



bluepharma[®]
Indústria Farmacêutica, S.A.

André Amaro Gaspar

A Gestão da Relação com Fornecedores e o Impacto
na Tesouraria: Caso Bluepharma

Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão, orientado pela Doutora Professora Isabel Cruz apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre.

Janeiro de 2018





FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

André Amaro Gaspar

A Gestão da Relação com Fornecedores e o Impacto na Tesouraria: Caso Bluepharma

Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão, apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do Grau de Mestre

Entidade de Acolhimento: “Bluepharma”

Orientador Académico: Professora Doutora Isabel Maria Correia Cruz

Supervisor Profissional: Doutora Cesaltina Antunes e Doutor Paulo Antunes

Coimbra, Janeiro de 2018

Agradecimentos

A realização deste relatório de estágio termina um dos capítulos mais importantes e determinantes da minha vida, o percurso académico. Este percurso de cinco anos vividos na Universidade de Coimbra, em particular na Faculdade de Economia, quase como se fosse uma segunda casa permitiu-me inúmeras experiências, conhecimentos e amizades que levo para vida e que tão cedo não esquecerei.

Desta forma, não poderei deixar de dar algumas palavras de agradecimento a todos os que fizeram parte do meu desta longa caminhada e que possibilitaram o meu crescimento pessoal e profissional.

Em primeiro lugar quero agradecer à minha família toda sem exceção, com especial destaque aos meus pais que contribuíram decisivamente para alcançar os meus objetivos e que sempre demonstraram um apoio incondicional nas minhas decisões, por isso um muito obrigado sentido.

À Raquel, um obrigado especial pelo apoio, pela disponibilidade, pela paciência e pelo incentivo constante demonstrado sobretudo nas alturas difíceis. Por me ter tornado mais responsável e por ser a pessoa que “está sempre lá”.

Aos meus amigos pela amizade verdadeira, pela forma como estão sempre disponíveis pelo suporte que representam na minha vida.

À Professora Doutora Isabel Cruz pelos conselhos dados, pelas sugestões, críticas e disponibilidade que sempre demonstrou para me receber e acompanhar. Um obrigado mais uma vez também por ter aceitado embarcar comigo nesta etapa.

Por último mas não menos importante, à Bluepharma pela excepcional oportunidade de me ter aceitado para a realização do estágio curricular, em particular na pessoa da Dra. Cesaltina Antunes e do meu tutor, Dr. Paulo Antunes, pela conhecimentos e aprendizagens transmitidos ao longo destes cinco meses, pela

paciência e pela preocupação em me fazer progredir a cada dia. À restante equipa do Departamento Financeiro pela simpatia e forma como me acolheram e integraram sempre com boa disposição e vontade de ajudar.

Resumo

O seguinte relatório descreve o trabalho que foi realizado ao longo de cinco meses, entre setembro de 2017 e janeiro de 2018, no departamento financeiro da empresa Bluepharma Indústria Farmacêutica S.A., no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Gestão.

Observamos uma crescente importância das relações entre os vários *stakeholders* para o sucesso e desenvolvimento de qualquer organização. O processo de lidar com os fornecedores tem tido transformações importantes ao longo das últimas décadas, dado que existe por parte das empresas compradoras e também dos fornecedores a noção de que a cooperação e uma relação duradoura levam a maiores benefícios.

As organizações devem privilegiar a manutenção e a melhoria contínua das relações que estabelecem com todos os seus parceiros, permitindo-lhes maiores ganhos futuros.

O objetivo foi o de desenvolver uma ferramenta, um ficheiro *Excel*, assente numa base de dados dos fornecedores da empresa nos anos de 2015 e de 2016, de forma a analisar e entender as possibilidades de aplicar o conceito de *Supplier Relationship Management* (SRM). Este conceito foi aplicado a cada fornecedor, com o intuito de gerar vantagem competitiva através de uma redução das necessidades de fundo de maneiio, tendo assim uma perspetiva geral do equilíbrio financeiro da empresa sobretudo no curto prazo.

A conclusão principal deste trabalho assenta na ideia de que uma boa gestão de fornecedores com enfoque numa melhoria contínua, origina um melhor desempenho nas relações bilaterais entre a empresa e os seus fornecedores, com impacto no equilíbrio financeiro e, conseqüentemente, a obtenção de vantagens competitivas quer de curto quer de médio e longo prazo.

Palavras-chave: Fornecedores; *Supplier Relationship Management*; Gestão de Fornecedores; Necessidades Fundo de Maneio.

Abstract

The following report describes the work done during five months, between September 2017 and January 2018, in the financial department of the company Bluepharma Indústria Farmacêutica S.A., within the curricular internship of the Master's Degree (MA) in Management.

We can notice a rising importance of the relationship among the several stakeholders towards success and development of any organization. The process of dealing with the supplier companies has been changing to important changes in the last decades, as both buying and supplier companies recognize that cooperation and a lasting relationship lead to greater benefits.

The organizations should promote the conservation and continuous enhancement of the relationships established with all their partners, thus allowing greater earnings in the future.

The goal of this report was to develop a tool, an Excel file, based upon a database referring to the suppliers of this company in the years of 2015 and 2016, in order to analyse and understand the possibilities of applying the concept of Supplier Relationship Management (SRM). This concept was applied to each supplier, so as to generate a competitive advantage through the reduction of the working capital needs, allowing, as a consequence, a general perspective of financial balance of the company, specially in a short-term period.

The main conclusion of this study is based on the idea that a good management of the suppliers, with the focus on a continuous enhancing, generates a better performance in the bilateral relationships between the company and its suppliers, with influence upon the financial balance, and thus the attainment of competitive advantages, either in a short or medium-term or long-term.

Key-words: Suppliers; Supplier Relationship Management; Suppliers' Management; Working Capital Needs;

Índice de Siglas

AIM - Autorização de Introdução no Mercado

AR - Assuntos Regulamentares

AUE - Autorização de Utilização Especial

BLPH - Bluepharma

CPHI - Convention on Pharmaceutical Ingredients

EFPIA - Federação Europeia da Indústria Farmacêutica

EMA - European Medicines Agency

FDA - Food and Drug Administration

FML - Fundo de Maneio Líquido

I&D - Investigação e Desenvolvimento

INE - Instituto Nacional de Estatística

INFARMED - Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I. P

ISO - International Organization for Standardization

IVA - Imposto sobre Valor Acrescentado

NFM - Necessidades de Fundo de Maneio

OCDE- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PI - Propriedade Intelectual

PMP - Prazo Médio de Pagamento

PMR - Prazo Médio de Recebimento

RH - Recursos Humanos

SAP - Systems, Applications and Products in Data Processing

SNS - Sistema Nacional de Saúde

SRM - *Supplier Relationship Management*

TL - Tesouraria Líquida

UE - União Europeia

WIP - *Work in Progress*

WIPO - World Intellectual Property Organization

Índice de figuras e quadros

Figuras:

Figura 1 - Krause and Handfield Supplier Development Model.....	11
Figura 2 - Patentes concedidas a alguns países em percentagem entre 1996-2013.....	19
Figura 3 - Distribuição geográfica da despesa com medicamentos.....	20
Figura 4 - Envelhecimento populacional na Europa entre 2015-2050.....	21
Figura 5 - O mercado de medicamentos em valor entre 2010-2016 (Milhões de euros).....	25
Figura 6 - O mercado de medicamentos em volume entre 2010-2016 (Milhões de euros).....	25
Figura 7 - Evolução da quota de genéricos no mercado total.....	26
Figura 8 - Despesa corrente total em saúde de Portugal entre 2010-2016.....	28
Figura 9 - Esperança média de vida na EU28 entre 2010-2016.....	29
Figura 10 - Organograma da Bluepharma.....	31
Figura 11 - Mapa de formação da 1ª semana.....	39

Tabelas:

Tabela 1 - Fatores que influenciam as necessidades de fundo de maneo.....	14
Tabela 2 - Evolução do Preço Médio de Medicamento 2010-2105.....	27
Tabela 3 – Indicadores de crescimento da Bluepharma.....	34
Tabela 4 - Condições de pagamento de fornecedores 2015.....	50
Tabela 5 - Condições de pagamento de fornecedores 2016.....	53

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice de Siglas	v
Índice de figuras e quadros	vii
Índice	viii
Introdução	1
Capítulo 1 – Fundamentação teórica	5
1.1 - Definição e tipos de fornecedores	5
1.2 - Desenvolvimento de fornecedores.....	6
1.3 - Gestão do relacionamento com os fornecedores.....	8
1.4 - <i>Supplier Relationship Management</i>	9
1.5 - As melhores práticas e os benefícios do SRM.....	10
1.7 - Análise do equilíbrio financeiro	13
1.8 - Decisões de financiamento de curto prazo.....	15
Capítulo 2 – O Setor Farmacêutico	19
2.1 - Evolução internacional do setor	19
2.2 - Consumo de Medicamentos	20
2.3 - Legislação e Aquisição de Medicamentos no Setor Farmacêutico	22
2.4 – Setor Farmacêutico em Portugal.....	24
2.5 - A política de preços em Portugal	27
2.6 - Os desafios do futuro	28
Capítulo 3 - Apresentação da empresa Bluepharma	31
3.1 – Descrição da entidade	31
3.2 – Áreas de atividade	35
3.3 – Normas e Prémios	36
3.4 - Perspetivas futuras.....	37
Capítulo 4 - Tarefas desempenhadas ao longo do estágio	39
4.1 - Primeira fase	40
4.2 – Segunda fase	41
4.3 – Terceira Fase	46
Capítulo 5 – Análise e discussão da rubrica de fornecedores da Bluepharma	49
5.1 - Análise de 2015	49

5.2 - Análise de 2016	51
5.3 - Ilações a retirar e melhorias no futuro	54
Conclusão	57
Referências bibliográficas	59
Anexos	63

Introdução

O presente relatório foi desenvolvido no âmbito do Estágio do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O estágio teve como principal finalidade complementar a formação académica, proporcionando a oportunidade de ter um maior contacto com o mundo empresarial, bem como a possibilidade de aplicar conhecimentos adquiridos durante os anos de licenciatura e de mestrado.

O estágio, realizado na Bluepharma, teve a orientação da Professora Doutora Isabel Cruz, por parte da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e da Dra. Cesaltina Antunes e do Dr. Paulo Antunes, Diretora Financeira e responsável pelo *Controlling* da Bluepharma, respetivamente, que supervisionaram as tarefas realizadas durante o período de 15 de setembro de 2017 a 31 de janeiro de 2018 na empresa que está sediada em São Martinho do Bispo, Coimbra.

A possibilidade de poder trabalhar com esta entidade (Bluepharma) para a realização da última etapa do Mestrado em Gestão constituiu uma grande oportunidade pois, além de ser uma das empresas que já tinha em mente dada a sua reputação, prestígio e localização, também correspondia a uma das áreas de interesse que tinha selecionado no meu formulário de candidatura a estágio curricular. Esta área consiste no Controlo de Gestão, tendo sido nesta que desenvolvi a maioria das tarefas desempenhadas durante o período de vigência do estágio.

