

IF precisa de criatividade e visão estratégica

O Conselho da Indústria do Colégio da Especialidade em Indústria Farmacêutica da Ordem dos Farmacêuticos realizou a sua reunião anual nos dias 24, 25 e 26 de Março, no Hotel dos Templários, em Tomar. Esta reunião contou com um conjunto de intervenções que reflectiram as diferentes perspectivas e sensibilidades de diversos especialistas em gestão, farmácia e sociologia. No fundo, tentou-se escarpelizar a génese dos problemas actuais da Indústria Farmacêutica (IF) portuguesa, centrando o debate no tema “Estimular a inovação e melhorar a competitividade na IF”, o mote desta reunião.

O confronto de posições vindas a público nesta assembleia não beliscou sensibilidades nem fugiu muito da ideia que há muito andar na cabeça dos profissionais ligados ao sector: a IF portuguesa enfrenta novos (e decisivos) desafios face ao futuro. Neste âmbito, a palestra de Peter Villax, membro do conselho de administração da Hovione, empresa portuguesa que se tem destacado no desenvolvimento e fabrico de princípios activos para a IF, terá sido a “pedrada no charco” de que poucos estariam à espera.

Depois de anunciar que o Centro de Tecnologia da Hovione em New Jersey, nos Estados Unidos da América (EUA), inaugurado em 2001, foi uma «aposta ganha», uma vez que «internacionalizou» a empresa e contribuiu, em grande parte, para uma dinâmica de sucesso dentro e fora de portas, Peter Villax garantiu que a boa prestação da sua empresa está acoplada a vectores como o aumento no investimento em investigação e desenvolvimento (I&D) – crescimento na ordem dos 30 a 40% anuais – mas, acima de tudo, numa clara aposta na qualidade dos recursos humanos da Hovione.

De acordo com o responsável desta organização, as políticas de recrutamento da empresa obedecem a critérios pouco “ortodoxos”, pelo menos à luz da filosofia dominante em Portugal, explica. Para Peter Villax, a elevada qualificação dos funcionários da empresa é factor determinante para vencer a batalha da concorrência. «Sem qualificação dos nossos colaboradores, o investimento em novas máquinas é infrutífero. As máquinas



“Estimular a inovação e melhorar a competitividade na IF” foi o mote da Reunião Anual do Colégio da Especialidade em Indústria Farmacêutica da Ordem dos Farmacêuticos

convertem-se em “elefantes brancos” que não servem para nada».

O filho do fundador da Hovione, que começou numa mesa de cozinha, foi mais longe e admitiu mesmo que a aposta na contratação de «investigadores muito criativos» é um dos factores que está por detrás do sucesso desta empresa. Segundo a sua justificação, os empresários do sector não devem ter medo de incorporar pessoas que «tenham uma visão diferente do mundo». Ou seja, deverão recrutar profissionais com uma certa dose de «loucura», pois esses profissionais “tocados” pela criatividade e saudável insanidade «vão à procura daquilo que ainda não foi descoberto», defende. Essa é, aliás, uma vertente que deve ser explorada por que, na sua óptica, esses mesmos «loucos» são uma mais-valia para qualquer empresa que queira criar «algo de novo», reitera.

Mais: Peter Villax é partidário

do saneamento do formalismo nas relações laborais entre as chefias de topo e os demais empregados das empresas. Como explica, a reverência e trato circunstancial (pelos títulos académicos) entre as pessoas que laboram na mesma empresa poderá prejudicar o seu próprio desenvolvimento. Isto é, promove um clima de sistemática responsabilização daqueles que estão no topo da hierarquia empresarial, deixando os restantes funcionários de contribuir para a tomada de decisões importantes. «Temos de acreditar no nosso valor, ou seja, falar de igual para igual. Estar ao mesmo nível [...]», reitera. E acrescenta que a Hovione tem vindo a enviar os seus profissionais portugueses para New Jersey como forma de «aprenderem» a trabalhar no seio de equipas onde impera o informalismo e o trato “terra-a-terra” entre os doutorados, mestrados,

licenciados e os outros recursos humanos da empresa. «Nos EUA as pessoas têm autonomia pessoal, ao ponto de responderem ao patrão “deixem-me trabalhar que estou à procura de resultados...”».

