

# Método de Caso



**Ano Letivo 2018/2019**

Este trabalho foi realizado no âmbito da cadeira de Direção Estratégica, lecionada pelo professor Gabriel Silva.

**Trabalho realizado por:** António Abreu, nº13133; Conceição Carvalho, nº 14506 e Maria Rocha, nº 15688.

**Resumo**

O mercado global como é o da indústria farmacêutica, onde a competitividade é feroz e a inovação permanente, exige que as empresas tenham uma capacidade continuada de reinventar estratégias, abrir novos mercados, e fundamentalmente capacidade de inovação e aptidão, para responder com mais eficiência no combate a doenças, criando bem estar e dando esperança de vida com qualidade, aos cidadãos que dependam desta indústria. A Bluepharma tem vindo a demonstrar a sua capacidade de articular conhecimento com estratégia de negócios, tendo desde muito cedo iniciado a sua internacionalização, com vista a fazer chegar os seus produtos ao maior número possível de pessoas . Hoje em mais de quarenta países comercializam-se os produtos da Bluepharma. Com isto iremos à procura de respostas para compreendermos as estratégias, os desafios e os resultados de uma empresa que em poucos anos se transformou numa das mais bem sucedidas entidades no setor da indústria farmacêutica.

**Palavras-chave:** Bluepharma, estratégia, inovação, internacionalização, VRIO, indústria farmacêutica, crescimento sustentado, genéricos, medicamentos, investigação.

## **1. Apresentação da empresa Bluepharma**

### **1.1. A empresa**

A Bluepharma é uma empresa da indústria farmacêutica, de capital exclusivamente português que se dedica à investigação, à produção e à comercialização de produtos farmacêuticos. A empresa está sediada na freguesia de S. Martinho, em Coimbra, constituindo a sua localização uma das vantagens estratégicas para a atividade da empresa.

Atualmente, o grupo Bluepharma já conta com inúmeros prémios e um assinalável prestígio em termos dos mercados nacionais e internacionais, sendo considerado atualmente um dos grupos mais empreendedores e inovadores no setor da indústria farmacêutica.

Ao longo do tempo, foi transformando a sua “unidade industrial que empregava 58 pessoas e que operava para o mercado nacional num grupo económico de 18 empresas e que emprega, atualmente, 600 colaboradores. Abriu delegações em 4

países (Espanha, Angola, Moçambique e EUA) e exportou, em 2018, 87% da sua produção para mais de 40 países.”<sup>1</sup>

As atividades principais da Bluepharma consistem na produção de medicamentos próprios e para terceiros, na investigação, desenvolvimento e registo de medicamentos e na comercialização de medicamentos genéricos a nível nacional e internacional. “A excelência é a chave mestra da atividade da Bluepharma”<sup>2</sup> e é nas suas atividades que premeia pela sua qualidade através da formação dos seus colaboradores, da experiência de mais de 30 anos de produção dos seus produtos e no dinamismo e visão da sua equipa de gestão.

A Bluepharma aposta na formação dos seus colaboradores para conseguir tirar o melhor partido de todos o processo de investigação, inovação e desenvolvimento e, para isso, está constantemente à procura de novos colaboradores talentosos que possam trazer uma vantagem competitiva a esta empresa. “O reforço das equipas da Bluepharma visa responder aos novos desafios colocados pelo rápido e substancial crescimento da sua atividade à escala mundial, dotando a empresa com a capacidade necessária para desenvolver e implementar um conjunto de novos projetos e investimentos”.<sup>3</sup>

O grupo Bluepharma detém uma forte capacidade de “olhar para fora” que lhe permitiu estabelecer diversas parcerias nacionais e internacionais que lhe proporcionou ter uma vantagem competitiva ao longo do tempo. Por isso, a Bluepharma nutre um sentimento de otimismo em relação ao seu futuro prevendo que os seus clientes continuarão a depositar a sua confiança nos seus produtos.

## **1.2. Grupo Bluepharma**

O grupo Bluepharma tem vindo a crescer cada vez mais e de maneira a obter o máximo de vantagens competitivas face à concorrência, possui diversas empresas nas áreas estratégicas do setor farmacêutico. A sua estrutura organizacional é segmentada em vários setores tais como: a indústria, a inovação, os cuidados de saúde, os serviços

---

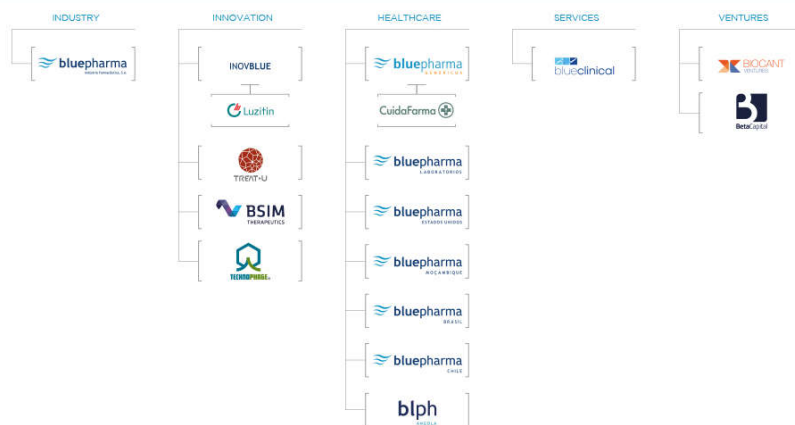
<sup>1</sup> <https://www.bluepharma.pt/about-bluepharmagroup.php>