A escolha do tema deste relatório surgiu da necessidade da empresa em ter uma ferramenta ao seu dispor que permitisse identificar facilmente as condições de pagamento a fornecedores sobre uma panóplia de perspetivas como por exemplo quais as mais praticadas num determinado período de tempo; quais os países onde uma determinada condição de pagamento é mais usual entre outras.

O tema é de particular importância num contexto empresarial cada vez mais competitivo onde a informação e o relacionamento surgem como fatores diferenciadores do sucesso independentemente do setor de atividade e do produto/serviço em causa. As vantagens competitivas que podem advir dum bom relacionamento e de uma boa gestão de fornecedores, aliadas à adoção de estratégias

eficazes para a tesouraria de curto prazo vão permitir às organizações ganhar posição face aos seus concorrentes.

O presente relatório encontra-se dividido em cinco capítulos: o primeiro que aborda o tema dos fornecedores através de várias abordagens e perspetivas segundo diversos autores que se dedicaram a esta temática. Inicialmente foi descrito sumariamente a definição de fornecedores e os principais tipos que existem. De seguida, o caminho a seguir foi no sentido de desenvolver os tópicos da gestão e desenvolvimentos de fornecedores, entendo quais as melhores práticas utilizadas e quais os ganhos e benefícios a retirar. Posteriormente estes tópicos foram conjugados com as necessidades de tesouraria e as decisões de financiamento de curto prazo que as empresas enfrentam hoje em dia.

O segundo capítulo descreve o contexto do setor farmacêutico que é dos setores mais regulados a nível mundial e no qual existe um elevado conjunto de regras e normas a cumprir. É apresentado a evolução do consumo de medicamentos mas também do preço que tem sido um fator controverso, ainda mais tendo em conta o crescimento do mercado de medicamentos genéricos.

A descrição tanto é feita tendo em conta não só o passado e o presente mas também são expostas as tendências para o futuro.

O terceiro capítulo centra-se na entidade de acolhimento, a empresa Bluepharma Indústria, sendo descrito de forma breve o seu surgimento, a sua história e quais as normas predominantes utilizadas e prémios com os quais foi distinguida ao longo dos anos. Para compreender melhor a empresa são identificadas e explicadas as suas principais áreas de atividade assim como qual o caminho pretende seguir e quais os seus objetivos mais prementes e quais os que exigem maior amplitude temporal.

As tarefas desempenhadas durante o período de estágio, ou seja, de Setembro a Janeiro, são relatadas no capítulo 4 incluindo a descrição das mesmas e o seu propósito. Neste capítulo é explicitado as formações que recebi, as noções básicas do funcionamento da empresa e a recolha das informações necessárias para começar a desenvolver a base de dados que esteve na origem do projeto.

Por último, o capítulo 5 aborda o tema do presente relatório de estágio sobre o prazo de pagamento a fornecedores, analisando o seu impacto e as possíveis estratégias a adotar tendo por base um ficheiro *Excel* atualizado com todos os dados relevantes em questão. Foi feita a distinção da análise em termos de número de pedidos e em termos de montante faturado, tendo por base o ano de 2015 e o ano de 2016.

Após a observação dos dados analisados do ficheiro apuradas considerações finais e sugeridas algumas medidas de melhoria.

Capítulo 1 – Fundamentação teórica

1.1 - Definição e tipos de fornecedores

Existem diversas definições associadas ao conceito de fornecedores sendo que uma das mais consensuais é a seguinte: “Fornecedores são os agentes económicos que fornecem a todas as empresas de uma indústria as matérias-primas, os serviços, a energia, os equipamentos e o trabalho necessários ao seu funcionamento.” (Lisboa *et al.*, 2007: 136).¹

As relações que as empresas estabelecem com os fornecedores permitem-lhes obter vantagens competitivas sobre os seus concorrentes, acrescentando maior valor para os seus clientes aumentando a sua satisfação. É consensual dizer que um fornecedor tem uma elevada importância dentro de praticamente todos os setores da indústria pois está ligado às componentes que fazem parte da base da atividade de negócio de qualquer organização.

A importância dos fornecedores é praticamente transversal a todos os setores de atividade, visto que, estes são vistos cada vez mais como parceiros estratégicos para alcançar o sucesso. Estes representam para as empresas uma mais valia pelo que o seu papel não deve ser subestimado para atingir os objetivos de médio e longo prazo.

Deste modo, existem alguns fatores² a ter em conta por parte das empresas quando procuram o fornecedor ideal. A maior parte das organizações num primeiro momento centram-se principalmente no **preço**, pois é um critério importante no processo de seleção do fornecedor visto que este vai acompanhá-las durante o seu crescimento futuro.

No seguimento do preço, a **confiança** é provavelmente o principal fator a procurar nos fornecedores. Logo, aspetos como o cumprimento de prazos, o respeito pelos objetivos/metastas e o fornecimento de informação com transparência, ajudam a estabelecer uma relação de confiança entre as partes.

¹ Lisboa, J.; Coelho, A.; Coelho, F.; Almeida, F. (2007) *Introdução à gestão de organizações*. Barcelos: Vida Económica.

² <https://www.entrepreneur.com/article/66028>

A **estabilidade** é outro fator-chave a procurar, dado que um fornecedor com boa reputação perante os seus *stakeholders* e com experiência no mercado constitui um bom indício.

1.2 - Desenvolvimento de fornecedores

Segundo Moura (2009)³, “Um programa de desenvolvimento de fornecedores é projetado para criar e manter a rede de fornecedores e melhorar a capacidade de fornecedores que seja necessária para a organização compradora alcançar os desafios de competitividade”.

Os autores Krause e Ellram (1997)⁴ já haviam observado que o desenvolvimento de fornecedores é caracterizado como “qualquer esforço de uma empresa para aumentar o seu desempenho e/ou capacidade para alcançar necessidades de fornecimento de curto ou longo prazo”.

Existem muitos autores com conceitos semelhantes aos anteriores mas, segundo o autor Wagner (2006)⁵ existe uma distinção entre o desenvolvimento de fornecedores direto e indireto. O primeiro refere-se ao investimento em recursos humanos e de capital num determinado fornecedor; o segundo refere-se a situações em que a empresa investe apenas recursos limitados a um determinado fornecedor, de forma a impor melhorias e oferecer incentivos.

Os autores Modi e Mabert (2007)⁶, identificaram algumas estratégias para o desenvolvimento de fornecedores:

³ Moura, Luciano R. (2009) *Gestão do Relacionamento com fornecedores*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 84

⁴ Krause, D.; Ellram, L. (1997) “Critical Elements of Supplier Development. The Buying firm perspective” *European Journal of Purchasing and Supply Management*. 3 (1), 21-31.

⁵ Wagner, S. M. (2006) “Supplier development practices: an exploratory study” *European Journal of Marketing*. 40 (5/6), 554-571.

⁶ *Review of Business Information Systems – Fourth Quarter 2010, Volume 14, Number 4 - Supplier Knowledge Management For Supplier Development*, 20

- ✓ Pressão competitiva - As organizações aproveitam as forças do mercado para criarem pressão e estimularem os fornecedores a evoluírem, visto que tendo a possibilidade de escolher vários para fornecer um item, a organização pode fazer a distribuição do seu volume de negócios baseando-se no desempenho. Isto é, o fornecedor com melhor desempenho e que dê maiores garantias é aquele que receberá maior volume de negócios por parte da empresa.

- ✓ Sistemas de avaliação e certificação - As organizações utilizam estes sistemas para motivarem e explicitarem quais as suas expectativas perante determinado fornecedor tendo em conta a avaliação e o *feedback* dos fornecedores alinham os objetivos das duas partes.

- ✓ Incentivos - As organizações devem reconhecer o mérito dos melhores fornecedores e demonstrá-lo através de incentivos, como por exemplo, aumento do volume de negócios, prémios ou partilha de lucros.

Um programa de desenvolvimento dos fornecedores visa alcançar uma maior proximidade e comprometimento entre a empresa e os seus fornecedores, do qual resultam benefícios como:

- ✓ Estabelecer parceiros mais fortes;
- ✓ Foco comum na qualidade;
- ✓ Confiabilidade de entregas mais estáveis e repetitivas;
- ✓ Níveis de *stock* mais baixos;
- ✓ Menor burocracia;
- ✓ Melhor controlo dos processos;
- ✓ Dependência mútua e congruência de objetivos;
- ✓ Redução no custo da cadeia logística.

1.3 - Gestão do relacionamento com os fornecedores

Segundo Moura (2009)⁷, “a impossibilidade de uma única empresa controlar plenamente o seu fluxo produtivo, da matéria-prima até ao produto final, tem levado a outras formas de relacionamentos mais estáveis entre empresas e os seus fornecedores”.

Desta forma, Lambert (2008)⁸ afirma que as empresas devem estabelecer relações estreitas e de longo prazo, de acordo com o tipo de relação definida e a importância dos produtos ou serviços adquiridos.

Assim, o objetivo da gestão do relacionamento com os fornecedores é permitir que uma empresa melhore a comunicação com os seus fornecedores, partilhando os objetivos em comum e as informações necessárias à relação, de modo a que o desempenho da cadeia de fornecimento seja potenciado.

Os autores Anderson e Narus (2004: 86)⁹, relativamente aos relacionamentos entre cliente e fornecedor, afirmam que “uma empresa pode manter vários tipos de relacionamentos com um leque de clientes e/ou fornecedores de acordo com as estratégias adotadas, mas quanto maior for o grau de comprometimento entre as partes, maiores serão as necessidades de comunicação e de conhecimento mútuo”. Estes dois autores distinguem dois tipos de relacionamentos: relacionamentos transacionais e relacionamentos cooperativos.

Os **relacionamentos transacionais** são aqueles que consistem em transações ou trocas pontuais entre os clientes e o fornecedor, tendo como objetivo maximizar a utilidade de cada transação.

⁷ Moura, Luciano R. (2009) *Gestão do Relacionamento com fornecedores*. Tese de Doutoramento em Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 20

⁸ Lambert, D.M.; Emmelhainz, M.A.; Gardner, J.T. (1996) “Developing and implementing supply chain partnerships” *The International Journal of Logistics Management*. 7, 1-17.

⁹ Anderson, J.C.; Narus, J. A. (2004) *Business Market Management: understand, creating, and delivering value*. New Jersey: Prentice Hall

Os **relacionamentos cooperativos** caracterizam-se por serem processos de desenvolvimento de médio a longo prazo, implicando a criação de vínculos sociais, técnicos e económicos entre o fornecedor e o comprador. Este tipo de relacionamento é considerado como um investimento e o seu ênfase é colocado na existência de benefícios mútuos, nomeadamente no aumento de receitas e/ou redução dos custos totais.

1.4 - Supplier Relationship Management

O SRM (*Supplier Relationship Management*) é um conjunto de princípios, processos e ferramentas que podem ajudar as organizações a maximizar o valor do relacionamento com os fornecedores e minimizar o risco.

O principal objetivo do SRM¹⁰ é estabelecer uma relação bilateral beneficiando igualmente quer a organização quer os seus fornecedores traduzindo-se numa situação “win-win”. Este objetivo traduz-se desta forma na implementação de medidas colaborativas apenas direcionadas para os fornecedores mais estratégicos e cruciais e para a sustentabilidade do negócio.