Contudo, mesmo assim, o informalismo pretendido entre as equipas da Hovione portuguesa (situada em Loures) estará longe dos objectivos de Peter Villax. Ao que parece, os trabalhadores portugueses mostrar-se-ão algo resistentes a esta mudança estrutural nas relações humanas. Ainda de acordo com o gestor, os trabalhadores da Hovione têm de ter um domínio da língua inglesa «perfeito», uma ferramenta considerada como essencial para não perder a corrida pela competitividade nacional e internacional – a empresa transacciona cerca de 60% dos solventes, um dos seus principais produtos, para os EUA, sendo a quota de mercado

português de apenas 10%.

Curiosamente, o gestor mostrou-se um defensor da massa crítica portuguesa, uma vez que a sua empresa já estará a apostar na contratação de novos doutorados portugueses.

Por outro lado, Peter Villax desafia os seus pares a contrariarem algumas «manias» lusas, designadamente o derrotismo e fatalismo ante as dificuldades conjunturais. Para o administrador, que é autor de patentes científicas no domínio da inalação pulmonar, as empresas portuguesas terão de «depende delas próprias», derrubando os «muros e barreiras» que se lhe atravessarem no caminho, nomeadamente a falta de um plano de I&D nacional.

Visão estratégica

Outra das intervenções que recebeu rasgados elogios da parte dos participantes esteve a cargo de Carlos Melo Brito, professor de Marketing na Escola de Gestão e na Faculdade de Economia, ambas do Porto. O docente, doutorado em Marketing pela Universidade de Lancaster (Reino Unido), é consultor em algumas das prestigiadas empresas nacionais e estrangeiras (Sonae, Cel-Cat, entre muitas outras), e fez um diagnóstico duro e contundente da situação empresarial portuguesa, apontou caminhos e destruiu o «bolor» de algumas teorias e estratégias vigentes. Uma intervenção polémica, portanto.

Ao abrigo do tema “Gestão estratégica: novos modelos de negócio”, o especialista apresentou vários exemplos práticos acerca das boas práticas empresariais portuguesas, não recusando comentar as vantagens e desvantagens das tão em voga ofertas públicas de aquisição (OPA) no contexto da economia portuguesa. Na visão de Melo Brito, as empresas nacionais (nomeadamente as pequenas e médias empresas do sector farmacêutico) poderão ter que optar entre as fusões (e/ou alianças estratégicas de crescimento) ou um lento “definhar” face à incontornável globalização de mercados. Até porque as parcerias futuras poderão vir a ser muito úteis na aquisição de «pequenas empresas estrangeiras», acrescenta. Segundo as suas palavras, o mercado internacional é livre e tanto pode prejudicar o sector português como pode funcionar como tábua de salvação futura. Nesse sentido, os

As duas faces do desenvolvimento

O bastonário da Ordem dos Farmacêuticos (OF), Aranda da Silva, também deu o seu contributo para a reflexão aprofundada sobre o futuro da IF portuguesa. Ao participar na abertura do painel “Como estimular a inovação, incentivando a existência de uma indústria produtiva de valor acrescentado”, Aranda da Silva aproveitou para tecer algumas considerações acerca do historial da IF nacional e dos caminhos futuros.

De acordo com o bastonário da OF, há ainda um conjunto de «problemas» que merecem redobrada atenção da parte dos profissionais de Farmácia que estão a trabalhar na IF portuguesa, nomeadamente o processo de aceleração da concorrência provocado pelos EUA. «Vendem-nos» a ideia de que a Europa tem um mercado de 300 milhões de habitantes, mas os EUA têm sensivelmente o mesmo número de pessoas, mas têm muito menos fábricas que nós – 13 contra quatro». Como resultado, assegura Aranda da Silva, os países da União Europeia (UE) terão de começar a harmonizar as suas estratégias de gestão segundo os modelos norte-americanos, ou seja, a concentrar a produção em menos unidades fabris.

No entanto, a situação da IF nacional não será assim tão grave como alguns indicadores levam a crer, explica o bastonário, acrescentando que, por exemplo, a quota de mercado português conquistada pela Indústria, «subiu dos 8% do mercado do medicamento em Portugal, para os 15%».

