

caso de estudo
case study



IPL

instituto politécnico de leiria



UNISUL

A indústria farmacêutica e a Bial

Manuel Portugal Ferreira
(ESTG, IPL)

manuel.portugal@ipleiria.pt

Nuno Rosa Reis
(ESTG, IPL)

nuno.m.reis@ipleiria.pt

João Carvalho Santos
(ESTG, IPL)

joao.santos@estg.ipleiria.pt

**globADVANTAGE – Center of Research in
International Business & Strategy**



 **Glob
advantage**

globADVANTAGE
Center of Research in International Business & Strategy

INDEA - *Campus 5*
 Rua das Olhalvas
 Instituto Politécnico de Leiria
 2414 - 016 Leiria
 PORTUGAL
 Tel. (+351) 244 845 051
 Fax. (+351) 244 845 059
 E-mail: globadvantage@ipleiria.pt

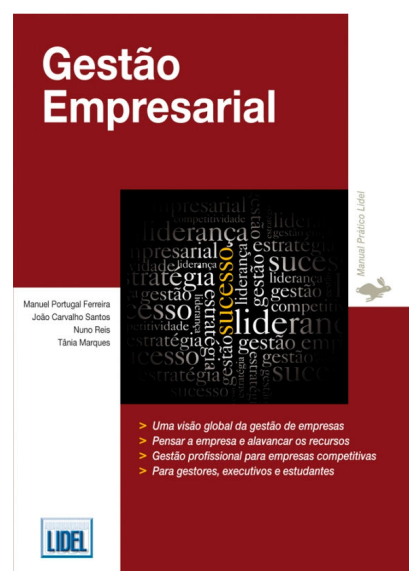
Webpage: www.globadvantage.ipleiria.pt

Como citar este trabalho:

Ferreira, Manuel P., Reis, Nuno R. & Santos, João C. *A indústria farmacêutica e a Bial*. Caso de estudo nº 10, globADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy, 2011.

Mais casos em <http://www.globadvantage.ipleiria.pt/academy/casos-disponiveis/>

Caso desenvolvido para inclusão no livro:
 Ferreira, Manuel P., Santos, João C., Reis, Nuno R.
 & Marques, T. **Gestão empresarial**, 2ª edição,
 Lidel, Ed. Técnicas, Lisboa.



A indústria farmacêutica e a Bial

Caso elaborado por Manuel Portugal Ferreira, Nuno Rosa Reis e João Carvalho Santos*.

Introdução

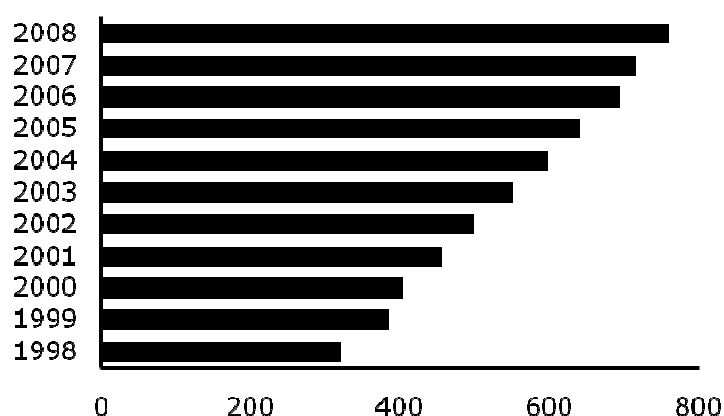
O aumento da esperança e da qualidade de vida dos cidadãos está intimamente ligada aos progressos da ciência e, em particular, aos da indústria farmacêutica. Em apenas um século, a esperança média de vida aumentou 30 anos na Europa, pela forte redução da mortalidade (em doenças como cancro, doenças cardiovasculares ou SIDA) e com a ajuda de novos medicamentos e produtos biofarmacêuticos. Ao longo dos anos, a indústria farmacêutica fez muitos pequenos progressos, que permitiram evoluir da simples aspirina (lançada em 1899) até aos medicamentos para doenças mais complexas que estão hoje disponíveis no mercado.

O volume de negócios da indústria farmacêutica ronda, actualmente, os 800 mil milhões de dólares. Boa parte deste valor vem de medicamentos novos, protegidos por patentes. As patentes são, aliás, vitais para assegurar os retornos da indústria, e proteger os elevadíssimos investimentos necessários na descoberta de novos medicamentos. Dado que a protecção concedida pelas patentes é curta, o crescimento das empresas da indústria farmacêutica exige contínuo investimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D) em novos produtos.

Em Portugal, a empresa que mais investe em I&D é a BIAL - cerca de 20% da sua facturação anual. Fundada em 1924, como produtora e distribuidora de medicamentos, a Bial opera, actualmente, em mais de 40 países. Foi em 1993 que iniciou I&D própria, que a levariam a criar o primeiro medicamento totalmente português, lançado em 2009, o Zebinix.

Caracterização da indústria farmacêutica

A indústria farmacêutica tem uma estrutura oligopolística, dominada por grandes multinacionais que operam em vários mercados. No entanto, dada a especialização das empresas em segmentos específicos (focando classes terapêuticas específicas), há uma relativa pulverização do peso das empresas em relação ao volume total de negócios. Assim, as cinco maiores empresas representam cerca de 13% das vendas totais da indústria – o que é um nível de concentração inferior ao, por exemplo, da indústria automóvel (50%) e da aeroespacial (95%). Em 2008, o mercado global da indústria farmacêutica valia mais de 750 mil milhões de dólares, quando em 1998 rondava os 300 mil milhões (Figura 1).