Podemos destacar os seis pilares nos quais assenta o SRM:

- 1) Valor
- 2) Compromisso
- 3) Regulamentação
- 4) Pessoas
- 5) Tecnologia
- 6) Colaboração

Krause e Handfield (1999)¹¹ identificaram as melhorias observadas em diversos estudos dos esforços no desenvolvimento da relação com os fornecedores e agruparam-nas em duas categorias:

¹⁰https://www.instituteforsupplymanagement.org/files/2015/Conference/ISM2017_Presentations/ED_ISM2017_RyanNied_Final.pdf

¹¹ Krause, Daniel R., and Robert B. Handfield, *Developing a World-Class Supply Base*, Tempe, Ariz.: Center for Advanced Purchasing Studies, 1999.

- Desempenho e capacidades dos fornecedores
 - Qualidade
 - Variação de preço
 - Redução de custos

- Relações entre a empresa compradora e seus fornecedores
 - Aumento dos níveis de confiança
 - Maior integração
 - Partilha de objetivos e informação

Os referidos autores evidenciam que se comprova uma melhoria média de 7-10% ao ano na capacidade de resposta de entrega de encomendas e também revela um aumento de 10-13% por ano em qualidade de serviço prestado.

Para além disso, as empresas também relatam exigir menos inventário e além disso, as empresas relataram uma redução média de 20% no tempo de desenvolvimento do produto ao longo de oito anos, devido a iniciativas relacionadas com o SRM.

1.5 - As melhores práticas e os benefícios do SRM

Segundo (Chenoweth: 2012), ao longo do tempo foi possível analisar e concluir que existem práticas que contribuem para a melhor *performance* dos fornecedores nas suas relações. Assim, destacam-se as seis melhores práticas para desenvolver relações com o fornecedor:

- 1) Gerir o negócio com cada fornecedor;
- 2) Medir e moldar o desempenho do fornecedor;
- 3) Envolver fornecedores chave no início do projeto do produto;
- 4) Promover o diálogo com os fornecedores;
- 5) Recrutar pessoal qualificado;
- 6) Investir em formação e ter um conhecimento profundo dos fornecedores.

Os benefícios para as empresas decorrentes duma boa gestão de SRM¹² são:

- Reduzir custos e otimizar operações ao longo da cadeia de valor;

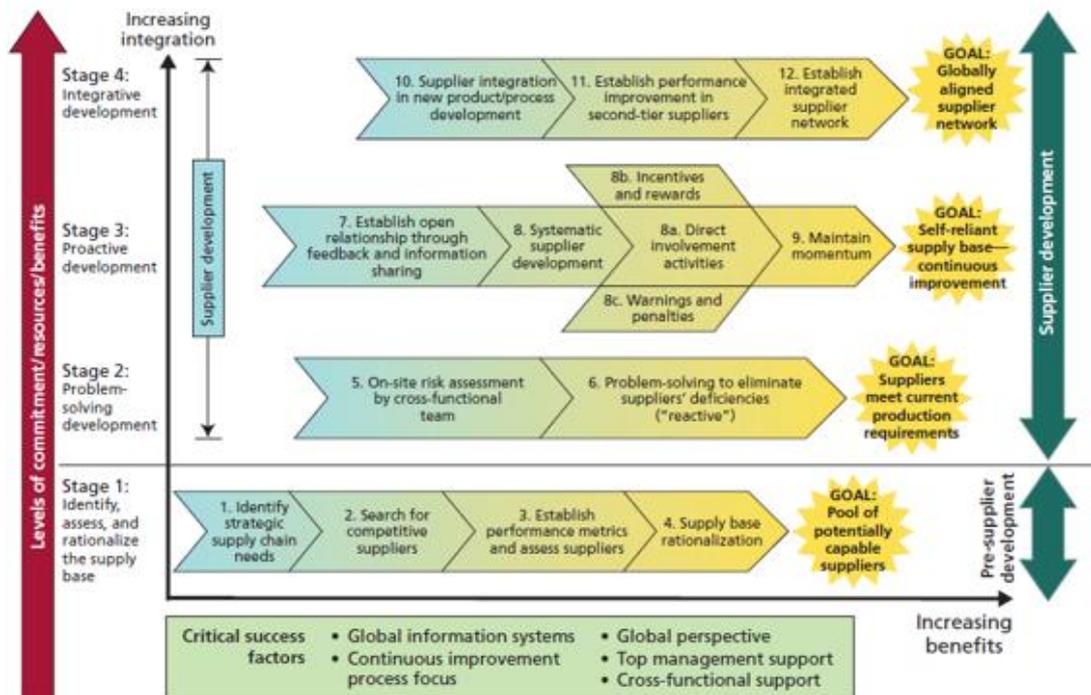
¹² Mary E. Chenoweth; Nancy Y. Moore; Amy G. Cox; Judith D. Mele; Jerry M. Sollinger (2012) "Best Practices in Supplier Relationship Management and Their Early Implementation in the Air Force Materiel Command"

- Medir o desempenho de fornecedores estratégicos;
- Gerir o risco dos fornecedores e o cumprimento dos requisitos estabelecidos na parceria;
- Promover o desenvolvimento de negócios e a inovação, identificando e implementando oportunidades que criem valor a longo prazo para ambas as organizações.

1.6 - Krause and Handfield Supplier Development Model

A *figura 1* demonstra como desenvolver as relações com os melhores fornecedores do mercado e também como criar uma base de fornecimento de classe mundial. Para tal, Krause e Handfield (1999) basearam-se na literatura e documentaram uma série de práticas recomendadas, que compararam, refinaram e integraram num modelo dos processos principais, necessários para desenvolver uma base de fornecimento de classe mundial.

Figura 1 - Krause and Handfield Supplier Development Model



Fonte: Adaptado Krause and Handfield, 1999

Este modelo, de acordo com Chenoweth *et al.* (2012)¹³, tem na sua essência 4 fases:

1) Identificar, avaliar e racionalizar a base de fornecimento

O objetivo é racionalizar a base de abastecimento para os fornecedores que estão melhor alinhados com as necessidades estratégicas da empresa e possuem os meios e o compromisso de melhorar e investir continuamente no relacionamento. Esta etapa foca-se em identificar as necessidades estratégicas da empresa, procurar os melhores fornecedores em todo o mundo e desenvolver medidas para monitorar a qualidade, o custo e o desempenho do fornecedor.

2) Desenvolvimento de solução de problemas

O objetivo é trabalhar com fornecedores para corresponder aos requisitos atuais de produção da empresa de compras. O comprador desenvolve uma compreensão completa das capacidades, pontos fortes e deficiências do fornecedor, bem como a sua capacidade de atender aos requisitos futuros.

3) Desenvolvimento pró-ativo

A empresa concentra-se em pôr em prática os incentivos e os mecanismos para que os fornecedores melhorem e invistam continuamente nas áreas consideradas mais propensas a beneficiar do melhor desempenho no relacionamento entre as partes, e deste modo evitar problemas antes de estes ocorrerem. *Feedback* e partilha de informações são algumas das formas de potenciar esta fase.

4) Desenvolvimento Integrado

Nesta fase a empresa deseja que os fornecedores alinhem os seus próprios planos estratégicos de crescimento nas áreas e locais onde a empresa planeia operar e competir no futuro.

¹³ Mary E. Chenoweth; Nancy Y. Moore; Amy G. Cox; Judith D. Mele; Jerry M. Sollinger (2012) "Best Practices in Supplier Relationship Management and Their Early Implementation in the Air Force Materiel Command"

Krause e Handfield (1999) identificaram também cinco fatores críticos de sucesso que são necessários para que a implementação do SRM seja bem sucedida:

- Apoio de gestão superior;
- Apoio multifuncional;
- Foco do processo de melhoria contínua;
- Perspetiva global;
- Sistemas de informação globais.

1.7 - Análise do equilíbrio financeiro

Segundo Martins (2016), a tesouraria líquida é um indicador de liquidez fiável e completo, já que demonstra à empresa que o alcance do equilíbrio financeiro resulta da qualidade e da coerência das suas políticas estratégicas de médio e longo prazo e das suas políticas operacionais de curto prazo.

A tesouraria Líquida (TL) traduz-se na subtração entre o fundo de maneiio líquido e as necessidades de fundo de maneiio, sendo que uma empresa atinge o seu equilíbrio financeiro no momento em que a tesouraria líquida é nula ou positiva. A sua expressão é a seguinte: $TL = FML - NFM$.

O fundo de maneiio líquido traduz a parte do ativo corrente que é financiado por capitais permanentes, ou seja, por capitais estáveis não comprometidos no financiamento de aplicações de funcionamento.

As necessidades de fundo de maneiio refletem a diferença existente entre as necessidades cíclicas - que consistem no somatório de inventários, clientes, adiantamentos a fornecedores e dívidas do Estado e outros entes públicos, outros devedores de exploração e reserva de segurança de tesouraria - e os recursos cíclicos - que são o somatório dos fornecedores, adiantamentos de clientes, Estado e outros entes públicos a pagar.

Tabela 1 - Fatores que influenciam as necessidades de fundo de manei

Fatores internos	Fatores externos
Estrutura organizacional da empresa	Economia atual
Tamanho e taxas de crescimento da empresa	Avanços tecnológicos
Gestão do fundo de manei	Taxas de juro
Empréstimos e investimentos	Serviços bancários
Concorrentes	

A análise de uma empresa às suas necessidades de fundo de manei e aos fatores que as influenciam, como mostra a tabela 1, proporciona uma avaliação financeira a nível operacional, sendo que o valor ideal deste indicador dependerá da capacidade negocial da empresa, das suas práticas de gestão e do tipo de negócio.

Posto isto, a tesouraria líquida, seja a curto ou a médio e longo prazo, pode apresentar vários cenários (Martins *et al.*, 2016) que a empresa deve considerar:

- $TL > 0$

Se o valor do fundo de manei funcional for superior a zero, a empresa encontra-se numa situação financeiramente favorável, embora se nesse caso as necessidades de fundo de manei forem negativas, pode significar uma gestão deficiente da otimização dos seus recursos. Este panorama possui um risco financeiro associado dado que o valor do fundo de manei é negativo e poderá levar à incapacidade de gerar meios para liquidar as exigibilidades de curto prazo.

- $TL < 0$

Se ambos os indicadores apresentarem valores positivos, significa que as necessidades de fundo de manei são superiores ao fundo de manei funcional,

sendo que a empresa se encontra a financiar parte das suas necessidades cíclicas de exploração com operações de tesouraria.

Se ambos apresentarem indicadores negativos, a empresa encontra-se numa situação financeira com risco elevado, dado que existe a possibilidade de o ativo fixo ser financiado pela tesouraria da empresa, significando um desequilíbrio financeiro na sua estrutura. Sempre que a tesouraria se encontra negativa, recomenda-se que a empresa tome medidas que garantam o equilíbrio financeiro no futuro.

O principal objetivo da gestão financeira de curto prazo não é apenas aumentar a rentabilidade da empresa, mas também garantir que tenha uma estrutura de capitais que permita a liquidez suficiente para ir cumprindo a exigência das suas dívidas correntes e a prossecução do seu negócio.

Como foi referido, uma das fontes de financiamento das empresas no curto prazo é precisamente o crédito obtido junto dos fornecedores. Maness e Zietlow (2005) consideram que o crédito obtido junto de fornecedores surge como uma fonte de financiamento espontânea, dado que ocorre automaticamente como resultado da atividade operacional da empresa.