Por outro lado, as exportações nacionais também terão crescido a bom ritmo. Importa pois que o tecido empresarial português se molde ao «rearranjo» internacional que «não é nenhuma tragédia», mas necessita de «preparação» e «coragem» para o enfrentar.

Para o bastonário, ainda há uma série de áreas científicas a explorar pela IF, designadamente a biotecnologia - cuja carência em reais progressos científicos constitui uma janela de oportunidades quer para as empresas, quer para os próprios investigadores farmacêuticos - e a fármacogenética. Em termos latos, adianta, os empresários da IF portuguesa deverão estar «atentos» às possibilidades de investimento «na área da tecnologia farmacêutica», pois o mercado mundial irá absorver as novas investigações neste campo.

Quanto ao futuro dos farmacêuticos que laboram na IF, Aranda da Silva está confiante que este mercado continuará a apostar na capacidade científica dos «jovens farmacêuticos», à semelhança dos bons resultados obtidos em ensaios clínicos por estes profissionais. «Temos muitos jovens a estudar lá fora, assim como jovens investigadores que estão a trabalhar no estrangeiro (cerca de 200), que serão uma mais-valia para as empresas onde forem integrados».

Por outro lado, reitera, a área do marketing farmacêutico é outro dos campos em que os farmacêuticos «estão a ter algum sucesso, sendo alguns deles directores de marketing de empresas do sector», afiança.

Apesar das «críticas» ao modus operandi das faculdades de Farmácia, o bastonário garante que o futuro da profissão «está assegurado», graças ao «reconhecimento público das nossas capacidades». No entanto, os tempos que se avizinham não serão «muito auspiciosos» para a IF, porque «não é possível [que a IF] continue a crescer a um ritmo muito superior ao crescimento da economia», avisa. E acrescenta ainda que a crise na capacidade económica dos sistemas de saúde «está a atingir o limite», ou seja, a ruptura dos SNS mundiais (onde os há) será incontornável e obrigará a medidas «drásticas» em todo o mundo, designadamente a fusões que porão alguns postos de trabalho em risco, conclui.

empresários portugueses deverão procurar as janelas de oportunidade advindas do mercado global. «Nos

outros países há empresas que estão a ‘jeito’ das portuguesas. São oportunidades que não devemos

perder [...]. Devemos combater o anátema de que somos pequenos...», avisa.

A este propósito, o docente ilustrou as suas teorias com o exemplo da OPA hostile lançada pela Sonae ao gigante PT, «que é uma grande empresa, no entanto, é demasiado “gorda”, pouco flexível e muito apetitosa para os felinos». David pode derrotar Golias, reitera Melo Brito. «A Sonae quer comprar uma empresa cinco vezes maior. Se for dinâmica não precisa de dinheiro porque vai conseguir financiamento, ou seja, vai comprar com os meios gerados através de empréstimo», afiança, usando uma imagem da lei da adaptabilidade ao meio no reino animal: «os “felinos” podem morder

e derrubar grandes “elefantes”».

Basta para isso que os empresários da IF portuguesa, segundo o orador, se adaptem aos «novos modelos de negócio». Isto é, actuem mediante o respeito pelos três pilares de vanguarda na gestão de risco: «*Know What* (produtos/mercados, identificar áreas de negócio atractivas); *Know How* (competências, apostar e dominar as competências críticas); *Know Who* (relacionamentos – saber quem são os clientes e parceiros de negócio - este último ponto é essencial)», anota.

No entanto, para que as políticas de aquisição e a própria sobrevivência da IF sejam uma realidade, reitera o especialista, é necessário que as empresas, para além de «identificarem novos mercados», tenham «visão» de futuro – um conceito que Melo Brito repetiu até à exaustão. Ou seja, que tenham vistas largas, a designada visão de longo prazo. «É preciso saber captivar os clientes; saber investir convenientemente; não querer ganhar tudo de uma só vez!».