<sup>2</sup> <https://www.bluepharma.pt/about-us.php>

<sup>3</sup> <https://www.netfarma.pt/bluepharma-esta-a-recrutar-meia-centena-de-novos-talentos/>

e o capital de risco. Na figura 1, podemos verificar a estrutura organizacional desta empresa.

Figura 1 - Organograma da Bluepharma



Fonte: <https://www.bluepharma.pt/about-bluepharmagroup.php>

De seguida apresentamos as empresas que trazem maior vantagem para a sustentabilidade e crescimento da Bluepharma:

- A Bluepharma Genéricos foi constituída a 28 de fevereiro de 2002 e a sua atividade consiste na produção e comercialização de medicamentos genéricos de marca própria nos mercados nacionais e internacionais e oferece soluções competitivas e de elevada qualidade. Atualmente, conta com um portefólio de mais de 70 medicamentos e disponibiliza produtos nas principais áreas terapêuticas de ambulatório. “Marca presença também além-fronteiras, nomeadamente em Angola e Moçambique, através das parceiras BLPH Angola e Bluepharma Moçambique.”<sup>4</sup>



- A Luzitin foi constituída em 2010 e dedica-se à investigação e desenvolvimento de soluções inovadoras para a terapia fotodinâmica e fotodiagnóstico.



<sup>4</sup> <https://www.bluepharmagenericos.pt/Empresa>

- Em 2012 é constituída a Blueclinical que “oferece um serviço completo de CRO: é especializada em estudos de bioequivalência e de fase inicial com participantes saudáveis e doentes e tem como foco consultoria de estudos de medicina translacional e gestão de recursos.”<sup>5</sup>



### 1.3. História

A bluepharma foi fundada em fevereiro de 2001 quando um grupo de profissionais ligados ao setor farmacêutico adquiriu uma unidade fabril pertencente à multinacional alemã Bayer. No ano seguinte à sua fundação, surgiu a Bluepharma Genéricos que comercializa, tanto a nível nacional como internacional, medicamentos genéricos de marca própria e produtos de saúde em diversas áreas terapêuticas.

É em 2003 que a Bluepharma Genéricos começa a sua atividade produzindo apenas 4 medicamentos genéricos. Neste mesmo ano, dá-se a inauguração do Laboratório de Investigação & Desenvolvimento (I&D) e alcança certificações em qualidade (ISO 9001/2000), ambiente (ISO 14001/1999), segurança e saúde ocupacional (OHSAS 18000).

Em 2004 conquistou o Prémio Europeu de Inovação e no ano de 2005 integrou a rede PME's Inovadoras pela COTEC Portugal. Posteriormente, em 2006 adquiriu uma participação na empresa *Tecnophage*. Com o objetivo de apostar nos desempenhos das suas atividades e aumentar o lucro da empresa, no ano seguinte investiu numa formação em *Lean 6 Sigma* e no *Upgrade* ao Sistema Integrado de Gestão Empresarial (SAP ERP).

O ano de 2008 foi marcado pelo lançamento do 1º medicamento desenvolvido “*in-house*” e é em 2009 que obtém a certificação da FDA para o desenvolvimento e produção de formas sólidas.

---

<sup>5</sup> <https://www.blueclinical.com/about-us>

No início de 2010 a Bluepharma é distinguida com o Troféu Internacional da Qualidade e neste mesmo ano ocorre o Lançamento da *Luzitin*. Em 2011 adquiriu a participação na *Treat U* e *Biocant Ventures* e começaram as primeiras exportações diretas para o mercado da América do Sul. Em 2012 adquire a participação na *Blueclinical* e *BSIM Therapeutics S.A.* e recebe o Prémio PME Inovação COTEC e Prémio INSEAD pela entrada no mercado de Moçambique e Angola e ocorre a inauguração da nova plataforma logística da Bluepharma Genéricos em Taveiro. É em 2013 que recebe o prémio *Outstanding Venture of the Year* e ocorre a abertura do primeiro escritório na América Latina, no Chile.

Em 2014 há a constituição da Bluepharma Brasil. Este ano e o ano de 2015 ficou marcado pela atribuição do prémio *European Business Awards* considerando-a como melhor exportadora nacional. E, ainda em 2015, dá-se a constituição da Bluepharma Colombia, SAS e a aquisição de participação na empresa Onedose Pharma, SL.