1.8 - Decisões de financiamento de curto prazo

A manutenção de relações comerciais com os fornecedores é de elevada importância, sobretudo com os que têm maior impacto na atividade da empresa, já que são estes que têm uma probabilidade maior de trazer benefícios financeiros para a empresa (Gadde e Hakanson, 2001)¹⁴ e gerar vantagens competitivas no médio e longo prazo.

As relações com fornecedores são muito delicadas e devem ser preservadas ao máximo, pois nenhuma empresa controla todos os recursos necessários à sua atividade, dado que a maior parte dos que dispõe são facultados pelos seus fornecedores (Fredriksson e Gadde, 2003).

¹⁴ Oliveira, Luís (2014) – A Gestão Financeira de Curto Prazo e o Equilíbrio Financeiro do Grupo Derovo, capítulo 2

O recurso a este tipo de financiamento pode ser uma via para minorar o crescimento das necessidades de fundo de maneio (Laureano *et al*, 2008). Os fornecedores correntes proporcionam normalmente à empresa um certo volume de crédito normal, que não suscita quaisquer custos explícitos e evidencia um elevado grau de renovabilidade. A empresa pode financiar-se através da negociação das condições de pagamento a cada fornecedor, assim como explorar a oportunidade de obter descontos que lhe são concedidos nas opções de pronto pagamento.

A política de pagamentos aos fornecedores correntes possui uma dependência direta ao custo efetivo do crédito, à situação da tesouraria da empresa e à possibilidade de recurso a fontes de financiamento alternativas. As condições de pagamento aos fornecedores facilitam o planeamento e o controlo interno por parte das empresas, permitindo-lhes fazer uma melhor gestão das necessidades quotidianas.

O crédito dos fornecedores é, geralmente, gratuito, mas pode ter um custo implícito, se a empresa desperdiçar oportunidades de descontos que lhe são concedidos em opções de pronto pagamento.

Na análise de crédito existem alguns rácios (Rosário, 2016: 34-50) a ter em conta para se poder tomar as melhores decisões com base em dados concretos e específicos que não ponham em risco a sustentabilidade da empresa. Alguns dos mais utilizados são:

➤ Rácio de Liquidez Geral

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Corrente}}{\text{Passivo Corrente}}$$

O rácio de liquidez geral (Carvalho, 2009), obtido através do quociente entre o ativo corrente e o passivo corrente, procura medir a capacidade da empresa em cumprir com as suas obrigações de curto prazo.

O valor de referência para este indicador pode oscilar consoante o setor de atividade no entanto este deverá situar-se entre 1,5 e 2, sendo que quanto maior

for o valor deste rácio, maior é a capacidade de liquidez da empresa e portanto maior é o nível de proteção dos credores de curto prazo.

Um valor inferior ao valor considerado normal poderá significar dificuldades de tesouraria. Pelo oposto, um valor superior ao considerado valor normal antevê uma capacidade no cumprimento das obrigações de curto prazo, fazendo com que a concessão de crédito seja menos arriscada (Nabais e Nabais, 2011).

➤ Rácio do Prazo Médio de Pagamentos

$$PMP = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras} \times (1 + IVA)} \times 365$$

O rácio do prazo médio de pagamentos (PMP) é calculado com base no quociente entre os fornecedores e as compras com IVA, multiplicado por 365 dias. O resultado obtido com este rácio mede o tempo médio (em dias) que a empresa demora a pagar as suas dívidas junto dos fornecedores. Um valor elevado neste rácio pode indicar possíveis problemas da empresa em cumprir com as suas obrigações, o que se pode tornar num fator de risco para os credores, no decorrer de uma concessão de crédito (Carvalho, 2009).

Estes dois últimos rácios mostram o número de dias que os clientes demoram a pagar as suas dívidas e o tempo que a empresa leva a pagar aos seus fornecedores.

Tendo em conta todos estes fatores cada empresa deve adaptar-se à situação que melhora se enquadra, no entanto, uma empresa apenas opta pelo pronto pagamento quando dispõe de disponibilidade de tesouraria para tal. Tradicionalmente, é frequente atrasar ao máximo o pagamento aos fornecedores, o que tem impactos negativos nomeadamente a má imagem da empresa, os prováveis gastos financeiros associados ao atraso do pagamento em causa e até a uma possível perda da concessão do crédito por parte do fornecedor.

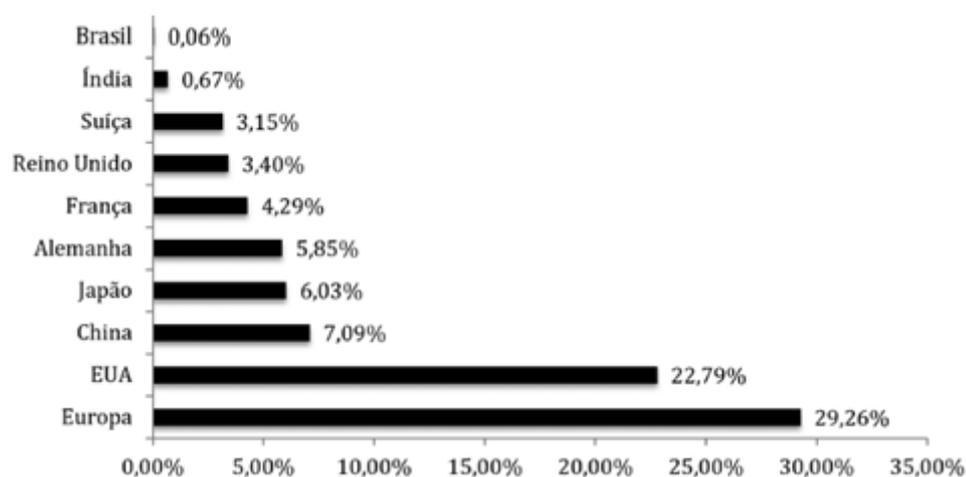
Capítulo 2 – O Setor Farmacêutico

2.1 - Evolução internacional do setor

Segundo (Akkari *et al.*, 2016), pelos dados da Federação Europeia da Indústria farmacêutica (EFPIA), os mercados da América do Norte e da Europa são os que mais contribuíram para o mercado de medicamentos mundial, com quotas de mercado de 48.7% e 22.2%, respetivamente, no ano de 2006. Este facto está associado a estas duas regiões terem um grande peso no que diz respeito à posse de patentes.

A Figura 2 apresenta a contribuição mundial dos países, considerando as 556.122 patentes presentes na classificação *Pharmaceuticals* da WIPO que foram concedidas entre 1996-2013 (Akkari *et al.*, 2016).

Figura 2 - Patentes concedidas a alguns países em percentagem entre 1996-2013



Fonte: Adaptado World Intellectual Property Report 2015

Observa-se que a maior parte das patentes de produtos/processos farmacêuticos ainda se concentra nos EUA (22,79%) e na Europa (29,26%), sendo que a Alemanha, a França, o Reino Unido e a Suíça são responsáveis por, aproximadamente, 57% do índice europeu. O *ranking* mundial segue com a China (7,09%) e com o Japão (6,03%), atestando que o ritmo de crescimento chinês permitiu que o país ultrapasse o índice do Japão. No ano 2036, perspetiva-se que o número de patentes concedidas anualmente à China (13.524 patentes) ultrapasse as proteções concedidas aos EUA (13.499 patentes) e à Europa (13.333 patentes).

Apesar da evolução negativa do setor nos últimos anos, o número de consumidores de produtos provenientes do setor farmacêutico não se prevê que diminua nos próximos anos face a fatores como o envelhecimento populacional e a crescente adoção de estilos de vida cada vez mais sedentários.

O futuro da indústria parece promissor com tendências de crescimento de médio e longo prazo. O facto que o comprova é que, só no ano de 2015, a Food and Drug Administration (FDA) aprovou 56 novas entidades químicas.

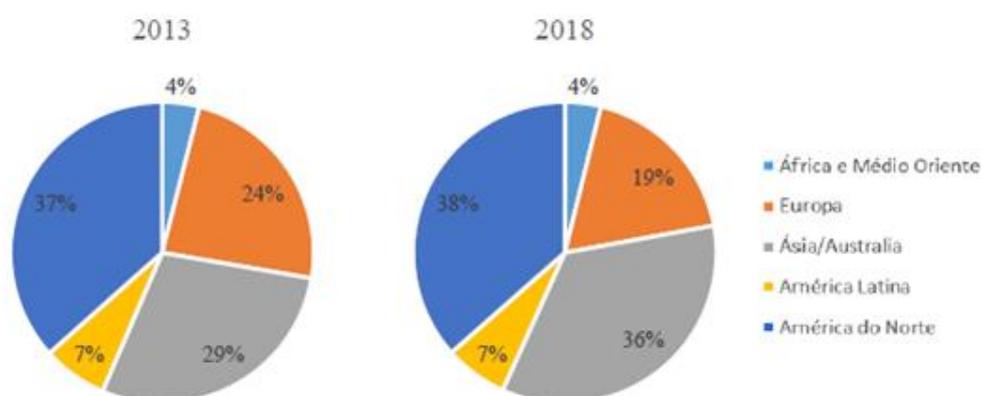
A suportar tudo isto temos o mercado de medicamentos genéricos que tem um papel fulcral no tratamento de diversas doenças, permitindo uma maior acessibilidade, disponibilidade e qualidade de medicamentos a preços reduzidos.

Entre 2017 e 2022, irá cessar o tempo de vigência de algumas patentes, pelo que a perspetiva de aumento de produtividade e de atratividade do setor é elevada, estimando-se um mercado potencial de aproximadamente 200 biliões de dólares.

2.2 - Consumo de Medicamentos

O tópico 2.2 teve por base o autor Agostinho (2015). Em 2013, a despesa total global com medicamentos foi de aproximadamente 989 mil milhões de dólares e perspetiva-se que alcance os 1.3 triliões de dólares em 2018, o que corresponde a um aumento de cerca de 30%. Os principais mercados com maior despesa em medicamentos continuam a ser os EUA, a Europa e a Ásia como mostra a figura 3.

Figura 3 - Distribuição geográfica da despesa com medicamentos



Fonte: Agostinho, Henrique (2015:24)

Em 2014, as 20 maiores empresas da indústria farmacêutica, foram responsáveis por 81% de todas as vendas globais (valor) de medicamentos protegidos (patenteados). No entanto, este top 20 terá dificuldade para dominar a próxima década do mercado farmacêutico. Os medicamentos de marca foram responsáveis por quase dois terços dos gastos farmacêuticos globais em 2012 mas, com o expirar das patentes nos países desenvolvidos, esta distribuição vai ser alterada no futuro próximo.

