia é mais crítica do que a própria formulação para o desempenho a longo prazo, sendo necessário controlá-la e monitorizá-la através de ferramentas que permitam actuar caso o caminho escolhido não esteja a conduzir à meta desejada.

Por fim espera-se que o presente caso desperte a capacidade de olhar para o futuro e reinventar o sucesso das organizações.

**Palavras-chave:** Estratégia, Vantagem Competitiva, Competitividade, Análise Estratégica

### Classificações no Sistema de Classificação JEL:

- L21 - Business Objectives of the Firm
- M10 - Business Administration General
- M11 - Production Management

## **Abstract**

The industry of drug production has undergone profound changes in recent years. Globalization and growth in fixed costs led to mergers and acquisitions in large multinational companies which then led to excess capacity and the closing of facilities in Europe. The entry of new competitors from emerging countries like China and India, who mainly produce at lower costs, has increased further the available capacity in Europe. This led to a spiral of further increased mergers and acquisitions, largest available capacity, more concentration and the closure of more facilities. Moreover, the divestment of Big Pharmas, the loss of profit from the fall of patents and the market entry of generic drugs has increased the need for contract manufacturing.

In a growing market where the price of drugs varies in inverse ratio, strategic analysis becomes essential to predict the future and redefine strategies. The environmental scanning, internal scanning and internal/ environmental scanning and the tools used, all allow for the establishment of strategic alternatives for the organization in order to choose the best path to realize its vision translated into strategic objectives.

Implementation of the strategy is more critical than the actual formulation for long-term performance, it is necessary to control it and monitor it through tools which can act if the chosen path is not leading to the desired goal.

Finally it is hoped that this event triggers the ability to look ahead and reinvent the success of organizations.

**Keywords:** Strategy, Competitive Advantage, Competitiveness, Strategic Analysis

### **Classification of JEL Classification System:**

- L21 - Business Objectives of the Firm
- M10 - Business Administration General
- M11 - Production Management

## **Agradecimentos**

O que a princípio parece simples e realizável, por vezes torna-se complexo e inatingível. Entre momentos de euforia alternados com outros de desespero, o trabalho avança e de repente: está feito! Tal como Fernando Pessoa escreveu:

“Ser feliz é reconhecer que vale a pena viver

Apesar de todos os desafios, incompreensões e períodos de crise.

Ser feliz é deixar de ser vítima dos problemas e

Se tornar um autor da própria história...

É atravessar desertos fora de si, mas ser capaz de encontrar

Um oásis no recôndito da sua alma...”

E foi encontrado!

Mas tal não teria sido possível sozinha.

Agradeço à Sofarimex, pela aprendizagem proporcionada, desenvolvimento profissional e oportunidade de crescer enquanto pessoa e profissional ao longo de mais de vinte anos. Agradeço ainda, na pessoa do Dr. Manuel João Oliveira ter permitido a realização deste trabalho assim como a gentil cedência de dados.

Agradeço ao Professor Doutor José Crespo de Carvalho por ter aceitado a orientação deste trabalho assim como por toda a sua disponibilidade e ajuda.

Agradeço a todos os colegas e amigos que directa ou indirectamente me ajudaram na realização deste trabalho.

Agradeço à minha mãe pela força e apoio ao longo de toda a minha vida.

Ao João pelo apoio incondicional que sempre deu às minhas aventuras e loucuras académicas.

Ao Miguel, simplesmente ...porque sim.

## Índice

<b>1. Caso</b> .....	1
<b>1.1. Apresentação do problema</b> .....	1
<b>1.2. Sector do Medicamento</b> .....	2
1.2.1. Produção de Medicamentos.....	2
1.2.2. Contexto Económico do Sector do Medicamento .....	4
1.2.3. Indústria da Produção de Medicamentos em Portugal .....	11
1.2.4. Indústria da Produção de Medicamentos na Europa .....	14
<b>1.3. Sofarimex SA</b> .....	22
1.3.1. História, Missão e Política de Gestão .....	22
1.3.2. Actividade.....	24
1.3.3. Desenvolvimento e Concepção .....	27
1.3.4. Comercialização .....	28
1.3.5. Planeamento da Produção.....	28
1.3.6. Produção, Armazenamento e Expedição .....	29
1.3.7. Controlo de Qualidade.....	30
1.3.8. Garantia da Qualidade .....	30
1.3.9. Ambiente e Saúde e Segurança no Trabalho .....	30
<b>1.4. Desafios e tendências</b> .....	31
<b>2. Nota Pedagógica</b> .....	32
<b>2.1. Público-Alvo do Caso</b> .....	32
<b>2.2. Objectivos Pedagógicos</b> .....	33
<b>2.3. Revisão da Literatura</b> .....	33
2.3.1. O que é a estratégia e para que serve?.....	33

2.3.2.	Onde estamos?.....	38
2.3.2.1.	Ambiente externo.....	38
2.3.2.2.	Ambiente interno .....	39
2.3.2.3.	Análise interna/externa .....	40
2.3.3.	Para onde queremos ir?.....	41
2.3.4.	Como vamos lá chegar?.....	42
2.3.5.	Como podemos assegurar que chegámos ao destino? .....	43
2.3.6.	Competitividade.....	44
<b>2.4.</b>	<b>Ferramentas de Análise.....</b>	<b>46</b>
<b>2.5.</b>	<b>Plano de Animação .....</b>	<b>46</b>
<b>2.6.</b>	<b>Questões de Animação a colocar pelo docente aos alunos .....</b>	<b>51</b>
<b>2.7.</b>	<b>Resolução .....</b>	<b>51</b>
2.7.1.	Onde estamos? – Questão 1.....	51
2.7.1.1.	Análise Externa Global e da Indústria .....	51
2.7.1.1.1.	Análise Externa Global (Ambiente Societal) – Análise PEST.....	51
2.7.1.1.2.	Análise Externa da Indústria (Ambiente específico) .....	53
2.7.1.1.2.1.	Factores .....	53
2.7.1.1.2.2.	Análise das 5 Forças de Porter modificado por Wheelen e Hunger (2008).....	54
2.7.1.1.2.3.	Modelo <i>Value Net</i> .....	55
2.7.1.2.	Análise interna .....	55
2.7.1.2.1.	Principais indicadores .....	55
2.7.1.2.2.	7 P’s de Booms e Bitner (1981).....	57
2.7.1.2.3.	Análise da Cadeia de Valor Genérica de Porter (1985).....	58
2.7.1.2.4.	Estrutura.....	58
2.7.1.2.5.	Cultura.....	59

2.7.1.2.6. Recursos .....	60
2.7.1.3. Análise Externa/Interna .....	61
2.7.1.3.1. Análise Swot .....	61
2.7.1.3.2. SWOT Dinâmica.....	62
2.7.1.3.3. Matriz A.D. Little .....	63
2.7.2. Para onde queremos ir? - Questão 2 .....	63
2.7.2.1. Visão, Missão, Objectivos globais e específicos, Factores Críticos de Sucesso, Valores e Cultura.....	63
2.7.2.2. Como vamos lá chegar? – Questão 3 .....	66
2.7.2.2.1. Estratégia Competitiva Genérica de Porter (1980) .....	66
2.7.2.2.2. Estratégia Corporativa Direccional de Wheelen e Hunger (2008) .....	69
2.7.2.2.3. Estratégia de Negócio de Ansoff (1968).....	69
2.7.2.2.4. Estratégia para o futuro de Hamel e Prahalad (1994) .....	70
2.7.2.2.5. 7 P's de Booms e Bitner (1981).....	71
2.7.2.3. Como podemos assegurar que chegámos ao destino? – Questão 4 .....	72
<b>2.8. Slides de Resolução .....</b>	<b>74</b>
<b>2.9. Ilações a retirar do presente caso para a Gestão .....</b>	<b>75</b>
<b>3. Bibliografia .....</b>	<b>77</b>

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Projecções da população.....	5
Tabela 2: Projecções de esperança de vida (Anos) .....	6
Tabela 3: Tabela comparativa das características dos principais concorrentes nacionais...	14
Tabela 4: Tabela comparativa das características dos principais concorrentes internacionais.....	20
Tabela 5: Tabela comparativa da oferta de produção de liofilizados.....	22
Tabela 6: Tabela de vendas em valor.....	22
Tabela 7: Influências, autores relevantes e relação com a estratégia.....	35
Tabela 8: Escolas do pensamento estratégico.....	36
Tabela 9: Alternativas estratégicas.....	42
Tabela 10: Ratios de Gestão da Sofarimex entre 2007 e 2009 .....	56
Tabela 11: Total de Balanço da Sofarimex entre 2006 e 2008.....	56
Tabela 12: Demonstração de Resultados resumida da Sofarimex entre 2007 e 2009.....	56
Tabela 13: 7 P's de Booms e Bitner (1981) .....	57
Tabela 14: Repartição dos Activos Humanos em termos de Escolaridade (2009) .....	60
Tabela 15: Visão e nova Missão propostas para a Sofarimex.....	64
Tabela 16: Objectivos propostos para a Sofarimex.....	65
Tabela 17: Factores Críticos de Sucesso do Negócio.....	65
Tabela 18: Novos Valores propostos para a Sofarimex.....	66
Tabela 19: Nova Cultura proposta para a Sofarimex.....	66
Tabela 20: Estratégia Direcional proposta .....	69
Tabela 21: Estratégia de negócio proposta.....	70
Tabela 22: Estratégia para o Futuro segundo Hamel e Prahalad (1994).....	70
Tabela 23: Plano de marketing proposto segundo o modelo dos 7 P's de Booms e Bitner (1981).....	71



## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Quota de mercado (estimada em %) para os medicamentos genéricos no valor de venda no mercado farmacêutico (preços <i>ex-factory</i> ) – 2008.....	4
Gráfico 2: % de pessoas idosas (mais de 65 anos) na população total na Europa em 1990 e em 2030.....	7
Gráfico 3: Consumo <i>per capita</i> de medicamentos em Portugal.....	7
Gráfico 4: Estrutura do mercado de medicamentos em Portugal.....	8
Gráfico 5: Diferencial de preços dos medicamentos genéricos face ao preço de referência	8
Gráfico 6: Mercado global farmacêutico por região. Taxa de crescimento média (%) no período 2004-2009.....	9
Gráfico 7: Mercado total de medicamentos em Portugal (Vendas a PVP).....	9
Gráfico 8: Mercado total de medicamentos em Portugal (Embalagens).....	10
Gráfico 9: Quota de mercado dos medicamentos genéricos em Portugal.....	10
Gráfico 10: Número de novas substâncias activas introduzidas no mercado mundial nos últimos cinco anos (2005-2009) .....	10
Gráfico 11: Regime de actividade dos fabricantes nacionais.....	11
Gráfico 12: Evolução das vendas dos 4 principais fabricantes em Portugal em regime de <i>contract manufacturing</i> .....	12
Gráfico 13: Repartição das vendas por mercado em 2008.....	12
Gráfico 14: Evolução das vendas da Famar em m€.....	17
Gráfico 15: Repartição da produção por tipos de formas farmacêuticas (2009).....	26
Gráfico 16: Evolução das vendas .....	26
Gráfico 17: Principais mercados da Sofarimex em vendas (%) em 2009.....	27
Gráfico 18: Evolução do nº de colaboradores entre 2007 e 2009.....	60

## Índice de Figuras

Figura 1: Localização das fábricas da indústria de produção em estudo.....	15
Figura 2: Empresas do grupo Marinopoulos.....	17
Figura 3: Estrutura do Grupo Azevedos (2009).....	24
Figura 4: Mercado final dos produtos fabricados na Sofarimex.....	27
Figura 5: Análise PEST.....	52
Figura 6: Análise dos factores da indústria.....	53
Figura 7: Modelo das 5 forças de Porter modificado por Wheelen e Hunger.....	54
Figura 8: Mapa <i>Value Net</i> da Sofarimex.....	55
Figura 9: Cadeia de valor da Sofarimex.....	58
Figura 10: Organigrama da Sofarimex.....	59
Figura 11: Análise SWOT da Sofarimex.....	61
Figura 12: SWOT Dinâmica da Sofarimex.....	62
Figura 13: Matriz A. D. Little da Sofarimex.....	63
Figura 14: Vantagem Competitiva Genérica de Porter (1980).....	67
Figura 15: Tradução da Visão e da Missão nas quatro perspectivas do BSC.....	73

## 1. Caso

### 1.1. Apresentação do problema

Cristina Santos era uma das gestoras de cliente da Sofarimex, Indústria Química e Farmacêutica SA. Estávamos em Janeiro de 2010 e como habitualmente, analisava os pedidos firmes para os próximos três meses. Não pôde deixar de comentar em voz alta para os outros colegas da sala:

- O ano passado mal conseguia respirar mas já começava a ficar habituada, agora só sinto vontade de telefonar aos meus clientes e perguntar se não se esqueceram de fazer as encomendas! Dois anos consecutivos com a produção a aumentar continuamente, já não me consigo habituar aos níveis de 2007!

Nesse preciso momento, Pedro Ramos gestor de projecto de novos produtos entra no *open space*. Cristina não resiste a provocá-lo:

- Então quando saem as encomendas do novo produto? Cinco gestores de projecto e nada de novo? A tradição já não é o que era! Quando eu comecei a trabalhar, os produtos quando entravam ficavam anos e anos alguns deles perduram até hoje. Agora, levam dois a três anos a desenvolver e outros tantos em ciclo de comercialização. Precisamos continuamente de novos projectos e é para isso que contamos convosco!

Pedro não se deixou ficar:

- Nós desenvolvemos os produtos mas a fábrica tem de fazer melhor: fazer sempre bem à primeira, cumprir os prazos de entrega e produzir ao mais baixo custo possível. Depois da queda da patente, a concorrência dispara e o preço e o cumprimento dos prazos de entrega tornam-se o factor diferencial.

Numa área de negócio altamente regulamentada em torno do trinómio Qualidade, Segurança e Eficácia do medicamento, a Qualidade é um dado adquirido pelo que deixou de ser um factor diferenciador. Os *drivers* deste negócio são a capacidade instalada (volume de produção), o *time to market* e o preço. O aumento da esperança de vida, a medicina socializada na Europa e os custos envolvidos no desenvolvimento de um novo medicamento fizeram disparar a despesa dos Estados com medicamentos. Se por um lado, o consumo de medicamentos tende a aumentar, os preços de venda ao público têm vindo a descer e esta tendência irá manter-se. Na actual conjuntura económica com os *déficits* públicos a níveis elevados nos países industrializados, o preço vai ser o determinante do negócio para a produção de medicamentos.

Como poderá a Sofarimex ser competitiva a nível de preço, garantindo as expectativas dos clientes e regulamentares ao nível da Qualidade, Segurança e Eficácia, o *time to market* e a expectativa dos accionistas?

## **1.2. Sector do Medicamento**

### **1.2.1. Produção de Medicamentos**

O medicamento consiste numa entidade bem definida sujeita a aprovação pelas Autoridades de Saúde competentes. A Autorização de Introdução no Mercado, vulgo AIM, e as suas alterações, o fabrico, a importação, a exportação e a comercialização são sujeitos a regulamentação específica e cujas expectativas aumentam continuamente. No que respeita à produção, a mesma obriga a uma Autorização de Fabrico e ao cumprimento das Boas Práticas de Fabrico por parte do fabricante, garante da Qualidade, Segurança e Eficácia do Medicamento. O medicamento tem sempre um risco associado ao uso; a vantagem terapêutica resulta sempre do balanço entre o benefício e o risco. Este conhecimento do risco associado remonta ao início do século XX. Em 1906 nos Estados Unidos da América, o Congresso aprovou a “*Pure Food and Drug Act*” face ao facto de xaropes para acalmar as cólicas dos bebés e tónicos para adultos conterem álcool, ópio ou morfina conduzindo a vício de utilização. A história do século XX inclui vários acidentes toxicológicos, sendo um dos mais marcantes o da talidomida nos anos 60. A talidomida era comercializada na Europa como comprimido para dormir e para os enjoos matinais. A sua aprovação regulamentar não teve em conta o seu efeito adverso mais grave: a teratogenicidade, causando deformações graves nos fetos quando utilizada por mulheres grávidas. Em 1963, a *Food and Drug Administration* (FDA) publicou o primeiro regulamento em Boas Práticas de Fabrico para Medicamentos. Em 1989, regulamento equivalente é publicado pela primeira vez na Europa. Não só a avaliação da eficácia, mas fundamentalmente a preocupação com a segurança, obriga a que o desenvolvimento de um novo medicamento não só seja demorado mas também implique um investimento cada vez mais avultado. Paralelamente, os custos associados à implementação e manutenção do *state of the art* em termos de Boas Práticas de Fabrico com requisitos sempre crescentes, aumenta os custos fixos das empresas.

A indústria de produção de medicamentos tem sofrido por isso grandes alterações. O crescimento da capacidade produtiva iniciou-se através duma estratégia de pulverização de

fábricas localizadas em diferentes países da Europa, por vezes mais do que uma por país pertencentes a companhias multinacionais quer através duma estratégia de crescimento orgânico quer por uma estratégia de aquisição. No início dos anos 90, devido à globalização e ao crescimento dos custos fixos a produção concentra-se conduzindo ao fecho de fábricas nos países europeus e transferência da produção para fábricas localizadas noutros países. As fusões e aquisições na procura de ser a companhia líder na Europa e no mundo, conduziu a uma estratégia de especialização, concentrando o mesmo tipo de formas farmacêuticas na mesma unidade, por exemplo, fábricas dedicadas a formas sólidas, outras a formas estéreis.

Entretanto, a entrada de novos concorrentes nos países emergentes como a China e principalmente a Índia, com empresas na maior parte dos casos com uma estrutura vertical produzindo com custos mais baixos do que os países industrializados, veio aumentar ainda mais a capacidade disponível na Europa conduzindo a uma espiral de mais fusões e aquisições, maior capacidade disponível, mais concentração e mais fecho de fábricas. Em Junho de 2010, na sequência da aquisição da Schering-Plough Pharma pela Merck & Co., Inc o fecho de mais oito unidades fabris em todo o mundo foi anunciado, uma delas em Portugal. Noutros casos, as grandes companhias optaram pela venda da unidade fabril quer através de *Management Buy Out* quer a terceiros, mantendo pelo menos no início a produção em regime de *contract manufacturing*.

À medida que o número de fábricas pertencentes a grandes companhias diminui nos países industrializados, o número de fábricas dedicadas a *contract manufacturing* aumenta.

A queda de patentes e a entrada no mercado dos medicamentos genéricos veio revolucionar o mercado. Olhados de cima pelas grandes companhias, mais cedo ou mais tarde, todas se renderam à comercialização dos mesmos, ressuscitando marcas desaparecidas nos processos de fusão e aquisição, tais como a Sandoz da Novartis, a Winthrop da Sanofi-Aventis e a Parke-Davis da Pfizer.

A estratégia de fusões e aquisições instala-se também nos fabricantes de genéricos. Em 2010, a Teva Pharmaceutical Industries Ltd (após ter já adquirido a croata Pliva) adquire o Ratiopharm Group. A Zentiva, a Medley e a Kendrick foram adquiridas pela *Big Pharma* franco-germânica Sanofi-Aventis em 2009 para liderar o negócio dos genéricos do grupo.

Em termos de produtos, o mercado é constituído pelos medicamentos inovadores, essencialmente similares e pelos medicamentos genéricos.

**Gráfico 1: Quota de mercado (estimada em %) para os medicamentos genéricos no valor de venda no mercado farmacêutico (preços *ex-factory*) - 2008**



**Nota:** Dinamarca, Finlândia, Grécia, Polónia, Portugal, Roménia, Reino Unido: quota dos genéricos em vendas nas farmácias;  
 Suíça: quota dos genéricos no mercado total dos comparticipados;  
 Islândia, Noruega, Eslováquia, Eslovénia, Suécia: quota dos genéricos nas vendas totais;  
 França: os dados dizem respeito às substâncias activas listadas na lista oficial de medicamentos;  
 Reino Unido: vendas nas farmácias a preços de comparticipação do sistema nacional de saúde.

Fonte: Adaptado de *The Pharmaceutical Industry in Figures* (2010), EFPIA.

### 1.2.2. Contexto Económico do Sector do Medicamento

Os países industrializados enfrentam mais uma crise mundial associada a tempos de incerteza. A medicina socializada tal como existe nos países europeus, tem permitido o acesso cada vez maior a cuidados de saúde mais eficazes e eficientes. Um dos factores que irá contribuir para o agravamento da situação no futuro, caso medidas não sejam implementadas, é o envelhecimento da população (Tabela 2). Prevê-se um aumento da população com mais de 65 anos de 13,9% do total da população em 1990 para 23,8% em 2030 (Gráfico 2).

**Tabela 1: Projecções da População**

Países	1980	1990	2000	2007	2010	2020	2030	2040	2050	2060
Alemanha	78,2	79,1	82,2	82,3	81,5	81,5	80,2	77,8	74,5	70,8
França	53,7	56,6	58,8	61,5	65,6	65,6	68,0	69,9	71,0	71,8
Reino Unido	56,3	57,2	58,8	60,9	65,7	65,7	69,2	72,0	74,5	76,7
Itália	56,4	56,7	56,9	59,1	61,4	61,4	61,9	62,0	61,2	59,4
Espanha	37,2	38,8	40,0	44,5	51,1	51,1	52,7	53,3	53,2	51,9
Polónia	35,4	38,0	38,7	38,1	38,0	38,0	37,0	35,2	33,3	31,1
Roménia	22,1	23,2	22,5	21,6	20,8	20,8	20,0	19,2	18,1	16,9
Holanda	14,1	14,9	15,9	16,4	16,9	16,9	17,2	17,2	16,9	16,6
Grécia	9,6	10,1	10,9	11,2	11,6	11,6	11,6	11,6	11,4	11,1
Portugal	9,7	10,0	10,2	10,6	11,1	11,1	11,3	11,5	11,4	11,3
Bélgica	9,9	9,9	10,2	10,6	11,3	11,3	11,7	12,0	12,2	12,3
República Checa	10,3	10,4	10,3	10,3	10,5	10,5	10,4	10,2	9,9	9,5
Hungria	10,7	10,4	10,2	10,1	9,9	9,9	9,7	9,4	9,1	8,7
Suécia	8,3	8,5	8,9	9,1	9,9	9,9	10,3	10,5	10,7	10,9
Áustria	7,5	7,6	8,0	8,3	8,7	8,7	9,0	9,1	9,1	9,0
Bulgária	8,8	8,8	8,2	7,7	7,2	7,2	6,8	6,3	5,9	5,5
Dinamarca	5,1	5,1	5,3	5,4	5,7	5,7	5,8	5,9	5,9	5,9
Eslováquia	5,0	5,3	5,4	5,4	5,4	5,4	5,3	5,1	4,9	4,5
Finlândia	4,8	5,0	5,2	5,3	5,5	5,5	5,6	5,5	5,4	5,4
Irlanda	3,4	3,5	3,8	4,3	5,4	5,4	5,9	6,2	6,5	6,8
Lituânia	3,4	3,7	3,5	3,4	3,2	3,2	3,1	2,9	2,7	2,5
Letónia	2,5	2,7	2,4	2,3	2,2	2,2	2,0	1,9	1,8	1,7
Eslovénia	1,9	2,0	2,0	2,0	2,1	2,1	2,0	2,0	1,9	1,8
Estónia	1,5	1,6	1,4	1,3	1,3	1,3	1,3	1,2	1,2	1,1
Chipre	0,5	0,6	0,7	0,8	1,0	1,0	1,1	1,2	1,3	1,3
Luxemburgo	0,4	0,4	0,4	0,5	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7
Malta	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
EU 27	457,1	470,4	482,8	495,1	513,8	513,8	519,9	520,1	515,3	505,7
Zona Euro	287,6	295,6	307,3	319,6	334,1	334,1	339,1	340,4	337,3	330,6

(1 de Janeiro; milhões)

Fonte: Adaptado de *A Indústria Farmacêutica em Números* (2010), APIFARMA.