Figura 1. Vendas globais da indústria farmacêutica

Nota: Valores em milhares de milhões de dólares.






Fonte: EGA (2008) *Pharma figures*, European Generic Medicines Association.

www.egagenerics.com/doc/pharma_figures_2008-11-28.pdf Fonte: Adaptado de APED (2009)

A competição na indústria, e em particular entre as grandes multinacionais, é pouco baseada nos preços dos produtos. As empresas procuram formar a sua posição competitiva através de produtos diferenciados, suportados em grandes investimentos em I&D e marketing para gerar maiores volumes de vendas. Assim, os principais obstáculos à entrada na indústria para uma potencial nova entrante estão nas economias de escala, no marketing e na I&D, além da necessidade de elevados investimentos iniciais, nomeadamente na descoberta de novos fármacos. No mercado, a elasticidade preço da procura é baixa porque cada empresa tem o direito exclusivo de comercializar os medicamentos que desenvolve.

As maiores empresas da indústria farmacêutica são sedeadas em países ocidentais. Entre as maiores estão sete norte-americanas, duas inglesas, duas suíças e uma francesa. No conjunto, estas doze empresas representam mais de 430 mil milhões de dólares de volume de negócios e empregam quase 900 mil pessoas (Tabela 1).

Tabela 1. As maiores na indústria farmacêutica mundial

Rank	Empresa	País	Volume de negócios	Lucro líquido (a)	Trabalhadores (b)
1	 Johnson & Johnson	EUA	63.747,0	12.949,0	118,7
2	 Pfizer	EUA	48.296,0	8.104,0	81,8
3	 GlaxoSmithKline	Reino Unido	44.654,0	8.438,6	99,0
4	 Roche	Suíça	44.267,5	8.288,1	80,1
5	 Sanofi-Aventis	França	42.179,0	5.636,7	98,2

6		Novartis	Suíça	41.459,0	8.195,0	96,7
7		AstraZeneca	Reino Unido	31.601,0	6.101,0	65,0
8		Abbott Laboratories	EUA	29.527,6	4.880,7	68,8
9		Merck	EUA	23.850,3	7.808,4	55,2
10		Wyeth	EUA	22.833,9	4.417,8	47,4
11		Bristol-Myers Squibb	EUA	21.366,0	5.247,0	35,0
12		Eli Lilly	EUA	20.378,0	(2.071,9)	40,5

Nota: (a) Volume de negócios e lucro líquido em milhões de dólares. (b) Número de trabalhadores em milhares.

Fonte: Dados de Fortune (2009) *Fortune Global 500*.

O crescimento das empresas e a maior consolidação na indústria têm sido suportados em processos de fusões e aquisições. Por exemplo, entre 2000 e 2009, a indústria assistiu a grandes aquisições, como a compra da Warner Lambert pela Pfizer, em 2000, por 90 mil milhões de dólares e a compra da Aventis pela Sanofi-Syathelabo por 65 mil milhões de dólares, em 2004 (Tabela 2). As 16 maiores operações da primeira década do século XXI representaram quase 500 mil milhões de dólares e marcaram decisivamente o panorama da indústria. Estas mega-operações são justificadas com o acesso a novos mercados e novas competências em I&D, aumento da capacidade de investimento no desenvolvimento de novos produtos e precaver futuras diminuições de rendimento, devido ao término de patentes em medicamentos de sucesso. As aquisições são uma forma simples e rápida de aceder a novas competências e expandir a carteira de produtos. Assim, a aquisição de outras empresas que operam a montante e a jusante da cadeia de valor são uma alternativa ao desenvolvimento interno do negócio.

Tabela 2. As maiores aquisições na indústria farmacêutica entre 2000 e 2009

Ano	Comprador	Alvo	Valor do negócio
2009	Pfizer	Wyeth	68.000
2009	Roche	Genentech	46.800
2009	Merck & Co.	Schering-Plough	41.000
2008	Novartis	Alcan	11.000
2008	Tabeda	Millennium	8.800
2007	AstraZeneca	MedImmune	15.600
2007	Schering-Plough	Organon BioSciences	14.500
2006	Bayer	Schering AG	21.500
2006	Merck KgaA	Serono	13.300
2004	Sanofi-Syathelabo	Aventis	65.000
2003	General Electric	Amersham	9.500
2002	Pfizer	Pharmacia	60.000
2001	Angea	Immunex	14.800

2001	J&J	Alza	10.500
2001	Bristol-Myers Squibb	DuPont Pharmaceuticals	7.800
2000	Pfizer	Warner Lambert	90.000

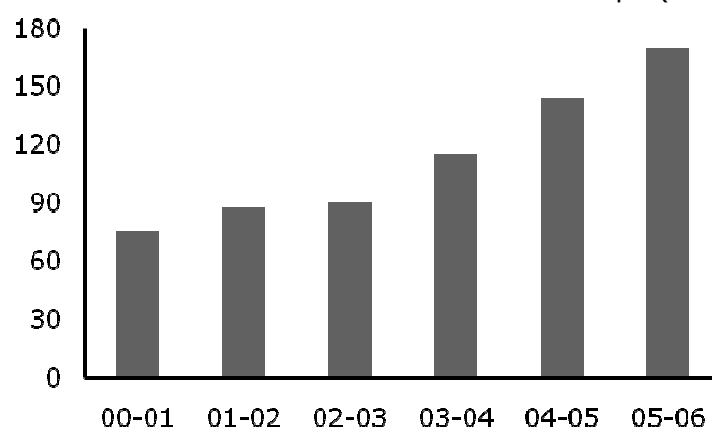
Nota: valor do negócio em milhões de dólares.