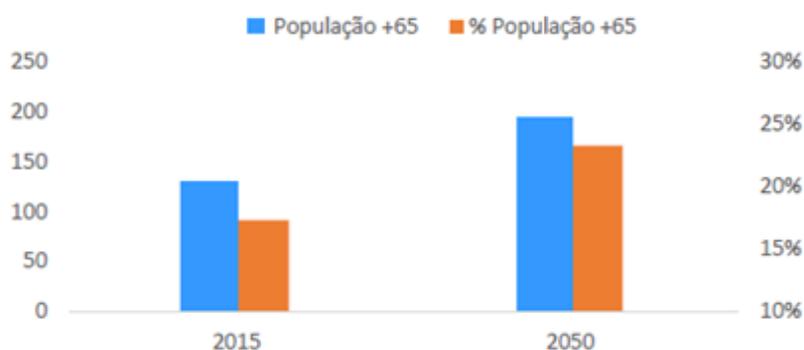
O facto de as maiores empresas estarem a perder quota de mercado, está relacionado, entre outras causas, com a entrada de genéricos no mercado. A distribuição do consumo de medicamentos vai continuar a alterar-se, sendo que em 2017 é esperado que o consumo de genéricos alcance os 36%.

A utilização de genéricos por parte da população mundial nos últimos anos tem-se acentuado, e os motivos são vários:

- O primeiro será pelo próprio custo destes para as populações, pois permite que os preços baixem em cerca de 61%;
- O segundo está associado ao envelhecimento da população que representa um dos maiores desafios socioeconómicos para a futuro da sociedade;
- O terceiro prende-se com um estilo de vida cada vez menos saudável, ao qual estão associadas doenças cardiovasculares, diabetes, etc.

O envelhecimento da população é uma das principais causas do aumento do consumo de medicamentos e podemos observar este efeito por regiões (Figura 4).

Figura 4 - Envelhecimento populacional na Europa entre 2015-2050



Fonte: Agostinho, Henrique (2015:27)

A nível mundial, a proporção da população com 60 anos ou mais aumentou de 8% em 1950 para 12% em 2013 e vai aumentar mais rapidamente nas próximas quatro décadas para chegar a 21% em 2050.

A nível europeu, estima-se que a proporção de pessoas com 65 anos ou mais passará de 129 milhões (17,3% da população) em 2015 para 191 milhões (23,3% da população) em 2050.

2.3 - Legislação e Aquisição de Medicamentos no Setor Farmacêutico

O setor do Medicamento em Portugal é considerado dos setores mais regulamentados e onde a pressão regulamentar sobre a atividade dos vários intervenientes mais se faz sentir. O INFARMED, Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde I.P., regula e garante o cumprimento da legislação em vigor.

Este setor apresenta variados diplomas e decretos que o regulamentam, dos quais se destacam os seguintes:

D.L. Nº 189 / 2000 de 12 de agosto

D.L. nº 176 / 2006 de 30 de agosto

D.L. nº 145 / 2009 de 17 de junho

D.L. nº 185 / 2012 de 9 de agosto

D.L. nº 128 / 2013 de 5 de setembro

D.L. nº 65 / 2007 de 14 de Março

D.L. nº48-A / 2010, de 13 de Maio

D.L. nº112 / 2011, de 29 de Novembro

D.L. nº19 / 2014, de 5 de Fevereiro

A aquisição de medicamentos de uso humano carece de prévia autorização pelo INFARMED. A esta entidade compete estabelecer os condicionantes e requisitos para a

concessão de autorização a nível nacional de aquisição direta de medicamentos de uso humano. Esta autorização pode ser concedida a instituições e serviços de saúde, públicos ou privados, bem como a instituições de solidariedade social sem fins lucrativos, sendo alvo de publicação pelo INFARMED, I.P. na sua página eletrónica.

Autorizações Concedidas pela Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I.P. (Estêvão, 2013: 49-60)

- **Autorização de Introdução no Mercado (AIM)**

Um medicamento para ser colocado no mercado necessita de uma autorização para o efeito, nomeadamente, a AIM concedida pelo INFARMED, I.P. Carecem também de autorização desta autoridade, todas as modificações que um medicamento possa sofrer ao longo do tempo, denominadas de alterações aos termos da AIM.

Após a comercialização de um medicamento, a segurança da sua utilização é monitorizada continuamente através da realização de relatórios periódicos de segurança submetidos ao INFARMED, I.P., pelo detentor da AIM.

- **Autorização de Utilização Especial (AUE)**

Os medicamentos que carecem de AUE devem ser requeridos, anualmente, ao INFARMED, I.P. durante o mês de setembro. O respetivo requerimento (anexo V) é efetuado por medicamento de benefício clínico reconhecido.

A autorização pelo INFARMED, I.P. é concedida desde que se verifique uma das seguintes condições:

- Justificação clínica (anexo VII) apresentada em como o medicamento é imprescindível à prevenção, diagnóstico ou tratamento de determinadas situações clínicas;
- Aquisição essencial para evitar ou combater o desenvolvimento ou propagação de agentes patogénicos, toxinas, agentes químicos, ou de radiação nuclear;
- Em casos excecionais para a dispensa a um doente específico.

- **Autorização Excecional**

Podem ainda ser adquiridos e utilizados a título excecional, por razões fundamentadas de saúde pública, medicamentos sem autorização ou registo válidos em Portugal, desde que autorizados pelo INFARMED, I.P.

2.4 – Setor Farmacêutico em Portugal

O aparecimento das primeiras empresas ligadas ao setor farmacêutico surgem no início do século XX, essencialmente estrangeiras como foi o caso da Bayer. Num primeiro momento observou-se um conjunto de investimentos neste setor juntamente com a entrada de multinacionais no nosso país (Agostinho: 2015)

Mais tarde, fenómenos como o aumento da regulamentação, a entrada de Portugal para a União Europeia, ou o aparecimento do mercado dos genéricos vieram revolucionar o setor trazendo significativas mudanças.

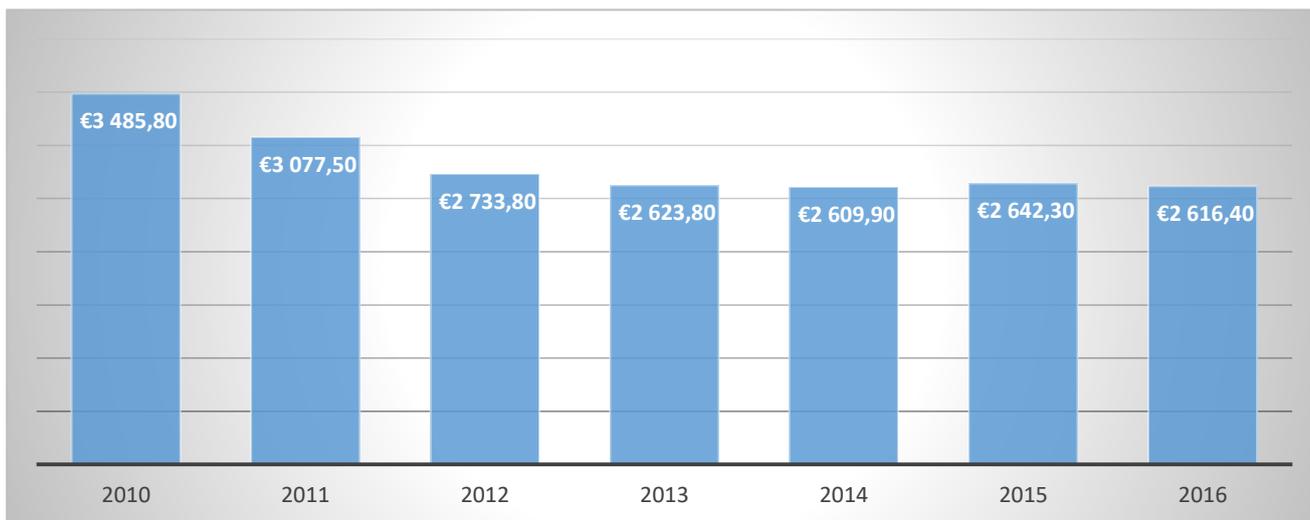
Atualmente, estima-se que sejam aproximadamente 120 as empresas farmacêuticas a operarem em Portugal e crê-se que a indústria deste ramo seja responsável por mais de 8000 postos de trabalho no nosso País (Apifarma, 2016).

Tradicionalmente, o Mercado Farmacêutico em Portugal é considerado como um sector que movimenta milhões de euros e está dividido em 3 partes (Biscaia, 2016):

- **A Indústria farmacêutica** – que apresenta volumes de vendas médias anuais na ordem dos 8.000.000 € com índices de rentabilidade superiores à média das atividades comparáveis.
- **As empresas grossistas** – que apresentam uma estrutura de negócio baseada em grandes volumes de vendas.
- **As Farmácias** - que na sua esmagadora maioria são microempresas que têm visto a sua situação económica e financeira degradar-se drasticamente nos últimos anos por falta de estrutura financeira.

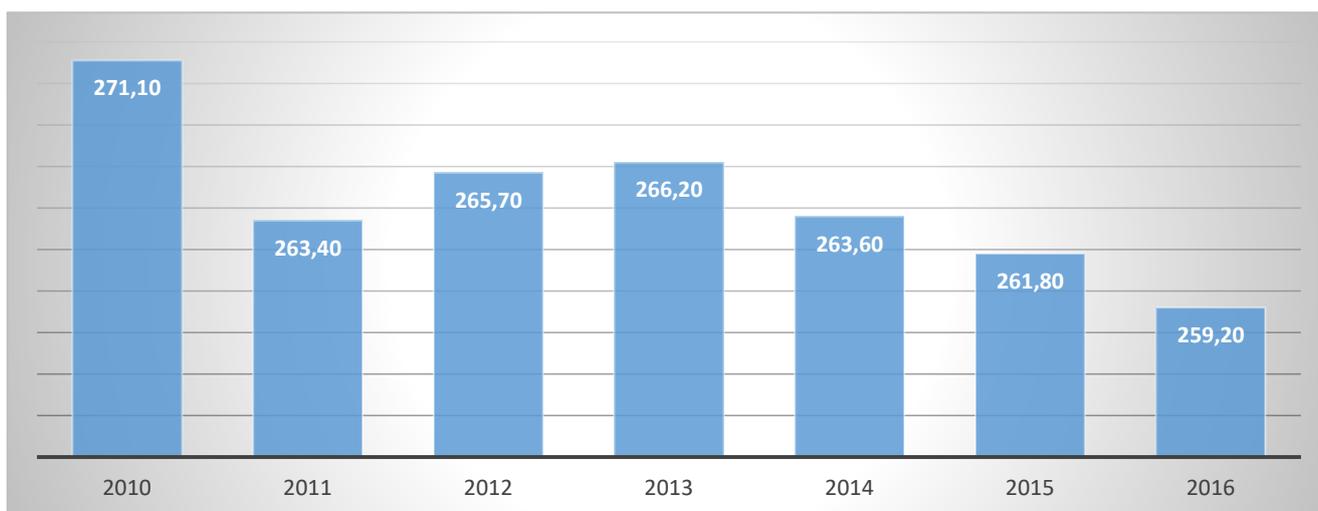
Como mostra a figura 5, o mercado farmacêutico entre o ano de 2010 e o ano de 2016 apresentou um decréscimo de aproximadamente 869,4M de euros, o que se traduz numa diminuição de 24,9%. Observando a figura6, assistiu-se a um decréscimo a rondar os 11,4M de embalagens, o que corresponde a uma quebra de 4,4%.