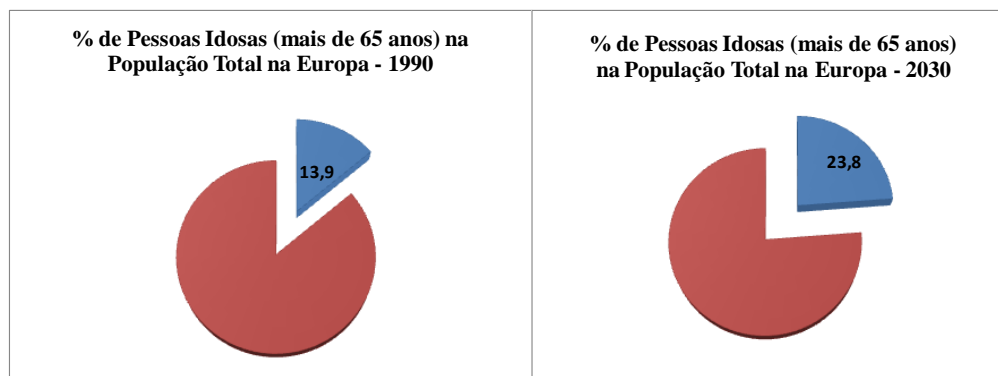
**Tabela 2: Projecções de Esperança de Vida (Anos)**

Países	Homens						Mulheres					
	2005	2010	2020	2030	2040	2050	2005	2010	2020	2030	2040	2050
<b>Alemanha</b>	76,3	77,2	78,9	80,2	81,2	82,0	81,9	82,7	84,2	85,4	86,2	86,9
<b>Áustria</b>	76,4	77,5	79,4	81,0	82,4	83,6	82,3	83,2	84,9	86,1	87,0	87,7
<b>Bélgica</b>	75,8	76,9	78,9	80,4	81,5	82,3	81,9	82,9	85,0	86,5	87,5	88,3
<b>Bulgária</b>	69,4	70,7	73,2	75,5	77,1	78,2	76,1	77,2	79,1	80,7	81,8	82,6
<b>Chipre</b>	76,5	77,5	79,0	80,2	81,1	81,9	80,9	81,6	82,8	83,7	84,5	85,1
<b>Dinamarca</b>	75,4	76,3	78,0	79,3	80,2	80,9	79,7	80,4	81,6	82,5	83,2	83,7
<b>Eslováquia</b>	69,9	70,9	73,1	75,3	76,7	77,7	77,9	78,7	80,3	81,8	82,7	83,4
<b>Eslovénia</b>	72,8	73,9	76,1	77,9	79,0	79,8	80,3	81,2	82,8	83,8	84,6	85,2
<b>Espanha</b>	76,4	77,5	79,4	80,8	81,9	82,7	83,6	84,5	86,2	87,5	88,4	89,1
<b>Estónia</b>	65,7	66,5	68,9	71,6	73,5	74,9	77,0	77,8	79,5	81,2	82,3	83,1
<b>Finlândia</b>	75,5	76,7	78,7	80,2	81,2	81,9	82,0	82,8	84,2	85,3	86,0	86,5
<b>França</b>	75,7	76,8	78,7	80,2	81,4	82,4	80,9	81,8	83,5	84,9	86,0	87,0
<b>Grécia</b>	76,8	77,6	79,1	80,2	80,9	81,4	83,6	84,4	85,9	86,9	87,5	87,9
<b>Holanda</b>	76,4	77,0	78,2	79,0	79,7	80,2	80,9	81,4	82,2	82,8	83,2	83,6
<b>Hungria</b>	68,8	70,1	72,8	75,2	77,0	78,1	77,0	78,0	79,8	81,5	82,6	83,4
<b>Irlanda</b>	76,5	77,1	78,1	78,9	79,6	80,3	81,5	82,1	83,2	84,0	84,6	85,1
<b>Itália</b>	77,5	78,4	80,1	81,5	82,6	83,6	83,3	84,1	85,6	86,8	87,9	88,8
<b>Letónia</b>	65,0	65,8	68,1	70,9	72,9	74,3	76,3	77,0	78,6	80,4	81,6	82,5
<b>Lituânia</b>	66,7	67,4	69,6	72,3	74,3	75,5	77,7	78,5	80,1	81,8	82,9	83,7
<b>Luxemburgo</b>	75,2	76,3	78,4	79,9	80,9	81,6	81,6	82,4	83,9	85,1	85,9	86,7
<b>Malta</b>	76,5	77,4	79,0	80,1	81,0	81,8	80,9	81,7	82,9	83,7	84,5	85,0
<b>Polónia</b>	70,7	72,0	74,6	76,8	78,2	79,1	78,7	79,6	81,3	82,8	83,8	84,4
<b>Portugal</b>	74,4	75,4	77,1	78,5	79,5	80,4	81,2	82,2	83,9	85,1	86,0	86,6
<b>Reino Unido</b>	76,6	77,6	79,5	81,0	82,0	82,9	81,1	82,0	83,7	85,0	85,9	86,6
<b>República Checa</b>	72,6	73,7	75,9	77,8	78,8	79,7	79,0	79,8	81,3	82,7	83,5	84,1
<b>Roménia</b>	68,5	69,8	72,4	74,8	76,5	77,6	75,5	76,5	78,3	80,0	81,2	82,0
<b>Suécia</b>	78,3	79,1	80,7	81,9	82,7	83,3	82,5	83,2	84,5	85,4	86,0	86,5

Fonte: Adaptado de *A Indústria Farmacêutica em Números* (2010), APIFARMA.



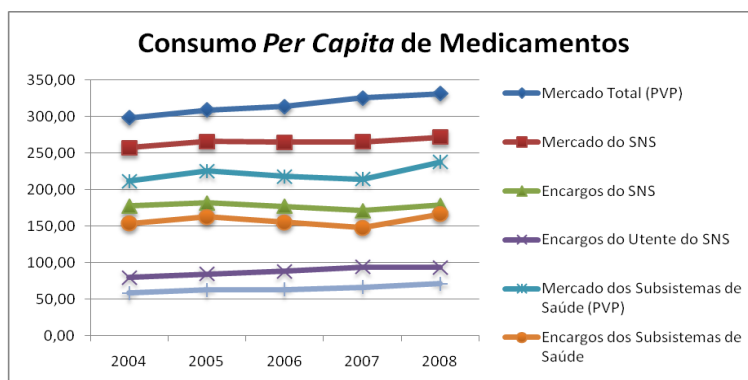
**Gráfico 2: % de Pessoas Idosas (mais de 65 anos) na População Total na Europa em 1990 e em 2030**



Fonte: Adaptado de *The Pharmaceutical Industry in Figures* (2010), EFPIA.

O envelhecimento da população terá como impacto um aumento no pagamento de pensões, em cuidados de saúde e em cuidados continuados. Prevê-se um aumento médio da despesa em cerca de 4,7% do PIB na Europa dos 27 em 2060. Como a taxa de crescimento potencial do PIB tenderá a diminuir, a produtividade será a força dominante do crescimento económico. Uma componente considerável associada aos cuidados de saúde é o custo com medicamentos. Nos países com medicina socializada, o Estado e outros subsistemas de saúde, são os principais “consumidores” de medicamentos pelo que os Estados têm promovido a utilização de medicamentos genéricos cujo preço é inferior ao medicamento inovador (Gráfico 3).

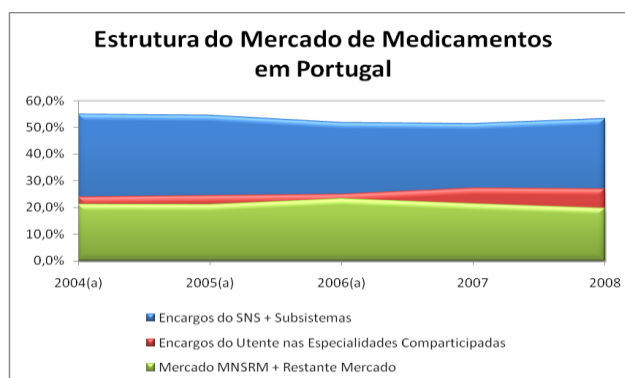
**Gráfico 3: Consumo *Per Capita* de Medicamentos em Portugal**



Fonte: Adaptado de *Estatística do Medicamento* (2008), INFARMED IP

Em Portugal, mais de 50% dos encargos com medicamentos são do Estado e outros subsistemas de saúde (Gráfico 4). Também em Portugal, 88,30% dos preços de venda dos medicamentos são inferiores ao preço de referência (Gráficos 4 e 5).

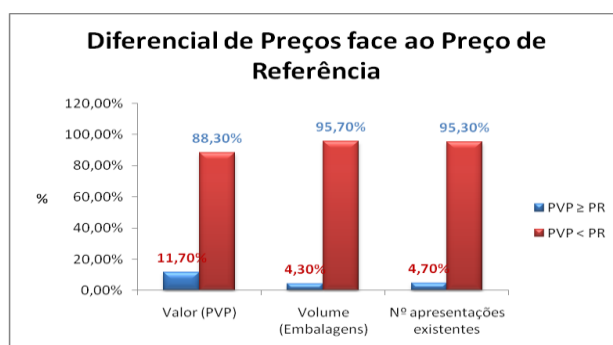
**Gráfico 4: Estrutura do Mercado de Medicamentos em Portugal**



(a) Portugal Continental e Ilhas

Fonte: Adaptado de *Estatística do Medicamento* (2008), INFARMED IP

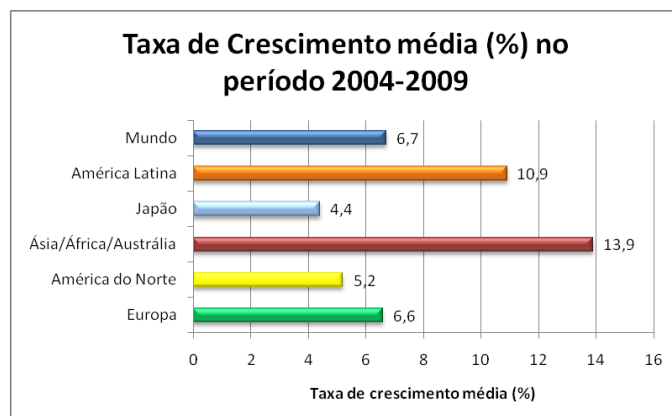
**Gráfico 5: Diferencial de Preços dos Medicamentos Genéricos face ao Preço de Referência**



Fonte: Adaptado de *Estatística do Medicamento* (2008), INFARMED IP

Se por um lado, o mercado dos genéricos tem vindo a crescer em todo o mundo, tendo crescido 6,6% entre 2004 e 2009 na Europa (Gráfico 6), a introdução no mercado de medicamentos inovadores, tem vindo a diminuir (Gráfico 10).

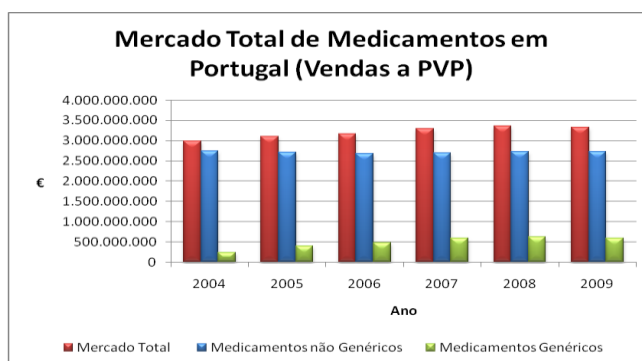
**Gráfico 6: Mercado Global Farmacêutico por Região. Taxa de Crescimento média (%) no período 2004-2009**



Fonte: Adaptado de *The Pharmaceutical Industry in Figures* (2010), EFPIA.

No entanto, a quota de mercado dos medicamentos genéricos em Portugal diminuiu 5% em 2009.

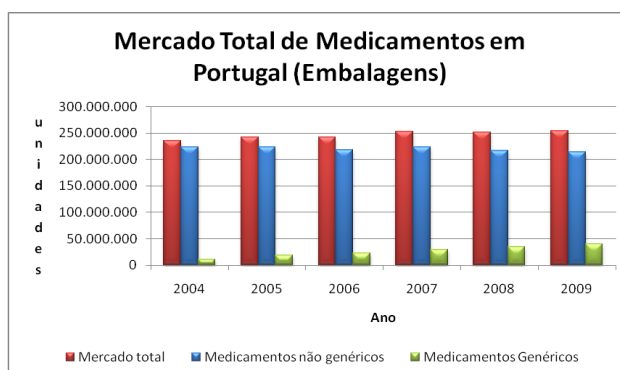
**Gráfico 7: Mercado Total de Medicamentos em Portugal (Vendas a PVP)**



Mercado total de medicamentos em farmácias comunitárias, em Portugal Continental. Não inclui os medicamentos não sujeitos a receita médica comercializados fora das farmácias.

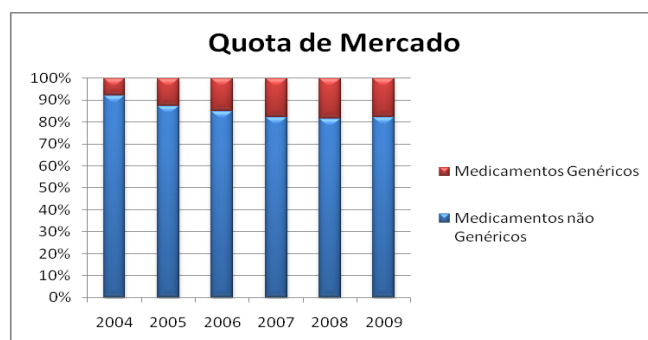
Fonte: Adaptado de *Estatística do Medicamento* (2008), INFARMED IP

**Gráfico 8: Mercado Total de Medicamentos em Portugal (Embalagens)**



Fonte: Adaptado de *Estatística do Medicamento* (2008), INFARMED IP

**Gráfico 9: Quota de Mercado dos Medicamentos Genéricos em Portugal**



Fonte: Adaptado de *Estatística do Medicamento* (2008), INFARMED IP

**Gráfico 10: Número de novas substâncias activas introduzidas no mercado mundial nos últimos cinco anos (2005-2009)**



Fonte: Adaptado de *The Pharmaceutical Industry in Figures* (2010), EFPIA.

Os medicamentos genéricos têm um papel importante na sustentabilidade dos sistemas de saúde na Europa. Simultaneamente, estimulam a inovação face à necessidade da colocação no mercado de novos medicamentos e promovem a competição nos mercados.

### 1.2.3. Indústria da Produção de Medicamentos em Portugal

Existem em Portugal 25 empresas com Autorização de Fabrico de Medicamentos para Uso Humano. Destas empresas, apenas duas se dedicam em exclusivo à produção em regime de *contract manufacturing*, oito à produção das suas marcas próprias e as restantes dedicam-se a ambos os regimes de produção (Gráfico 11).

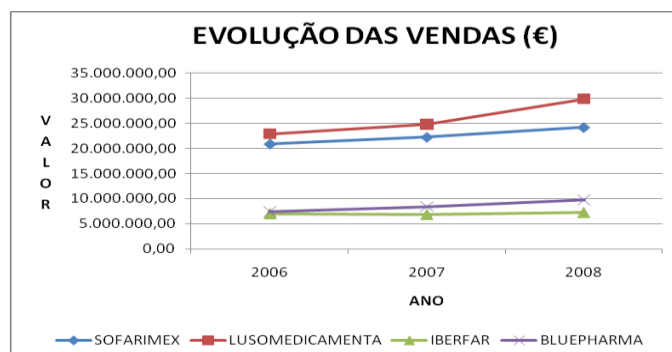
**Gráfico 11: Regime de Actividade dos Fabricantes Nacionais**



Fonte: Adaptado de INFARMED, IP: Lista de fabricantes nacionais de medicamentos de uso humano, veterinários de 03-03-2009

Com base no tipo de actividade podemos identificar três concorrentes principais da Sofarimex no território nacional: Lusomedicamenta, Iberfar e Bluepharma.

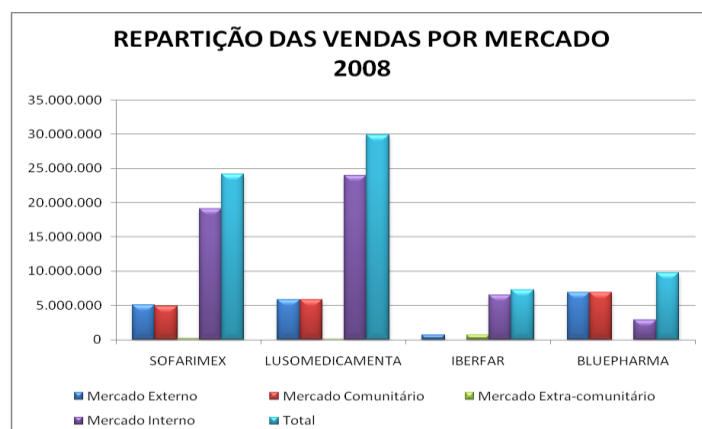
**Gráfico 12: Evolução das Vendas dos 4 principais fabricantes em Portugal em regime de *contract manufacturing***



Fonte: e-informa, *Relatórios estruturais* (2010)

Quer a Lusomedicamenta, quer a Bluepharma têm vindo a crescer e detêm uma posição agressiva no mercado (Gráfico 12 e 13).

**Gráfico 13: Repartição das vendas por mercado em 2008**



Fonte: e-informa, *Relatórios estruturais* (2010)

O concorrente Iberfar é parte dum grupo farmacêutico privado português fundado em 1924. Iniciou a actividade produtiva em 1951 e construiu as primeiras instalações em 1965. Produz formas sólidas orais e formas líquidas. Actividades:

- *contract manufacturing*;
- pesquisa e desenvolvimento;
- marketing, distribuição e assuntos regulamentares;
- logística e armazém.

O Iberfar detém 97% da Ferraz Lynce (detentora de Autorizações de Introdução no Mercado) e 81% da Logifarma (empresa de distribuição).

A Bluepharma é uma empresa de capitais portugueses, e iniciou a sua actividade em 2001 através da aquisição da fábrica da multinacional farmacêutica Bayer.

A actividade desenvolve-se em três áreas:

- produção de medicamentos próprios e para terceiros;
- investigação, desenvolvimento e registo de medicamentos;
- comercialização de medicamentos genéricos, actividade que iniciou em 2003 e primeira Autorização de Introdução no Mercado obtida em 2008.

Em 2009 a fábrica obteve aprovação pela FDA para o desenvolvimento e produção de formas sólidas.

Em 2004 sete empreendedores empresários portugueses adquirem as instalações da Janssen-Cilag em Queluz de Baixo nos arredores de Lisboa e nasce assim a Lusomedicamenta. No entanto, esta história remonta a 1949 quando foi fundado em Lisboa o Laboratório Medicamenta. Em 1968 mudou-se para instalações maiores e mais modernas. Em 1988, 39 anos depois foi absorvida pela Cilag, laboratório de origem suíça pertencente ao gigante Johnson & Johnson. Assim nasceu a Cilag-Medicamenta. Em 1995 a companhia belga Janssen funde-se com a Cilag dando origem à Janssen-Cilag Pharmaceutical. É então construída uma nova e moderna unidade em Queluz de Baixo. Dedicase à produção de formas sólidas (comprimidos, cápsulas, saquetas e comprimidos efervescentes), formas líquidas (soluções, suspensões, xaropes e champôs) e semi-sólidas (cremes, pomadas, géis e supositórios). Fornece ainda serviços de Desenvolvimento:

- desenvolvimento galénico;
- optimização de fórmulas farmacêuticas ou processos de fabrico;
- desenvolvimento e validação analítica;
- desenvolvimento de novos materiais de acondicionamento;
- validação de transporte;
- elaboração de dossier de registo.

**Tabela 3: Tabela comparativa das características dos principais concorrentes nacionais <sup>1</sup>**

Empresa	Tipo Sociedade	Origem e crescimento	Tipo Serviços	Nº Fábricas	Formas Farmacêuticas Fabricadas	Aprovação FDA
<b>Bluepharma - Indústria Farmacêutica, SA</b>	Sociedade anónima	Aquisição fábrica da Bayer- 2001	- <i>Contract manufacturing</i> e desenvolvimento - elaboração de dossiers de registo	1	Formas sólidas orais	Sim
<b>Lusomedicamenta - Sociedade Técnica Farmacêutica, SA</b>	Sociedade anónima	Aquisição fábrica da Jansen-Cilag Pharmaceutical - 2004	- <i>Contract manufacturing</i> e desenvolvimento -otimização de fórmulas farmacêuticas ou processos de fabrico -desenvolvimento e validação analítica -desenvolvimento de novos materiais de acondicionamento -validação de transporte -elaboração de dossiers de registo	1	Formas sólidas orais e comprimidos efervescentes. Formas líquidas e semi-sólidas.	Não
<b>Iberfar - Indústria Farmacêutica, SA</b>	Sociedade anónima	Actividade produtiva iniciou em 1951	- <i>Contract manufacturing</i> e desenvolvimento -elaboração de dossiers de registo	1	Forma sólidas orais e formas líquidas	Não

#### 1.2.4. Indústria da Produção de Medicamentos na Europa

Apesar do elevado número de fusões e aquisições, a produção de medicamentos na Europa, encontra-se ainda bastante pulverizada. As antigas fábricas pertencentes às grandes multinacionais que sobreviveram ao fecho da actividade deram origem aos “gigantes” do *contract manufacturing* concentrando as fábricas na Europa Ocidental. O modelo de negócio é muito semelhante em todos eles oferecendo serviços integrados desde o desenvolvimento de novas formulações à produção em larga escala para comercialização. Oferecem ainda serviços analíticos de desenvolvimento, estudos de estabilidade, libertações e reteste de lotes de medicamentos importados de países terceiros à União Europeia. Algumas oferecem ainda serviços logísticos de distribuição normal e de frio, integrados ou distintos da produção.