De resto, o orador exulta os empresários do sector a terem em conta justamente a importância da «visão estratégica» na gestão das



Para Peter Villax, os empresários do sector não devem ter medo de incorporar pessoas que «tenham uma visão diferente do mundo». Ou seja, deverão recrutar profissionais com uma certa dose de «loucura», pois esses profissionais “tocados” pela criatividade e saudável insanidade «vão à procura daquilo que ainda não foi descoberto»

suas empresas, pois este será um factor determinante para o sucesso da IF. Por outro lado, Melo Brito mostrou-se partidário da tomada de decisões «rápidas e claras», porque importará contrariar a «tendência portuguesa para o excesso de estratégias, o excesso de redefinições das mesmas, que só prejudicam as próprias empresas», alerta.

«Não devem esperar ter encontrado a melhor estratégia, porque é mais viável ter uma que não ter nenhuma. É preciso pôr a “cabeça no cepo”, arriscar dinheiro e prestígio», conclui.

Referindo-se ao conceito de internacionalização dos negócios, Melo Brito considera que esta questão é uma falácia, «uma falsa verdade», uma vez que o Mundo actual é um constante vai e vem de pessoas, saberes e conhecimento. «A internacionalização não é uma opção, é, fundamentalmente, uma questão de competitividade em mercados alargados», reitera, acrescentando que «todos nós somos constantemente alvos da internacionalização, recebemos informação exterior, sofremos a concorrência vinda do estrangeiro».

Necessidade de «rupturas»

Outra das prelecções que levantou alguma celeuma foi a do sociólogo Carlos Dias da Silva, professor doutorado do ISCTE e



De acordo com António Bica, o «atraso» da IF nacional, deve-se, também, à ausência de uma estratégia concertada entre o Governo e as empresas, e às dificuldades em aplicar uma gestão da inovação

consultor em várias empresas. Ao falar sobre a temática “Gestão pelas competências e competitividade”, o especialista em ciências sociais emitiu um conjunto de alertas acerca dos «equivocos» das políticas de gestão de recursos humanos (GRH) que abundarão nas empresas nacionais. Para Dias da Silva, é urgente que o tecido empresarial português proceda a um conjunto de «rupturas» na maneira como trata e lida com os

seus activos, que são os recursos humanos das empresas. Aliás, na perspectiva do orador, já não faz sentido falar em GRH. «As organizações têm que olhar para as pessoas não como recursos mas como pessoas. Os indivíduos devem reunir características de saber mobilizar eficazmente saberes múltiplos, saber integrar esses mesmos conhecimentos e saber transferir de experiências anteriores conhecimentos e síntese operatória».

De que fala o sociólogo ao referir-se à urgência em fazer rupturas? Trata-se de uma alteração de fundo que põe no centro da actividade laboral a designada Gestão de Competências (GC), um modelo baseado nas qualificações dos trabalhadores que, grosso modo, des-

trona os procedimentos de diferenciação do indivíduo, ou seja, que, erradamente, dá primazia à contratação de pessoas que só tenham «saberes formais, adquiridos por via académica ou pela formação profissional», explica, acrescentando que a GC assenta no «primado de uma gestão do potencial centrada no posto de trabalho, logo, limitativa da autonomia do indivíduo».

Dias da Silva vai mais longe e defende mesmo que as forças produtivas deverão actuar segundo uma lógica de trabalho que respeite a autonomia e iniciativa do indivíduo. Todavia, das teorias académicas à praxis empresarial portuguesa ainda vai um longo caminho, sustenta.

Face ao desconforto patente na sala, o sociólogo do ISCTE fez questão de, passe-se o exagero da expressão, apagar o fogo com gasolina. Tudo isto porque na óptica das «rupturas» de Dias da Silva, a GC deverá assentar (sic) no «não reconhecimento do contrato (de trabalho) como entidade fiadora das competências individuais mas, antes, o esforço e investimento feito pelas organizações e pelos indivíduos na melhoria das competências adquiridas, na aquisição de novas competências e, sobretudo, na previsibilidade das competências futuramente exigíveis».