Em 2016 obteve a certificação Anvisa (Brasil) e em 2017 obteve a patente, nos Estados Unidos, do BlueOS ® Technology. Por fim, no ano passado recebeu o prémio inovação nos Prémios Millennium Horizontes e no presente ano de 2019 já foi duplamente distinguida nos Prémios Boas Práticas Infarmed 25+.

Para além do referido, é importante mencionar que nos anos 2011, 2012 e 2013 foi distinguida com os prémios PME Excelência.

#### **1.4. Missão, Visão e Valores**

##### **➤ Missão**

Para conseguir uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, a Bluepharma está dependente do seu desempenho enquanto organização. Para isso, definiu como sua missão “a investigação e desenvolvimento de medicamentos de elevado valor acrescentado e a contínua aposta na qualidade e inovação dos seus processos de fabrico e comercialização.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> <https://www.bluepharma.pt/about-mvv.php>

➤ **Visão**

Em relação à visão, esta empresa pretende continuar a investir nas pessoas, nas instalações e em novos equipamentos, para conseguir cada vez mais inovar e internacionalizar. Para isso, recorre a parceiras nacionais e internacionais e mantém o seu foco na qualidade e na capacidade de “olhar para fora”.<sup>6</sup>

➤ **Valores**

No que respeita aos valores, esta empresa assume um compromisso de integridade, honestidade e sustentabilidade do negócio perante os seus fornecedores e clientes, sendo que todas as decisões são determinadas por princípios eticamente corretos, assegurando-lhes as melhores práticas. Outro valor da Bluepharma é o compromisso de investigação, produção e desenvolvimento de medicamentos, tentando assim criar a sua vantagem competitiva, criando um valor único ao cliente. A bluepharma pretende criar a sua diferenciação através da criação de valor na cadeia do medicamento e, através da internacionalização, pretende procurar novos mercados para os medicamentos atuais e implementar novos modelos de negócio.<sup>7</sup>

Esta empresa assume, também, uma responsabilidade social e ambiental. Para isso, criou o programa interno Bluelinks “que pretende a integração dos seus objetivos sociais, económicos e ambientais, estruturando e dinamizando as diversas ações e iniciativas que promove.”<sup>7</sup>

No seguimento deste projeto, a Bluepharma desenvolveu um projeto designado Somos Solidários que pretende continuar a apoiar o desenvolvimento de toda a Região Centro através do melhoramento das condições de vida dos seus habitantes e a apoiar iniciativas em várias áreas tais como a educação, cultura, apoio social e a proteção do meio ambiente.

## **2. Internacionalização**

Inicialmente a Bluepharma era apenas uma empresa que desenvolvia e fabricava medicamentos para terceiros, o que se traduzia em exportações relevantes.

---

<sup>7</sup> <https://www.bluepharma.pt/about-bluepharmagroup.php>



Nesse modelo de negócio era importante o papel de agentes ou de empresas intermediárias, com os inerentes encargos de comissionamento, mas diminuindo riscos, quer de investimento, quer de crédito. Posteriormente, o peso das exportações diretas foi aumentando progressivamente, com o conseqüente resultado económico-financeiro. A Bluepharma em 2018, exportou 87% da sua produção para mais de 40 países.<sup>8</sup>

A Bluepharma conseguiu implementar ao longo da sua atividade, uma estratégia de internacionalização de sucesso, baseada em:

- I & D de novos medicamentos;
- Joint ventures com empresas multinacionais;
- Licenciamento global da sua tecnologia;
- Registo de seus produtos em vários países; e
- Exportação para mais de 40 territórios globais.

Na sua área de atividade, a autorização de exportação para mercados altamente regulados é obtida por via de certificações após inspeção das respetivas autoridades competentes. Sem estas certificações a empresa tem o acesso vedado a esses mercados. A juntar à certificação em Good Manufacturing Practice (GMP) pela autoridade europeia, a Bluepharma conseguiu em 2009 ser certificada pela americana Food and Drug Administration, a autoridade regulamentar mais exigente do mundo. Em 2012 foi inspecionada pela autoridade sul coreana (MFDS) e em 2016 pela Autoridade Brasileira (ANVISA).

O crescimento sustentado pelas exportações conduziu, em 2011, à criação de empresas subsidiárias em Angola e Moçambique, e mais recentemente (em 2015) em Espanha, as quais têm por principal objetivo proporcionar o registo e a comercialização dos produtos desenvolvidos pela Bluepharma Indústria Farmacêutica, naqueles territórios. Foi também criada uma rede de representantes que abrange diversos países, nomeadamente Alemanha, Chile, Brasil, Peru, Rússia, China e Colômbia.

Com o objetivo de facilitar a promoção da marca no mercado dos EUA, foi também criado um consórcio de empresas com o objetivo de melhorar a penetração

---

<sup>8</sup> <https://www.bluepharma.pt/about-bluepharmagroup.php>



neste mercado. Face ao sucesso deste novo modelo de negócio foi replicado o conceito, mas desta vez direcionado para o mercado Europeu.