O crescimento do *contract manufacturing*, surge pela necessidade de redução de custos e refocalização dos recursos nas competências nucleares tais como o desenvolvimento de novos produtos, ensaios clínicos e marketing. Permite assim libertar as empresas da base de activos e transferir os custos fixos para variáveis permitindo assim o uso mais flexível e eficiente do capital. O recurso a CMO's (*Contract Manufacturing Operations*) permite às empresas

<sup>1</sup> Toda a informação sobre as empresas foi retirada de brochuras promocionais e dos *sites* na *internet*. Não se encontraram disponíveis outros indicadores financeiros e ou de gestão.



beneficiar dum custo mais competitivo e aumento das margens assim como aumentar o ROI como resultado de despesas operacionais reduzidas.

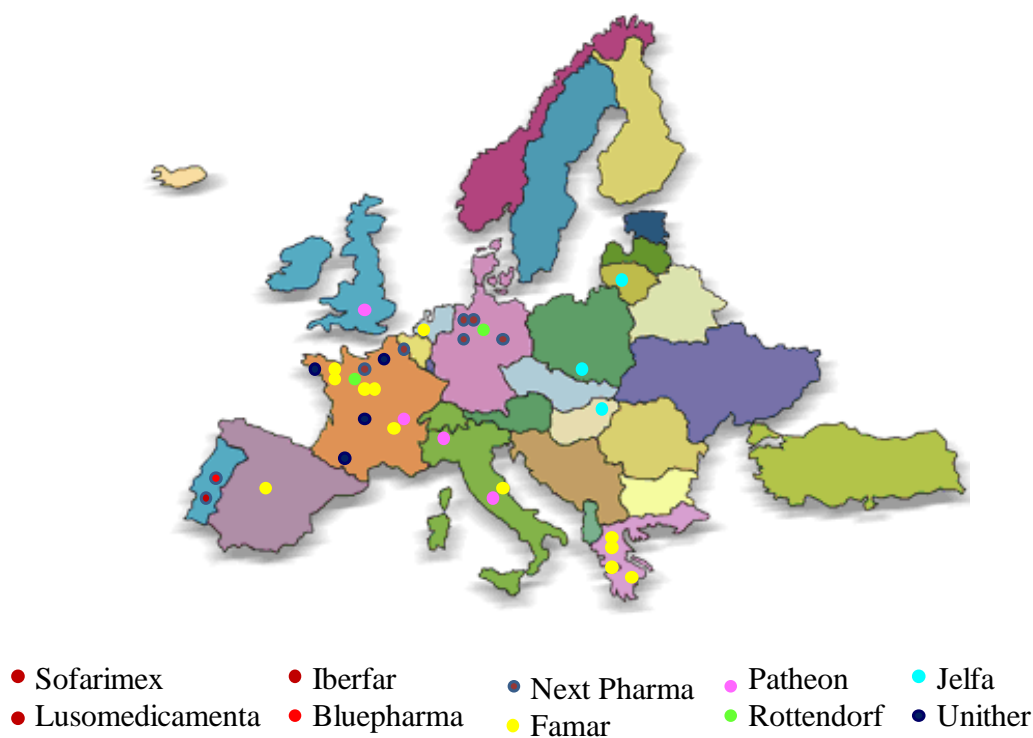
Por outro lado concede às empresas capacidade para aceder rapidamente a conhecimento científico especializado e a tecnologias avançadas sem despesa de capital e manter a *compliance* com os requisitos regulamentares nos mercados mundiais.

Os CMO's entendem que se trata igualmente de melhor qualidade de serviço. A excelência na Qualidade é o primeiro e o principal aspecto pelo qual são julgados pelos actuais e potenciais clientes:

- manter os padrões mais elevados de qualidade;
- antecipar e gerir proactivamente a evolução da regulamentação;
- melhoria contínua a partir do Sistema da Qualidade implementado.

A continuidade do negócio das CMO assenta na criação de relações a longo prazo de benefício mútuo e de valor acrescentado com os clientes. Para serem eficazes, é fundamental incorporar ideias de melhoria contínua iniciadas por cada uma das partes. Assim, ambas partilham os benefícios e a fidelização dos clientes é um factor crítico para o negócio.

**Figura 1: Localização das fábricas da indústria de produção em estudo**



A NextPharma é uma empresa farmacêutica, biotecnológica e veterinária fundada em 2000 com sede em Surrey no Reino Unido, líder em serviços de *contracting manufacturing* com fábricas na Europa e nos Estados Unidos da América. Oferece serviços integrados desde o desenvolvimento de produtos, embalagem de medicamentos experimentais, produção em larga escala e logística de frio. É líder em serviços especializados em tecnologia de liofilização, medicamentos estéreis e microgrânulos. Opera globalmente com sete centros de desenvolvimento, sete fábricas e seis centros de distribuição. Tem 1200 colaboradores e 200 clientes. Todas as fábricas são inspeccionadas pela FDA. Considera como pontos fortes os elevados níveis de serviço ao cliente e qualidade, documentação exacta e cumprimento dos prazos de entrega. Em notícia de 11 de Janeiro de 2011, a London UK Sun European Partners, LLP, assessor europeu da Sun Capital Partners, Inc. anunciou que uma das suas afiliadas estabeleceu um acordo para adquirir a NextParma Technologies Holding Ltd.

As fábricas estão localizadas na Bélgica (Braine-l'Alleud), na Alemanha (Berlim, Bielefeld, Gottingen e Waltrop), em França (Limay) e ainda nos Estados Unidos da América (San Diego).

A Famar foi criada em 1949 e faz parte do Grupo Marinopoulos. O Grupo Marinopoulos é um dos líderes privados no sudeste europeu com uma estratégia diversificada no retalho e na produção.

Cresceu através duma estratégia de aquisição de fábricas pertencentes às grandes multinacionais tais como Pfizer, Ciba-Geigy, Roche, SmithKline, Sanofi-Aventis entre outras. As fábricas estão localizadas em França (L'Aigle, Saint-Remy sur Avre, Orléans la Source, Orléans Champs de Mars e Saint Genis Laval), na Holanda (Bladel), na Itália (Barazante), e na Grécia (Avlona 49, Avlona 48 Pharma, Alimos e Anthousa).

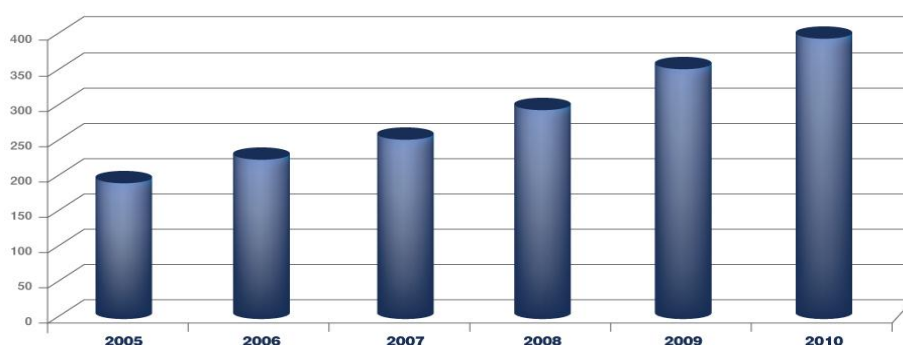
Em notícia de 18/01/2011, a Famar e a Sanofi-Aventis anunciam a conclusão de um acordo que estabelece os princípios da integração na rede de 11 fábricas instaladas na Europa da fábrica de Madrid da Sanofi-Aventis. A fábrica de Madrid produz formas sólidas e estéreis incluindo liofilizados trabalhando para 50 mercados. O acordo visa fortalecer a colaboração já longa entre a Sanofi-Aventis e a Famar iniciado com a aquisição da fábrica de L'Aigle em França em 2001. Ambas as companhias vão entrar num acordo para desenvolver a actividade da fábrica. A fábrica continuará a produzir para a Sanofi-Aventis em regime de *outsourcing* e a Famar pretende expandir a produção estéril e crescer no mercado. A Famar vai investir na área estéril de modo a aumentar a capacidade de oferta.

**Figura 2: Empresas do Grupo Marinopoulos**



Fonte: Adaptado de <http://www.famar.gr/>, 27 de Janeiro de 2011.

**Gráfico 14: Evolução das vendas da Famar em m€**



Fonte: Adaptado de <http://www.famar.gr/>, 27 de Janeiro de 2011.

A Famar produz formas sólidas, semi-sólidas e líquidas, estéreis incluindo liofilizados e ainda fabrico especial de beta-lactâmicos.

A Famar tem 60 anos de conhecimento e experiência acumulados no desenvolvimento, produção, garantia da qualidade, controlo da qualidade e engenharia com o foco na resolução dos constrangimentos do projecto enquanto são optimizados a alocação dos recursos predefinidos.

A Famar tem 5 centros de desenvolvimento especializados localizados em França, Itália e Grécia fornecendo serviços de desenvolvimento e *scale-up*.

Tem como visão, tornar-se no fornecedor líder de subcontratação para a indústria farmacêutica e de cosméticos.

A Patheon Inc. define-se como líder no fornecimento de contratos de serviços de desenvolvimento e produção para as indústrias farmacêutica e de biotecnologia. Com mais de 4000 colaboradores tem fábricas na América do Norte e na Europa e oito centros de desenvolvimento.

Fundada em 1974 no Canadá e cotada em Bolsa na Toronto Stock Exchange desde 1993, ano em que mudou o nome para Patheon, sempre foi focalizada exclusivamente em *contract manufacturing*. Tem mais de 300 clientes. Fornece serviços completamente integrados desde o desenvolvimento até à produção comercial. Tem sede nos EUA e cresceu na Europa através duma estratégia de aquisição de fábricas a grandes companhias multinacionais tais como a Roche e Hoechst Marion Roussel. Em Dezembro de 2002 adquiriu a fábrica da Aventis em Cincinnati representando a primeira fábrica nos Estados Unidos da América (EUA).

As fábricas estão localizadas nos EUA (Ohio e duas em Porto Rico), no Canadá (Burlington, Toronto e Whitby), em Itália (Ferentino e Monza), em França (Bourgoin-Jallieu) e no Reino Unido (Swindon).

Fabrica formas sólidas, semi-sólidas, líquidas e tem ainda capacidade especializada em produtos altamente potentes, cafosporinas, fórmulas de libertação controlada e fabrico de estéreis incluindo enchimento asséptico e liofilização.

Há mais de 80 anos que a Rottendorf Pharma GmbH é um parceiro competente da indústria farmacêutica para o desenvolvimento, produção e acondicionamento formas farmacêuticas sólidas. O negócio de família foi fundado em Berlim em 1928. Em 1949 mudaram-se para Ennigerloh, a cidade natal do fundador Andreas J. Rottendorf. Em 1971 com a morte do fundador a empresa foi convertida numa fundação de beneficência. Em 2003 adquiriram uma fábrica da Abbot em Valenciennes, França. Um centro de desenvolvimento e transferência de tecnologia foi criado em 2009. Não detém marcas próprias no mercado. Oferece serviços integrados de desenvolvimento, *scale-up* e produção em larga escala e serviços adicionais tais como analíticos, produção de amostras clínicas, estudos de estabilidade e actualização de dossiers de registo. Também manuseia fármacos altamente potentes numa área de produção separada.

A Jelfa SA classifica-se como um fabricante moderno de produtos farmacêuticos. Pertence ao Grupo Sanitas desde 2006 assim como a companhia lituana AB Sanitas e a companhia situada na Eslováquia conhecida por Hoechst-Biotika. A 23 de Dezembro de 2010, a Jelfa comprou 100% das acções da Homefarm Sp. Zo.o. em Gdansk. A história da empresa remonta aos anos 40 do século XX. Em 1994 tornou-se pública e mudou o nome para Jelfa. O grupo *Sanitas* dedica-se à produção dos seus próprios produtos assim como ao *contract manufacturing*, oferecendo serviços integrados desde o desenvolvimento à produção em larga escala, serviços analíticos e elaboração de dossiers para submissão regulamentar.

A Unither foi fundada em 1993 e adquire uma fábrica da Sanofi em Amiens (norte da França). Em 1995 a empresa focaliza-se em *vials* unidose estéreis e desenvolve a sua estratégia na especialização em formulações de valor acrescentado. Em 2002 adquiriu a fábrica de Coutances (oeste da França) resultando na consolidação da tecnologia líder da empresa: *blow-fill-seal* (BFS). Adquire em 2005 o grupo Créapharm que trouxe novas soluções de produtos (comprimidos efervescentes) e conhecimento no campo do desenvolvimento farmacêutico e analítico. Em 2009 foi adquirida uma fábrica mais uma vez uma fábrica à Sanofi em Colomiers (sudoeste da França) dedicada ao fabrico de formas líquidas para administração oral, para uso externo e supositórios.

Tem sede em Paris e as fábricas estão todas localizadas em França (Amiens, Colomiers, Coutances e Gannat) e o centro de desenvolvimento em Bordéus.

Oferece serviços integrados desde o desenvolvimento à produção em larga escala, assim como especialização industrial e nichos de mercado. A Unither está continuamente a desenvolver produtos inovadores para companhias que possuam os seus próprios recursos de marketing – assegurando o sucesso de produtos sob o nome de marca do cliente. O centro de desenvolvimento ocupa-se de projectos de desenvolvimento integrados, dispositivos médicos, validação analítica, estudos de estabilidade, lotes experimentais e novos sistemas de embalagem.

**Tabela 4: Tabela comparativa das características dos principais concorrentes internacionais**

Empresa	Tipo Sociedade	Origem e crescimento	Tipo Serviços	Nº Fábricas		Formas Farmacêuticas Fabricadas	Aprovação FDA	Colaboradores
				Europa	Fora da Europa			
<b>NextPharma Technologies Ltd</b>	Sociedade Privada	Fundada em 2000.	<i>Contract manufacturing.</i> Serviços integrados de desenvolvimento de produtos, embalagem de medicamentos experimentais, produção em larga escala. Logística de frio.	6	1	Formas sólidas, líquidas e semi-sólidas, formas estéreis incluindo liofilizados, seringas pré-cheias, fabrico especial de citotóxicos, hormonas e beta-lactâmicos.	Sim para todas	1200
<b>Famar</b>	Sociedade privada, parte do Grupo Marinopoulos	Fundada em 1949 cresceu através duma estratégia de aquisição de fábricas pertencentes às grandes multinacionais tais como Pfizer, Ciba-Geigy, Roche, SmithKline, Sanofi-Aventis entre outras.	<i>Contract manufacturing.</i> Serviços integrados de desenvolvimento a produção em larga escala. Transferência de produtos, industrialização e logística. Libertação e reteste de lotes importados de países terceiros.	11	0	Formas sólidas, líquidas e semi-sólidas, formas estéreis incluindo liofilizados e fabrico especial de beta-lactâmicos.	Informação não conhecida	3200
<b>Patheon Inc</b>	Sociedade cotada em bolsa desde 1993 (Toronto Stock Exchange)	Fundada em 1974 no Canadá, com sede nos EUA. Presente na Europa desde 1998 através duma estratégia de aquisição de fábricas pertencentes às grandes multinacionais tais como a Roche, Hoechst Marion Roussel.	<i>Contract Manufacturing.</i> Serviços integrados de desenvolvimento de produtos a produção em larga escala para a indústria farmacêutica e biotecnológica.	4	6	Formas sólidas, líquidas e semi-sólidas, fabrico de estéreis incluindo liofilização e fabrico especializado de fármacos altamente potentes, cefalosporinas, libertação controlada.	Informação não conhecida	4000

FABRICO DE MEDICAMENTOS NA EUROPA: QUE ESTRATÉGIA PARA O FUTURO?

Empresa	Tipo Sociedade	Origem e crescimento	Tipo Serviços	Nº Fábricas		Formas Farmacêuticas Fabricadas	Aprovação FDA	Colaboradores
				Europa	Fora da Europa			
<b>Rottendorf Pharma</b>	Propriedade duma Fundação beneficente	Fundada em Berlim em 1928. Em 1971 com a morte do fundador foi convertida numa fundação beneficente. Em 2003 adquiriu uma fábrica da Abbot em França.	<i>Contract Manufacturing</i> . Serviços integrados de desenvolvimento de produtos a produção em larga escala. Produção de fármacos altamente potentes. Libertação e reteste de lotes importados de países terceiros.	2	0	Formas sólidas orais. Fabrico de fármacos altamente potentes.	Sim	Informação não conhecida
<b>Jelfa SA</b>	Sociedade privada, parte do Grupo Sanitas	Fundada nos 40 do séc XX. Tornou-se Pública em 1994 e adquirida pelo grupo Sanitas em 2006.	Fabrico de produtos próprios e <i>Contract Manufacturing</i> . Serviços integrados de desenvolvimento, produção e serviços regulamentares.	3	0	Formas sólidas orais, líquidas e semi-sólidas, formas estéreis incluindo liofilizados e fabrico especial de hormonas (sólidos).	Em curso na Jelfa - Polónia	983
<b>Unither</b>	Sociedade privada	Fundada em 1993 por aquisição de uma fábrica da Sanofi em Amiens. Cresceu por uma estratégia de aquisição de fábricas da Sanofi-Aventis e aquisição do grupo Créapharm.	<i>Contract Manufacturing</i> . <i>Outsourcing</i> estratégico e serviços integrados de desenvolvimento a produção em larga escala.	4	0	Formas sólidas, líquidas orais, supositórios, formas estéreis unidose BFS ( <i>Blow-Fill-Seal</i> ) e comprimidos efervescentes.	Não	800

**Tabela 5: Tabela comparativa da oferta de produção de liofilizados**

Empresa	Fábrica	Nº de Liofilizadores	Capacidade (m <sup>2</sup> )	Observações
<b>NextPharma Technologies Ltd</b>	Braine L'Alleud - Bélgica	6 + 1 piloto	91,3	Fabrico especial de Citotóxicos
<b>Famar</b>	Saint Rémy sur Avre - França	6 + 1 piloto	200 (20 - 37)	Fábrica de Madrid recentemente adquirida à Sanofi-Aventis
<b>Patheon Inc</b>	Ferentino - Itália Monza - Itália Swindon - Reino Unido *	4 6 5	92 (7 - 42) 200 (30 - 37) —	*Fabrico especial de Cefalosporinas
<b>Jelfa SA</b>	Jelenia Góra - Polónia	Informação não disponível	Informação não disponível	9,5 mio
<b>Sofarimex</b>	Cacém- Portugal	3 + 1 piloto	6+6+21 = 33	—

**Tabela 6: Tabela de vendas em valor <sup>2</sup>**

Empresas	Vendas em valor	UN	Ano de referência
<b>Famar</b>	380	M€	2010
<b>Patheon Inc</b>	671,2	MUSD	2010
<b>Unither</b>	108	M€	2009

### 1.3. Sofarimex SA

#### 1.3.1. História, Missão e Política de Gestão

Quando no início dos anos 80 do século XX, os colaboradores dos Laboratórios Azevedos viram a sua produção acumular-se no armazém temeram o pior. Os medicamentos produzidos na unidade fabril de Alfragide, inaugurada em 1964, eram distribuídos exclusivamente pela

<sup>2</sup> Toda a informação sobre as empresas foi retirada de brochuras promocionais e dos sites na internet. Não se encontravam disponíveis outros indicadores financeiros e ou de gestão à excepção da Patheon que está cotada em Bolsa e estava disponível o último relatório de contas.



Sociedade Industrial Farmacêutica (SIF), que entrou em colapso após a liberalização do mercado da distribuição de medicamentos em Portugal após o 25 de Abril de 1974.

Thebar Miranda, membro da administração, acreditou no futuro da fábrica e em 1984 lidera a cisão entre os Laboratórios Azevedos e a SIF. Dedicada à produção de marcas próprias até então, a necessidade de sobrevivência dita novas regras e abre-se à subcontratação.

A origem do Grupo Azevedos remonta ao pós-terramoto de 1755 que vitimou a cidade de Lisboa. Vinte anos depois, estabeleceu-se a Botica Azevedo no Rossio. Em 1835, António Feliciano Alves de Azevedo estabeleceu a Sociedade Farmacêutica Lusitana. Em 1923, a “Farmácia Azevedo, Filhos”, é adquirida pela SIF, fundada com base na farmácia da firma “Azevedo, Irmão, Veiga Sucessores Barata Limitada”, em S. Roque fundada por Izidoro da Costa Azevedo. A SIF adquire em 1926 a drogaria da firma “José Feliciano Alves de Azevedo e Companhia Lda”. O negócio do retalho prospera e são então inauguradas novas instalações dos Laboratórios Azevedos na Travessa da Espera em Lisboa decorria o ano de 1938.

A SIF foi pioneira ao introduzir em Portugal o primeiro antibiótico contra a febre tifóide e a primeira vacina contra a poliomielite.

O Laboratório prospera e inaugura novas instalações em Alfragide em 1964.

Em 1994, os Laboratórios Azevedos SA adquirem 60% do capital da Sofarimex ao então grupo francês, Grupo Synthélabo dando origem à Sofarimex Indústria Química e Farmacêutica, Lda.

Já em plena era de fusões e aquisições, no ano de 1999 o Grupo Synthélabo sofre uma fusão com a empresa também de origem francesa, Sanofi criando a companhia multinacional Sanofi-Synthélabo. Alguns anos mais tarde, em 2004, mais outra mega fusão acontece com a Aventis Pharma dando origem ao gigante franco-alemão Sanofi-Aventis. Com efeitos a partir de Janeiro de 2007, os accionistas dos Laboratórios Azevedos adquirem os restantes 40% da Sofarimex tornando-se assim numa sociedade anónima com 100% do capital social nacional.

**Figura 3: Estrutura do Grupo Azevedos (2009)**



Fonte: Sofarimex SA (2010).

### 1.3.2. Actividade

Dotada de um nível tecnológico avançado, a Sofarimex é especialista na produção farmacêutica de pequenas e médias séries à escala europeia. A fábrica possui grande flexibilidade produtiva produzindo várias formas farmacêuticas, nomeadamente sólidas (pós, granulados, comprimidos, comprimidos revestidos e cápsulas), líquidas (xaropes, soluções, suspensões quer para uso interno quer para uso externo), semi-sólidas (pomadas e cremes) e estéreis (líquidos de pequeno volume preparados assepticamente e liofilizados). Oferece serviços integrados desde o desenvolvimento, *scale-up* à produção em larga escala. Oferece também serviços analíticos, estudos de estabilidade, libertação e reteste de lotes importados de países terceiros à União Europeia.