Quanto à necessidade de investimento em I&D, o académico diz que este deve ter em conta o desenvolvimento «de tecnologias em rápida mutação e, sobretudo, incrementando novos modelos empresariais orientados para unidades descentralizadas e articuladas em rede». Em jeito de desabafo, o especialista sustenta que a GRH está perante o paradigma «onde predominam mais as competências dos indivíduos do que a capacidade técnica e o capital». Ou seja, o fomento de uma «nova» filosofia empresarial em que o sucesso das empresas esteja directamente dependente da sua capacidade em «perceber as pessoas», diz, exemplificando com o caso de um gestor de uma empresa, considerado brilhante, «o melhor na sua área», que depois de ir trabalhar para uma multinacional concorrente se revelou um autêntico inepto para o cargo. Resultado: o dono da organização em causa «foi obrigado a despedilo», porque o referido gestor «não sabia lidar com as pessoas que com ele trabalhavam».

Balanced Scorecard

A dicotomia entre a valorização das pessoas *versus* valorização das capacidades tecnológicas das empresas também mereceu alguns reparos da parte de uma equipa da Sofarimex, que abordou o tema “Balanced Scorecard: Inovação, produtividade e competitividade”. Gabriela Lourenço, directora-



Para Carlos Dias da Silva, a gestão de competências deverá assentar no «não reconhecimento do contrato (de trabalho) como entidade fiadora das competências individuais mas, antes, no esforço e investimento feito pelas organizações e pelos indivíduos na melhoria das competências adquiridas, na aquisição de novas competências e, sobretudo, na previsibilidade das competências futuramente exigíveis»



Para Aranda da Silva, os tempos que se avizinham não serão «muito auspiciosos» para a IF, porque «não é possível [que a IF] continue a crescer a um ritmo muito superior ao crescimento da economia», avisa

-técnica da Sofarimex e porta-voz do grupo, depois de admitir que a IF mundial estará a ser ultrapassada pela indústria de alta tecnologia - «fruto dos constrangimentos da regulamentação e das elevadas margens de lucro» - mostrou-se uma

acérrima defensora da valorização do capital humano das empresas. Na sua óptica, as organizações deverão apostar em estratégias de discriminação positiva das pessoas, dando-lhes a possibilidade de fazerem formação contínua, isto é, que o investimento em formação deixe de ser encarado «como um “peso” orçamental».

Em relação ao *Balanced Scorecard* (BSC), que é baseado nestas premissas, Gabriela Lourenço esclarece que este sistema de gestão, em vigor na Sofarimex, visa implementar um modelo de administração que «habilita as organizações a clarificar a sua visão e estratégia, traduzindo-as para a acção». De acordo com a responsável, este sistema «fornece

feedback entre os processos internos da organização e a envolvente externa (um dos factores decisivos para o sucesso do BSC) com o objectivo de melhorar continuamente o desempenho da estratégia e os resultados», afiança.

Reforço do investimento em I&D

Já António Bica, director da área farmacêutica do Laboratório de Estudos Farmacêuticos (LEF), ao intervir com a palestra “Inovação e competitividade da IF portuguesa: que futuro?” - um estudo publicado em livro - deu mostras de alguma apreensão face à complexidade internacional em que a IF portuguesa está inserida.

Apontando algumas das causas responsáveis pelo «atraso» da IF nacional, o especialista explica que a ausência de uma estratégia concertada entre o Governo e as empresas e as dificuldades em aplicar uma gestão da inovação - «explicada pelo número muito reduzido de doutores e mestres envolvidos em I&D» - são duas das condicionantes responsáveis pelas dificuldades do sector.

Não obstante, o responsável garante que o investimento em I&D poderá alavancar o crescimento deste sector estratégico da economia nacional. Esta condição parece, aliás, um dos preceitos

inevitáveis para alcançar as taxas de competitividade dos países que registaram o maior crescimento e especialização na IF dos últimos anos, nomeadamente a Finlândia, cujos valores de despesa em I&D «representam cerca de 10% do volume de produção, enquanto em Portugal esses valores não ultrapassam 1%», lembra António Bica.

De acordo com o responsável, as soluções para inverter os “pontos fracos” da IF portuguesa passam pela exploração de novas linhas de investigação, designadamente através de vectores como a «identificação do potencial inovador realizável (interacções entre as empresas e o SC&T), o estudo dos casos de sucesso de pequenas e médias empresas da IF que conseguiram a internacionalização, a análise do potencial das trajectórias competitivas que o sector da biotecnologia está a desenvolver a nível internacional e a análise do caso português, no plano da identificação de oportunidades de desenvolvimento em Portugal».