As exportações são, como a prática bem demonstra, de fundamental importância na estratégia de crescimento da Bluepharma.

### **3. Estratégia**

A estratégia que a Bluepharma pretende seguir é a da incorporação de competências e de tecnologias que lhe permitam um grau de diferenciação elevada numa gama alargada de produtos e serviços.

A implementação desta estratégia é já uma realidade, nomeadamente através do investimento realizado na ampliação e reconversão do Centro de Investigação e Desenvolvimento que o vai transformar num moderno laboratório de desenvolvimento de medicamentos diferenciados e de elevado valor acrescentado, que visam responder a necessidades médicas não satisfeitas e que só estão ao alcance de um número muito reduzido de empresas a nível internacional.

Considerando a sinergia entre novos processos de fabrico e um portefólio de produtos diferenciados e a estratégia de internacionalização, dirigida a um novo segmento de mercado de medicamentos diferenciados, a Bluepharma visa o seu crescimento pela diversificação através de:

- Conquista de novos clientes, tais como empresas que operem em nichos de mercado, bem como empresas inovadoras que estejam a gerir o ciclo de vida dos seus medicamentos;
- Maior penetração nos mercados estratégicos (novos mercados - mais desenvolvidos) mediante o reforço do portefólio com novos produtos;
- Aumento da competitividade da empresa face à sua concorrência por meio da diferenciação (novos produtos e novos processos);
- Aumento das atividades de licenciamento direto de tecnologia a empresas terceiras (out licensing);
- Aumento do recrutamento de produções industriais para a sua unidade fabril;

- Vencer a erosão do preço dos genéricos, a que está exposto o atual modelo de negócio da Bluepharma.

Com esta estratégia de diversificação, a Bluepharma procura passar de um modelo de negócio de investigação, desenvolvimento, produção e licenciamento de medicamentos genéricos para se posicionar num modelo de tecnologias inovadoras, desenvolvimento, produção e licenciamento de medicamentos diferenciados e inovadores, com características únicas a nível nacional e internacional.

Apesar dos desafios e do enorme investimento que continua a ser feito na melhoria das instalações, no portefólio e na internacionalização, encerrou em 2018 com um crescimento do volume de negócios de 23%, o que valida a Visão e demonstra o acerto da Estratégia da Bluepharma.

#### **4. Análise do Setor farmacêutico em Portugal**

“A Indústria Farmacêutica despontou em Portugal no último quartel do século XIX, As origens da fase industrial encontram-se intimamente ligadas à criação da Companhia Portuguesa Higiene (CPH), que representou o primeiro investimento de monta na Indústria Farmacêutica em Portugal.”<sup>9</sup>

Nos últimos anos do regime monárquico, já em pleno século XX, assistiu-se à constituição em Portugal de diversos laboratórios., as bases para a produção em série de medicamentos, num regime semi-industrial, processo que, ao longo dos anos, tornou obsoleta e fez cair em desuso a tradição oficinal de preparar os fármacos em doses unitárias e de forma personalizada em função de cada doente. A década de 1900 marcou, também, o estabelecimento em Portugal da Bayer, que iniciou atividade no País através da sucursal Federico Bayer & Companhia, pondo fim à representação anterior através de agentes. Também o Instituto Pasteur de Lisboa iniciara em 1913 a industrialização do processo de fabrico de medicamentos, evidenciando uma dinâmica, uma organização e umas instalações praticamente ímpares, na época, ao nível da Indústria Farmacêutica. Em 1924, surgiu um pequeno laboratório farmacêutico localizado na Baixa do Porto. O seu mentor foi Álvaro Portela que, juntamente com o

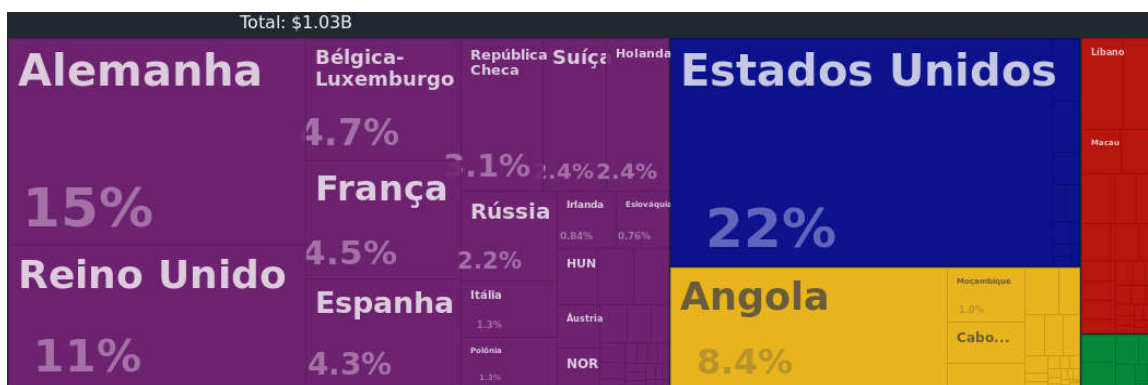
---

<sup>9</sup> [https://www.apifarma.pt/salaimpresa/Documents/Livro75 anos.pdf](https://www.apifarma.pt/salaimpresa/Documents/Livro75%20anos.pdf)