Fonte: Adaptado de ITRI (2009) *Invest in Taiwan*, Industrial Technological Research Institute of Taiwan.

Os maiores mercados, considerando o volume total de vendas, estão concentrados na América do Norte (quase 50% do total), Europa (30%) e Japão (10%), sendo o restante repartido entre África, Ásia e América Latina. No entanto, o peso relativo dos mercados tende a alterar-se com o crescimento superior a 15% nas economias emergentes, face aos cerca de 4% nos países desenvolvidos.

Os mercados emergentes (Brasil, Índia e China, entre outros) são alvo da atenção dos grandes players da indústria. Os mercados emergentes crescem a ritmos avassaladores graças ao aumento da procura interna, à ampliação dos sistemas nacionais de saúde e do mercado de medicamentos genéricos, para além de acordos específicos para a exportação de medicamentos para países em desenvolvimento. O crescimento dos mercados emergentes tem motivado muitas das aquisições, com várias multinacionais a adquirirem empresas existentes nos mercados emergentes (China e Índia, por exemplo) para aceder aos canais de distribuição. Por exemplo, estima-se que as vendas de medicamentos nos mercados emergentes atinjam os 300 mil milhões de dólares em 2017, um valor que será igual ao dos cinco maiores mercados da Europa e América do Norte. Na Europa, o segundo maior mercado, as vendas globais rondaram os 170 mil milhões de dólares em 2006, face a apenas 75 mil milhões em 2000 – um crescimento médio anual de cerca de 20% (Figura 2).

Figura 2. Vendas da Indústria Farmacêutica na Europa (2000-2005)



Nota: Valores em milhares de milhões de dólares.

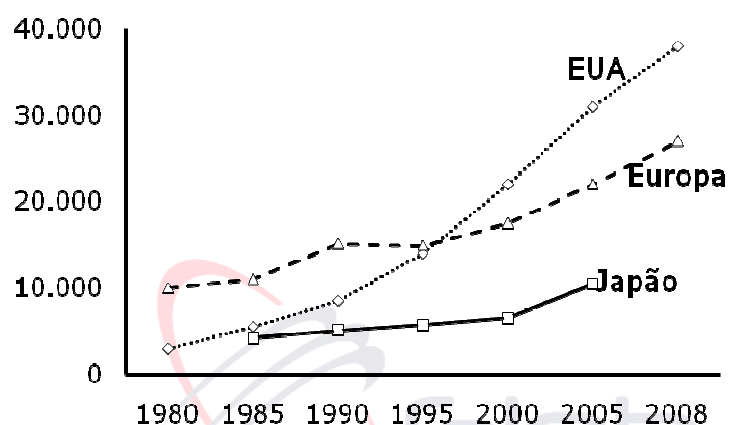
Fonte: EGA (2008) *Pharma figures*, European Generic Medicines Association.

www.egagenerics.com/doc/pharma_figures_2008-11-28.pdf

A I&D na indústria farmacêutica

Uma característica distintiva da indústria farmacêutica, face a outras indústrias, é o elevado investimento em I&D. As estatísticas mais recentes mostram que é a indústria com maior investimento em I&D a nível mundial e em crescendo (Figura 4). Na Europa, por exemplo, cerca de 19% de toda a investigação feita por empresas ocorre na indústria farmacêutica, ocupando 117 mil pessoas. As maiores empresas, sobretudo norte-americanas e europeias, fazem I&D activamente e estão dependentes do sucesso das inovações.

Figura 3. Investimento da indústria farmacêutica mundial em I&D

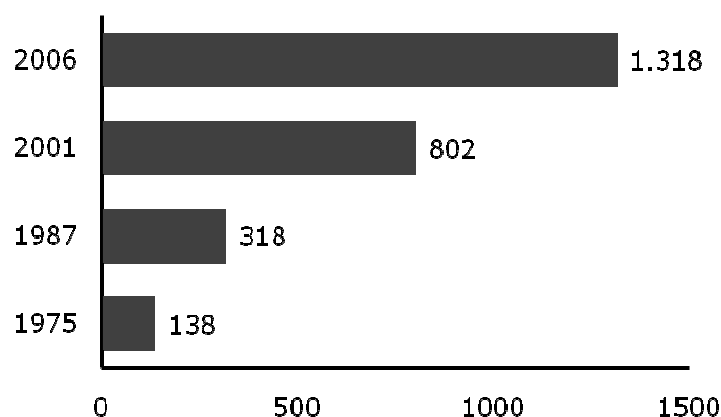


Fonte: Adaptado de Portela, Luís (2010) I&D: Novos medicamentos para o sistema nervoso central – O caso BIAL, Prime: Uma retrospectiva 2000-2009.

Apesar de as empresas europeias ainda terem uma posição de destaque, a indústria farmacêutica europeia tem vindo a perder competitividade em relação à norte-americana, devido ao menor investimento europeu, que cresceu 3,5 vezes entre 1990 e 2008, face aos 5,6 vezes nos EUA.

A actividade de I&D é morosa, dada a especificidade e forte regulamentação do processo de I&D, dispendiosa, devido aos elevados custos na descoberta e desenvolvimento de novos fármacos, e de elevado risco, dadas as elevadas taxas de insucesso no desenvolvimento de medicamentos. Por exemplo, apenas cerca de 1 substância em cada 10.000 descobertas chega a ser comercializada, e todo o processo de desenvolvimento de um novo medicamento custa, em média, cerca de 1.300 milhões de dólares. Este é um valor elevado e em crescendo, dado que em 2001 esse custo era de 800 milhões de dólares (Figura 4). A protecção da propriedade intelectual conferida pelas patentes é essencial. Sem a protecção das patentes não seria viável desenvolver novos medicamentos.