O Sistema Integrado de Gestão da Sofarimex está estruturado de modo a satisfazer os requisitos das Boas Práticas de Fabrico Europeias (EUDRALEX Volume 4) e restante legislação aplicável assim como os referenciais normativos NP EN ISO 9001:2008, NP EN ISO 14001:2004, NP 4397:2008 e OHSAS 18001:2007 abrangendo as áreas da Qualidade, Ambiente e Saúde e Segurança no Trabalho. O Sistema Integrado de Gestão abrange ainda o Sistema de Gestão Estratégica de acordo com o modelo *Balanced ScoreCard* (BSC) como sistema de apoio à tomada de decisão.

É a seguinte a Política de Gestão da Sofarimex:

**UMA ATITUDE:**

Qualidade Total

**UM COMPROMISSO:**

Mobilizar os colaboradores nos objectivos da Organização, melhorando continuamente a eficácia do Sistema de Gestão implementado;

Privilegiar o Trabalho em equipa;

Optimizar a utilização dos recursos naturais (energia e água) e gerir resíduos, prevenindo assim a poluição;

Cumprir os requisitos legais e outros aplicáveis à Sofarimex;

Assegurar a evolução tecnológica da organização, prevenindo os danos para a saúde e a segurança dos colaboradores.

**UM OBJECTIVO:**

A confiança e a satisfação dos nossos colaboradores, parceiros e sociedade em geral.

**SOFARIMEX**

Acreditamos:

Na gestão pela Qualidade;

No respeito pelo meio ambiente;

Na preservação da saúde e segurança dos nossos colaboradores como princípio fundamental para o desenvolvimento sustentado da nossa Organização enquanto fabricante de referência de produtos farmacêuticos.

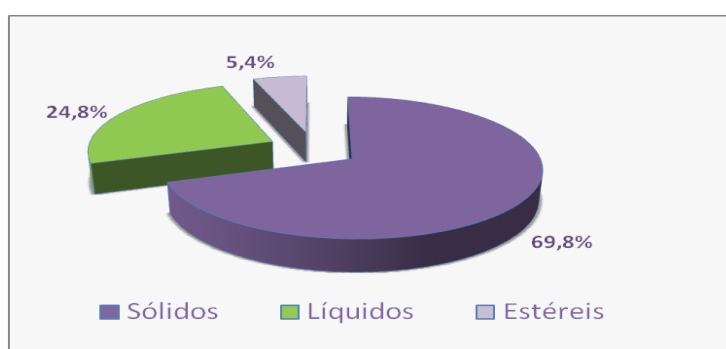
A sua actividade está sujeita à supervisão da Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde I.P. (INFARMED) que certifica o cumprimento das Boas Práticas de Fabrico para medicamentos para uso humano e Boas Práticas de Fabrico para medicamentos para uso experimental e autoriza o fabrico de medicamentos para uso humano e medicamentos para uso experimental e da Direcção Geral de Veterinária (DGV) que certifica o cumprimento das Boas Práticas de Fabrico e autoriza o fabrico de medicamentos veterinários.

Os medicamentos fabricados incluem-se em diversas classes terapêuticas, à excepção de antibióticos beta-lactâmicos, citostáticos e medicamentos contendo outras substâncias altamente sensibilizantes.

Com uma importante carteira de clientes da qual se destaca: Sanofi-Aventis, GlaxoSmithKine, Novartis, Mepha, Virbac, Menarini, Rotapharm, AET, Farmaprojets e GES, a Sofarimex produz na sua fábrica mais de 30% da produção de medicamentos em Portugal, e exporta para os diferentes continentes mais de 60% da sua produção.

A flexibilidade de produção possibilita o fabrico de variadas dimensões de lotes em todas as formas farmacêuticas de mais de 750 produtos diferentes (Gráfico 15).

**Gráfico 15: Repartição da produção por tipos de formas farmacêuticas (2009)**

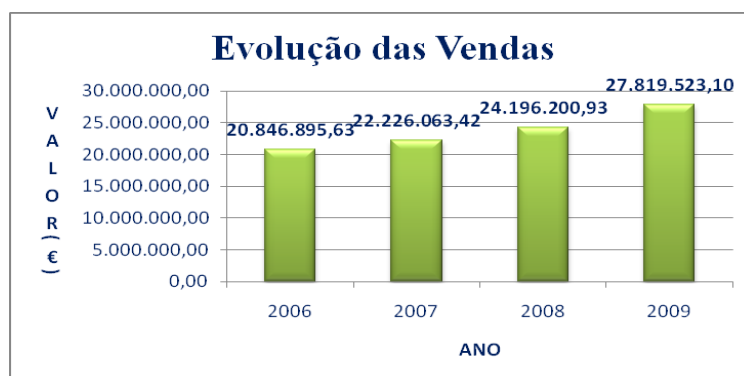


Fonte: Sofarimex, SA (2010).

A Sofarimex mantém uma produção mista de medicamentos de marca e medicamentos genéricos.

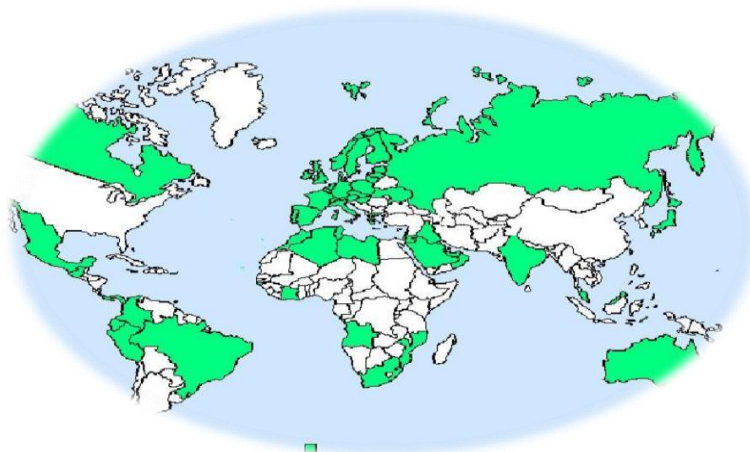
A actividade da Sofarimex tem vindo a crescer de um modo continuado com a consequente evolução das vendas em valor principalmente a partir de 2006, graças ao lançamento de novos genéricos cujas patentes tinham acabado de expirar na Europa (Gráfico 16).

**Gráfico 16: Evolução das Vendas**



Fonte: e-informa, Relatório Estrutural (2010) e Sofarimex, SA (2010).

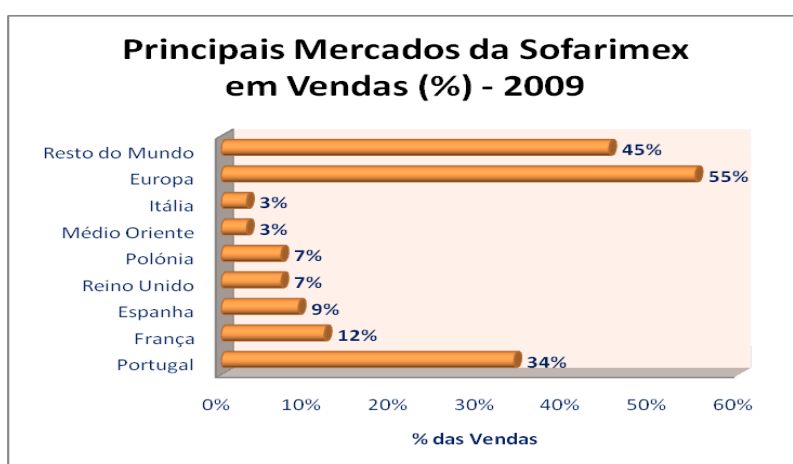
**Figura 4: Mercado final dos produtos fabricados na Sofarimex**



Fonte: Sofarimex, SA (2010).

O mercado da Sofarimex tem também vindo a alterar-se, tendo sido no ano 2000 de 85% a produção para o mercado nacional e de apenas 34% no ano de 2009 (Gráfico 17). Medicamentos fabricados na Sofarimex, podem ser encontrados à venda em quase todo o mundo, incluindo Europa Ocidental e Oriental, África, Médio Oriente, América Central e do Sul, Canadá, Austrália, Nova Zelândia à exceção dos Estados Unidos da América.

**Gráfico 17: Principais Mercados da Sofarimex em Vendas (%) em 2009**



Fonte: Sofarimex, SA (2010).

### 1.3.3. Desenvolvimento e Concepção

O desenvolvimento e concepção iniciam-se quer com a geração de ideias internas quer a partir de necessidades expressas pelos clientes. Podem também surgir de estudos de mercado, *benchmarking*, contributo de fornecedores, evolução tecnológica e alterações regulamentares. As ideias são seleccionadas de acordo com a sua aplicabilidade e adequação à organização. É nomeado um chefe de projecto e planeamento responsável pelo desenvolvimento até à produção dos três primeiros lotes industriais e conclusão do estudo de validação de processo de fabrico. Nesta fase, são necessárias interfaces estreitas com o laboratório de Controlo de Qualidade, as Compras, a Produção e a Garantia da Qualidade.

O desenvolvimento pode incluir as seguintes actividades:

- desenvolvimento de novas formulações;
- melhoria de formulações já existentes;
- desenvolvimento de processos de fabrico;
- desenvolvimento e /ou validação de métodos analíticos;
- estudos de estabilidade ICH (*International Conference for Harmonization*);
- fabrico de medicamentos experimentais.

#### **1.3.4. Comercialização**

A prospecção dos mercados alvo e qualificação dos potenciais clientes (diagnóstico de necessidades e expectativas) é efectuada pela equipa comercial. A arquitectura das soluções ajustadas aos potenciais clientes é seleccionada dando-se início à relação comercial. Da negociação resulta a elaboração da proposta comercial e caso seja aceite a adjudicação por este e elaboração do contrato. A fase seguinte consiste na elaboração e discussão do plano Comercial.

#### **1.3.5. Planeamento da Produção**

O planeamento da produção é elaborado numa base anual (com seis meses de antecedência), através da solicitação aos actuais clientes das suas previsões de vendas para o ano seguinte que é convertido em lotes de produção. No início do último trimestre do ano, é efectuada a análise de capacidades e de necessidades e elaborada proposta de orçamento. O plano anual é confirmado aos clientes até fim do mês de Novembro.

O planeamento mensal é efectuado num horizonte de 12 meses, sendo dividido em duas partes:

- A primeira que considera os meses M a M+3;
- A segunda que considera os meses M+4 a M+12.

A Sofarimex trabalha com um plano firme congelado de três meses enviados pelos clientes. As ordens são firmadas com base nas encomendas ou planos enviados pelos clientes através da plataforma informática ou outro suporte. As previsões iniciais são convertidas em pedidos e é gerado o Plano Mestre de Produção e o Plano de Necessidades de Materiais. As necessidades de compra são actualizadas diariamente de acordo com os novos planos firmes e previsões. A indústria farmacêutica secundária funciona em regime de produção por lote com um tamanho de lote fixo conforme registo nas Autoridades de Saúde.

Através da análise das previsões dos clientes e de acordo com a capacidade das máquinas e/ou linha de produção, os Serviços de Planeamento tentam efectuar agrupamentos de forma a otimizar os processos na Produção e avaliar possíveis necessidades extra de recursos.

Os Compradores verificam a disponibilidade dos materiais necessários ao cumprimento do plano fino de fabrico definido e coordenam com o Controlo de Qualidade a disponibilidade de materiais pendentes para execução do plano previamente definido. Os materiais necessários à produção podem ser comprados pela Sofarimex ou entregues pelo cliente, na maior parte dos casos, a substância activa. Após recepção, ambos seguem o mesmo fluxo de actividades.

O Serviço de Planeamento diariamente analisa e reajusta o sequenciamento da produção caso seja necessário. O plano fino de produção mensal das várias áreas de produção é analisado semanalmente em reunião onde participam todos os departamentos envolvidos. No início de cada mês o plano mensal é publicado e distribuído.

### **1.3.6. Produção, Armazenamento e Expedição**

A Produção de acordo com o plano de fabrico definido e de acordo com a disponibilidade dos materiais procede à abertura das ordens de produção e preparação da documentação necessária. Os materiais aprovados são dispensados ordem a ordem e o lote é fabricado e/ou embalado. Após produção o produto é entregue em armazém tendo que ser libertado pelo Director Técnico que autoriza a comercialização do mesmo. A entrega ao cliente é acompanhada da factura sendo o transporte na maior parte dos casos, *ex Works*.

### **1.3.7. Controlo de Qualidade**

Todas as matérias-primas, materiais de embalagem e produtos finais são sujeitos a controlo analítico conforme descrito no dossier de Autorização de Introdução no Mercado registado nas Autoridades de Saúde. Só matérias-primas e materiais de embalagem aprovados podem ser utilizados para a produção pelo que a recepção é efectuada em estado de quarentena, até análise conforme realizada.

### **1.3.8. Garantia da Qualidade**

A libertação dos lotes finais para venda é efectuada pelo Director Técnico registado na Autorização de Fabrico. Para tal, todos os registos gerados durante a produção do lote assim como todos os resultados e registos analíticos têm de ser verificados quanto à realização das etapas e conformidade dos resultados. O Sistema Farmacêutico da Qualidade obriga a uma monitorização da qualidade dos produtos assim como a monitorização do desempenho do sistema com vista à melhoria contínua.

### **1.3.9. Ambiente e Saúde e Segurança no Trabalho**

A Sofarimex tem implementado um Sistema de Gestão e Ambiental e um Sistema de Gestão da Saúde e Segurança no Trabalho. Os aspectos e os impactes ambientais decorrentes da actividade são assim geridos de acordo com a sua significância. Os perigos e riscos para a saúde decorrentes da actividade são também geridos de acordo com a sua significância.

A Sofarimex garante assim o cumprimento com os requisitos legais aplicáveis em matéria de ambiente e de saúde e segurança no trabalho.



#### 1.4. Desafios e tendências

- ✓ O mercado farmacêutico global poderá crescer entre 5 a 7% alcançando 880 mil milhões de dólares em 2011;
- ✓ Tendência para ultrapassar 44 biliões de USD em 2015;
- ✓ Os medicamentos genéricos vão ter cada vez mais um papel preponderante na acessibilidade e sustentabilidade dos sistemas de saúde;
- ✓ As vendas de medicamentos na Europa vão continuar a tendência de crescimento;
- ✓ A maior parte dos *Pharma Players* confirmam a tendência de crescimento do *contracting manufacturing* com objectivos entre 35% e 100% da produção total;
- ✓ O CAGR (*Compound Annual Growth Rate*) esperado é de 11% na Europa;
- ✓ Os 17 mercados emergentes poderão crescer a uma média entre 15 a 17% em 2011, entre os 170 e os 180 mil milhões de dólares. Muitos destes mercados beneficiarão da despesa governamental com a saúde e do aumento do financiamento nesta área, conduzindo a uma maior procura e acesso aos medicamentos;
- ✓ Os cinco maiores mercados europeus (Alemanha, França, Itália, Espanha e Reino Unido) deverão crescer, em conjunto, entre 1 a 3%, tal como o Canadá em 2011;
- ✓ O mercado norte-americano continuará a ser o maior mercado a nível global e espera-se um aumento entre os 3 e os 5% podendo obter vendas entre os 320 e os 330 mil milhões de dólares;
- ✓ O mercado dos genéricos estimula a inovação através da competição e margem financeira para a inovação;
- ✓ É esperada a maior queda de patentes de sempre durante o período de 2010 a 2014, sendo 2010 a 2012, um período chave com queda de patentes para medicamentos que venderam mais de 60 biliões de dólares em 2009. Espera-se que sejam aprovados e lançados no final de 2011 cinco potenciais *blockbusters*.

Empresas diferentes, o mesmo modelo de negócio. Qual será o factor crítico de sucesso que as distingue? Qual a estratégia que melhor conduzirá à sustentabilidade no médio e longo prazo? Continuarão a ser as parcerias com as *Big Pharma* determinantes para o crescimento e sucesso do negócio?

## **2. Nota Pedagógica**

### **2.1. Público-Alvo do Caso**

O caso apresentado insere-se no âmbito da estratégia empresarial destinando-se por isso a alunos da área da Gestão.

Para os alunos de licenciaturas ou mestrados, sugere-se a utilização do caso, em áreas que preparam alunos para exercer funções em Marketing, Estratégia ou Gestão.

O objectivo destas licenciaturas/mestrados é preparar os alunos para um mundo empresarial volátil, sempre em mudança, proporcionando conhecimentos gerais sobre os principais domínios da gestão, promovendo o desenvolvimento da capacidade de análise e tomada de decisão e aplicação de metodologias capazes de responder a problemas complexos.

No caso dos alunos das licenciaturas o público-alvo deverá ter já alguns conhecimentos básicos de gestão, pelo que é desejável leccionar o caso próximo do final da mesma. Os conhecimentos base previamente adquiridos serão necessários para o relacionamento das várias áreas da gestão e a utilização das ferramentas de análise necessárias de modo a maximizar as aprendizagens. Só assim será possível compreender os conceitos da estratégia, entre eles a análise da envolvente e interna, a vantagem competitiva, a formulação da estratégia e a medição do desempenho através do *BalanceScorecard*.

Para os alunos de mestrados executivos ou pós-graduações, o caso poderá ser utilizado nas unidades curriculares que tenham como objectivo o aprofundamento das principais áreas temáticas da gestão e a sua aplicação transversal na organização. O caso assume interesse especial para os alunos que desempenhem ou venham a desempenhar funções a nível do Planeamento Estratégico, das Operações, do Controlo de Gestão ou do Marketing. No entanto, o caso pode ser aplicado a qualquer sector de actividade pois as ilações a retirar do mesmo são aplicáveis a variados domínios.

## 2.2. Objectivos Pedagógicos

O caso em estudo descreve a estratégia de negócio da Sofarimex de modo a vencer os desafios futuros no mercado global do *contract manufacturing* aplicado à produção de medicamentos. O problema em análise tem como objectivo avaliar qual a melhor estratégia competitiva genérica, estratégia corporativa direccional e medição do desempenho de modo a garantir o desenvolvimento sustentado da organização.

Com a análise do presente caso os alunos deverão ser capazes de:

- ✓ Compreender o modelo de negócio da Sofarimex e a sua orientação estratégica;
- ✓ Percepcionar as implicações a curto e médio prazo que podem ocorrer por via da volatilidade do mercado;
- ✓ Identificar os *drivers* do mercado e os factores críticos de sucesso;
- ✓ Reconhecer a importância do pensamento estratégico para a mobilização da estrutura organizacional em torno de uma Visão comum e partilhada por todos.

## 2.3. Revisão da Literatura

O presente caso de estudo enquadra-se na área da estratégia, gestão estratégica e competitividade enquanto garante da sustentabilidade a longo prazo das organizações empresariais. Este capítulo inclui uma revisão da literatura que permite dar resposta às perguntas a seguir postuladas.

### 2.3.1. O que é a estratégia e para que serve?

Não existe uma só definição universalmente aceite. A palavra vem do grego antigo *strategos* (de *stratos*, "exército", e "ago", "liderança" ou "comando" tendo significado inicialmente "a função do general no exército") designando o comandante militar na época da democracia ateniense. Mais tarde, a "arte do general". Sun Tzu (2000) há mais de 2000 anos, considerava a guerra como um assunto de importância vital para o Estado; o reino da vida ou da morte; o caminho para a sobrevivência ou a ruína. Por isso era indispensável estudá-la profundamente. Assim, a estratégia militar baseia-se no estudo das várias escolhas possíveis para vencer o exército adversário se possível sem combater: o apogeu da arte. Quinn (1988) coloca ênfase especial no uso militar do termo e desenha a partir deste domínio um conjunto de dimensões

essenciais ou critérios para estratégias de sucesso. Define estratégia como o padrão ou plano que integra os principais objectivos, políticas e sequências de acções de uma organização, num universo coeso. As decisões estratégicas são aquelas que determinam a direcção global duma empresa e a sua viabilidade última à luz do previsível, do imprevisível e as mudanças desconhecidas que podem ocorrer no meio envolvente mais importante. Estratégia também significa controlo: um equilíbrio de forças entre estabilidade e mudança (Mintzberg, 1987).

Já para Ansoff (1965;1987) a estratégia consiste em novas regras de decisão e linhas de orientação que guiam o processo de desenvolvimento de uma organização.

Segundo Mintzberg (1988) a estratégia não se pode reduzir a uma única definição e o autor propõe cinco definições formais de estratégia (5 P's): como um plano (uma linha de orientação para lidar com uma situação), um estratagema (*ploy*) (uma manobra específica para despistar um oponente ou concorrente), um padrão (consistente no comportamento, seja ou não intencional), uma posição (um meio de identificar onde uma organização se posiciona numa envolvente de negócio, normalmente um mercado) e uma perspectiva (não consiste apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de perceber o mundo) e depois considera-se algumas das suas inter-relações. Nalguns aspectos, as definições de Mintzberg (1988) competem, mas nos aspectos mais importantes complementam-se.

Para Freire (1997), estratégia é o conjunto de decisões e acções da empresa que de uma forma consistente visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência e deve ser avaliada de acordo com três critérios: consonância, consistência e superioridade. Kaplan e Norton (2004) definem estratégia duma organização como a sua intenção em como criar valor para os seus accionistas, clientes e cidadãos. Os autores de Strategor (2000), definem a estratégia como uma escolha dos domínios de actividade em que a empresa entende estar presente e empregar recursos de modo que se sustente e desenvolva com eles. Identificam dois níveis de estratégia: a estratégia de grupo (ou *corporate strategy*) que determina os domínios de actividade da empresa; a estratégia concorrencial (ou *business strategy*) aplicada em cada um desses domínios de actividade. Na metáfora de Mintzberg (1987), os gestores são artesãos e a estratégia a sua argila: sentam-se entre um passado de capacidades corporativas e um futuro de oportunidades de mercado. O conceito de estratégia é o resultado de várias influências de várias áreas das ciências, trazidas pelos vários autores e estão sumarizadas na tabela 7.

