

**Empresa:**

Hovione FarmaCiencia SA

**Composição Societária:**

Sociedade Anónima

**Localização:**

Sete Casas,  
2674-506 Loures

**Detentora das Marcas:**

Hovione, FlowCaps;  
Greencycle

**Data de constituição:** 1959**Início da produção:** 1959**Fábricas, Laboratórios,  
Unidades de I&D:**

Fábricas em Loures e Macau  
e um Centro de Transferência  
Tecnológica em New Jersey,  
nos Estados Unidos da América

**Facturação em 2005:**

US\$ 81M

**Resultados líquidos 2005:**

EBITDA de \$16M

**Produtor de:**

Substâncias Activas Farmacêuticas

**Quota de exportação:** 100%**Clientes:**

Empresas Multinacionais, de  
Genéricos e Biotech

**Factores de Diferenciação:**

Sistema de Qualidade, Capacidade  
Tecnológica, Recursos Humanos,  
Gestão de Projectos, constante  
aposta em novas tecnologias

## MEIO SÉCULO A INOVAR EM PORTUGUÊS

Hovione é a única empresa portuguesa que pesquisa e produz Princípios Activos Farmacêuticos. Sedeada no concelho de Loures, tem uma fábrica em Macau e um Centro Tecnológico em New Jersey, Estados Unidos. Esta empresa é obra da família Villax e de uma excelente equipa de cerca de 600 colaboradores.

A cultura da Hovione é um ponto-chave da sua estratégia empresarial", diz Guy Villax, Administrador Delegado da Hovione. Empresa única em Portugal, a Hovione é inerentemente uma empresa internacional, que faz investigação e desenvolvimento e vende toda a sua produção no estrangeiro. Aqui, a língua oficial é o inglês e muitos dos seus colaboradores têm, de modo geral, um espírito inovador, gostam de desafios e empenham-se em projectos pioneiros. A fortíssima cultura da empresa assenta ainda numa grande tradição pelo rigor e pela qualidade. Outro dos seus grandes trunfos é o talento dos seus recursos humanos.

Fundada em 1959 por três húngaros: HOrthy, Villax e ONody de quem recebeu o nome, a Hovione tornou-se, um ano depois, após uma compra de participações, unicamente propriedade da família Villax. Enquanto empresa alicerçou sempre a sua estratégia em torno de dois factores fundamentais: a qualidade dos produtos e a capacidade tecnológica.

"A Hovione sempre assentou a sua actividade na investigação, garantido novos produtos e processos de fabrico patenteados", afirma Guy Villax. Com qualidade e patentes próprias, a imagem de marca criou-se por si própria ao longo dos anos. Parceiro imprescindível da indústria farmacêutica, a Hovione é reconhecida a nível mundial pela sua capacidade inovadora.

A sua actividade centra-se no desenvolvimento de processos de síntese em exclusivo para produtos novos em desenvolvimento, ou seja fármacos inovadores ainda por lançar no mercado. Neste âmbito, trabalha em parceria com as empresas farmacêuticas mais inovadoras, que exigem a tecnologia e os serviços técnicos mais avançados. Só uma empresa tão fortemente inovadora seria capaz - o que acontece não raras vezes - de tentar antecipar os requisitos tecnológicos futuros dos clientes. A Hovione tem actualmente mais de 30 produtos em desenvolvimento nos seus laboratórios de I&D, dos quais 90% são fármacos inovadores. Muitos destes projectos têm requisitos específicos, difíceis de encontrar na indústria - os clientes destes projectos vêm à Hovione precisamente por ter perícias e tecnologias inovadoras.

"Por vezes - salienta Guy Villax - é devido a um requisito de um cliente e do seu projecto, que investimos numa nova tecnologia, para desenvolver esse produto. É o caso, por exemplo, da nova tecnologia de spray drying na qual investimos em parceria com um cliente em 2002, por este ter um produto com especificidades a nível de engenharia de partícula Particle Design."

E acrescenta: "Hoje somos a única empresa no mundo na nossa área de actividade a oferecer um conjunto de serviços técnicos através de spray drying - assim a Hovione tornou-se perita em Particle Design,



Vista aérea da unidade de Loures

tecnologia que tem tido um sucesso e procura inquestionável no mercado." A Hovione aposta no desenvolvimento dos princípios activos farmacêuticos (APIs) mais avançados e mais difíceis de produzir, de modo que deve manter sempre uma posição pioneira. Apesar de trabalhar numa óptica de racionalização ao nível dos investimentos, a empresa continua a investir em tecnologia de processos, sempre que estes constituam um reforço da proposta de valor para os seus clientes.