senhor Almeida, criou a Bial, cuja designação resultou da junção do duplo “AL” de Álvaro e Almeida. Ao nível dos laboratórios estrangeiros, assinala-se a entrada da Merck em Portugal, cuja primeira representação data de 1934, e também dos Produtos CIBA, Lda, presentes no mercado nacional, pelo menos, desde 1939, e da Schering alemã, com atividade no País desde, pelo menos, 1934, através da Schering, S.A. Portuguesa. Na Bayer, por seu lado, foi nesta década que se incrementou a ação dos delegados de propaganda médica, elo de contacto personalizado entre a Indústria Farmacêutica e os médicos, e que começou a circular pelo País uma carrinha que, através da projeção de filmes promocionais, procedia à divulgação de produtos da marca não sujeitos a receita médica.”<sup>10</sup>

Atualmente, estima-se que sejam aproximadamente 120 as empresas farmacêuticas a operarem em Portugal e crê-se que a indústria deste ramo seja responsável por mais de 8000 postos de trabalho no nosso País (Apifarma, 2016).<sup>11</sup>

O valor das exportações portuguesas de medicamentos embalados cifra-se na ordem dos 959 milhões de euros em 2017<sup>12</sup> repartidos por:

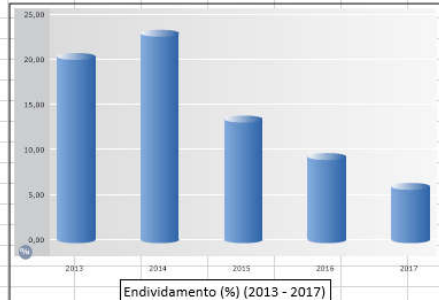
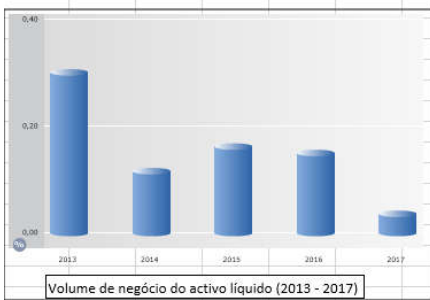
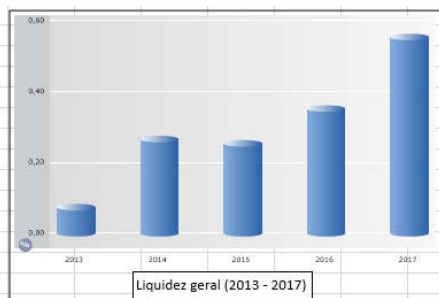
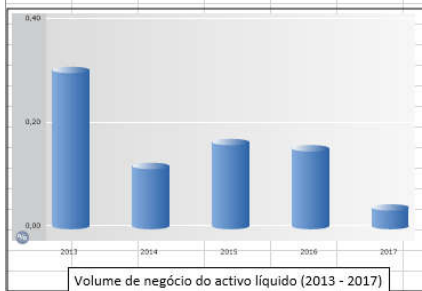
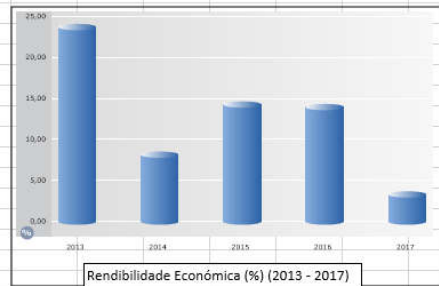
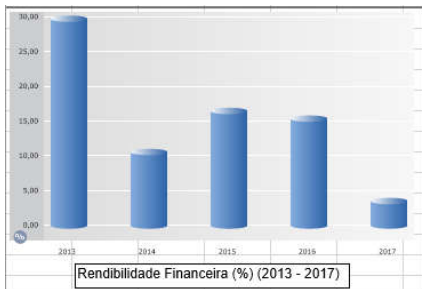