**Tabela 7: Influências, autores relevantes e relação com a estratégia**

Influências	Autores Relevantes	Relação com a Estratégia
<b>Militar</b>	Sun Tzu, Clausewitz	Máximas da guerra que dizem que as variáveis a equacionar se resumem a três – querer (força moral das tropas), poder (logística da guerra) e saber (estratégia; sistemas de informação).
<b>Biologia</b>	Darwin, Hannan & Freeman, Henderson	No mundo das empresas verifica-se a mesma selecção natural que existe nas espécies. A estratégia torna-se então, a gestão da selecção natural e passa por uma boa compreensão do contexto natural.
<b>Teoria dos sistemas</b>	Bertalanffy, Boulding, Forrester, Morin, LeMoigne, Ckeckland, Sterman	As aproximações sistémicas podem providenciar um olhar aprofundado sobre os comportamentos dinâmicos dos sistemas, na passagem do isolacionismo empresarial para estratégias que envolvam a colaboração.
<b>Teoria Económica</b>	Williamson, Arrow, Coase, Penrose	A existência de organizações empresariais a funcionar em economia de mercado e o desenvolvimento da esfera da estratégia e do pensamento estratégico empresarial.
<b>Sociologia e Filosofia</b>	Weber, Habermas, Crozier, Peters & Waterman (pela negativa)	A eficácia e os resultados de uma organização passam pela análise da racionalidade colectiva, <i>i.é.</i> , uma estratégia estará sempre compreendida e emergirá, do jogo estratégico dos actores.
<b>Matemática</b>	Shubik, Nash, von Neuman, Morgenstern	No contexto da Teoria dos Jogos, o comportamento de um jogador (empresa) depende do comportamento dos demais jogadores (envolvente).
<b>Linguística</b>	Mainguenu, Foucault	A relação entre o discurso, sua interpretação e a sua divulgação pode ser poderosa em matéria de pensamento e desenvolvimento estratégico.
<b>Cadeia de Abastecimento</b>	Christopher, Stock, Lambert	A logística está associada ao poder enquanto a estratégia está associada ao saber. Gestão de conflitos, de relações, de interfaces, procurando incorporar as componentes humana, relacional e grupal.
<b>Criatividade</b>	Morin, Stacey	A criatividade torna a actividade construtora. Na fronteira do caos, desenvolvem-se conflitos estabilidade/instabilidade, maior

Influências	Autores Relevantes	Relação com a Estratégia
		aprendizagem, maior criatividade e as melhores estratégias que podem conduzir a maiores probabilidades de êxito.

Fonte: Adaptado de Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2008).

Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2008) referem que só existe necessidade de estratégia pela existência de um problema para o qual haja possibilidade de escolha, ou de alternativas em termos de solução. Segundo Wheelen e Hunger (2008), a gestão estratégica consiste num conjunto de decisões e acções de gestão que determinam o desempenho a longo prazo de uma organização. O estudo da gestão estratégica enfatiza por isso, a monitorização e avaliação de oportunidades e ameaças vindas do exterior à luz das forças e fraquezas da organização. Engloba tópicos tais como planeamento estratégico, análise ambiental e análise da indústria em quatro fases de gestão estratégica: planeamento básico financeiro, planeamento com base em previsões, planeamento orientado externamente e finalmente gestão estratégica. O modelo proposto por estes autores é composto por quatro elementos básicos: análise ambiental, formulação da estratégia, implementação da estratégia e avaliação e controlo. Já para Mintzberg (1994), o planeamento estratégico devia designar-se por programação estratégica, uma vez que consiste em programar as consequências de estratégias já criadas por outros meios. Envolve três passos: codificação, elaboração e conversão de estratégias.

Hamel e Prahalad (1994) falam de intenção estratégica como um sonho animador que energiza uma organização: um sonho amplamente compartilhado, uma visão realmente sedutora da oportunidade que o amanhã oferece, transmitindo uma noção de direcção, de descoberta e de destino. Os conceitos de estratégia podem também agrupar-se por escolas conforme descrito na tabela 8.

**Tabela 8: Escolas do Pensamento Estratégico**

Escolas	Palavras-chave	Influências principais	Ideias base/ estratégia	Aspectos Gerais
<b>Design</b>	Congruência/ <i>fit</i> (ajustamento); competências distintas; vantagem competitiva; SWOT/TOFA (Trunfos, Oportunidades, Fraquezas e	H.W. Newman, P. Selznick, A. Chandler, E. P. Learned, C.R. Christensen, K.R. Andrews, W. D. Guth	A estratégia que surge por ajustamento entre envolvente e organização tem carácter único; a formulação, por mais simples que seja, resulta de um processo de planeamento.	A estratégia preconiza uma aproximação ao conhecimento das oportunidades e ameaças e da envolvente e dos pontos fortes e fracos internos para poder “fazer” estratégia. Estratégia tipicamente <i>top-down</i> e a estrutura é uma

FABRICO DE MEDICAMENTOS NA EUROPA: QUE ESTRATÉGIA PARA O FUTURO?

Escolas	Palavras-chave	Influências principais	Ideias base/ estratégia	Aspectos Gerais
	Ameaças); formulação; implementação.			consequência da estratégia.
<b>Planeamento</b>	Programação, orçamentação, temporização, cenarização.	I. Ansoff, G.A. Steiner, P. Lorange	A estratégia é decomponível em sub-planos, sub-estratégias e programas, tipicamente funcionais, para que cada área da empresa saiba o que fazer e que resultados procurar.	O processo de “fazer” estratégia é deliberado. Necessário objectivar a missão e metas a atingir. O <i>gap</i> estratégico entre o “Onde estamos?” e o “Onde queremos estar?” acaba por ser uma medida do caminho a percorrer.
<b>Posicionamento</b>	Estratégias genéricas; grupos genéricos; análise competitiva; análise de portfolio; curva de experiência; cadeia de valor; barreiras à entrada e à saída.	D. E. Schendel, K. J. Hatten, Sun Tzu, K. V. Clausewitz, B. Henderson, M. Porter	Posições genéricas planeadas (económicas e competitivas); manobras.	A estratégia centra-se essencialmente, na escolha de estratégias específicas, ou de estratégias competitivas, fazendo apelo e recurso a análises de <i>portfolio</i> (BCG I e II; McKinsey/GE; A.D. Little, Shell, entre outras.
<b>Empreendedora</b>	Proximidade, visão, condução, inspiração; confiança.	J.A. Schumpeter, A. H. Cole, P. Drucker	Estratégia muito particular, pessoal, com perspectivas únicas dependentes da liderança.	A estratégia advoga uma presença e uma criticidade centrais ao líder, por quem passa a condução da empresa. Toda a empresa reflecte a imagem do líder e pode haver uma identificação (confusão?) da empresa com o seu próprio sucesso.
<b>Conhecimento</b>	Mapear; esquematizar; interpretar; incrementar; emergir.	H. A. Simon; S. G. March; C. Eden; F. Ackermann; P. Senge; J. Davenport; D. Braybrooke e C. E. Lindblom; R. M. Cyert; K. E. Weick; J. B. Quinn.	Perspectiva cognitiva; padrões; unicidade estratégica.	A estratégia emerge dum processo cognitivo como uma perspectiva, transportando conceitos, mapas, esquemas e enquadramentos mais para resolver problemas que para explorar oportunidades.
<b>Poder</b>	Negociação; conflito; coligação; stakeholders; jogo político; estratégia colectiva; rede; aliança; cadeia	G.T Allison; J. Pfeffer; G. R. Salancik; W. G. Astley; M. Crozier; N. Maquiavel; K. Marx	Padrões políticos e cooperativos e posições e manobras, tanto explícitas como encobertas.	A formação da estratégia é dominada pelo poder e pela política, seja como processo interno à organização seja pela organização face à sua envolvente.

Escolas	Palavras-chave	Influências principais	Ideias base/ estratégia	Aspectos Gerais
<b>Recursos</b>	Valores; crenças; mitos; cultura; ideologia; simbolismo; configuração; arquétipo; recurso; competências; capacidades; vantagens competitivas; objectivos.	A. Chandler; D. Miller; E. Rhenman; R. Norman; G. Hamel, C. K. Prahalad; H. Mintzberg; R. E. Miles; C.C. snow; E. Penrose; P. Drucker.	Perspectiva colectiva; unicidade na mensagem; contextualização da estratégia; recursos, competências e capacidades como bases para a estratégia.	Escola centrada naquilo que a empresa é capaz de fazer com os seus recursos, competências e capacidades que tem, levando em linha de conta a sua própria cultura. A estratégia surge como consequência dos meios (recursos e competências), procurando gerar capacidades para cumprir objectivos.
<b>Ambiental</b>	Adaptação; evolução; circunstância; selecção; complexidade; nicho.	M. T. Hannan; J. Freeman; D. S. Pugh, C. Darwin	Posições específicas (nichos); estratégia genérica.	A envolvente constituída por um conjunto de forças, é central no “fazer” da estratégia. A organização deve saber responder a estas forças ou, em contrapartida, preparar-se para sair de cena.

Fonte: Adaptado de Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2008).

### 2.3.2. Onde estamos?

De modo a responder a esta questão, é necessário efectuar uma análise ambiental que tem como objectivo a recolha de informação externa e interna de modo a identificar factores estratégicos que irão determinar o futuro da organização.

#### 2.3.2.1. Ambiente externo

De acordo como o modelo de Wheelen e Hunger (2008), uma das componentes externas a avaliar é o ambiente societal através da designada análise PEST: análise das forças político-legais (P), das forças económicas (E), das forças socioculturais (S) e das forças tecnológicas (T). Estas variáveis não têm impacto nas actividades da organização no curto prazo mas podem influenciar as decisões a tomar para o longo prazo. Freire (1997) designou esta análise por contextual. Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2008) acrescentaram à análise externa global outros factores tais como, demográficos e ecológicos.

A segunda componente a avaliar é a análise da indústria – grupo de empresas que produzem produtos ou serviços que são substitutos próximos uns dos outros. Esta análise foi popularizada por Porter (1980) e pretende analisar profundamente os factores chave existentes



na envolvente dum organização. O aspecto chave do ambiente da empresa é a indústria ou indústrias onde compete e o estado da competição numa indústria depende de 5 forças competitivas básicas: clientes, fornecedores, substitutos, concorrentes e novos potenciais concorrentes. A força colectiva destas forças determina o lucro último potencial da indústria, onde o lucro potencial é medido em termos de retorno a longo prazo do capital investido. Porter (1980) designa a competição neste sentido lato por rivalidade expandida (*extended rivalry*). Wheelen e Hunger (2008) acrescentaram a este modelo uma sexta força – outros *stakeholders*, de modo a reflectir o poder que os Governos, comunidades locais e outros grupos exercem sobre as actividades da indústria. Para Freire (1997) a indústria é considerada o meio envolvente transaccional composto por quatro elementos principais: clientes, concorrentes, fornecedores e comunidade.

Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2008) consideram como factores para análise externa da indústria os mercados, a concorrência, os fornecedores, os distribuidores e agentes e os publicitários e agências e elementos a analisar os accionistas, o governo, os clientes, os credores, os grupos de interesses, as associações empresariais, os concorrentes, os trabalhadores, os fornecedores e os sindicatos.

Já Nalebuff e Brandenburger (1996) com base na teoria dos jogos apresentaram o mapa *Value Net*. Representa todos os jogadores do negócio e as interdependências entre eles: a empresa, os clientes, os concorrentes, os fornecedores e os complementares. O *Value Net* revela duas simetrias fundamentais no jogo dos negócios: na dimensão vertical, clientes e fornecedores jogam papéis simétricos, são parceiros iguais na criação de valor; na dimensão horizontal, existe outra simetria. A um nível conceptual, os complementares são a imagem no espelho dos concorrentes. As organizações são complementares em construir os mercados e concorrentes na divisão dos mesmos.

#### **2.3.2.2. Ambiente interno**

No entanto, a análise externa das oportunidades e ameaças não é suficiente para proporcionar a uma organização uma vantagem competitiva. A organização tem de olhar para dentro, para si própria, de modo a identificar factores estratégicos – forças e fraquezas, que possam determinar a vantagem da organização face às oportunidades, evitando as ameaças. Segundo Wheelen e Hunger (2008) esta análise compreende a estrutura (cadeia de comando), a cultura (crenças, expectativas e valores) e os recursos (activos, capacidades, competências e

conhecimento). São realçadas neste modelo as competências nucleares e a necessidade do seu reinvestimento contínuo. A mesma abordagem para a análise interna foi proposta por Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2008).

Porter (1985) propõe para as empresas que se dedicam à produção a organização das actividades primárias e actividades de suporte numa cadeia de valor. Uma análise sistemática das actividades individuais criadoras de valor pode levar a uma melhor compreensão das forças e fraquezas numa organização. As diferenças entre as cadeias de valor de diferentes concorrentes são uma fonte chave para a vantagem competitiva.

A análise interna para Freire (1997) deve começar pela identificação da natureza dos principais recursos (humanos, financeiros e organizacionais) ao dispor e pela avaliação dos respectivos méritos. Outro contributo para a análise interna foi dado por Boom's e Bitner (1981) citado por Zeithalm e Bitner (1996) tendo por base o *marketing mix* tradicional. Aos quatro P's: produto, preço, distribuição e promoção os autores acrescentaram mais três quando aplicado aos serviços: pessoas, todos os actores que interferem no fornecimento do serviço e que influenciam as percepções dos clientes (nalguns casos o fornecedor é o serviço); evidência física, o ambiente no qual o serviço é fornecido e onde a empresa e o cliente interagem assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou a comunicação do serviço; processo, os procedimentos actuais, mecanismos e fluxos de actividade através do qual o serviço é fornecido – fornecimento do serviço e sistemas operacionais. Também os 5 P's de Mintzberg (1988) podem ser utilizados como ferramenta para análise interna.

### **2.3.2.3. Análise interna/externa**

A análise SWOT permite avaliar as forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*) da empresa, por um lado, e a identificação que faz das oportunidades (*Opportunities*) e das ameaças (*Threats*) presentes no ambiente. Na análise SWOT tradicional não existe correlação entre a análise interna e a análise externa não permitindo destacar fraquezas ou forças que individualmente podem não ser relevantes mas em conjunto com uma ameaça ou uma oportunidade podem tornar-se importantes. Tal como descrito por Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2008) este modelo originou inúmeros desenvolvimentos e várias contribuições que vieram permitir enriquecê-lo. A SWOT dinâmica resultou da construção de 4 alinhamentos, numa conjugação em diamante: Desafios/Apostas, que consistem nas forças que permitem à

organização utilizar todas as oportunidades; Restrições, que consistem nas fraquezas que bloqueiam a organização de beneficiar das oportunidades interessantes; Riscos, que consistem nas fraquezas que incrementam as ameaças e Avisos, que consistem nas forças que permitem à organização ultrapassar ameaças potenciais.

A matriz de BCG apresenta-se sob a forma de um quadrado e articula-se em torno de duas variáveis estratégicas: a taxa de crescimento do segmento de actividade analisado e a quota de mercado relativa da empresa nesse segmento. Os produtos são classificados como vacas leiteiras, pesos mortos, dilemas e vedetas.

A matriz de A. D. Little estrutura o seu quadro de análise estratégica a partir de duas variáveis: o grau de maturidade da actividade e a posição concorrencial da empresa no domínio de actividade. Esta matriz avalia a posição competitiva de uma empresa de maneira qualitativa.

A matriz de produtos e mercados de Ansoff (1987) identifica quatro aproximações possíveis ao mercado: penetração, desenvolvimento do mercado, desenvolvimento do produto e diversificação. Na versão de 1987 na matriz original de duas dimensões missão e produto, o vector de crescimento geográfico tem três dimensões: a dimensão de necessidade de mercado, a dimensão de tecnologia de produto/serviço; a geografia do mercado.

Uma vez analisadas as tendências do meio envolvente, a atractividade e a estrutura competitiva da indústria, é necessário identificar as actividades ou variáveis de gestão que têm de ser muito bem executadas para garantir o bom desempenho da empresa no seu negócio, os factores críticos de sucesso (Freire, 1997). Estes devem satisfazer três critérios genéricos: aplicabilidade geral, relevância e controlabilidade.

### **2.3.3. Para onde queremos ir?**

A resposta a esta pergunta começa pela formulação da estratégia. Para Wheelen e Hunger (2008) o desenvolvimento dum plano a longo prazo passa pelo estabelecimento da Missão (razão de existência), Objectivos (quais os resultados a acompanhar e quando), Estratégias (plano para atingir a missão e os objectivos) e Políticas (linhas de orientação para a tomada de decisão). Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2008) acrescentaram a definição da Visão, Valores, Capacidade estratégica, Modelo de negócio e Controlo. A visão (ou intenção estratégica) é o estado futuro desejado e alinhado com as aspirações da organização, um

sonho, uma ilusão, uma utopia. Freire (1997) refere a noção de consistência entre os vários elementos que constituem a estratégia para garantir a uniformidade de actuação no mercado. Kaplan e Norton (1990) consideraram que as organizações deveriam identificar os processos críticos para o negócio.

### 2.3.4. Como vamos lá chegar?

Sendo a estratégia feita de escolhas, o caminho para chegar ao destino não é único e existem diferentes alternativas e abordagens. Na tabela 9 apresentam-se alguns destes caminhos e as suas abordagens.

**Tabela 9: Alternativas estratégicas**

<b>Autor e critério</b>	<b>Opção estratégica</b>	<b>Descrição</b>	<b>Conceitos principais</b>
<b>Igor Ansoff (1965;1987)</b> <b>Áreas de Negócio</b>	Portfolio estratégico	Especificação dos tipos de áreas de negócio em que a organização pretende operar no futuro.	Tem quatro componentes: Vector de crescimento geográfico; vantagem competitiva; sinergias; flexibilidade estratégica.
	Competitiva	Especifica a abordagem distintiva de cada área de negócio.	Maximização da quota de mercado; crescimento; diferenciação de mercado; diferenciação de produto/serviço.
<b>Michael Porter (1980)</b> <b>Vantagem Competitiva</b>	Liderança pelo custo	Minimizar custos através de investimento intensivo em instalações eficientes, experiência e controlo apertado de custos sem ignorar qualidade e serviço.	<i>Dumping</i> ; guarda-chuva; dominação; recuperação.
	Diferenciação	Aumento/diminuição do valor/preços dos produtos/serviços. Diferenciação significativa; economicamente viável; defensável a longo prazo.	Melhoria; especialização; depuração; imitação.
	Focalização	Ser mais eficaz e eficiente que a concorrência num alvo estreito.	Nicho de mercado com baixo, diferenciação ou ambos.
<b>Wheelen &amp; Hunger (2008)</b>	Crescimento	Atingir o crescimento em vendas, lucros, activos ou combinações destes.	Concentração: vertical; horizontal. Diversificação: concêntrica; conglomerado.

Autor e critério	Opção estratégica	Descrição	Conceitos principais
<b>Estratégia Corporativa Direccional</b>	Estabilidade	Manutenção das actividades correntes sem alterações significativas na direcção.	Pausa/avançar com precaução; não mudar; resultados.
	Defensiva	Redutoras que visam alterações radicais incluindo a saída do negócio.	<i>Turnaround</i> ; em cativeiro; Venda/desinvestimento; falência/liquidação.
<b>Hamel &amp; Prahalad (1994) Competição pelo futuro</b>	Transformação organizacional	<u>Mais pequena</u> : diminuição de custos para aumentar a competitividade;	Reestruturar o portfolio; diminuir o número de pessoas.
		<u>Melhor</u> : melhoria da eficácia e eficiência dos processos internos.	Reengenharia de processos; melhoria contínua.
	Transformação da indústria	Diferente: criação do mercado do futuro.	Reinventar a indústria e regenerar estratégias.

### 2.3.5. Como podemos assegurar que chegámos ao destino?

Segundo Kaplan e Norton (2004) a estratégia duma organização falha em 70% dos casos mas o problema real não é uma má estratégia mas sim uma má execução. Roxburgh (2003) citado por Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2008) atribuiu este fracasso aos seguintes factores: excesso de confiança, contabilidade mental, estabilidade do *status quo*, ancoragem, *sunk-costs*, instinto grupal, estimativas desajustadas relativas a estados futuros e falsos consensos. Para Ansoff (1987) é necessário implementar a Política, Programas e Procedimentos operativos. Já para Wheelen e Hunger (2008) é necessário o desenvolvimento de Programas, Orçamentos e Procedimentos. Para saber se a estratégia foi bem sucedida há que avaliar e controlar, medindo o desempenho e comparando-o com os objectivos estabelecidos. Segundo estes autores não são suficientes as medições tradicionais de desempenho financeiro. Este conceito foi explorado e desenvolvido por Kaplan e Norton (2000) que levou à criação do *BalancedScorecard* (BSC). A organização é vista a partir de quatro perspectivas, onde se desenvolvem métricas, colecionam dados e se analisam relativamente a cada uma delas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento. O nome desta abordagem reflecte o balanço entre os objectivos de curto e de longo prazo, entre as medições financeiras e não financeiras, entre indicadores de retardamento e de avanço e entre perspectivas de desempenho externo e interno. Este modelo parte do pressuposto que a

medição do desempenho está alinhada com a estratégia numa série de relações de causa e efeito que designaram por mapa estratégico.

Já para Fiegenbaum, Hart e Schendel (1996) o alinhamento estratégico implica a necessidade de construir de forma contínua as competências distintivas da organização no tempo de modo a capturar as oportunidades emergentes externas. Estes autores descreveram a matriz do ponto de referência estratégico (SRP) composta por três dimensões: variáveis internas da organização, variáveis externas à organização e o tempo (orientação passada e futura). O comportamento estratégico dum organização e o seu desempenho são influenciados pelos pontos de referência que conscientemente ou inconscientemente adoptam. SRP e a atitude relativa ao risco representam outro conjunto de contingências com impacto no desempenho.

### **2.3.6. Competitividade**

A indústria farmacêutica constitui uma actividade económica que integra os chamados sectores de “alta intensidade tecnológica”. O estudo “A indústria farmacêutica em Portugal: desafios da adesão às comunidades europeias e da realização do mercado interno” de 1993 citado por Bica, Godinho e Rodrigues (2006) concluiu que o sector da indústria farmacêutica em Portugal poderia estar no limiar de um processo de desindustrialização não controlado, entendido como redução da base objectiva para a existência de unidades de produção no território nacional; decorrente da primeira constatação, apontava para a necessidade de se encetar uma profunda reestruturação do sector como resposta à evolução e à transformação da indústria a nível global e como imperativo da nossa integração europeia. Outro estudo quatro anos depois, “A indústria farmacêutica em Portugal: evolução, problemas e perspectivas” apresentou conclusões que não confirmaram os perigos da desindustrialização mas mantiveram alguns alertas: o perigo e os riscos de uma desindustrialização incontrolada do sector parecem não se ter acentuado (...): a indústria evoluiu qualitativamente, houve alterações no número de empresas a actuar no mercado, mas a produção, as exportações e a procura de medicamentos cresceram a um ritmo satisfatório, apesar da persistência de factores desfavoráveis; os elementos positivos que caracterizavam o sector no período de 1986-1992 e que o distinguem da restante indústria continuam a afirmar-se, por vezes com maior relevância. A exportação de produtos farmacêuticos apresentou uma tendência crescente entre 1998 e 2002. Estes autores identificaram como oportunidades de sucesso: produção por contrato (*outsourcing*); aposta na internacionalização através de uma intensificação das

exportações para alguns mercados; produção e comercialização de medicamentos genéricos; aposta crescente em actividades de investigação e desenvolvimento. Entre os factores necessários destacam-se: a definição clara de estratégias por parte dos gestores, designadamente uma melhor capacidade de avaliar a relação entre o investimento e o risco; a melhoria dos índices de produtividade e a modernização de processos nas empresas; a internacionalização e procura de novos mercados.