Figura 4. Custo total estimado para trazer uma nova substância para o mercado

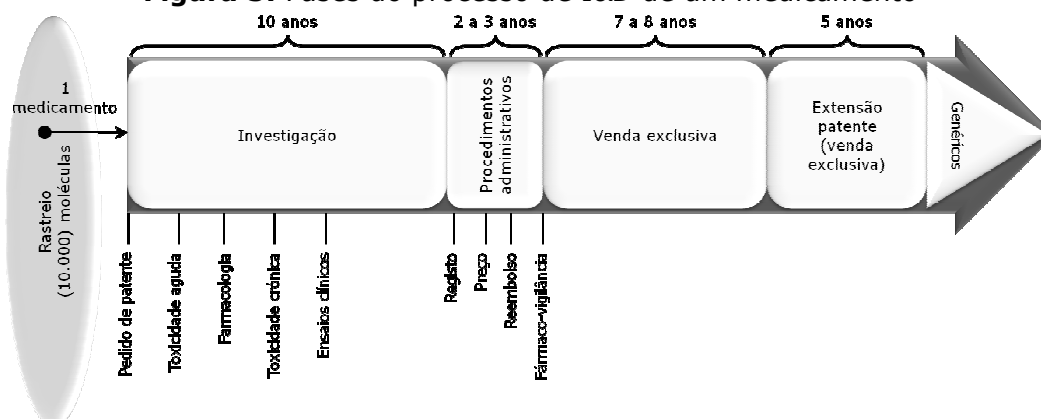


Nota: Valores em milhões de dólares, ao valor do dólar em 2005.

Fonte: Dados de DiMasi, J. e Grabowski, H. (2007) The cost of biopharmaceutical R&D: Is biotech different?. *Managerial and Decision Economics*, 28: 469-479.

A indústria farmacêutica tem de respeitar regulamentos e normas extremamente apertados, quer ao nível governamental quer ao nível de entidades internacionais. Assim, o processo de desenvolvimento de um novo produto é longo e complexo, incluindo diversos testes de controlo, para garantir que os produtos desenvolvidos não são nocivos às pessoas. O processo de I&D inclui o registo da patente de uma nova substância, a investigação sobre a eficácia e qualidade do medicamento, recorrendo a testes clínicos em animais e humanos. Uma vez determinada a eficácia do medicamento, há um período de procedimentos administrativos para colocar o produto nos mercados escolhidos. Apenas 12 a 13 anos depois do início da investigação o medicamento estará disponível aos pacientes.

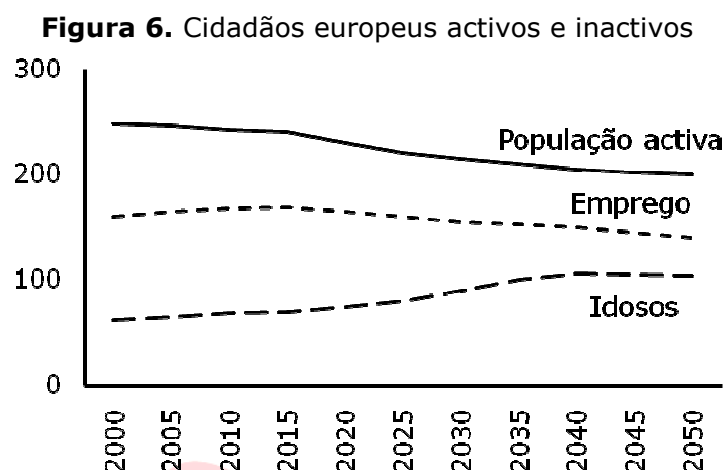
Figura 5. Fases do processo de I&D de um medicamento



Fonte: Adaptado de Portela, Luís (2010) *I&D: Novos medicamentos para o sistema nervoso central – O caso BIAL*, Prime: Uma retrospectiva 2000-2009.

Saúde e população: Os custos com a saúde

A população mundial ocidental está a envelhecer. Na Europa, por exemplo, a maioria dos países tem uma população envelhecida e a população em idade activa a diminuir. Estima-se que em 2050 haverá um idoso para cada dois trabalhadores, face aos actuais quatro trabalhadores por idoso (ver Figura 6).













Nota: População activa refere-se a pessoas entre os 15 e os 64 anos; Idosos refere-se a pessoas com 65 ou mais anos.

Fonte: Adaptado de EGMA (2007) *Ageing populations, rising healthcare costs*, European Generics Medicines Association.

O envelhecimento é um problema, nomeadamente porque uma grande fatia dos gastos públicos em saúde (30 a 40% do total) é com idosos. A pressão sobre o sistema nacional de saúde aumenta e as estimativas são que os custos com a saúde dupliquem na próxima década, passando de 4% para 8% do PIB. O crescimento da despesa já é, aliás, visível em toda a Europa, com um crescimento de 31,5% (média da UE) entre 2002 e 2007 (Tabela 3).