Figura 5 - O mercado de medicamentos em valor entre 2010-2016 (Milhões de euros)



Fonte: Adaptado Martins, Humberto (2017) – A Farmácia em Portugal, VI Reunião Anual da Revista Portuguesa de Farmacoterapia “Controvérsias com Medicamentos”

Figura 6 - O mercado de medicamentos em volume entre 2010-2016 (Milhões de euros)



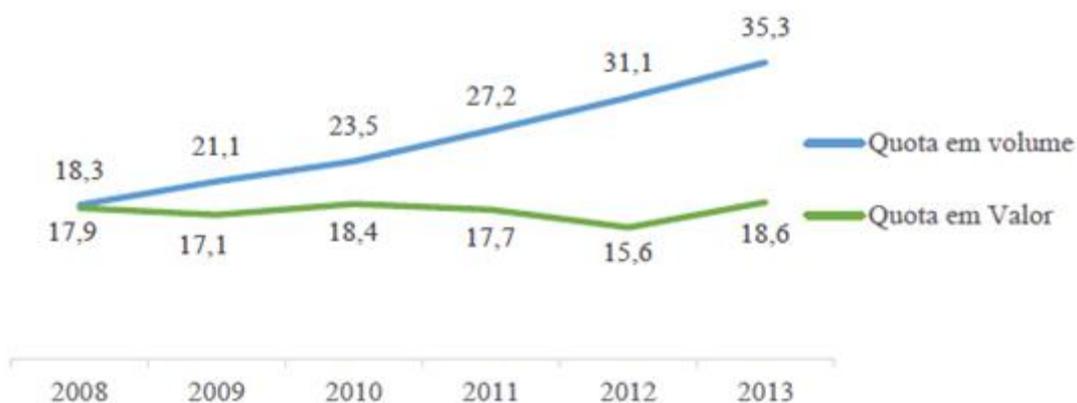
Fonte: Adaptado Martins, Humberto (2017) – A Farmácia em Portugal, VI Reunião Anual da Revista Portuguesa de Farmacoterapia “Controvérsias com Medicamentos”

Em relação à localização geográfica (Biscaia:2016), em 2014, o setor farmacêutico em Portugal estava concentrado em duas regiões específicas devido às condições económico-sociais aí registadas. Verificou-se assim, uma elevada concentração das sedes das empresas do setor farmacêutico nos distritos de Lisboa e Porto. Em conjunto, estes distritos agregavam 51% das empresas do setor, 64% do número de pessoas ao serviço e 76% do volume de negócios.

O distrito de Setúbal era o terceiro maior distrito em número de empresas, o distrito de Coimbra em volume de negócios e o distrito de Viseu em número de pessoas ao serviço.

Relativamente ao de mercado dos medicamentos genéricos (ver figura 7), 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.

Figura 7 - Evolução da quota de genéricos no mercado total



Fonte: Agostinho, Henrique (2015:32)

A crescente pressão regulamentar e legislativa sobre toda a área do medicamento, nomeadamente as consecutivas baixas administrativas no preço dos medicamentos, têm tido sérias repercussões na atividade económica dos agentes do sector.

2.5 - A política de preços em Portugal

O regime de preços aprovado para o setor farmacêutico em Portugal é um regime de preços máximos (Saavedra, 2016), cujo termo de comparação é a média do preço da indústria nos países de referência (Espanha, França, Itália e Grécia), ao qual são aplicadas as margens máximas da distribuição grossista (8%) e das farmácias (20%). A margem que vigora em Portugal é uma das mais baixas praticadas nos países da União Europeia.

O relatório da OCDE de 2008 *“Pharmaceutical Pricing Policies in a Global Market”*, também conclui que apenas na Suécia e na Noruega se verificam margens inferiores às praticadas em Portugal. Reforça-se que as nossas são, em termos europeus, as mais baixas de todas, se tomarmos como termo de comparação os países de referência acima mencionados.

As consecutivas reduções de preços impostas pelo Estado a que se tem vindo a assistir ano após ano, traduziram-se na descida dos preços desde 2010, chegando o preço médio do medicamento a € 12,21 em 2015 (tabela 2).

Tabela 2 - Evolução do Preço Médio de Medicamento 2010-2105

Ano	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PVP MG €	13,73	10,43	7,87	7,23	7,24	7,20
PVP orig €	nd	nd	16,19	15,72	15,69	15,75
PVP médio	13,20	12,42	13,25	12,41	12,24	12,21

Fonte: Saavedra (2016: 81)

Atualmente, os medicamentos em Portugal têm um preço médio 30% inferior ao que tinham há quatro anos, vendendo-se aproximadamente o mesmo, embora com uma faturação 30% inferior.

A introdução de uma nova política de preços, efetuada em 2012, que garantia que qualquer novo medicamento genérico a entrar no mercado teria um preço fixo pelo menos 50% mais baixo do que o seu equivalente de marca, tem como objetivo aumentar o uso de genéricos e reduzir a despesa pública da saúde.

2.6 - Os desafios do futuro

A indústria farmacêutica portuguesa partilha, igualmente com a indústria farmacêutica mundial, um conjunto de desafios que já se começam a notar e cuja perspectiva é de que se agravem no futuro.

Como vimos nos tópicos abordadas acima, assistimos a uma sociedade cada vez mais envelhecida e com um estilo de vida cada vez menos saudável. Este facto origina uma diversidade de doenças crónicas que vai sobrecarregar os sistemas de saúde, sendo que é esperado que em 2018 os gastos com medicamentos direcionados para estas doenças correspondam a grande parte do orçamento da saúde pública (Aitken *et al.*, 2014).

Figura 8 - Despesa corrente total em saúde de Portugal entre 2010-2016

	Total (M€)	V.H. (%) Growth rate	Per capita (euros)	% PIB GDP %
2010	17.668	1,9%	1.667	9,8%
2011	16.791	-5,0%	1.582	9,5%
2012	15.742	-6,2%	1.496	9,3%
2013	15.477	-1,7%	1.481	9,1%
2014	15.616	0,9%	1.501	9,0%
2015	16.106	3,1%	1.555	9,0%
2016 (P)	16.545	2,7%	1.602	8,9%

Fonte: INE, Base 2011; CSS

De facto, de acordo com a figura 8, podemos observar ainda que desde 2013 o peso das despesas gastas em saúde por parte dos governos tem aumentado, representando em 2016 um valor médio de 1602€ gastos por pessoa.

Outros dos desafios está relacionado com o aumento da esperança média de vida como podemos observar na figura 9. Esta situação põe em causa a capacidade dos avanços da medicina em dar resposta à progressiva degradação da qualidade de vida à medida que envelhecemos.

Esta tendência observa-se também a nível europeu tendo a esperança média de vida na EU28 passado de 79,8 anos em 2010 para 80,6 anos em 2015, traduzindo num acréscimo de 0,8%.

Figura 9 - Esperança média de vida na EU28 entre 2010-2016

	2010 - 2012	2011 - 2013	2012 - 2014	2013 - 2015	2013 - 2016
Esperança de vida à nascença Life expectancy at birth	79,8	80,0	80,2	80,4	80,6

Fonte: INE, Base 2011

A longo prazo a pressão no mercado farmacêutico, originada pelo então aumento da esperança média de vida, diminuição das taxas de mortalidade e o surgimento de medicamentos que combatem as doenças crónicas serão factos cada vez mais prementes e a ter em conta nas principais estratégias que os governos devem adotar para manter a sustentabilidade dos sistemas de saúde.

Capítulo 3 - Apresentação da empresa Bluepharma

3.1 – Descrição da entidade

A empresa Bluepharma nasce em 2001, no seguimento da tomada de decisão do grupo farmacêutico alemão Bayer de encerrar a sua unidade fabril em Coimbra. Surge então um grupo de empreendedores ligados ao setor interessados em adquiri-la e que, tendo sempre presentes dois chavões, a qualidade e a inovação, fizeram com que a empresa hoje em dia seja reconhecida nacional e internacionalmente.

A Bluepharma atualmente fabrica e investiga medicamentos para diversas regiões em todo o mundo, assim como desenvolve e licencia tecnologia, fazendo das múltiplas parcerias que vai estabelecendo ao longo do tempo uma vantagem competitiva.

Figura 10 - Organograma da Bluepharma



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

O grupo Bluepharma tem vindo a crescer continuamente, contando com diversas empresas sob a sua alçada, todas elas em áreas estratégicas da cadeia do medicamento, de forma a retirar o maior proveito e obter o máximo de vantagens competitivas face à concorrência. De seguida, irei destacar e descrever brevemente aquelas que têm maior preponderância para a sustentabilidade e crescimento do grupo.



Em 2002 é constituída a Bluepharma Genéricos que tem como principal atividade a comercialização de medicamentos genéricos de marca própria, sendo que detém um portefólio variado de medicamentos. Ao longo do tempo tem vindo a afirmar-se cada vez mais como uma marca respeitada e de confiança tendo participado em alguns dos maiores eventos do setor.

“À semelhança das edições anteriores, a Bluepharma Genéricos estará presente com um stand próprio, na Expofarma, a decorrer de 12 a 14 de outubro, no Centro de Congressos de Lisboa.

A Expofarma é o maior encontro da área farmacêutica em Portugal. Ao longo dos últimos anos, a Expofarma, tem vindo a apresentar uma estratégia cada vez mais inovadora, com resultados muito positivos, que se traduzem em mais de 6.000 visitantes e mais de meia centena de expositores. (...)

Ao longo dos 15 anos de atividade, a Bluepharma Genéricos consolidou-se como uma marca de confiança para todos os intervenientes do setor, farmácias, utentes e profissionais de saúde, proporcionando soluções competitivas, fiáveis e de qualidade.”¹⁵

Podemos constatar o crescimento gradual desta empresa e a sua afirmação como marca de confiança ao longo dos anos, pela sua participação em eventos de grande dimensão e prestígio como o caso da Expofarma.

¹⁵ <https://www.bluepharmagenericos.pt/Noticia/66/bluepharma-genericos-participa-na-expofarma-2017>



Em 2010 é constituída a Luzitin, que se dedicou à investigação e desenvolvimento e que foi responsável pelo desenvolvimento do primeiro ensaio de um produto oncológico de origem portuguesa, um marco histórico no setor farmacêutico em Portugal.

“O primeiro medicamento oncológico português mostrou resultados significativos no ensaio clínico de prova de conceito e foi assim dado um passo assinalável no tratamento dos cancros da cabeça e pescoço, diz o responsável pelo ensaio. (...) O presidente da Luzitin salienta ainda que, no ensaio clínico, foi possível mudar a vida de alguns doentes que estavam em cuidados paliativos, impossibilitados de comer e falar, devido às características do tumor, e que após a terapêutica já conseguiam comer e falar.”¹⁶

O excerto é de um artigo do jornal Expresso de Janeiro de 2017 que demonstra os avanços e os resultados positivos alcançados pelo trabalho desenvolvido na Luzitin.



Em 2012 é constituída a Blueclinical, que é dedicada ao desenvolvimento de medicamentos e dispositivos médicos. Esta oferece uma variedade de serviços inovadores para instituições, *startups* e empresas estabelecidas, com o objetivo de levar os seus projetos à prática clínica. A Blueclinical realiza também ensaios clínicos de farmacologia humana em indivíduos saudáveis e em doentes no Hospital da Prelada no Porto.