A competição está no cerne do sucesso ou falência das organizações, escreveu Porter (1985). A vantagem competitiva resulta da combinação das pessoas, processos e tecnologia misturados entre si. A reengenharia do negócio é o aliado natural da estratégia, particularmente em relação à sua implementação, e tentativas para compreender, desenvolver e operacionalizar esta ligação (Edwards e Peppard, 1994).

Como é cada vez mais difícil diferenciar os produtos físicos as organizações têm de apostar na diferenciação dos serviços. Para melhorar o serviço é necessário redesenhar processos e redefinir o papel dos clientes para simplificar o encontro; incorporar a tecnologia certa para ajudar colaboradores e clientes; criar clientes de elevado desempenho reforçando a sua função de clareza, motivação e capacidade; encorajar a “cidadania dos clientes” onde os clientes ajudam os clientes. A qualidade do serviço é testada em cada encontro e crucial para a continuidade do serviço (Kotler e Keller 2009). O *contract manufacturing* engloba-se na categoria de bens tangíveis acompanhados de serviços cada vez mais diferenciadores.

É crucial usar o poder de fazer pequenas coisas que os concorrentes se esquecem de fazer. Executar o serviço bem à primeira contribui significativamente para os resultados da empresa incrementando a eficiência operacional. Da perspectiva do cliente, a prova dum serviço é o seu desempenho perfeito (Berry e Parasuraman, 1991).

Para Hamel e Prahalad (1994), uma organização incapaz de imaginar o futuro, não estará lá para desfrutar dele e para chegar primeiro são necessários quatro elementos: compreensão de que a competição pelo futuro é diferente; um processo para a descoberta e percepção das oportunidades futuras; capacidade de energizar a organização de cima para baixo para o que pode ser uma longa e árdua jornada em direcção ao futuro; capacidade de superar os concorrentes e chegar ao futuro em primeiro lugar sem correr riscos desmedidos. A competitividade é o crescimento da indústria.

## 2.4. Ferramentas de Análise

### Análise Externa

- Análise PEST
- Ambiente específico
- Análise das 5 Forças de Porter modificado por Wheelen e Hunger (2008)
- Modelo *Value Net*

### Análise Interna /Externa

- Análise SWOT
- SWOT dinâmica
- Matriz A.D. Little

### Análise Interna

- Indicadores
- 7 P's de Booms e Bitner (1981)
- Análise da cadeia de valor de Porter (1985)
- Estrutura, Cultura e Recursos

### Formulação da Estratégia

- Visão; Missão; Objectivos; Factores Críticos de Sucesso; Valores; Cultura
- Estratégia Competitiva Genérica de Porter (1980)
- Estratégia Corporativa Direccional de Wheelen & Hunger (2008)
- Estratégia de Negócio de Ansoff (1968)
- Estratégia para o futuro de Hamel e Prahalad (1994)

### Avaliação e Controlo da Estratégia

- *Balanced Scorecard*

## 2.5. Plano de Animação

Para a aplicação do caso propõe-se o seguinte plano de animação:

- ✓ O caso será previamente analisado fora da sala de aula, em grupos de 5 a 6 elementos em duas fases distintas;
- ✓ Numa primeira fase será proposto aos alunos que utilizem as ferramentas de análise estratégica e que resolvam o caso no que respeita à análise externa e interna incluindo análise PEST, modelo das 5 Forças de Porter modificado por Wheelen e Hunger (2008), modelo *Value Net*, análise da cadeia de valor de Porter (1985), 7 P's de Booms e Bitner (1981), análise SWOT tradicional, SWOT dinâmica e matriz A. D. Little;



- ✓ Em aula através da técnica do *brainstorming*, o professor deverá funcionar como moderador das ideias geradas, não permitindo a crítica e delimitando o problema. A sessão será focalizada na análise interna e externa da Sofarimex. O tempo deverá ser cumprido e será encorajada a geração de ideias e a criatividade;
- ✓ Na segunda fase, após os alunos terem tomado conhecimento da organização e da envolvente que a rodeia será solicitado aos alunos que fora da sala de aula preparem a formulação da estratégia assim como proponham o modelo de avaliação e controlo da sua implementação;
- ✓ Mais uma vez em aula através da técnica do *brainstorming*, o professor voltará a funcionar como moderador das ideias geradas de modo a formular a melhor opção estratégica. O tempo deverá ser cumprido e será encorajada a geração de ideias e a criatividade com vista à resolução do problema;
- ✓ Todos os grupos irão apresentar a sua conclusão e as ferramentas utilizadas para a resolução do caso;
- ✓ No final da aula, o professor sumariará as opções propostas pelos vários grupos e concluirá com a identificação da melhor solução para a resolução do caso.

## Fase 1 – Antes da aula

Objectivos gerais	Temas a abordar	Aproximações/ situações úteis para ilustrar e alimentar o <i>brainstorming</i>	Metodologia	Tempo
<b>Familiarização com o tema;</b> <b>Identificação;</b> <b>Compreender e utilizar as ferramentas de análise;</b> <b>Resolução do caso em grupo</b>	Análise externa, interna e interna/externa: -Análise PEST; -5 Forças de Porter modificado por Wheelen e Hunger (2008); -Modelo <i>Value Net</i> ; -Matriz A.D. Little; -7 P's de Booms e Bitner (1981); -Análise da cadeia de valor de Porter (1985); -Estrutura, cultura, recursos; -Análise SWOT -SWOT dinâmica.	Metodologia de técnicas de resolução de problemas: brainstorming.	Leitura activa do caso; Identificação do problema e recolha de informação relevante para a resolução do mesmo.	O necessário

## Fase 1 – 1ª aula

Objectivos gerais	Temas a abordar	Aproximações/ situações úteis para ilustrar e alimentar o <i>brainstorming</i>	Metodologia	Tempo
<b>Compreender o desenvolvimento estratégico;</b> <b>Aplicar as ferramentas de análise estratégica.</b>	Análise externa, interna e interna/externa; Mercado: concorrentes, fornecedores, substitutos, clientes, novos potenciais concorrentes, complementares e suas interações.	Qual a importância da análise para a gestão organizacional?	Apresentação de propostas por grupo; Participação activa dos restantes alunos de modo a complementar a resposta.	2 horas

## Fase 2 – Antes da 2ª aula

Objectivos gerais	Temas a abordar	Aproximações/ situações úteis para ilustrar e alimentar o <i>brainstorming</i>	Metodologia	Tempo
<b>Formular uma estratégia;</b> <b>Compreender as várias opções estratégicas;</b> <b>Resolução em grupo.</b>	-Visão; -Missão; -Objectivos; -Factores críticos de sucesso; -Valores; -Cultura; - Opções estratégicas.	Como devem as organizações empresariais reagir à mudança?	Nova leitura activa do caso; Análise da resolução da 1ª fase; Formulação de várias opções de caminhos a seguir.	O necessário

## Fase 2 – 2ª aula

Objectivos gerais	Temas a abordar	Aproximações/ situações úteis para ilustrar e alimentar o <i>brainstorming</i>	Metodologia	Tempo
<b>Formular uma estratégia;</b> <b>Compreender as várias opções estratégicas;</b> <b>Compreender a importância do compromisso da estrutura organizacional.</b>	-Visão; -Missão; -Objectivos; -Factores críticos de sucesso; -Valores; -Cultura; - Opções estratégicas.	Face a alterações no mercado, como pode uma organização “dar o salto” e manter-se competitiva a longo prazo? Como pode uma organização reinventar o futuro?	Apresentação de propostas por grupo; Participação activa dos restantes alunos de modo a complementar a resposta. Sumarização do caso pelo professor apresentando as conclusões.	2 horas

## **2.6. Questões de Animação a colocar pelo docente aos alunos**

Tendo por base os objectivos pedagógicos do caso, propõe-se como guia de orientação para a resolução, as seguintes questões:

- **Questão 1:** Faça uma análise ao mercado em geral, concorrentes, fornecedores, clientes, substitutos, complementares, entre outros elementos e desenvolva uma análise externa, interna e externa/interna tão completa quanto possível sobre a Sofarimex.
- **Questão 2:** Esquematize a formulação duma estratégia, propondo e reformulando, com base nas análises anteriores, os seguintes elementos: visão, missão, objectivos, factores críticos de sucesso, valores; cultura. Apresente alternativas estratégicas possíveis e justifique a sua selecção ou não.
- **Questão 3:** Admitindo que seria o Presidente do Conselho de Administração da Sofarimex proponha o plano de implementação da estratégia a seguir, tendo em conta as análises efectuadas previamente.
- **Questão 4:** Proponha uma metodologia de avaliação e controlo da implementação da estratégia formulada.

## **2.7. Resolução**

### **2.7.1. Onde estamos? – Questão 1**

#### **2.7.1.1. Análise Externa Global e da Indústria**

##### **2.7.1.1.1. Análise Externa Global (Ambiente Societal) – Análise PEST**

**Figura 5: Análise PEST**



A envolvente externa revela-se com forças político-legais agressivas devido à crise mundial e consequente endividamento dos Estados, nomeadamente do Estado Português. A crise política em Portugal tem também criado alguma instabilidade e contradições legislativas na área do medicamento. Por outro lado, observa-se o crescimento de mercados subdesenvolvidos ou em vias de desenvolvimento. A medicina socializada especialmente na Europa, conduziu a um aumento do acesso a cuidados de saúde e associado a um aumento da esperança de vida conduziu ao crescimento do mercado. No entanto, o aumento das taxas de desemprego leva a alguma retracção por parte dos utentes ao consumo de medicamentos.

### 2.7.1.1.2. Análise Externa da Indústria (Ambiente específico)

#### 2.7.1.1.2.1. Factores

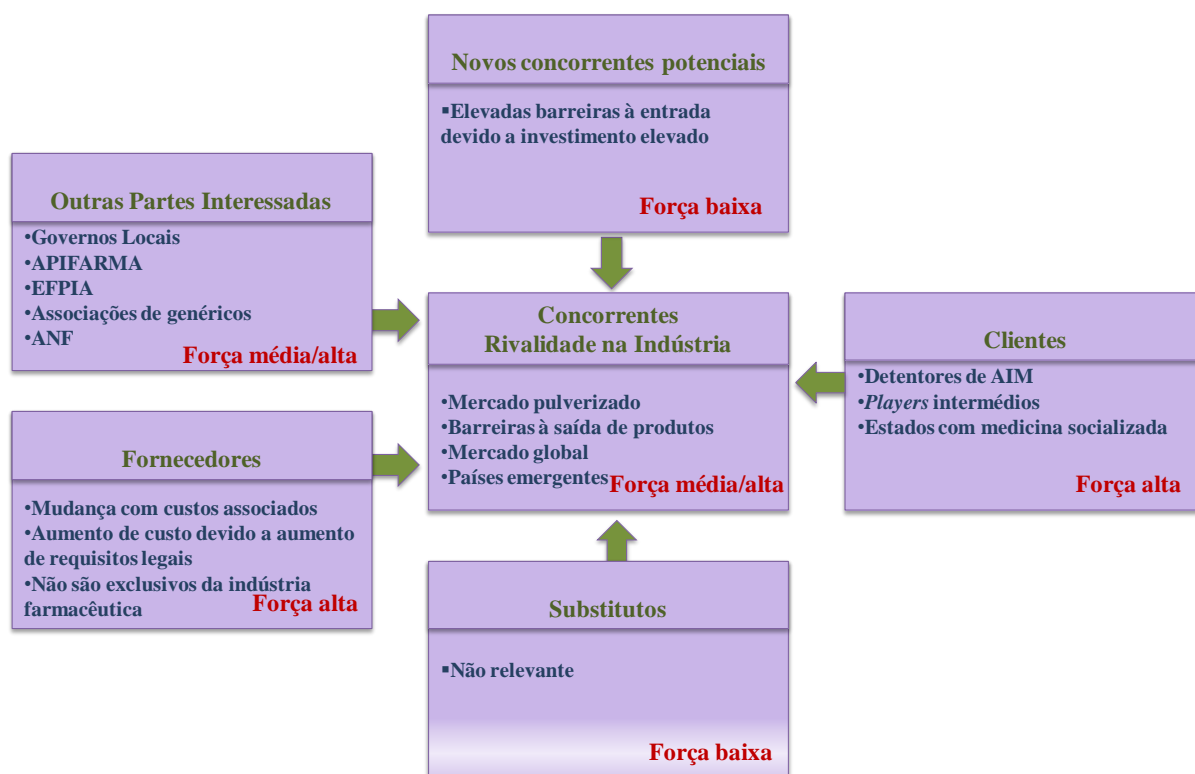
**Figura 6: Análise dos factores da Indústria**



A indústria caracteriza-se pela existência de dois factores de peso: clientes e fornecedores. A alteração do fornecedor da substância activa é sujeita a custos de alteração por parte do cliente final o que constitui uma barreira à saída. Para a generalidade dos excipientes, o principal cliente é muitas vezes a indústria alimentar, o que retira poder negocial às empresas compradoras. Por outro lado, os clientes são cada vez mais exigentes em aspectos como a qualidade, indo por vezes muito além dos requisitos legais aplicáveis. A indústria encontra-se pulverizada embora se tenha vindo a notar o crescimento de alguns grupos empresariais através de fusões e aquisições. Em Portugal, as empresas são na generalidade de capital nacional.

#### 2.7.1.1.2.2. Análise das 5 Forças de Porter modificado por Wheelen e Hunger (2008)

**Figura 7: Modelo das 5 Forças de Porter modificado por Wheelen e Hunger (2008)**

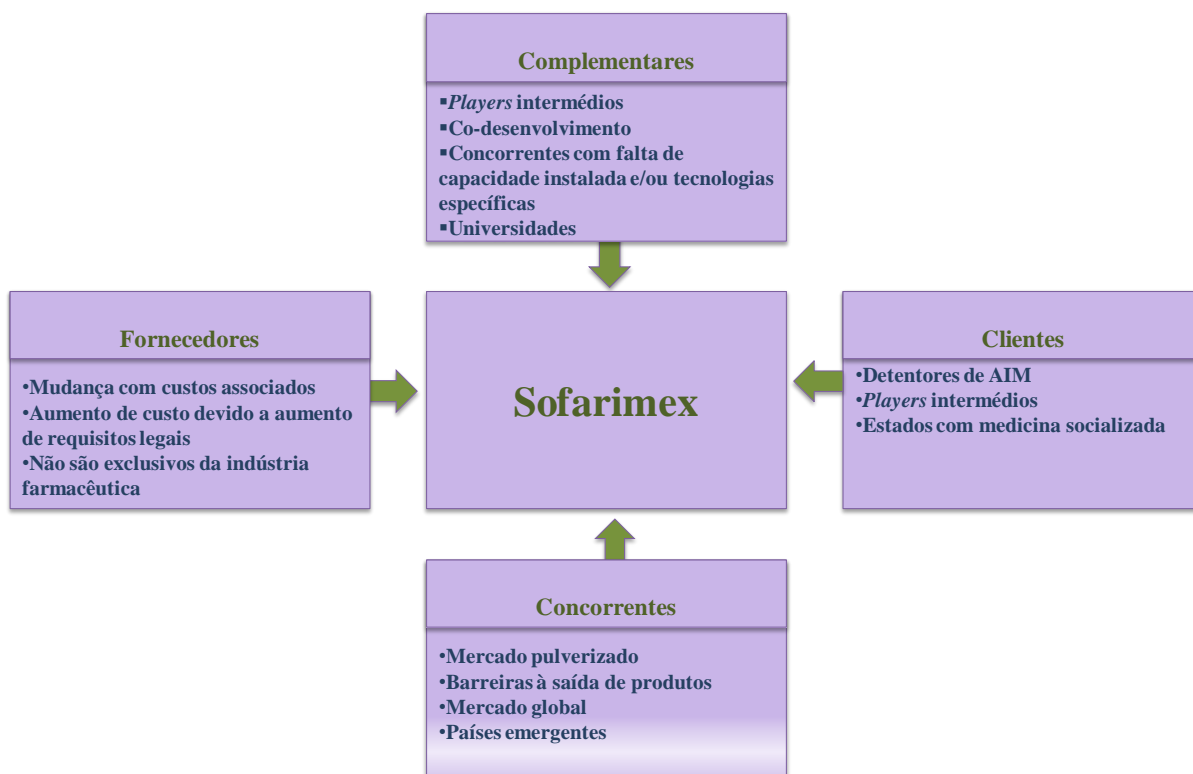


A rivalidade na indústria caracteriza-se principalmente pela concorrência dos países emergentes e alguns países do leste europeu, que têm vindo a crescer por estratégias de fusões e aquisições. As barreiras à entrada na indústria são fortes devido a investimento elevado em instalações e tecnologia. Os substitutos são uma força não relevante neste momento.



### 2.7.1.1.2.3. Modelo Value Net

Figura 8: Mapa Value Net da Sofarimex



Os complementares constituem um grupo interessante e a explorar nomeadamente no co-desenvolvimento e na colmatação das necessidades de cada organização. As Universidades poderão ser um aliado valioso.

### 2.7.1.2. Análise interna

#### 2.7.1.2.1. Principais indicadores

- ✓ Em 2009, a Sofarimex obteve cerca de € 28 milhões em vendas, o que representa um crescimento de cerca de 15% face ao ano anterior e cerca de 33% face a 2006;
- ✓ Portugal (34%), França (12%) e Espanha (9%) foram os principais mercados em vendas da Sofarimex em 2009;
- ✓ Alguns ratios de gestão:

**Tabela 10: Ratios de Gestão da Sofarimex entre 2007 e 2009**

ANO	2007	2008	2009
<b>Nível Serviço</b>	96,0	96,0	90,7
<b>Retenção de Clientes</b>	110,9	110,0	118,8
<b>Rentabilidade Operacional</b>	11,7	14,5	18,6
<b>Return On Investment (ROI)</b>	-	10,0	13,0
<b>% Exportação</b>	-	66,9	66,4
<b>Cumprimento Plano Fabrico</b>	82,7	82,3	85,0
<b>Taxa Ocupação Maquina</b>	68,2	77,1	72,0
<b>Unidades Produzidas por Hora Trabalhada</b>	-	206,0	237,0

✓ Dados financeiros:

**Tabela 11: Total de Balanço da Sofarimex entre 2006 e 2008**

	2006	2007	2008
<b>Total de Balanço</b>	20.846.895,63 €	22.226.063,42 €	24.196.200,93 €

**Tabela 12: Demonstração de Resultados resumida da Sofarimex entre 2007 e 2009**

DR	2007	2008	2009
<b>Vendas</b>	22.226.063,42 €	24.196.200,93 €	27.819.523,10 €
<b>Custo das vendas</b>	8.224.630,00 €	8.829.463,00 €	10.009.749,00 €
<b>Custo das vendas (%)</b>	37%	36%	36%
<b>EBIT</b>	2.740.019,00 €	3.305.595,00 €	5.356.449,00 €
<b>Resultado Líquido</b>	1.956.800,00 €	2.844.581,00 €	4.395.587,00 €

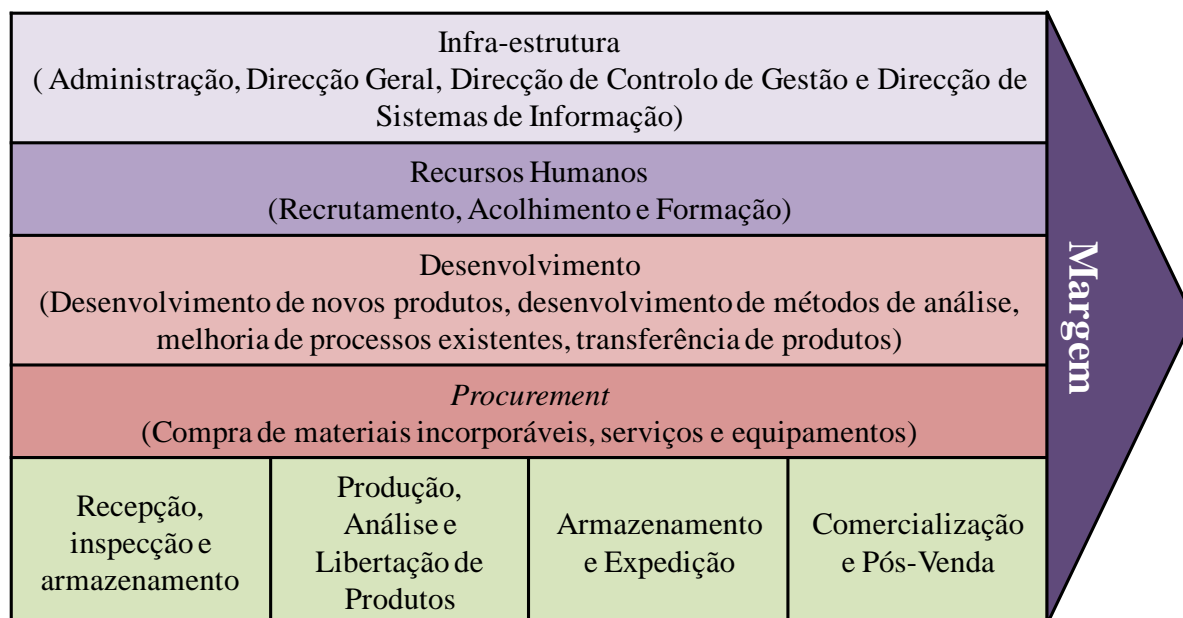
## 2.7.1.2.2. 7 P's de Booms e Bitner (1981)

Tabela 13: 7 P's de Booms e Bitner (1981)

Dimensão	Sofarimex
<b>Política de produto</b>	<i>Contract manufacturing</i> e desenvolvimento de formas sólidas, líquidas e semi-sólidas, formas estéreis incluindo liofilizados e soluções por filtração asséptica em frasco; Cumprimento da Boas Práticas de Fabrico e outros requisitos de Qualidade aplicados aos produtos; Oferece várias dimensões de lote e variados sistemas de embalagem para líquidos e sólidos e quantidade por unidade de venda; Oferece serviços Pós-venda de tratamento de reclamações, actualizações regulamentares e Revisão da Qualidade do Produto.
<b>Política de preços</b>	Preços estabelecidos com base nos custos directos e indirectos e escalões por quantidade.
<b>Política de promoção e comunicação</b>	Presença anual na <i>CPhI Worldwide</i> ; <i>Site</i> corporativo na <i>internet</i> ; <i>roadshows</i> a potenciais e actuais clientes; membro da <i>PharmaPortugal</i> . Plataforma B2B.
<b>Política de vendas e distribuição</b>	Venda directa por lote <i>ex-works</i> .
<b>Política de Pessoas</b>	Número de trabalhadores em função do orçamento aprovado para o ano seguinte. Formação como meio de aquisição e desenvolvimento de competências.
<b>Política de Processos</b>	Abordagem por processos no âmbito da Certificação NP EN ISO 9001:2008 e integrado com os outros sistemas de gestão; Certificação NP EN ISO 14001:2004; Certificação OHSAS 18001:2007 e NP 4397:2008.
<b>Evidência Física (<i>Physical Evidence</i>)</b>	Instalação moderna para o fabrico de formas estéreis. <i>Layout</i> da instalação para formas líquidas, pastosas e sólidas desactualizado face ao <i>state of the art</i> .