Tabela 3. Despesa em saúde *per capita* (dólares PPC)

País	2002	2007	Crescimento (%)
Alemanha	2.937	3.588	22,2
Canadá	2.876	3.895	35,4
Dinamarca	2.697	3.512	30,3
Espanha	1.745	2.671	53,1
EUA	5.453	7.290	33,7
Finlândia	2.144	2.840	32,5
França	2.922	3.601	23,2
Grécia	1.965	2.727	38,8
Holanda	2.833	3.837	35,4
Hungria	1.114	1.388	24,6

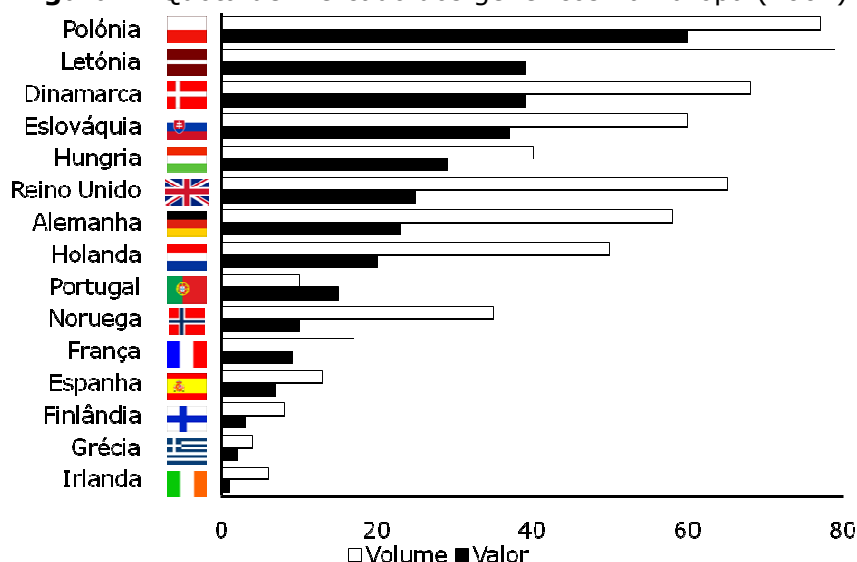
	Irlanda	2.367	3.424	44,7
	Itália	2.223	2.686	20,8
	Luxemburgo	3.081	4.162	35,1
	Média UE	2.236	2.940	31,5
	Noruega	3.629	4.763	31,2
	Nova Zelândia	1.842	2.454	33,2
	Polónia	733	1.035	41,2
	Portugal	1.657	2.150	29,8
	Reino Unido	2.190	2.992	36,6
	Suíça	3.673	4.417	20,3

Nota: Valores em paridade de poder de compra (dólares PPC)

Fonte: Apifarma (2010) A indústria farmacêutica em números, Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica.

Os elevados custos com o sistema de saúde nos países ocidentais e, em especial, nos mais envelhecidos é uma aparente ameaça à indústria porque os governos reagem para diminuir a factura. Uma das soluções para combater os custos crescentes com o sistema de saúde está no uso de medicamentos genéricos. Os genéricos são produzidos após o fim da patente dos medicamentos de marca e possuem idêntica qualidade, segurança e eficácia que os originais. Os genéricos têm preços substancialmente inferiores (20% a 90%) aos dos medicamentos de marca. A pressão governamental para a utilização dos genéricos já é notória em países como a Polónia, Dinamarca e Reino Unido (Figura 7).

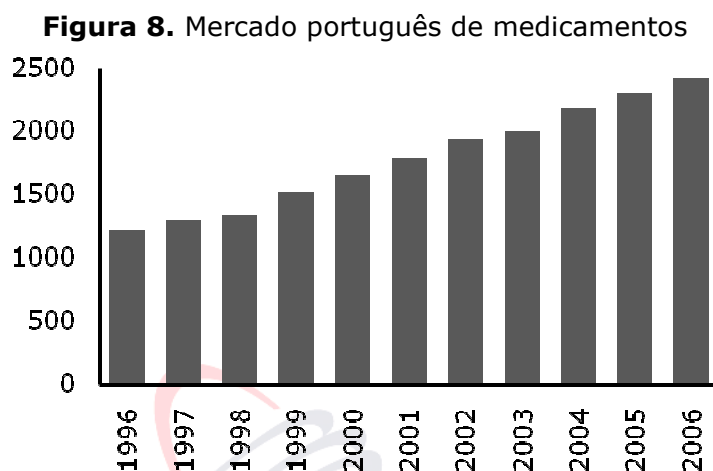
Figura 7. Quota de mercado dos genéricos na Europa (2007)



Fonte: Adaptado de EGMA (2007) *Generic market shares in Europe*, European Generics Medicines Association.

O mercado farmacêutico português

A evolução do mercado farmacêutico português é semelhante à do mercado mundial. Entre 1996 e 2006 o mercado duplicou, passando de cerca de 1.200 milhões de euros para cerca de 2.400 milhões de euros (Figura 8). As 20 maiores empresas são responsáveis por cerca de 60% do mercado, destacando-se as grandes multinacionais (Merck, Pfizer, Sanofi e Bayer). As empresas portuguesas têm uma quota pequena do mercado, destacando-se a Bial entre as 10 maiores da indústria.



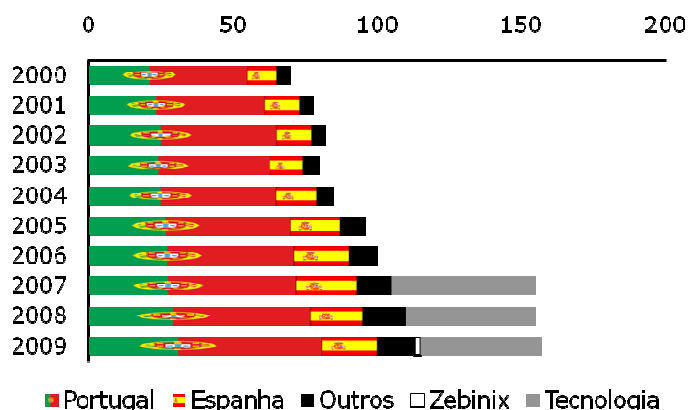
Nota: Valores em milhões de euros.