#### A INDOMÁVEL VONTADE

O projecto Hovione é, na sua génese, obra do engenheiro Ivan Villax em conjunto com a sua mulher, Diane Villax, actual presidente do Conselho de Administração da empresa. Investigador na área farmacêutica, Ivan Villax estava empenhado no desenvolvimento dos processos de síntese das

tetraciclina e dos corticoesteroides anti-inflamatórios. Detentor de patentes próprias, criou um pequeno laboratório situado na cave da sua casa em Lisboa, com o objectivo de produzir, com elevada qualidade, pequenas quantidades desses produtos. Tinha todo o know-how de que precisava, alguns recursos financeiros derivados das suas patentes, era empreendedor e apercebeu-se da procura que havia por estes novos medicamentos.

Assim começou a Hovione. Durante os primeiros 10 anos, o laboratório na cave da casa da família Villax produziu e exportou os primeiros princípios activos farmacêuticos.

Nos anos 60 tem início a produção e venda da betametasona e derivados (corticoesteroides anti-inflamatórios) para o Japão. O sucesso comercial, aqui iniciado, prolonga-se por toda a década dos 70. A investigação, financiada pelo recurso das multinacionais às patentes

do engº Villax, e a produção e exportação à escala piloto, permite em 1969 a construção da primeira fábrica, em Loures. As novas capacidades abrem caminho à Hovione para aumentar e garantir um lugar de primeiro plano no mercado mundial dos princípios activos farmacêuticos. Desde sempre dois factores distinguem a produção da Hovione: a capacidade tecnológica e a qualidade da produção.

A doxiciclina seria outro sucesso de vendas; este antibiótico semi-sintético, lançado nos Estados Unidos nos anos 80, continua actualmente a deter 75% do mercado norte-americano. Ainda nos anos 80, a Hovione lança no Japão o dipropionato de dexametasona alcançando rapidamente o primeiro lugar na classe terapêutica dos anti-inflamatórios tópicos (dermatologia). O processo de internacionalização tem início em 1979. O primeiro destino é Hong Kong. Quatro anos mais



Ivan e Diane Villax, fundadores da Hovione



Fábrica da Hovione em Macau



Equipa da Hovione em Loures

tarde abre escritórios na Suíça. Em 1986 inaugura a segunda fábrica em Macau, que, à semelhança da fábrica de Loures, foi inspeccionada e aprovada pela Food and Drug Administration (FDA) dos Estados Unidos.

Em 2000, a Hovione implementa-se em New Jersey e inicia a construção de um Centro de Transferência de Tecnologia (TTC), cuja actividade é iniciada em Setembro de 2002. Em 2004 dá-se início a uma nova tecnologia de engenharia de partículas com a instalação de uma unidade de spray drying.

"A Hovione, nos seus 48 anos de existência, é fruto de muito trabalho, dedicação e de procura constante em melhorar. Nunca desviando do foco central da sua actividade, empenhamo-nos em ser peritos na nossa área", refere Guy Villax.

#### 100% INTERNACIONAL

O Centro de Transferência de Tecnologia dos EUA teve um papel preponderante no desempenho de todas as unidades de negócio do Grupo, tendo contribuído não só para a consolidação da imagem da Hovione no mercado norte americano, como para a angariação de um

cada vez maior número de novos projectos junto das Biotechs locais, cotadas no NASDAQ, beneficiando directamente as unidades fabris do Grupo. O TTC beneficia a Hovione em termos de imagem, demonstração de compromisso para com o mercado americano, e no serviço e apoio às Biotechs.

A empresa mantém a sua actividade totalmente virada para o mercado mundial, exportando 100% da sua produção de princípios activos para a indústria farmacêutica.

Um patamar que tem como corolário um elevado nível de competitividade. Guy Villax corrobora: "Só exportamos para mercados onde as autoridades de saúde são muito rigorosas e exigentes no cumprimento das Good Manufacturing Practices, daí a necessidade de termos um bom sistema de qualidade, um registo exemplar junto das autoridades de saúde, uma boa gestão de projectos e um histórico de bom serviço e cumprimento de prazos junto dos clientes. O factor dimensão é irrelevante, tal como o factor preço; a nossa preocupação é servir bem o cliente indo ao encontro das suas necessidades mais complexas e exigentes." Um objectivo alcançado ao longo de 48 anos.

## "A EUROPA DEVIA PREOCUPAR-SE MAIS EM FAZER CUMPRIR DO QUE EM LEGISLAR TANTO"



Entrevista com Guy Villax  
Administrador Delegado da Hovione

A AIP tem defendido, nomeadamente através da Carta Magna da Competitividade, que para aumentar o potencial de crescimento da economia portuguesa se exige uma forte interacção entre boas políticas públicas amigas das empresas e de novas/adequadas estratégias empresariais. Tendo em consideração o exemplo da Hovione, o que é para si uma boa estratégia empresarial alicerçada em inovação?