¹⁶ <http://expresso.sapo.pt/sociedade/2017-01-04-Primeiro-medicamento-oncologico-portuques-testado-com-sucesso-em-tumores-da-cabeca-e-pescoco>

“Na próxima segunda-feira, 8 de Maio, a Santa Casa da Misericórdia do Porto e o seu parceiro BlueClinical vão formalizar um acordo que prevê a expansão da unidade de ensaios clínicos instalada no Hospital da Prelada, que a transformará na "maior e mais moderna" infraestrutura do género na Europa.

A garantia é dada pela Santa Casa da Misericórdia do Porto, proprietária do Hospital da Prelada, que adianta que o novo investimento, orçado em mais de dois milhões de euros e que será assumido pela BlueClinical, irá dotar aquela unidade de 120 camas e ocupará mais de três mil metros quadrados.”¹⁷

A notícia do Jornal de Negócios, de 5 de maio de 2017, demonstra a aposta forte desta empresa em desenvolver-se e afirmar-se como uma referência a nível europeu.

O crescimento da Bluepharma tem sido ao longo dos anos sustentável e próspero com indicadores que o demonstram, fazendo com que a empresa transmita uma imagem de confiança e solidez.

Tabela 3 – Indicadores de crescimento da Bluepharma

	Numero médio de trabalhadores	Volume de negócios (Milhões de euros)	Resultado líquido (euros)
2014	298	28.203	2.018
2015	311	32.436	2.242
2016	329	34.522	2.754

Fonte: Relatório de Contas Anual Bluepharma 2016, página 28

Além da evolução positiva dos indicadores acima, a empresa conta ainda com mais de 140 clientes internacionais e com uma percentagem de exportação que registou o seu máximo em 2016 com mais de 80% da produção a ser exportada para mais de 40 países.

¹⁷ <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/hospital-da-prelada-vai-ter-a-maior-unidade-de-ensaios-clinicos-da-europa>

3.2 – Áreas de atividade

As principais áreas de atividade da empresa são:

- ✓ Investigação
- ✓ Atividade Industrial
- ✓ Atividade Comercial
- ✓ Desenvolvimento Farmacêutico
- ✓ Desenvolvimento do Negócio

Uma das áreas com maior relevância é a investigação e desenvolvimento (I&D), sendo vista desde cedo como uma das pedras basilares para o sucesso da Bluepharma.

A constante aposta nesta área levou a que o seu centro de investigação fosse considerado um dos mais dinâmicos do país, tendo inclusive recebido em Novembro de 2017, a visita do Dr. Carlos Moedas, Comissário Europeu para a Investigação, Ciência e Inovação.

“Bluepharma is a Portuguese pharmaceutical company resulting from the acquisition of Bayer's former plant in 2001. Through the entrepreneurship of its promoters, Bluepharma Group currently comprises more than 17 innovative affiliates that cover all stages of the pharmaceutical industry value chain. Bluepharma's R&D-based strategy allowed to target the most demanding markets of over 40 worldwide territories, representing more than 100 clients and an export rate of 85%. Bluepharma is FDA approved for the development of solid pharmaceutical forms since 2009, becoming the first Portuguese pharmaceutical company to export to the US market.”¹⁸

O parágrafo acima, retirado dum artigo relativo à participação da Bluepharma na Convention on Pharmaceutical Ingredients (CPI), que é considerado o maior evento do setor a nível mundial, demonstra que a empresa sempre reconheceu o potencial da internacionalização e da exploração de novos mercados tendo neste momento sucursais espalhadas pelo mundo. A importância do mercado externo fica bem visível se tivermos

¹⁸ <https://www.cphi.com/europe/exhibitors/bluepharma-sa>

em conta que no ano de 2016 cerca de 86% da produção foi canalizada para exportações.

3.3 – Normas e Prémios

Tendo em conta o carácter sensível dos medicamentos e todas as condições necessários para os manusear e produzir, era necessário introduzir normas que garantissem o sistemático controlo de qualidade dos seus produtos farmacêuticos, sempre respeitando o meio ambiente e salvaguardando as condições de trabalho dos seus colaboradores.

Assim, a BLPH dá forte destaque à área da “Qualidade” pois sabe que esta é crítica para o sucesso do negócio, tendo o seu departamento de Gestão de Qualidade a missão de implementar e fazer o cumprimento dos requisitos das Boas Práticas de Fabrico e das Normas ISO, como são o caso da norma ISO 9001, ISO 18001 e OHSAS 18001.

No que diz respeito a prémios, a Bluepharma tem sido recompensado pelo seu esforço, qualidade e espírito empreendedor desde a sua criação. Desde 2003 até aos dias de hoje, têm sido várias as distinções e galardões obtidos pela empresa quer no âmbito nacional quer internacional dos quais se apresentam alguns:

- ✓ Prémio Almofariz - 2003
- ✓ Conquista o Prémio Europeu de Inovação Regional com o Projeto do ano - 2004
- ✓ Troféu Internacional da Qualidade - 2010
- ✓ Recebe a distinção PME Excelência - 2011
- ✓ Prémio PME Inovação COTEC e Prémio INSEA - 2012
- ✓ Recebe Prémio Outstanding Venture of the Year - 2013
- ✓ European Business Awards: Melhor Exportadora Nacional - 2014 e 2015

3.4 - Perspetivas futuras

No futuro a estratégia do grupo Bluepharma¹⁹ passa por aumentar a incorporação de competências e de tecnologias que lhe permitam aumentar o seu grau de diferenciação. A organização pensa concretizar esta estratégia alcançando, nomeadamente, os seguintes objetivos:

- Conquista de novos clientes;
- Maior penetração nos mercados estratégicos com uma maior diversificação do portefólio de produtos;
- Aumento da competitividade face à concorrência;
- Aumentos de atividades de licenciamento direto de tecnologias a terceiros;
- Combater o decréscimo do preço dos genéricos.

Seguindo esta estratégia a BLPH procura um modelo de negócio mais assente em novas tecnologias, desenvolvimento, produção e licenciamento de produtos inovadores.

Com o intuito de consolidar a sua estratégia de crescimento, a Bluepharma Indústria adquiriu um novo terreno, onde será construída uma nova unidade industrial de forma a criar novos postos de trabalho, ampliar o Centro de Investigação e aumentar a capacidade de produção da empresa.

¹⁹ Relatório de Contas Anual Bluepharma 2016, página 50

Capítulo 4 - Tarefas desempenhadas ao longo do estágio

Sendo o estágio o passo final para completar o meu mestrado, a sintonia entre os conhecimentos académicos e a experiência em os aplicar no dia-a-dia num contexto empresarial tornou-se essencial para o culminar deste ciclo.

Na primeira semana recebi formação relativa a vários departamentos existentes na Bluepharma, como o caso dos Assuntos regulamentares (AR), Recursos Humanos (RH), entre outros, dada pelos seus respetivos responsáveis que demonstraram sempre grande profissionalismo e espírito acolhedor.

Figura 11 - Mapa de formação da 1ª semana

O mapa de formação da 1ª semana é composto por quatro tabelas diárias, cada uma com o seguinte formato:

12 de setembro (terça-feira)			
Horas	Tema	Formador	Local
09:00 - 10:00	GMP	Inês Pereira <i>EG</i>	Sala 1
10:00 - 13:00	Visita às instalações	Gestão da Qualidade	BLPH
14:30 - 15:30	Evolução da Bluepharma	Luis Silva <i>RH</i>	Sala 1

13 de setembro (quarta-feira)			
Horas	Tema	Formador	Local
10:00 - 10:30	Conversa com Dr Paulo Barradas	NA	Sala CA
12:00 - 13:00	Melhoria Contínua	André Carvalho	Sala 2

14 de setembro (quinta-feira)			
Horas	Tema	Formador	Local
09:00 - 10:00	Sistema de Gestão Integrado: Investigação, Desenvolvimento e Inovação	Cláudia Silva e Ana Patrícia Rei	Sala 2
10:00 - 12:30	Ambiente, Saúde e Segurança no Trabalho	Ana Catarina Gomes	Sala 2
14:30 - 15:30	Assuntos Regulamentares	Ariana Castro	Sala 1

↳ Consulta Pública

15 de setembro (sexta-feira)			
Horas	Tema	Formador	Local
09:00 - 10:00	Sistemas de Informação	Tânia Gaspar	Sala 2
10:00 - 11:00	Farmacovigilância	Diná Campos	Sala 2

4.1 - Primeira fase

A primeira fase do estágio consistiu numa fase de adaptação à empresa, visitando as instalações e adquirindo conhecimentos sobre os produtos (nomes; códigos; depósitos; etc.), aprendendo sobre o funcionamento do sistema utilizado pela empresa (Sistema SAP) e também sobre o funcionamento do negócio e a forma de como este estava organizado e estruturado.

Os códigos dos materiais englobam a descrição do tipo de material, da versão, de centro entre outros aspetos, no entanto, através dos primeiros três dígitos é possível identificar rapidamente de que tipo de material estamos a falar sendo que as principais classes são:

- Matérias-primas – 800xxxxxx
- Mistura – 801xxxxxx
- Produto semiacabado – 802xxxxxx ou 803xxxxxx
- Material de embalagem – 804xxxxxx
- Produto acabado – 814xxxxxx ou 815xxxxxx

Todos os materiais estão organizados em diversos centros sendo que o centro 1000 corresponde a São Martinho do Bispo e o centro 1001 refere-se a Taveiro, o que permite à empresa saber em tempo real onde se encontram os produtos.

Este sistema SAP é vital para o desempenhar das funções de praticamente todos os colaboradores da empresa tendo cada trabalhador acesso às transações necessárias à execução das suas atividades.

Para uma melhor circulação da comunicação e partilha interdepartamental a Bluepharma dispõe do Cisco Jaber que permite comunicar por chamada ou por chat de forma rápida e intuitiva proporcionando conforto e poupando tempo aos colaboradores.

4.2 – Segunda fase

Numa segunda fase, comecei a desempenhar tarefas mais concretas e operacionais em SAP utilizando informações que me eram fornecidas por correio eletrónico ou partilhadas em rede nas diversas pastas do departamento financeiro, mais concretamente na pasta “*Controlling*”.

De seguida irei descrever textualmente e esquematicamente algumas das principais tarefas que realizei ao longo do estágio, das quais destaco a validação de receitas, o encerramento das ordens do mês e os relatórios de importações/exportações a submeter mensalmente no *site* oficial do Instituto Nacional de Estatística (INE).

Validar receitas

- SAP – Transação CK11N
- Preencher “Código Material” – colocar os códigos de materiais enviados por correio eletrónico
Preencher “Centro” – Colocar 1000 e 1001
Colocar PPC1
Verificar erros e gravar
- SAP – Transação CK24
Preencher “Centro” – Colocar 1000 e 1001
Preencher “Empresa”- colocar BLPHC
Executar – Liberação – Executar

Esta tarefa consiste em analisar os valores de cada receita que é pedida quer a nível de tempos, quer a nível de consumos.

Num primeiro momento, introduz-se a descrição do produto e as quantidades no ficheiro *Excel* “Consumos e tempos” para, com base num histórico, se calcular os valores ideais para a receita. Em seguida, compara-se os valores obtidos com os que aparecem na descrição da receita em SAP em busca de diferenças. Caso estas existam, são reportadas imediatamente ao Planeamento e Compras para que as alterem para os montantes alcançados no ficheiro.