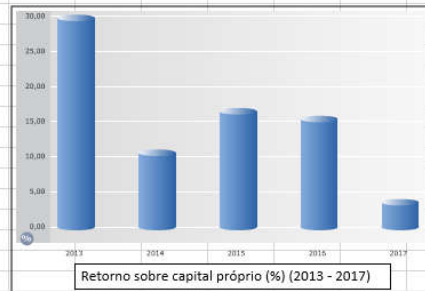
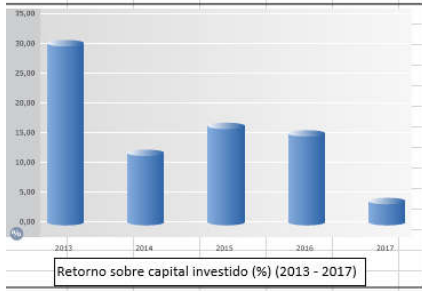
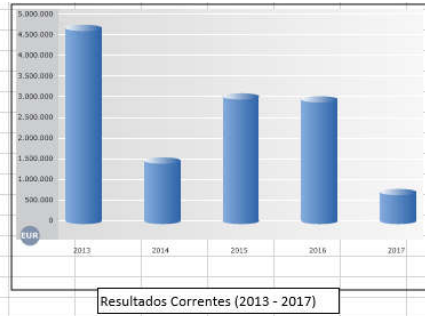
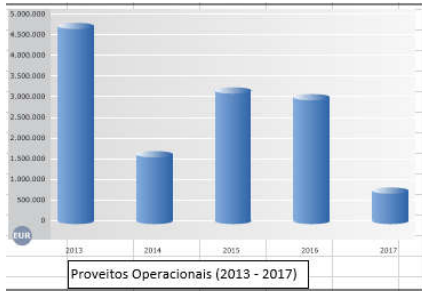
<sup>10</sup> [https://www.apifarma.pt/salaimpresa/Documents/Livro75 anos.pdf](https://www.apifarma.pt/salaimpresa/Documents/Livro75%20anos.pdf) consultado em 30/05 pelas 23h35

<sup>11</sup> Gaspar, André Amaro - A Gestão da Relação com Fornecedores e o Impacto na Tesouraria: Caso Bluepharma

<sup>12</sup> <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/saude/detalhe/portugal-exporta-quase-mil-milhoes-de-euros-de-medicamentos> consultado em 30/05 pelas 23h30

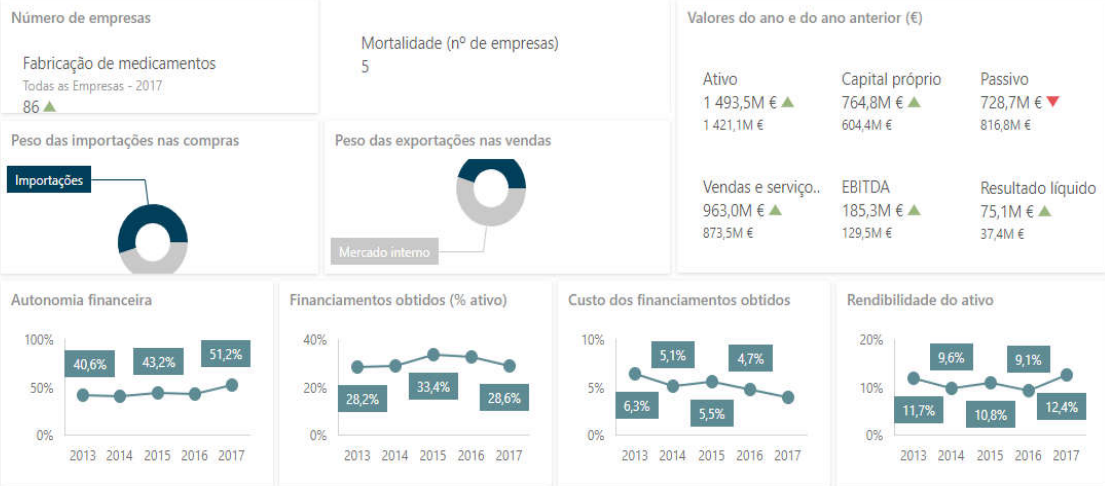
**5. Dados financeiros da empresa Bluepharma**





**BANCO DE PORTUGAL**  
EUROSISTEMA

## Quadros do Setor



Questões para reflexão:

1. Quais as vantagens e desvantagens dos modos de entrada que a Bluepharma usou para entrar no mercado externo?
2. Tendo em conta as características do grupo Bluepharma, procure identificar um possível concorrente que lhe consiga fazer face através de poder estratégico.
3. No futuro será mais vantajoso a empresa investir mais em produtos genéricos do que os normais?

**Nota de Ensino:**

Objetivos de ensino:

- 1- Exemplificar o conceito de estratégia;
- 2- Compreender a importância da internacionalização como determinante da estratégia;
- 3- Ilustrar a relevância da análise VRIO na empresa.

Objetivos pedagógicos:

- 1- Compreensão da relevância do perfil da empresa como base do potencial de internacionalização;
- 2- Vantagens de ter “Estratégia”;
- 3- Alinhar o mecanismo da análise VRIO com o perfil da empresa.