### 2.7.1.2.3. Análise da Cadeia de Valor Genérica de Porter (1985)

**Figura 9: Cadeia de Valor da Sofarimex**

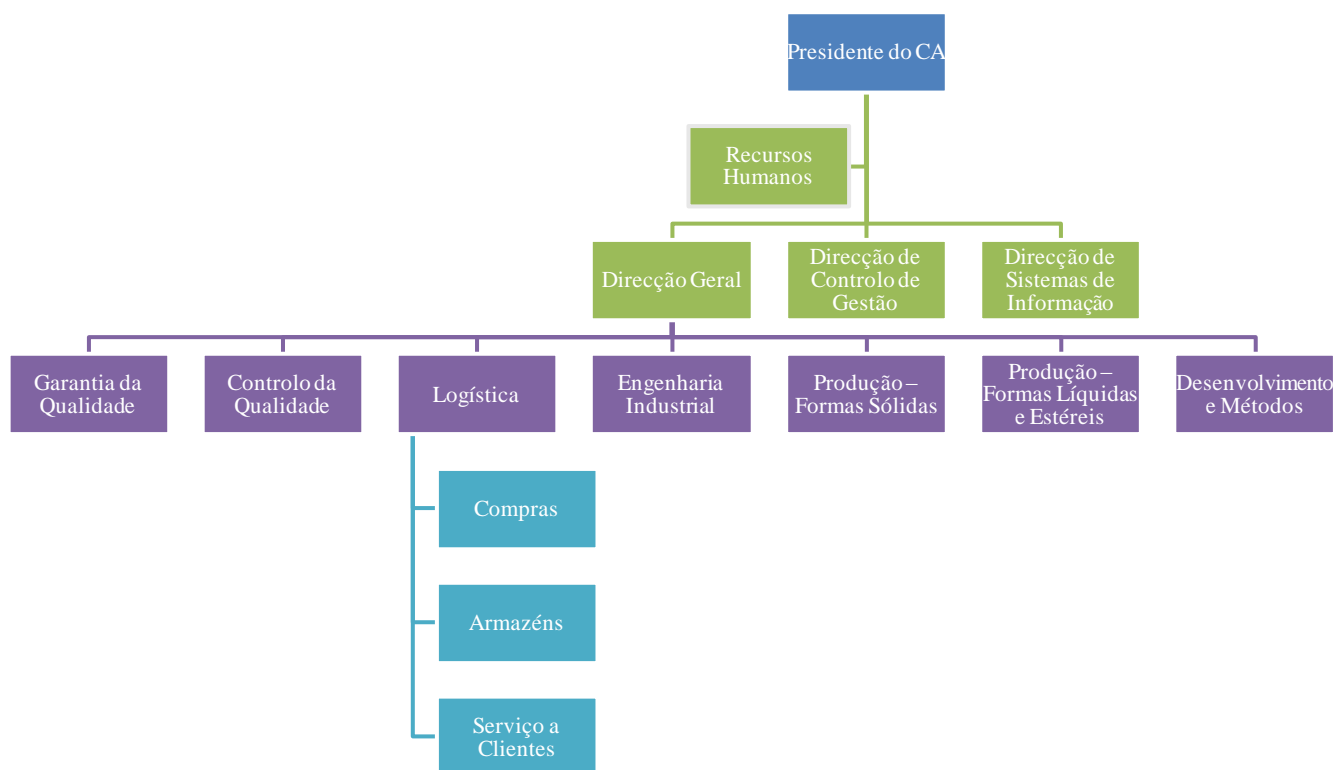


### 2.7.1.2.4. Estrutura

Tal como apresentado na Figura 3, a Sofarimex está enquadrada num grupo de empresas que operam na produção, distribuição e comercialização de medicamentos e outros produtos de saúde em Portugal e em países de expressão portuguesa em África e no Brasil. Tal como para as outras empresas, possui serviços próprios e serviços partilhados pelas restantes empresas do grupo.

A estrutura orgânica da Sofarimex é do tipo funcional. Os serviços partilhados são os Recursos Humanos, a Direcção Administrativa e Financeira e a Direcção de Sistemas de Informação.

**Figura 10: Organigrama da Sofarimex**



Existe implementado o *Balanced ScoreCard* segundo as quatro perspectivas do modelo de Kaplan e Norton (1996), como sistema de apoio à tomada de decisão que está centralizada na Administração e numa perspectiva de grupo empresarial.

#### **2.7.1.2.5. Cultura**

Na organização existe uma cultura bem definida consistente com a antiguidade no mercado e a estrutura actual familiar. A produtividade não tem evoluído favoravelmente mas existe uma preocupação geral pela qualidade dos produtos fabricados. Com base num *survey* departamental a organização revelou-se orientada mais para os resultados que para as relações humanas com enfoque nos processos internos nomeadamente ao nível do cumprimento de requisitos legais e voluntários que a organização subscreve, como meio de desenvolvimento interno e imagem para o exterior. Aposta em novos meios tecnológicos para crescer.

### 2.7.1.2.6. Recursos

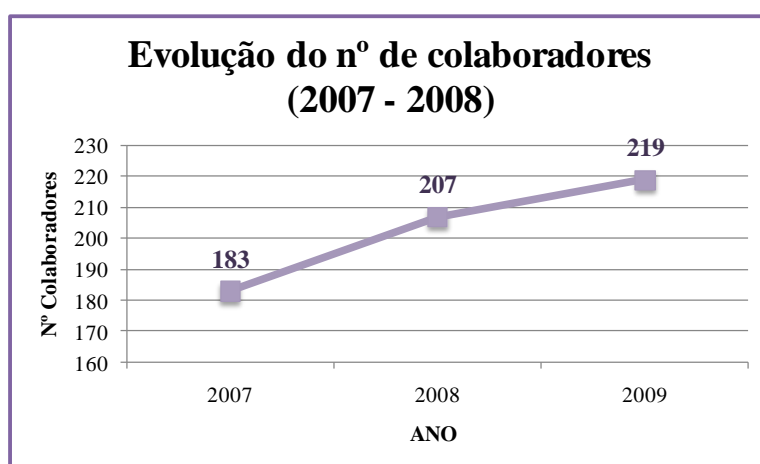
#### Activos físicos

Sobre um terreno de 28 240m<sup>2</sup>, a fábrica é constituída por quatro elementos contíguos e com a forma paralelepipedica ocupando 18 570m<sup>2</sup> de área coberta. O edifício possui três níveis e o armazém um nível com 16m de altura. Existe também uma área coberta, adjacente à fábrica que serve de refeitório para os colaboradores.

Possui um elevado parque de máquinas para produção e análise de medicamentos assim como as utilidades fabris necessárias à operação.

#### Activos humanos

**Gráfico 18: Evolução do nº de colaboradores entre 2007 e 2009**



No final do ano de 2009 contava com 219 colaboradores dos quais 25% com formação académica superior distribuídos de acordo com a tabela 14.

**Tabela 14: Repartição dos Activos Humanos em termos de Escolaridade (2009)**

	Com grau académico superior (%)	Sem grau académico superior (%)
Garantia da Qualidade	85	15
Produção	10	90
Controlo da Qualidade	45	55
Armazém e Distribuição	14	86
Serviços Apoio Técnico e Engenharia	38	62
Outros	38	62
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>75</b>

- Número médio de horas de formação em 2009 foi de 37,5 horas

- Turnover foi de 91% em 2009.

### 2.7.1.3. Análise Externa/Interna

#### 2.7.1.3.1. Análise Swot

**Figura 11: Análise SWOT da Sofarimex**

<b>S - Forças</b>	<b>W - Fraquezas</b>
S1 Experiência e competência da equipa de gestão S2 Focalização no cliente S3 Conhecimento do mercado de genéricos S4 Nova unidade de produção de liofilizados estéreis S5 Nova unidade de desenvolvimento de produtos S6 Desenvolvimento analítico S7 Capacidade produtiva S8 Flexibilidade	W1 Sistemas computadorizados W2 Rapidez de resposta a solicitações W3 Disponibilidade da informação W4 Instalação W5 Fluxos de informação W6 Preços
<b>O - Oportunidades</b>	<b>T - Ameaças</b>
O1 Envelhecimento da população O2 Mercado global de medicamentos em crescimento O3 Necessidade de sistemas de saúde sustentáveis O4 Desejos governamentais para aumentar o uso de genéricos O5 Expiração de patentes na Europa O6 Intermediários no desenvolvimento de produtos O7 Inovação tecnológica (novas soluções terapêuticas)	T1 “Chindia” (China e Índia) T2 Crise económica global T3 Concorrentes portugueses (Iberfar, Bluepharma, Lusomedicamenta,) T4 Concorrentes (Rottendorf, Pathéon, Famar, NextPharma, Jelfa, Unither e outros) T5 Pressão sobre os preços T6 Esmagamento das margens T7 Europa de Leste T8 Aumento da competição global

2.7.1.3.2. SWOT Dinâmica

Figura 12: SWOT dinâmica da Sofarimex

<b>Factores Internos</b>	<b>Forças (S)</b>	<b>Fraquezas (W)</b>
	S1 Experiência e competência da equipa de gestão S2 Focalização no cliente S3 Conhecimento do mercado de genéricos S4 Nova unidade de produção de liofilizados estéreis S5 Nova unidade de desenvolvimento de produtos S6 Desenvolvimento analítico S7 Capacidade produtiva S8 Flexibilidade	W1 Sistemas computadorizados W2 Rapidez de resposta a solicitações W3 Disponibilidade da informação W4 Instalação W5 Fluxos de informação W6 Preços
<b>Factores externos</b>		
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estratégias SO</b>	<b>Estratégias WO</b>
O1 Envelhecimento da população O2 Mercado global de medicamentos em crescimento O3 Necessidade de sistemas de saúde sustentáveis O4 Desejos governamentais para aumentar o uso de genéricos O5 Expiração de patentes na Europa O6 Intermediários no desenvolvimento de produtos O7 Inovação tecnológica (novas soluções terapêuticas)	✓Parcerias no desenvolvimento de novos dossiers ✓Desenvolvimento, produção e marketing de medicamentos genéricos ✓ Parcerias com <i>players</i> intermédios ✓Marketing de serviços de liofilização ✓ Foco na produção para exportação	✓ Aumento do investimento nas instalações ✓ Investimento em sistemas informatizados de apoio ✓ Implementação de CRM
<b>Ameaças (T)</b>	<b>Estratégias ST</b>	<b>Estratégias WT</b>
T1 “Chindia” (China e Índia) T2 Crise económica global T3 Concorrentes portugueses (Iberfar, Bluepharma, Lusomedicamenta,) T4 Concorrentes (Rottendorf, Pathéon, Famar, NextPharma, Jelfa, Unither e outros) T5 Pressão sobre os preços T6 Esmagamento das margens T7 Europa de Leste T8 Aumento da competição global	✓Publicidade e marketing de serviços e produtos ✓Procura activa de novos negócios ✓Desenvolvimento e registo centralizado de novos dossiers	✓Melhoria da produtividade, reduzindo custos e mantendo os níveis de qualidade ✓ Disponibilidade atempada de informação e documentação



2.7.1.3.3. **Matriz A.D. Little**

**Figura 13: Matriz A.D. Little da Sofarimex**  
**Estado de Maturidade da Indústria**

		Embrionário	Crescimento	Maturidade	Declínio
Posição Competitiva	Dominante				
	Forte				
	Favorável		Desenvolver a capacidade Baixar custos Pesquisar novos mercados		
	Ténue				
	Fraca				

2.7.2. Para onde queremos ir? - Questão 2

2.7.2.1. **Visão, Missão, Objectivos globais e específicos, Factores Críticos de Sucesso, Valores e Cultura**

**Tabela 15: Visão e nova Missão propostas para a Sofarimex**

<b>VISÃO</b>
<p>Ser e ser reconhecida como líder no fornecimento de serviços de produção e desenvolvimento de medicamentos de elevada qualidade e em integral cumprimento das Boas Práticas de Fabrico. De Portugal para a Europa e outros mercados a nível global.</p>
<b>Comentário</b>
<p>A visão preconizada para a organização foca claramente o desejo de consolidar a sua posição interna e o desejo de crescer e expandir as vendas internacionais. Da mesma forma reforça a visão de ser reconhecida num contexto global mantendo a associação à qualidade, e ao respeito pelo cumprimento das Boas Práticas de Fabrico de Medicamentos.</p>
<b>NOVA MISSÃO</b>
<p>Produzir e desenvolver medicamentos de elevada qualidade, genéricos e de marca, de modo a satisfazer as expectativas dos nossos clientes e as necessidades dos pacientes, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população em geral. Fornecer soluções eficientes, flexíveis e a preços competitivos, garantindo a qualidade e o nível de <i>compliance</i>, com um serviço ao cliente de excelência, proporcionado por profissionais altamente qualificados e criando valor para as partes interessadas.</p>
<b>Comentário</b>
<p>A nova missão procura reforçar as ideias chave da sua visão e concretizá-la focalizada no cliente através da concepção e venda dos seus serviços numa vertente de elevada qualidade a preços adequados, oferecendo um serviço de excelência perceptível pelo mesmo. Determina o desejo de passar valor às partes interessadas sem descuidar os seus valores e princípios intrínsecos de responsabilidade social e crescimento sustentável.</p>

**Tabela 16: Objectivos propostos para a Sofarimex**

<b>OBJECTIVOS</b>
<b>Objectivos Estratégicos:</b>
✓ Crescimento das vendas em 25% nos próximos 3 anos;
✓ Redução dos custos operacionais de modo a enfrentar a pressão sobre os preços;
✓ Diversificar e aumentar clientes;
✓ Diversificar mercados incluindo o norte-americano;
✓ Estabelecer parcerias a longo prazo com os actuais e potenciais clientes i.é, fidelizar clientes;

**Tabela 17: Factores Críticos de Sucesso do Negócio**

<b>FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO</b>
✓ Qualidade dos produtos;
✓ Serviço ao cliente logístico e técnico-regulamentar;
✓ Qualidade do serviço: entrega em tempo, bem à primeira vez, melhor e mais rápida resposta a solicitações; resolução mais rápida das reclamações;
✓ Prazos de entrega;
✓ Preços;
✓ Flexibilidade;
✓ Capacidade de resolução de problemas técnicos e proposta de soluções para os mesmos;
✓ Domínio dos requisitos legais aplicáveis aos vários mercados.

**Tabela 18: Novos Valores propostos para a Sofarimex**

<b>NOVOS VALORES</b>
Profissionalismo; Respeito; Solidariedade; Honestidade; Assertividade; Qualidade; Integridade; Exigência; Satisfação pessoal
<b>Comentário</b>
Sendo os valores o conjunto de sentimentos que estruturam a cultura e a prática da organização, os novos valores acrescentam aos anteriores a Qualidade no desempenho das actividades, a Exigência com tudo aquilo que é realizado, a Integridades dos profissionais e a Satisfação Pessoal dos colaboradores no exercício das suas funções e pelo contributo para o desenvolvimento da sua organização e outras partes interessadas.

**Tabela 19: Nova Cultura proposta para a Sofarimex**

<b>NOVA CULTURA</b>
Uma organização que mantendo uma orientação para os resultados, a equilibre com as relações humanas, através da participação, da abertura e da discussão com vista ao empenhamento, à moral e ao desenvolvimento humano. Cultura de inovação e adaptação à mudança com vista ao apoio externo, à aquisição de recursos e ao crescimento. Incorporação no comportamento dos novos valores: Integridade, Exigência e Satisfação pessoal.

**2.7.2.2. Como vamos lá chegar? – Questão 3**

**2.7.2.2.1. Estratégia Competitiva Genérica de Porter (1980)**

**Figura 14: Vantagem Competitiva Genérica de Porter (1980)**

		Vantagem Competitiva	
		Baixo Custo	Diferenciação
Extensão Competitiva	Alvo Alargado	Liderança no Custo	Diferenciação
	Alvo Estreito	Focalização no Custo	Focalização na Diferenciação

### Comentário

Sendo o preço um dos factores críticos de sucesso face à pressão dos clientes e Governos numa envolvente de crise mundial, a melhor opção será adoptar uma estratégia de liderança por custo, conseguindo uma substancial redução de custos (em função do volume) e fazer acompanhar essa mesma redução por preços cada vez mais baixos, mantendo sempre os preços acima dos custos. Esta estratégia permite proteger a empresa contra as cinco forças competitivas. Para isso deve:

- ✓ Minimizar custos através de investimento intensivo nas instalações de modo a torná-las eficientes e *state of the art*;
- ✓ Tirar partido da experiência e aprendizagem já acumulada ao longo dos anos;
- ✓ Controlar apertadamente os custos sem ignorar qualidade e serviço;
- ✓ Obter vantagens através do desenvolvimento das capacidades organizacionais que permitam baixar custos ao longo do tempo e ao longo de toda a cadeia de valor, quer ao nível das actividades de suporte quer ao nível das actividades primárias, tais como desenvolvimento das pessoas, dos sistemas de informação e reengenharia dos processos de produção e analíticos;
- ✓ Avaliar a carteira de clientes e “limpar” os clientes marginais;
- ✓ Minimizar os custos dos serviços através do apoio de sistemas de informação e reorganização de tarefas;
- ✓ Parcerias com fornecedores;
- ✓ Supervisionar a mão-de-obra
- ✓ Estruturar rigorosamente as responsabilidades
- ✓ Avaliar e implementar incentivos quantitativos

As margens obtidas, devem ser de novo reinvestidas em novo equipamento e instalações modernas de modo a sustentar a posição de liderança de custo. O reinvestimento pode ser um pré requisito para sustentar a posição. A vantagem concorrencial dependerá da capacidade da organização em minimizar os seus custos ao longo do tempo.

**2.7.2.2.2. Estratégia Corporativa Direccional de Wheelen e Hunger (2008)**

**Tabela 20: Estratégia Direccional proposta**

<b>ESTRATÉGIA DIRECCIONAL</b>
Crescimento por concentração horizontal.
<b>Comentário</b>
<p>Propõe-se manter e desenvolver a estratégia de crescimento adoptada de modo a tirar vantagem da curva da experiência e da aprendizagem, reduzindo o custo unitário de produção, assim como do crescimento previsto do mercado. O crescimento irá oferecer mais oportunidades de progresso, promoção e emprego interessante e motivador para os colaboradores e gestores. O crescimento deverá ser pelo aumento da exportação e penetração noutros mercados geográficos, como por exemplo Estados Unidos da América, assim como no aumento do número de produtos para os mercados existentes.</p> <p>Crescimento da produção de liofilizados de modo a rentabilizar a capacidade instalada.</p> <p>Outra vertente será o crescimento do número de produtos de desenvolvimento próprio recorrendo a registo centralizado ou por reconhecimento mútuo nos principais actuais e/ou potenciais mercados, permitindo assim o crescimento das vendas destes produtos e o aumento de volume de produção.</p> <p>Estabelecimento de parcerias, através dos “complementares” do modelo <i>Value Net</i> em co-desenvolvimento de novos produtos e por complementação da capacidade produtiva de clientes quer por capacidade insuficiente quer por ausência de tecnologia específica, como por exemplo a produção de liofilizados.</p>

**2.7.2.2.3. Estratégia de Negócio de Ansoff (1968)**

**Tabela 21: Estratégia de negócio proposta**

ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO
Portfólio estratégico.
Comentário
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vector de crescimento geográfico na direcção do desenvolvimento de produtos, tendo em conta a diminuição do ciclo de vida dos produtos e a necessidade contínua de compensar a queda da produção com a entrada de novos produtos;</li> <li>✓ Vantagem competitiva através da oferta de tecnologia mais restrita com a produção de liofilizados;</li> <li>✓ Flexibilidade estratégica através da diversificação dos clientes e mercados e capacidade de produção de diferentes formas farmacêuticas com tecnologia específica.</li> </ul>

#### 2.7.2.2.4. Estratégia para o futuro de Hamel e Prahalad (1994)

**Tabela 22: Estratégia para o Futuro segundo Hamel e Prahalad (1994)**

ESTRATÉGIA PARA O FUTURO
Transformação organizacional.
Comentário
<p>Propõe-se tornar a organização <u>melhor</u>, através da melhoria da eficácia e da eficiência dos processos internos ao longo da cadeia de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reestruturar o portfólio, “limpando” produtos e clientes marginais;</li> <li>✓ Diminuir o número de pessoas como consequência da melhoria da eficiência dos processos;</li> <li>✓ Reengenharia dos processos produtivos e de análise;</li> <li>✓ Melhoria contínua tendo como base os Sistemas de Gestão da Qualidade, Gestão Ambiental e Gestão da saúde e Segurança do Trabalho e evoluindo para a melhoria do desempenho através da implementação dos princípios da ISO 9004 e do Modelo de Excelência da <i>European Foundation for Quality Management (EFQM)</i>.</li> </ul>



**2.7.2.2.5. 7 P's de Booms e Bitner (1981)**

O comprometimento de toda a estrutura em torno da visão e da missão, os valores que a conduzirão até lá e a interligação entre todos, são os factores chave para a execução e sucesso da estratégia. Primeiro é necessário colocar as pessoas certas nos lugares certos e depois agir. Apostar em pessoas auto-disciplinadas, que não precisam de ser geridas de modo a que se concentrem os esforços na gestão do sistema em vez de gerir as pessoas. Pessoas disciplinadas conduzem a pensamento disciplinado e acção disciplinada.

Propõe-se o seguinte plano de marketing acrescido dos 3P's (Tabela 23).