As estratégias da Hovione têm procurado tirar partido das oportunidades que o mercado nos apresenta, adap-

tando-nos de forma pró-activa quando há mudanças fundamentais. Por exemplo, temos aproveitado o enquadramento competitivo que baliza a inovação e a sua protecção por patentes. Estamos agora a procurar identificar formas de negócio e oportunidades de migrarmos para áreas de tecnologia, não sujeitas às pressões competitivas da globalização. Para tal, temos que ter um bom entendimento das tendências do mercado, da tecnologia, do enquadramento regulamentar, mas também das evoluções estruturais, tanto da nossa própria indústria como da dos clientes. Para conseguir um bom desempenho temos de ter uma constante preocupação em actualizar a nossa informação e termos sistemas de radar muito sofisticados, de forma a manter correcta a nossa análise das margens em cada elo da cadeia de valor e da ameaça dos concorrentes. O marketing pode ser mais ou menos formal, mas impera tê-lo presente quando as decisões chave são tomadas.

**Exportando a Hovione a quase totalidade dos seus produtos para mercados exigentes, quais os factores críticos que mais têm contribuído para uma abordagem bem sucedida dos mercados externos?**

Achamos muito curioso que nos perguntem "como abordamos o mercado externo"... pois não temos outro. Abordamos esse mercado como qualquer agente económico o faz: estuda-se o mercado (se é estrangeiro é mais difícil, porque é longe, diferente, mas temos que passar por cima disso...); identificam-se os concorrentes, idealmente aprende-se com eles a não fazer disparates; identificam-se os canais de distribuição, arrisca-se pouco de cada vez; define-se e implementa-se uma estratégia e constrói-se a marca.

**Qual a importância da inovação na estratégia empresarial?**

A inovação não é um objectivo per se. A inovação que a Hovione procura é aquela que resolve problemas aos

clientes. A qualidade e magnitude da invenção não depende das citações na literatura científica mas sim do valor que o cliente lhe atribui. A inovação que procuramos tem de estar intimamente ligada à actividade dos clientes, e enquadrar-se de alguma forma, mesmo que periférica, nas capacidades da Hovione. Há que ter alguma humildade em não querer dar saltos demasiado importantes que nos levem a áreas que não conseguimos dominar relativamente depressa. O ritmo de evolução para áreas novas é dependente da capacidade de aprendizagem das pessoas da Hovione, daí que a selecção na fase de recrutamento e a constante formação e actualização do quadro técnico da Hovione é fundamental.

"A inovação que procuramos tem de estar intimamente ligada à actividade dos clientes"

**Como é que a Hovione encara a formação, a qualidade, o ambiente e a I&D na sua estratégia?**

A qualidade das pessoas da Hovione começa por uma selecção cuidadosa. À entrada o candidato tem já de demonstrar competência em áreas atípicas: tem de falar inglês bem e ter vivido no estrangeiro (seguido o programa Erasmus, por exemplo) ou de alguma forma ser capaz de demonstrar apetência ou afinidades com outras culturas, capacidade de liderança e interesses variados e, claro, na sua área tem de ser do topo (pela nota do curso, pela faculdade, pelo que já fez).

O processo de selecção é demorado e corresponde a um investimento elevado. Ao escolher pessoas muito bem formadas, com a personalidade certa, capazes e procurando também seleccioná-las com elevado sentido de ética, grande rigor e capacidade de trabalho ficamos logo muito bem posicionados para naturalmente trabalhar com qualidade,

com respeito pelo ambiente e com sucesso.

**Situando-se a Hovione num sector ligado à "economia da saúde" que segundo os Institutos de Prospectiva é dos que vai crescer mais à escala mundial, isso significa novos desafios para a Hovione? Como é que a empresa se vai posicionar face a presumíveis novas oportunidades?**

Efectivamente o sector da "economia da saúde" a que estamos ligados apresenta fortes perspectivas de crescimento. A nossa estratégia leva-nos a adoptar um posicionamento que procura desenvolver actividades que têm uma maior intensidade de I&D em detrimento da componente fabril do que fazemos. As regulamentações que Bruxelas impõe ferem de forma considerável a capacidade competitiva das actividades de fabricação industrial localizadas na UE e este factor é tanto mais gravoso já que a UE não investe em acções de policiamento do cumprimento das normas e raramente aplica sanções aos incumpridores.

A vantagem competitiva do incumprimento explica em parte o declínio da indústria europeia.

Efectivamente, se 80% dos princípios activos que hoje são a base dos nossos medicamentos têm origem em fábricas localizadas na Índia ou na China que nunca foram inspeccionadas por nenhum oficial europeu, como é que vai ser possível sustentar fábricas na Europa que devem cumprir a lei, e que por estarem perto das autoridades nacionais são frequentemente inspeccionadas?

Da mesma forma, não havendo eficaz coordenação entre as agências do medicamento e os serviços de alfandega em temas tão simples como os medicamentos, como é que alguém acredita que os 25 vão saber garantir que as importações de produtos químicos estão em cumprimento do REACH, quando este vier a ser lei? A Europa devia preocupar-se mais em fazer cumprir do que em legislar tanto.