Fonte: Adaptado de Carvalho, L. (2007) *Inovação e I&D na indústria farmacêutica portuguesa: Caso BIAL*, Tese de mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

A quota de mercado dos medicamentos genéricos tem aumentado em Portugal: os genéricos já representam mais de 15% do mercado total, quando em 2000 eram residuais (0,1%). O fabrico de genéricos pode ser uma forma de as empresas portuguesas ganharem mercado, já que a maioria tem uma reduzida actividade de I&D. A excepção é a BIAL, com níveis de investimento em I&D semelhantes às líderes mundiais e compete, assim, directamente com as maiores multinacionais da indústria farmacêutica.

A portuguesa BIAL

A BIAL é a maior empresa farmacêutica portuguesa, com uma facturação anual superior a 150 milhões de euros (Figura 9). A BIAL opera no mercado português e em mais de 40 países na Europa, África e Américas. A BIAL é também a farmacêutica portuguesa que mais investe em I&D, nos seus dois centros de investigação, um em Portugal e outro em Bilbao, Espanha. A investigação da BIAL dirige-se, sobretudo, a doenças do sistema nervoso central, do sistema cardiovascular e doenças alérgicas.

Figura 9. Facturação do Grupo BIAL – 2000/2009

Fonte: Adaptado de Loureiro, G. (2010) *Guia de boas práticas de gestão e inovação*, Cotec Portugal.

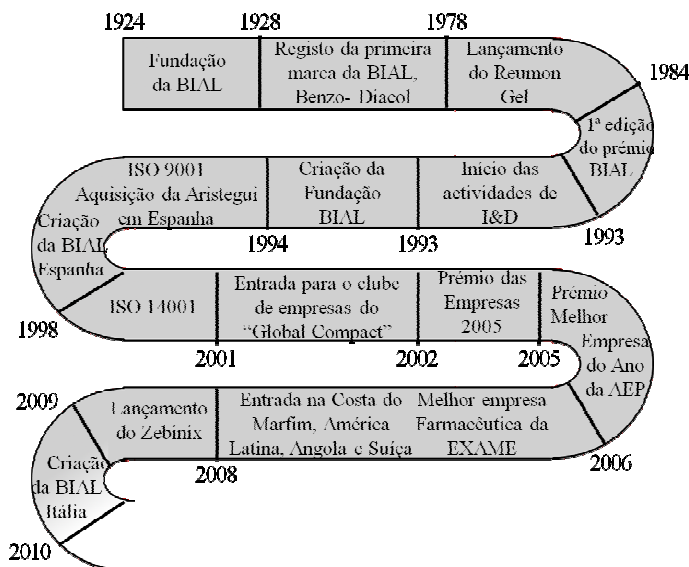
Visão: O lema da BIAL é “ao serviço da sua saúde”. A BIAL acredita que se investigar e desenvolver novos medicamentos, vai proporcionar mais e melhor vida. Em Portugal e no mundo.

Missão: A missão da BIAL é desenvolver, encontrar e fornecer soluções terapêuticas na área da saúde. Têm como finalidade contribuir para a evolução terapêutica, disponibilizando produtos que proporcionam uma maior qualidade de vida.

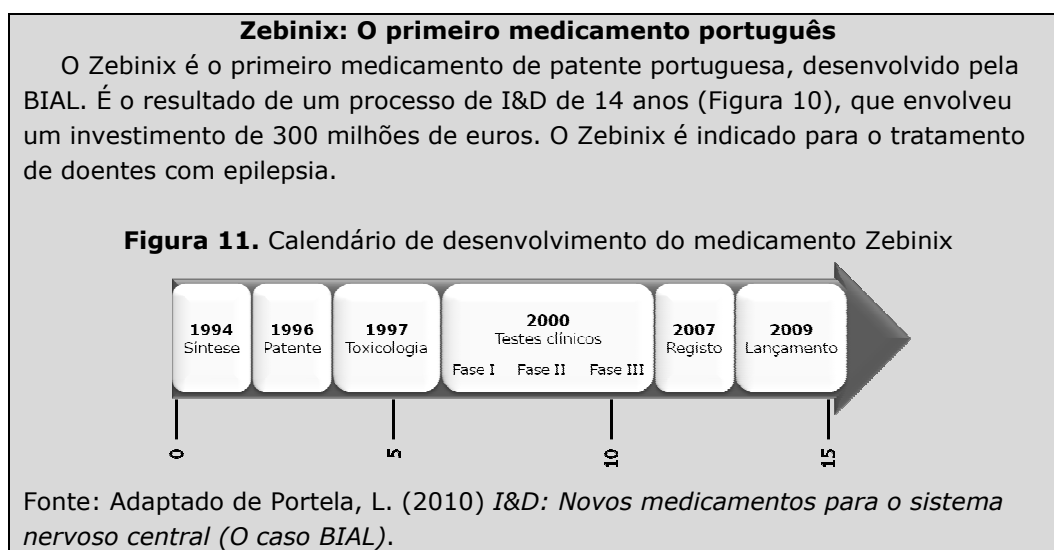
Objectivos: A BIAL quer estar presente no crescimento da economia global e estar apta para dar respostas quanto às necessidades do mercado, tendo como objectivo melhorar a saúde humana. Quer também contribuir para a construção de uma sociedade do conhecimento, competitiva e dinâmica, assente no desenvolvimento científico e na inovação.