**Tabela 23: Plano de marketing proposto segundo o modelo dos 7 P's de Booms e Bitner (1981)**

<b>Dimensão</b>	<b>Sofarimex</b>
<b>Política de produto</b>	<i>Contract manufacturing</i> e desenvolvimento de formas sólidas, líquidas e semi-sólidas, formas estéreis incluindo liofilizados e soluções por filtração asséptica em frasco; Cumprimento da Boas Práticas de Fabrico e outros requisitos de Qualidade aplicados aos produtos; Oferecer várias dimensões de lote e variados sistemas de embalagem para líquidos e sólidos e quantidade por unidade de venda; Oferecer serviços Pós-venda de tratamento de reclamações, actualizações regulamentares e Revisão da Qualidade do Produto.
<b>Política de preços</b>	Preços abaixo do mercado como consequência da diminuição de custos e melhoria da eficiência e produtividade.
<b>Política de promoção e comunicação</b>	Presença anual na CPhI <i>Worldwide</i> e noutras feiras relacionadas com a actividade; <i>Site</i> corporativo na <i>internet</i> interactivo; <i>roadshows</i> intensivos a potenciais e actuais clientes, quer como membro da PharmaPortugal quer individualmente. Desenvolvimento da Plataforma B2B e implementação duma plataforma de CRM. <i>Blended Marketing</i> .
<b>Política de vendas e distribuição</b>	Venda directa por lote <i>ex-works</i> com foco no prazo de entrega.

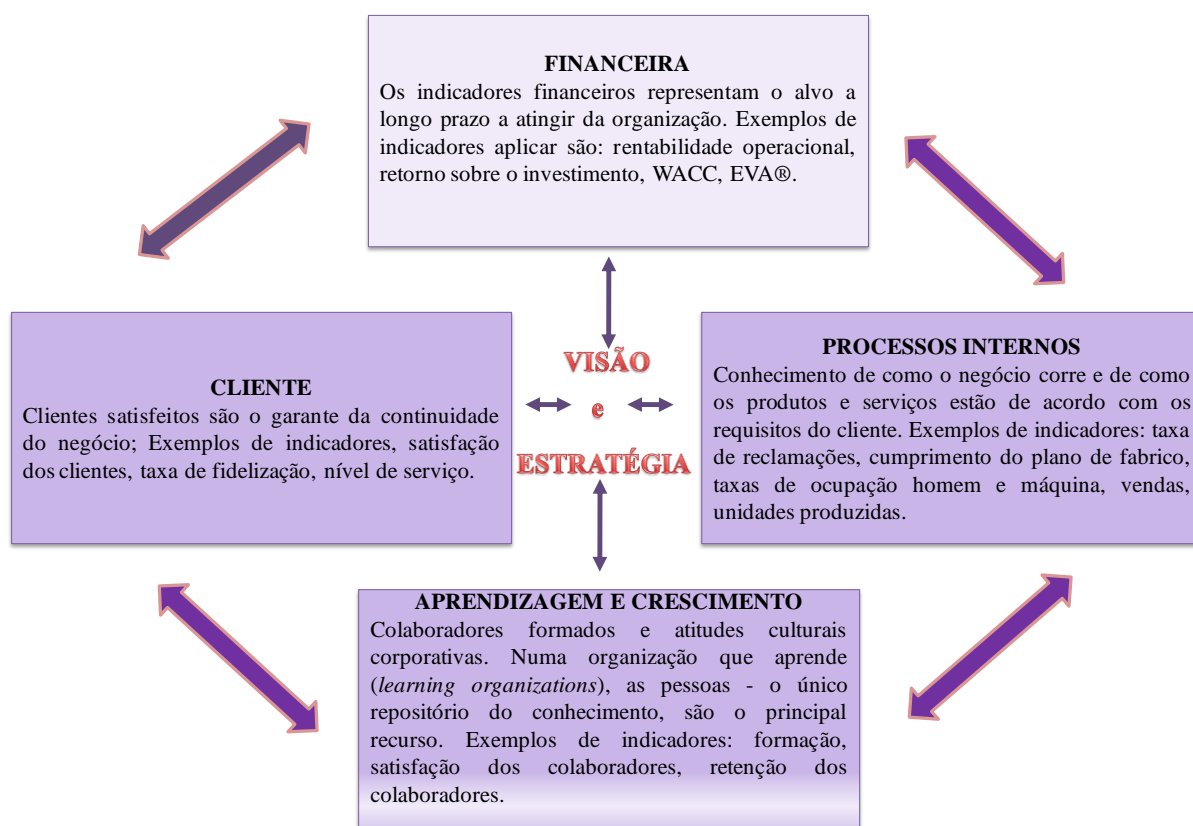
Dimensão	Sofarimex
<b>Política de Pessoas</b>	Colocar as pessoas certas nos lugares certos, e apostar em pessoas auto-disciplinadas com pensamento disciplinado e acção disciplinada. Implementação duma cultura orientada para as relações humanas equilibrada com os objectivos. Desenvolvimento das capacidades e das competências.
<b>Política de Processos</b>	Melhoria contínua do desempenho dos Sistemas de Gestão da Qualidade, Gestão Ambiental e Gestão da saúde e Segurança do Trabalho existentes e evolução para a melhoria do desempenho através da implementação dos princípios da ISO 9004 e do Modelo de Excelência da EFQM.
<b>Evidência Física (<i>Physical Evidence</i>)</b>	Modernização do <i>Layout</i> da instalação para formas líquidas, pastosas e sólidas face ao <i>state of the art</i> e na óptica da reengenharia dos processos com recurso a automatização dos processos.

### 2.7.2.3. Como podemos assegurar que chegámos ao destino? – Questão 4

Propõe-se a continuação da utilização do *Balanced Scorecard* como sistema de medição do desempenho. O BSC é mais do que um sistema de medição: traduz a missão da organização e a estratégia num conjunto de medições de desempenho que permitem um conjunto de medições estratégicas e um sistema de gestão a partir de quatro perspectivas.

O BSC assenta no seguinte conceito: os resultados financeiros satisfazem os accionistas induzidos pela satisfação dos clientes que implica que a organização coloque em funcionamento actividades que criem essa satisfação; os processos internos de negócio para serem efectivos necessitam de saber utilizar com eficácia as competências e ferramentas que lhes são inerentes e a aprendizagem e o crescimento suportam o processo de negócio, gerador de valor para o cliente e subsequentemente para o accionista. A capacidade para atingir metas ambiciosas para os objectivos financeiros, clientes e processos internos depende das capacidades da organização para aprender e crescer. Os indutores para a aprendizagem e desenvolvimento vêm principalmente de 3 fontes: colaboradores, sistemas e alinhamento organizacional.

**Figura 15: Tradução da Visão e da Missão nas quatro perspectivas do BSC**



Esta metodologia tem inerente o ciclo *Plan, Do, Check, Act*, vulgarmente designado por PDCA, da melhoria contínua:

- ✓ **P**: a tradução da visão e missão no painel de indicadores nas quatro perspectivas;
- ✓ **D**: implementação da estratégia;
- ✓ **C**: medição dos resultados;
- ✓ **A**: implementar medidas de acção caso os resultados se afastem do esperado;

Sendo por isso uma metodologia valiosa para avaliar e controlar a implementação da estratégia.

## 2.8. Slides de Resolução

A estrutura do caso pedagógico é a seguinte:

<b>Introdução</b>	Mudança de estratégia num <i>contract manufacturing</i> para a produção e análise de medicamentos.
<b>Objectivo do caso pedagógico</b>	<p>Conhecer, aplicar e compreender as ferramentas de análise estratégica.</p> <p>Conhecer as várias alternativas para a estratégia competitiva genérica e estratégias direccionais.</p> <p>Conhecer, aplicar e compreender as metodologias de avaliação e controlo da implementação da estratégia formulada.</p>
<b>Caso Pedagógico</b>	Redefinição da estratégia face às alterações e volatilidade do mercado.
<b>Público Alvo</b>	<p>Alunos dos primeiros e segundos ciclos da área de gestão.</p> <p>Alunos dos Mestrados Executivos.</p> <p>Alunos do <i>Executive MBA</i>.</p>
<b>Instrumentos Utilizados</b>	<p>Análise Envolvente Externa:</p> <p>Análise PEST; Análise de outros factores externos; Análise 5 Forças de Porter modificado por Wheelen e Hunger (2008)</p> <p>Análise interna:</p> <p>Principais indicadores; 7P's de Booms e Bitner (1981); Análise da cadeia de valor genérica de Porter (1985); Estrutura, Cultura, Recursos</p> <p>Análise interna/externa</p> <p>Análise SWOT; SWOT dinâmica; Matriz de A. D. Little.</p> <p>Formulação estratégica:</p> <p>Missão; Visão; Objectivos; Factores Críticos de sucesso; Valores; Cultura.</p> <p>Estratégia competitiva genérica de Porter (1980)</p> <p>Estratégia direcciona de Wheelen e Hunger (2008)</p> <p>Implementação, acompanhamento e controlo da estratégia:</p> <p>Monitorização através do <i>Balanced Scorecard</i> da concretização da</p>

---

	estratégia.
<b>A razão destes instrumentos</b>	<p>Os instrumentos utilizados permitem obter uma fotografia bem definida das componentes a conhecer que constituem o ponto de partida para a formulação da estratégia.</p> <p>As duas abordagens às alternativas estratégias permitem desenhar um caminho que se percorrido na estrada certa chegará à meta no médio longo prazo.</p> <p>A implementação da estratégia necessita de ser monitorizada de modo a que possam ser implementadas acções caso não estejam a ser atingidos os resultados esperados.</p>
<b>Conclusões</b>	Descrição das principais alterações ao nível da cadeia de valor, e sua contribuição para a Gestão.

---

## 2.9. Ilações a retirar do presente caso para a Gestão

A Sofarimex apresentou resultados crescentes no período de 2007 a 2009 quer a nível das vendas, rentabilidade operacional e resultado líquido. No entanto, é uma exemplo claro de que a análise da envolvente é crucial para a manutenção da sua posição e/ou continuação do crescimento. Apesar do mercado global estar em crescimento como consequência da medicina socializada, no maior acesso a cuidados de saúde não só nos países de medicina socializada como nos países subdesenvolvidos e/ou em vias de desenvolvimento, o negócio tem vindo a alterar-se nos últimos anos. A entrada no mercado de medicamentos inovadores tem vindo a diminuir e por outro lado, introdução de medicamentos genéricos tem crescido continuamente. As *BigPharmas* têm desinvestido na produção e repatriado a produção cedida aos *contract manufacturers* como consequência do excesso de capacidade originado pelas mega fusões e aquisições. No período de 2010 a 2014 é esperada a maior queda de patentes de sempre, que conduzirá a maior retracção por parte das *BigPharmas* e uma oportunidade para os *contract manufacturers*. No entanto, o ciclo de vida dos medicamentos também tem vindo a diminuir, o que obriga a uma maior entrada de novos produtos em produção para compensar as saídas. A indústria em Portugal perdeu quase na totalidade a propriedade por parte de estrangeiros, sendo neste momento maioritariamente detida por capitais nacionais.

Num mundo em constante mudança a análise estratégica é o factor chave para continuamente avaliar o ambiente externo de modo a melhor adaptar o ambiente interno. As ferramentas estratégicas utilizadas no caso quer para análise interna, externa e interna/externa, assim como as alternativas estratégicas estudadas permitem à gestão escolher o melhor caminho num dado instante para concretizar a sua visão. Tal como referiram Kaplan e Norton (2004), a estratégia duma organização falha em 70% dos casos mas não devido à estratégia propriamente dita mas sim devido a uma má execução. A avaliação e o controlo da implementação são fundamentais para o gestor saber se o caminho escolhido é o caminho certo e caso existam desvios como e onde actuar. O BSC apresenta-se como uma boa opção de metodologia a aplicar. A vantagem competitiva resulta da combinação das pessoas, processos e tecnologia misturados entre si e irá construir-se mais através dos serviços do que através dos bens tangíveis. A reengenharia do negócio é o aliado natural da estratégia para que as organizações cultivem a procura contínua da excelência.

É preciso olhar para o futuro e ponderar a capacidade da organização para formar o futuro e regenerar o sucesso nos anos que estão para vir. Uma organização incapaz de imaginar o futuro, não estará lá para desfrutar dele (Hamel e Prahalad, 1994).

### 3. Bibliografia

#### *Monografias (livros)*

Ansoff, Igor (1968), *Corporate Strategy*. Revised Edition. Penguin Books.

Berry, Leonard L. e Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press.

Bica, António, Mira Godinho, Manuel, Rodrigues, Rui P. (2006) *Inovação e Competitividade da Indústria Portuguesa: que perspectivas?* 1ª Edição. Publicações Farmácia Portuguesa.

Booms, Bernard H. e Bitner, Mary Jo (1981), *Marketing Strategy and Organization Structures for Service Firms*. em Donnelly, J. H. e George, W. R., *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association em Zeithaml, Valerie A. e Bitner, Mary Jo (1996), *Services Marketing*. International Edition 1996. McGraw-Hill.

Bradenburger, Adam, Nalebuff, Barry (1996), *Co-opetition: a revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace: the game theory strategy that's changing the game of business*. HarperCollinsBusiness.

Carvalho, José Crespo e Filipe, José Cruz (2008), *Manual de Estratégia: conceitos, prática e roteiro*. 2ª Edição. Edições Sílabo.

Carvalho, José Mexia Crespo (2008), *Logística*, 3ª Edição. Edições Sílabo.

Freire, A. (1997), *Estratégia: sucesso em Portugal*. 1ª Edição. Editorial Verbo.

Hamel, Gary e Prahalad, C. K., (1994), *Competing for the Future*. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S. e Norton, David P. (1996), *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S. e Norton, David P. (2000), *The Strategy Focused Organization :how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S. e Norton, David P. (2004), *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Kotler, Philip (1999), *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo. Editora Futura.

Kotler, Philip, Keller, Kevin Lane (2009), *Marketing Management*. 13ª Edição. Pearson, Prentice Hall.

Porter, M. (1985), *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. First Edition. New York: The Free Press.

Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.

Quinn, James, Mintzberg, Henry, James, Robert M. (1988), *The Strategy Process :concepts, contexts, and cases*, Prentice-Hall International.

Russo, João (2006), *Balanced Scorecard para PME: saiba como adaptar a metodologia de gestão estratégica das multinacionais para melhorar o desempenho da sua empresa*. Lidel – edições técnicas, Lda.

*Strategor: Política global de empresa: estratégia, estrutura, decisão, identidade*. Tradução de J.Freitas e Silva; Revisão técnica de Jorge Jordão. 3.<sup>a</sup> ed. act. Lisboa. Publicações Dom Quixote.

Sun Tzu (2000), *A Arte da Guerra: mais de 2000 anos de estratégia aplicados à empresa*. 3.<sup>a</sup> Edição. Publicações Europa América.

Welch, Jack. e Welch Suzy (2005), *Vencer*. Actual Editora.

Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David (2008) *Strategic Management and Business Policy*. 11.<sup>a</sup> Edição. Pearson, Prentice Hall.

### **Contribuições para trabalho colectivo:**

Edwards, C. e Peppard, J. (1994), *Forcing a Link Between Business Strategy & Business Re-engineering*, Cranfield, Cranfield School of Management, Cranfield University.

### **Periódicos científicos:**

Berman, Gregory, Damms Bob e Rhodes, Ian (2010), A pharmaceutical revolution, *Pharmaceutical Technology Europe*, Dec 2010, Vol. 22, N° 12, 29-31.

Coppola, Doreen R. (2004), CMO-grown Innovation and Technology. Helps Pharma Industry Keep pace, *Pharmaceutical Technology*, Feb 2004, Vol. 16, N° 2, 36-48.

Fiegenbaum, Avi, Hart, Stuart, Schendel, Dan (1996), *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 219-235.

IMS prevê crescimentos globais entre 5 e 7% em 2011, *Marketing Farmacêutico*, N° 54, Janeiro - Fevereiro 2011.

Martini, Luigi G. e Macrae, Sandy (2010), Do emerging markets provide the answer for the pharmaceutical industry? *Pharmaceutical Technology Europe*, May 2010, 36-40.

Miller, Jim (2010), Contract Services: making the marriage work, *Pharmaceutical Technology Europe*, Sep 2010, Vol. 22, N° 9, 24-27.

Miller, Jim (2011), What to watch out for in the outsourcing industry in 2011, *Pharmaceutical Technology Europe*, Jan 2011, Vol. 23, N° 1, 10-12.

Mintzberg, Henry (1987), Crafting Strategy, *Harvard Business Review*, July-August 1987, 67-74.

Mintzberg, Henry (1994), Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners, *Long Range Planning*, Vol. 27, N° 3, 22-30.



**Teses:**

Dias, Paulo Alexandre Guerreiro da Silva (2009), *Reposicionamento Estratégico no Retalho. Aplicação a um caso de estudo – Pingo Doce*. Relatório de Projecto. Mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE Business School.

Mendes, Pedro Jorge Santos (2009), *Que Estratégia Para Enfrentar a Progressão de Marcas Próprias do Distribuidor? Caso Sumol+Compal*. Relatório de Projecto. Mestrado em Gestão, ISCTE Business School.

Pereira, Feliciano Pires (2009), *O Modelo de Negócio da Starbucks e a sua Aplicação ao caso Português*. Relatório de Projecto. Mestrado em Gestão, ISCTE Business School.

Santos, Carla Sofia (2009), *O desenvolvimento Estratégico e Estrutura das Supply Chains na H&M e Inditex/Zara*. Relatório de Projecto. Mestrado em Gestão, ISCTE Business School.

**Referências não publicadas retiradas da internet:**

A Indústria Farmacêutica em Números (2010). Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica. Disponível em: <http://www.apifarma.pt>. [Acedida em 04 de Julho de 2010 às 21:15].

Estatística do Medicamento (2008). Infarmed IP. Disponível em: [http://www.infarmed.pt/portal/page/portal/INFARMED/PUBLICACOES/TEMATICOS/ESTATISTICA\\_MEDICAMENTO/Est\\_Medicamento2008.pdf](http://www.infarmed.pt/portal/page/portal/INFARMED/PUBLICACOES/TEMATICOS/ESTATISTICA_MEDICAMENTO/Est_Medicamento2008.pdf) [Acedida em 04 de Julho de 2010 às 22:00].

Groote, Elke (2008) *Challenges and Opportunities for Generic Medicines Companies*. 20<sup>th</sup> Annual EuroMeeting. Barcelona, Spain. Disponível em: [http://www.egagenerics.com/doc/EGA\\_DIA\\_08\\_ElkeGrooten\\_FutureGenerics.pdf](http://www.egagenerics.com/doc/EGA_DIA_08_ElkeGrooten_FutureGenerics.pdf); [Acedida em 07/07/10: 21.19].

<http://www.bluepharma.pt/> [Acedida em 31 de Janeiro de 2011 às 10:25].

<http://www.famar.gr/> [Acedida em 27 de Janeiro de 2011 às 19:20].

<http://www.iberfar.pt> [Acedida em 31 de Janeiro de 2011 às 10:29].

<http://www.jelfa.com.pl> [Acedida em 28 de Janeiro de 2011 às 18:13].

<http://www.lusomedicamenta.com/> [Acedida em 31 de Janeiro de 2011 às 10:19].

<http://www.patheon.com/> [Acedida em 27 de Janeiro de 2011 às 19:16].

<http://www.rottenhof.de/> [Acedida em 28 de Janeiro de 2011 às 18:28].

<http://www.unither-pharma.com/> [Acedida em 31 de Janeiro de 2011 às 09:30].

Mercado de Medicamentos Genéricos (2009). Observatório do medicamento e Produtos de Saúde. Direcção de Economia do Medicamentos e Produtos de Saúde. Dezembro 2009. Disponível em: [http://www.infarmed.pt/portal/page/portal/INFARMED/MONITORIZACAO\\_DO\\_MERCADO/OBSERVATORIO/ANALISE\\_MENSAL\\_MERCADO/MEDICAMENTOS\\_GENERICOS\\_MESES\\_ANTERIORES/2009/Rel-Gen-0912.pdf](http://www.infarmed.pt/portal/page/portal/INFARMED/MONITORIZACAO_DO_MERCADO/OBSERVATORIO/ANALISE_MENSAL_MERCADO/MEDICAMENTOS_GENERICOS_MESES_ANTERIORES/2009/Rel-Gen-0912.pdf) [Acedida em 04 de Julho de 2010 às 21:30].

Perry, Greg (2006) *The European generic pharmaceutical market in review: 2006 and beyond. Journal of Generic Medicines*, 4(1), pp. 4-14. Disponível em: [http://www.egagenerics.com/doc/jgm\\_generics2006-gp.pdf](http://www.egagenerics.com/doc/jgm_generics2006-gp.pdf) [Acedida em 07 de Julho de 2010 às 21.13].

Relatório Estrutural: Bluepharma - Indústria Farmacêutica S.A. Disponível em <http://www.einforma.pt/servlet/app/portal/ENTP/prod/RELATORIOS-GRATIS-EMPRESAS/origen/G006?gclid=CPDb6NOB4qgCFdFX4Qod3yLGCg>. [Acedida em 05 de Maio de 2010 às 11:29].

Relatório Estrutural: Iberfar - Indústria Farmacêutica S.A. Disponível em <http://www.einforma.pt/servlet/app/portal/ENTP/prod/RELATORIOS-GRATIS-EMPRESAS/origen/G006?gclid=CPDb6NOB4qgCFdFX4Qod3yLGCg>. [Acedida em 05 de Maio de 2010 às 11:23].

Relatório Estrutural: Lusomedicamenta-Sociedade Técnica Farmacêutica S.A. Disponível em <http://www.einforma.pt/servlet/app/portal/ENTP/prod/RELATORIOS-GRATIS-EMPRESAS/origen/G006?gclid=CPDb6NOB4qgCFdFX4Qod3yLGCg>. [Acedida em 05 de Maio de 2010 às 10:58].

Relatório Estrutural: Sofarimex – Indústria Química e Farmacêutica, S.A. Disponível em <http://www.einforma.pt/servlet/app/portal/ENTP/prod/RELATORIOS-GRATIS-EMPRESAS/origen/G006?gclid=CPDb6NOB4qgCFdFX4Qod3yLGCg>. [Acedida em 05 de Maio de 2010 às 11:04].

*The economic consequences of ageing populations: projections for the EU27 Member States (2009 Ageing Report)*. Report of the Economic Policy Committee and the European Commission (Directorate General for Economic and Financial Affairs). Brussels, 29 de Abril de 2009. Disponível em: [http://europa.eu/epc/publications/index\\_en.htm](http://europa.eu/epc/publications/index_en.htm) [Acedida em 07 de Julho de 2010 às 21.05].

*The Pharmaceutical Industry in Figures (2010)*. European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations. Disponível em: <http://www.efpia.eu/content/default.asp?PageID=559&DocID=9158> [Acedida em 04 de Julho de 2010 às 21:05].