#### Webgrafia:

- <https://www.bluepharma.pt/about-us.php> consultado pela última vez às 11h20 de 09-06-19
- [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17907/1/Rafael\\_Tavares.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17907/1/Rafael_Tavares.pdf) consultado pela última vez às 15h15 de 08-06-19
- [https://www.bluepharma.pt/files/dablph\\_2016.pdf](https://www.bluepharma.pt/files/dablph_2016.pdf) consultado pela última vez às 00h20 de 10-06-19
- <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/84417/1/Bluepharma%202018.pdf> consultado pela última vez às 10h00 de 07-06-19
- <https://www.netfarma.pt/bluepharma-esta-a-recrutar-meia-centena-de-novos-talentos/> consultado pela última vez às 09h45 de 07-06-19
- <https://www.novartis.pt/> consultado pela última vez às 00h45 de 07-06-19
- <https://www.blueclinical.com/about-us> consultado pela última vez às 23h45 de 11-06-19
- <https://www.luzitin.pt/who.php> consultado pela última vez às 18h15 de 12-06-19

#### Referências Bibliográficas:

- Serra ,Fernando Ribeiro [et al].Gestão estratégica : conceitos e prática
- Gaspar, André Amaro - A Gestão da Relação com Fornecedores e o Impacto na Tesouraria: Caso Bluepharma



## Anexo I

Questões de discussão e tópicos de resposta:

1. Quais as vantagens e desvantagens dos modos de entrada que a Bluepharma usou para entrar no mercado externo?

Quando uma empresa define como estratégia de desenvolvimento a internacionalização dos seus negócios, ela tem um conjunto vasto de opções. A Bluepharma optou pela exportação, pelo licenciamento e pela constituição de joint-ventures.

A exportação é o modo mais direto de internacionalização da atividade, apresenta como vantagens o facto de ter uma baixa exposição financeira e uma entrada gradual, bem como, adquirir conhecimento sobre o mercado local e evitar restrições ao investimento direto estrangeiro. Como aspetos menos positivos tem o facto da vulnerabilidade a tarifas e quotas, os custos de transporte, a complexidade e custos logísticos e potenciais conflitos com distribuidores.

Relativamente à exportação, o licenciamento apresenta do ponto de vista do licenciador (Bluepharma) a vantagem de evitar o investimento (quase) permanente de prospeção, bem como permitir o acesso a mercados que de outra forma poderiam ser inacessíveis. Desvantagens deste modo de entrada é os lucros serem relativamente limitados, haver dependência e potenciais conflitos com o licenciado e pouco controlo.

*Joint-ventures* é usada como forma de partilhar riscos e despesas de construir uma nova operação/fábrica, bem como a vantagem da partilha de recursos complementares e outros ativos, aumentando a probabilidade de sucesso. Como desvantagens requer a partilha de lucros caso o novo negócio seja bem-sucedido, os parceiros partilham o controlo sobre as operações e o risco de disseminar conhecimento e *know-how* crítico ao parceiro.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Serra, Fernando Ribeiro [et al]. Gestão estratégica: conceitos e prática

2. Tendo em conta as características do grupo Bluepharma, procure identificar um possível concorrente que lhe consiga fazer face através de poder estratégico.

A Novartis com a sua marca Sandoz é líder mundial de genéricos e similares. A Sandoz está presente em todos os continentes, e em cada um representado em vários países. É líder global no setor dos medicamentos genéricos e biossimilares, oferecendo mais de 1000 produtos de alta qualidade e financeiramente acessíveis, abrangendo uma vasta gama de áreas terapêuticas, que vão desde o cancro às doenças degenerativas. Com conhecimento especializado em ciência e inovação consegue dar resposta aos maiores desafios da sociedade no que respeita à saúde. A responsabilidade é uma parte fundamental da sua estratégia empresarial. Com Inovação, por experimentar e fornecer soluções, Qualidade, por ter orgulho em fazer coisas simples e de excelência, Colaboração por defender equipas com elevado desempenho com diversidade e inclusão, Desempenho por dar prioridade e executar ações com urgência e com Coragem, por defender, dar e receber comentários e sugestões e Integridade por defender e aplicar elevados padrões éticos, diariamente.

Assim, um possível concorrente da Bluepharma será a Novartis.

3. No futuro será mais vantajoso a empresa investir mais em produtos genéricos do que os normais?

Relativamente ao de mercado dos medicamentos genéricos a sua quota tem vindo a aumentar em Portugal nos últimos 10 anos. Segundo dados oficiais do IMS Health 2014, os genéricos já representam 35.3% do mercado total de medicamentos. Em Portugal, estima-se que o mercado exposto à entrada de novos medicamentos genéricos seja de aproximadamente 400 milhões de euros anuais até 2023.<sup>14</sup>

Apesar de ser um mercado muito valioso, tem também a desvantagem de ser um mercado aberto e com isso a possibilidade do aumento da concorrência por empresas farmacêuticas multinacionais, que com uma escala de mercado muito maior, poderá penetrar no mercado nacional com preços de tal forma baixos, que a indústria portuguesa não os possa acompanhar. Como a Bluepharma tem um laboratório de I&D onde já se preparam novos medicamentos, este pode ser um caminho alternativo à exclusividade da fabricação de produtos genéricos, salvaguardando a eventual

---

<sup>14</sup> Gaspar, André Amaro - A Gestão da Relação com Fornecedores e o Impacto na Tesouraria: Caso Bluepharma

concorrência posicionada no preço baixo, e ao mesmo tempo aumentando a gama de produtos, estes com a exclusividade que o desenvolvimento interno proporciona, através do registo de patentes.