Valores: A identidade da BIAL é orientada por um conjunto de valores: ao serviço da saúde; aposta na qualidade e inovação; excelência da investigação científica; integridade, rigor e elevados padrões de ética; responsabilidade e trabalho em equipa; respeito pelos valores universais.

Cronologia

Figura 10. Marcos importantes da BIAL

A BIAL tomou um passo decisivo na alteração da sua estratégia de negócio nos anos 1990, quando decide internacionalizar e investir na I&D própria. A internacionalização permitiu aumentar o volume de negócios e gerar receita para investir em I&D (a BIAL investe mais de 20% da sua facturação anual em I&D). Os frutos da aposta em I&D são visíveis no lançamento do seu primeiro medicamento, em 2009: o antiepilético Zebinix. O Zebinix é vendido em 15 países europeus e será distribuído no mercado norte-americano, sob um acordo de licenciamento com uma empresa local. Os planos de futuro passam pelo desenvolvimento de novos produtos.



Análise SWOT

O sucesso da BIAL pode ser explicado por uma conjugação de factores internos e externos, como o investimento em I&D, a aposta na internacionalização e a qualidade dos recursos humanos. Algumas condicionantes poderão induzir dificuldades no futuro, como os preços regulados pelo Estado e a concorrência dos medicamentos genéricos. Na tabela 4 apresentamos um resumo das principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da BIAL.

Tabela 4. Análise SWOT da BIAL

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Forte posição no mercado ➤ Detém patentes de inovações. ➤ Qualificação dos recursos humanos. ➤ Gama de produtos. ➤ Demonstrada qualidade - certificação 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demora no <i>time-to-market</i> de novos produtos. ➤ Custo elevado da I&D, com resultados incertos.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Internacionalização ➤ Parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Imposições de preços pelo governo. ➤ Competição de outros países..

Forças

A BIAL tem uma forte posição no mercado português, sendo a maior farmacêutica totalmente portuguesa. Produz sob licença dezenas de medicamentos de áreas terapêuticas distintas como antibióticos, anti-inflamatórios, analgésicos, antiasmáticos, cardiovasculares, antidepressivos, entre outros. É, também, a farmacêutica portuguesa que mais investe em I&D (11.000 moléculas investigadas entre 1993 e 2010), tendo registado diversas patentes (por exemplo, medicamentos para a hipertensão e doença de Parkinson) e com um medicamento em comercialização. A investigação realizada na BIAL está ao nível das melhores multinacionais do sector, com a sua excelência reconhecida nas certificações ISO 9001 e ISO 14001.

Fraquezas

A BIAL enfrenta um problema comum a toda a indústria farmacêutica: a lentidão da I&D. Um produto novo demora 10 a 15 anos a chegar ao mercado desde que é patenteado (o Zebinix demorou 14 anos). Este longo período de desenvolvimento tem associadas altas taxas de insucesso: para cada 10.000 moléculas haverá 1 ou 2 medicamentos no mercado, e com retornos muito incertos.

Oportunidades

As perspectivas de crescimento nos mercados externos materializam uma oportunidade para a BIAL. A continuação do processo de internacionalização permite alargar o número de mercados em que opera, reduzindo o peso do mercado nacional na facturação. Também as parcerias com empresas internacionais quer para a produção e distribuição de medicamentos em Portugal, quer com acordos de licenciamento para os seus próprios produtos. As parcerias poderão gerar *cash-flows* para financiar as actividades de I&D e permitir recuperar o investimento nos novos medicamentos.

Ameaças

As ameaças têm duas faces principais: a intervenção governamental e a emergência de competição de empresas de outros países. Os governos europeus têm procurado diminuir os custos com os sistemas nacionais de saúde impondo reduções nos preços dos medicamentos. Esta diminuição (que custaram à BIAL mais de 40 milhões de euros) reduz o montante disponível para I&D, tendo forçado o adiamento, em 2 ou 3 anos, do lançamento de vários medicamentos.

E no futuro...

Nas últimas décadas, a indústria farmacêutica conheceu um processo de alteração da estrutura competitiva, marcado pelo crescimento do consumo de medicamentos, pelo aumento de preço dos produtos e pela pressão governamental. O futuro apresenta algumas dificuldades para a indústria, nomeadamente face aos medicamentos genéricos – particularmente relevante dado o fim das patentes dos medicamentos mais vendidos e mais rentáveis. Mas, é possível identificar algumas tendências para o futuro da indústria farmacêutica:

- Alterações no mercado global de produtos farmacêuticos, com o crescimento das economias emergentes;
- Aumento da pressão competitiva sobre as grandes empresas do sector, pelo fim das patentes dos produtos mais rentáveis;
- Diminuição do ritmo de inovação de novos produtos;
- Aumento da competição dos genéricos, agravada pela concentração entre empresas produtoras de medicamentos genéricos.

Algumas das áreas que merecem mais atenção da indústria farmacêutica são os equipamentos biomédicos (produtos ortopédicos e próteses, por exemplo), os serviços de diagnóstico e a oferta de soluções integradas e à medida de cada paciente. Os pacotes integrados de serviços personalizados parecem ser uma das maiores apostas de futuro, pelo que as empresas fazem aquisições para controlar todas as áreas da cadeia de valor, do diagnóstico à medicina preventiva, das anestésias ao tratamento de doenças cardíacas ou respiratórias.