## Anexo II

### Análise VRIO

| <b>Pessoas</b><br>(habilidades, capacidades individuais,...)                |          |       |                    |                            |                     |
|---|----------|-------|--------------------|----------------------------|---------------------|
| RH Qualificados   | S        | S     | S                  | S                          | Vantagem Sustentada |
| RH Capacidades individuais  | S        | S     | S                  | S                          | Vantagem Sustentada |
| RH com Formações específicas  | S        | S     | S                  | S                          | Vantagem Sustentada |
| Espírito de grupo   | S        | S     | S                  | S                          | Vantagem Sustentada |
| <b>Recursos Tecnológicos</b><br>(inovação, patentes, direitos de autor,...) |          |       |                    |                            |                     |
| Inovação  | S        | S     | S                  | S                          | Vantagem Sustentada |
| Patentes  | S        | S     | S                  | S                          | Vantagem Sustentada |
| Autorizações de Direitos de autor   | S        | S     | S                  | S                          | Vantagem Sustentada |
| Recurso   | Valioso? | Raro? | Custoso de imitar? | Vou explorá-lo no negócio? | Resultado           |
| <b>Recursos Financeiros</b><br>(dinheiro, capacidade de endividamento)      |          |       |                    |                            |                     |
| PROGRAMA 2020   | S        | S     | S                  | S                          | Vantagem Sustentada |
| CAPITAL PRÓPRIO   | S        | S     | S                  | S                          | Vantagem Sustentada |
| Capacidade de endividamento   | S        | S     | S                  | S                          | Vantagem Sustentada |
| RESULTADOS OPERACIONAIS POSITIVOS   | S        | S     | S                  | S                          | Vantagem Sustentada |
| <b>Recursos Físicos</b><br>(instalações, equipamentos,...)                  |          |       |                    |                            |                     |
| <<infraestruturas fabris>>  | S        | S     | S                  | S                          | Vantagem Sustentada |
| <<modernas linhas de produção>>   | S        | S     | S                  | S                          | Vantagem Sustentada |
| <<tecnologia de ponta>>   | S        | S     | S                  | S                          | Vantagem Sustentada |
| <b>Reputação</b><br>(relações com clientes, fornecedores,...)               |          |       |                    |                            |                     |
| Relação com clientes  | S        | S     | S                  | S                          | Vantagem Sustentada |
| Fornecedores  | S        | S     | S                  | S                          | Vantagem Sustentada |
| MARCA PRÓPRIA   | S        | S     | S                  | S                          | Vantagem Sustentada |
| PARCERIAS INTERNACIONAIS  | S        | S     | S                  | S                          | Vantagem Sustentada |

## Identificação das capacidades da Bluepharma

| Tipos de Recursos              | Recursos                          | Capacidades comerciais | Capacidades Industriais | Capacidades dos RH | < Capacidade de inovação> |
|--------------------------------|-----------------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------|---------------------------|
| Recursos Financeiros           | PROGRAMA 2020                     | x                      |                         |                    | X                         |
|                                | CAPITAL PRÓPRIO                   |                        |                         |                    | X                         |
|                                | Capacidade de endividamento       |                        |                         |                    | X                         |
|                                | RESULTADOS OPERACIONAIS POSITIVOS |                        | X                       |                    | X                         |
| Recursos físicos               | <<infraestruturas fabris>>        |                        | x                       |                    | X                         |
|                                | <<modernas linhas de produção>>   |                        | x                       |                    | X                         |
|                                | <<tecnologia de ponta>>           |                        | x                       |                    |                           |
|                                | <<inserir nome recurso>>          |                        |                         |                    |                           |
| Pessoas                        | RH Qualificados                   | x                      |                         | X                  |                           |
|                                | RH Capacidades individuais        | x                      |                         | X                  |                           |
|                                | RH com Formações específicas      |                        |                         | X                  |                           |
|                                | Espírito de grupo                 |                        |                         | X                  |                           |
| Recursos Tecnológicos          | Inovação                          |                        | X                       |                    | X                         |
|                                | Patentes                          |                        | X                       |                    | X                         |
|                                | Autorizações de Direitos de autor |                        | X                       |                    | X                         |
|                                | <<inserir nome recurso>>          |                        |                         |                    |                           |
| Reputação                      | Relação com clientes              | x                      | X                       |                    |                           |
|                                | Fornecedores                      |                        | X                       |                    |                           |
|                                | MARCA PRÓPRIA                     |                        | X                       |                    |                           |
|                                | PARCERIAS INTERNACIONAIS          |                        | X                       |                    |                           |
| N.º de recursos por capacidade |                                   | 4                      | 11                      | 4                  | 9                         |