A indústria farmacêutica mundial poderá atravessar um período conturbado na década 2010-2020. No entanto, estima-se que o volume de negócios global duplique até 2020, para cerca de 1,3 biliões de dólares, devido à procura dos mercados emergentes, ao envelhecimento da população ocidental e aos hábitos de sedentarismo. Mas, o modelo de negócio poderá ter de ser revisto, já que o investimento em I&D está a aumentar e o número de novos medicamentos produzidos está a diminuir. Assim, são várias as mudanças apontadas, como a criação de regulamentação menos rigorosa, utilização de novas tecnologias na I&D e o abandono da cadeia de distribuição tradicional para passar a servir os clientes directamente e just-in-time. Parte da indústria farmacêutica deverá dedicar-se aos medicamentos personalizados e preventivos, numa estratégia de nicho. Os restantes poderão optar por uma estratégia de grande volume de vendas para gerar mais receita.

O cenário da indústria farmacêutica coloca à BIAL oportunidades e desafios. O envelhecimento da população portuguesa e europeia parece oferecer um mercado em expansão nas próximas décadas, embora as receitas sejam condicionadas pela regulação

dos preços dos medicamentos. Saber em que mercados estar presente é também importante para a BIAL. Deve manter-se focada nos mercados Europeu e Americano, ou explorar o crescimento anunciado nas economias emergentes? O forte investimento em I&D começa a mostrar resultados, mas manterá a BIAL capacidade (financeira, técnica e humana) para desenvolver os medicamentos personalizados e mais tecnológicos do futuro? Ou, ao invés, deverá optar por produzir medicamentos em grande volume para beneficiar de economias de escala? Se tomar as decisões correctas, a BIAL deverá manter a posição de destaque em Portugal e almejar a outros voos.

Questões para discussão

1. A indústria farmacêutica global está a passar por um processo de consolidação. Que impacto pode essa consolidação ter na BIAL?
2. Suponha que quer entrar na indústria farmacêutica. Iria dedicar-se à produção de genéricos ou à produção de novos medicamentos? Justifique.
3. Na sua opinião, em que mercados deveria a BIAL estar presente? Que mercados deveria privilegiar? Justifique.
4. Recorrendo à análise SWOT, que acções recomendaria à BIAL?

Bibliografia

- Apifarma (2010) A indústria farmacêutica em números, Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica.
- Carvalho, Lídia (2007) Inovação e I&D na indústria farmacêutica portuguesa: Caso BIAL, Tese de mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- DiMasi, J. e Grabowski, H. (2007) The cost of biopharmaceutical R&D: Is biotech different?. *Managerial and Decision Economics*, 28: 469-479.
- EFPIA (2006) The pharmaceutical industry in Europe key data, European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations.
- EGMA (2007) Ageing populations, rising healthcare costs, European Generics Medicines Association.
- EGMA (2007) Generic market shares in Europe, European Generics Medicines Association.
- ITRI (2009) Invest in Taiwan, Industrial Technological Research Institute of Taiwan.
- Loureiro, Guilherme (2010) Guia de boas práticas de gestão e inovação: O caso BIAL, Cotec Portugal.
- Portela, Luís (2010) I&D: Novos medicamentos para o sistema nervoso Central – O caso BIAL, Prime: Uma retrospectiva 2000-2009.

* Com o apoio das alunas Joana Guerra e Márcia Pinheiro do curso de Contabilidade e Finanças, 2010-2011, do Instituto Politécnico de Leiria.

Sobre os autores

Manuel Portugal Ferreira

Doutorado em Business Administration pela David Eccles School of Business, da Universidade de Utah, EUA, MBA pela Universidade Católica de Lisboa e Licenciado em Economia pela Universidade de Coimbra, Portugal. É Professor Coordenador no Instituto Politécnico de Leiria, onde dirige o globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy do qual é fundador. Professor de Estratégia e Gestão Internacional. A sua investigação centra-se, fundamentalmente, na estratégia de empresas multinacionais, internacionalização e aquisições com foco na visão baseada nos recursos. Co-autor dos livros 'Ser empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa', 'Casos de estudo: Usar, escrever e estudar', 'Marketing para empreendedores e pequenas empresas', 'Gestão estratégica das organizações públicas', 'Gestão estratégica: Conceitos e casos portugueses' e 'Gestão empresarial'.
E-mail: manuel.portugal@ipleiria.pt

Nuno Rosa Reis

Licenciado em Gestão pelo Instituto Politécnico de Leiria e licenciado em Línguas Estrangeiras Aplicadas pela Universidade Católica Portuguesa. Docente no Instituto Politécnico de Leiria, nas áreas de Estratégia e Empreendedorismo. Investigador no globADVANTAGE. Co-autor dos livros 'Marketing para empreendedores e pequenas empresas' e 'Gestão empresarial'.
E-mail: nuno.m.reis@ipleiria.pt

João Carvalho Santos

Licenciado em Gestão pelo Instituto Politécnico de Leiria e doutorando em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Professor das disciplinas de Inovação e Empreendedorismo, Estratégia Empresarial e Gestão Internacional no Instituto Politécnico de Leiria. Membro Associado do centro de investigação globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy onde desenvolve investigação nas áreas da Estratégia Empresarial, Empreendedorismo e Negócios Internacionais. Co-autor dos livros 'Ser empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa' e 'Gestão empresarial'.
E-mail: joao.santos@estg.ipleiria.pt

globADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy

E-mail: globadvantage@ipleiria.pt

Webpage: www.globadvantage.ipleiria.pt