Em seguida, depois de confirmados os consumos e tempos, verifica-se se a receita está bloqueada (Z1) e em caso afirmativo desbloqueia-se a mesma para produção (Z2).

O passo final é validar a receita em sistema através da transação CK24.

Ordens – encerramento mês

- SAP – COOISPI
Introduzir novas ordens no separador “Ordens”
Eliminar as ordens concluídas do mês anterior
- SAP - S_ALR_87012996
Inserir total de ordens em SAP do separador “Ordens”
Atualizar ficheiro
Filtrar siglas (900*) e aplicar fórmula
Verificar duplicados
- Separador “Ordens”
Atualizar fórmulas e preencher campos em falta
- WIP
Analisar lista de ordens impressas
Verificar em SAP ordens WIP
KKBC_ORD Analisar ordem – verificar quantidade confirmada/real
- Tratar das ordens WIP em SAP

WIP n-1	WIP n	Concluídas
Retirar de WIP - KKAX	Colocar em WIP - KKAX	Desvio – KKS2
Desvio – KKS2	Desvio – KKS2	Liquidar – KO88
Liquidar – KO88	Liquidar – KO88	

Nota: Retirar pisco “execução de teste”

- SAP – FBL3N
“Texto” – ordem crescente
“Montante” – total 2x
“Texto” – Subtotal
Atualizar separador “WIP”
Atualizar Data Lançamento e aplicar à “Coluna *”

- SAP – CO88
Nota: Manter pisco “execução de teste” e “Lista detalhada”
Pasta *Controlling* – “1ª ordem do ano”
Separador “Ordens” – Ordens fora do período
Adicionar linhas depois dos valores referenciados

Esta tarefa consiste em fazer um resumo de todas as ordens que ocorreram no mês, identificando as que foram concluídas e as que ainda estão em processo (WIP).

O primeiro passo consiste em ir a SAP retirar a listagem das ordens do mês em questão e em seguida ir retirar também a lista das operações para introduzir no ficheiro, de forma a verificar e eliminar as ordens que aparecem em duplicado e executar as fórmulas que nos irão dar os valores e tempos associados a cada ordem e por sua vez permitir fazer uma análise em comparação com o mês anterior.

O segundo passo consiste em identificar quais as ordens que se encontram em WIP, verificando quais as que apresentam a quantidade real/confirmada com valor zero (0). Posteriormente, são retiradas as ordens WIP do mês anterior, colocadas em WIP as ordens identificadas no mês atual e validadas as ordens que foram concluídas no mês atual.

Por fim, confirma-se no ficheiro se as ordens WIP do mês anterior ficaram agora com valor 0 e se o valor das ordens WIP do mês atual é o mesmo no ficheiro e em sistema.

Chegadas INE

- SAP – INTRASTAT
FBL3N – expedição do mês
ME80FN – Pedidos (Centro; Doc Compras usar valores de “Atribuição”)
FBL1N – Ext Fornecedores (Data Lanç; Empresa)
FB03 - Exibir documento
- Pasta *Controlling* – INE – INTRA CH
- Consultar *dossiers* de faturas

Código atribuição – desdobramento (atribuir portes ao nº de linhas consoante %)

Verificar peso – CX; KG; FR

HS CODE – Google “CAS”

Verificar IVA (0,23%)

Casos dos “serviços”

Colocar sempre os montantes em euros

- *Excel* do mês
REF; NC (HS CODE); PAIS; ORIGEM; CODENT (INCOTERMS); MASSA (PESO); VALFAST/VALEST (ULTIMA COLUNA)
Excluir “Serviços” e outros
- *Link* INE – Validar – Erros – Exportar ficheiro – Responder
Acesso Webing
- Finalizar
Pasta *Download* – substituir ficheiro pelo da pasta

Esta tarefa tem de ser realizada sempre até ao dia 15 de cada mês, data limite para ser submetida no *site* do INE.

Ela consiste sobretudo no relatório mensal das chegadas, quer sejam mercadorias ou serviços, cujo documento referente à fatura é segmentado em vários separadores, como montante da fatura, fornecedor, código de fornecedor, peso, etc. Para tal são executadas algumas transações em SAP para obter informação relativa aos pedidos, ao extrato dos fornecedores e à lista de documentos do mês.

Como forma de validação são consultados os dossiês que contêm as faturas físicas para consultar os dados em falta e os casos que sejam mais complexos.

Depois de completado o ficheiro, o passo final é submetê-lo no *site* do Instituto Nacional de Estatística carregando o ficheiro, verificando se são apresentados alguns erros e depois de corrigido guardar o ficheiro na pasta *Controlling*. Sempre que exista necessidade de alterar alguns dados no ficheiro submetido é possível criar um ficheiro de substituição.

Exportações INE

- SAP – INTRASTAT – VE01
Preencher campos: Mês; País; Tipo log (A); centro; data criação;
- *Controlling* – INE – Exportações
Copiar últimas 2 linhas do separador “INE Expedição”
Inserir linhas da listagem
Data – Edit links – Open Source
Copiar e atualizar fórmulas
- Subtotais
Selecionar linhas do mês
Data – Sort - Aplicar critérios
Retirar linhas “PT”
Introduzir linhas subtotais pela sigla da coluna “INE”
- Criar ficheiro do mês
Filtrar subtotais
Colunas a preencher: REF; NC; PAIS; NATTRA; MASSA; VALFAST/VALEST;
- Submeter ficheiro INE
Controlling – INE – Acess Webing
Upload ficheiro mês – Validar – Erros – Exportar ficheiro – Responder
Pasta download – Substituir ficheiro

Esta tarefa compreende a elaboração do relatório mensal do ficheiro referente às exportações onde são identificados os clientes, os países de destino, os materiais exportados e seu valor em numerário entre outros aspetos.

A listagem das exportações do mês é retirada de SAP pela transação VE01, sendo depois então completado o ficheiro com os campos em falta e aplicando subtotais a partir da informação dos países de destino, de forma a permitir uma observação de análise mais rápida e concisa.

Depois de concluído o ficheiro, o passo final é submetê-lo no *site* do Instituto Nacional de Estatística carregando o ficheiro, verificando se são apresentados alguns erros e depois de corrigido guardar o ficheiro na pasta *Controlling*. Sempre que exista necessidade de alterar alguns dados no ficheiro submetido é possível criar um ficheiro de substituição.

4.3 – Terceira Fase

A terceira fase passou por dar início ao ficheiro que serviu de base ao projeto. Foi feita uma recolha de dados e de informação sobre o tema, nomeadamente recorrendo a ficheiros existentes em arquivo e retirando listagens de SAP necessárias ao desenvolvimento do projeto.

Os ficheiros existentes foram utilizados para corroborar a informação retirada das listagens em SAP do histórico de pedidos, lista de documentos e extrato de fornecedores relativos aos anos de 2015 e 2016.

Foram criados separadores com base no número de pedidos e com base no montante da fatura, procedendo-se a análises diferentes. Este processo permite à empresa no futuro ter duas variáveis de análise. Além disso, a listagem de fornecedores contempla a região a que os mesmos pertencem.

Na análise aos pedidos, foi feita uma filtragem consoante o mês e consoante o fornecedor, permitindo saber e identificar:

- ✓ O número de pedidos por mês;
- ✓ A média de pedidos por mês;
- ✓ O total de pedidos por ano;
- ✓ O número de pedidos por fornecedor;
- ✓ A média de pedidos por fornecedor;
- ✓ O número anual de pedidos por fornecedor;
- ✓ O mês que registou mais pedidos;
- ✓ O fornecedor com maior número de pedidos;
- ✓ O total anual de pedidos por região.

Na análise aos montantes da fatura, foi feita uma filtragem consoante o mês e consoante o fornecedor, permitindo saber e identificar:

- ✓ O valor total dos montantes faturados por mês;
- ✓ A média do valor faturado por mês;
- ✓ O valor total dos montantes faturados por ano;
- ✓ O valor total dos montantes faturados por fornecedor;

- ✓ A média do valor faturado por fornecedor;
- ✓ O valor total anual dos montantes faturados por fornecedor;
- ✓ O mês que apresentou maior montante faturado;
- ✓ O fornecedor que apresentou maior montante faturado;
- ✓ O valor anual do montante faturado por região.

Com estes dados de análise é possível avaliar as alterações das diversas variáveis do ano 2015 para o ano 2016, e ver quais as que registaram maior oscilação e necessitam de medidas para serem corrigidas no médio e longo prazo.

Após esta primeira observação das componentes apresentadas, foi solicitada à colaboradora responsável pelas encomendas e pelas compras o ficheiro relativo à listagem que continham os fornecedores da empresa dos últimos anos e as suas condições de pagamento. Logo, foi possível agregar estas informações a cada fornecedor tendo deste modo uma visão mais alargada das principais condições de praticadas e que serão alvo de análise e discussão no capítulo seguinte.

Capítulo 5 – Análise e discussão da rubrica de fornecedores da Bluepharma

5.1 - Análise de 2015

Todos os dados e valores apresentados neste tópico e no seguinte, tópico 5.1 e 5.2 respetivamente, referem-se às folhas do ficheiro *excel* criado que esteve na base para a elaboração deste projeto.

Relativamente à folha de *excel* intitulada “Forn 2015 (Nº)”, verifica-se que ao longo do ano existiram um total de 99 fornecedores que abasteceram a Bluepharma Indústria. Em seguida são descritos alguns dados importantes que constam do anexo A.

Foram registados um total de 895 pedidos no ano de 2015 provenientes de fornecedores que pertencem à Europa, sendo que 91,96% desses pedidos estão associados a fornecedores sediados na União Europeia.

A média de pedidos por mês foi de 75 pedidos, não se observando grandes oscilações durante os meses do ano estando sempre os valores mensais próximos da média. Ao longo do ano, setembro foi o mês que registou o maior número de pedidos feitos a fornecedores num total de 102.

Os fornecedores que registaram maior volume anual de pedidos foram: a inglesa Colorcon Limited, a espanhola LGC Standards e a espanhola Enteco Pharma, S.L. sendo esta última aquela que obteve o maior registo com 244 pedidos.

Através da folha denominada “Forn 2015 (valor)”, podemos comprovar que a lista de fornecedores do separador anterior não é a mesma pois alguns dos pedidos não apresentam valor, daí não serem relevantes para este separador e, portanto, a sua exclusão desta lista.

Assim, tal como podemos observar no anexo C, temos um total de 68 fornecedores cujo montante da fatura difere de zero e que ao longo de 2015 perfez um total de 6.743.591€. Este valor pode ser segmentado por região, com o valor relativo à União Europeia a representar 95,30% e o restante valor correspondente a 4,70% a pertencer a países fora da UE mas dentro da Europa, como seja o caso da Grã-Bretanha por exemplo.

Ao contrário do número de pedidos, em termos de montante da fatura, a variação mensal teve algumas oscilações, tendo em conta a média que se situou nos 561.965,92 €, tendo Janeiro registado um valor inferior a metade da média e o mês de Junho verificado o maior valor com 1.722.654,56 €.

Relativamente aos fornecedores, a alemã Helm AG foi a que teve maior relevância para a Bluepharma Indústria, totalizando no fim do ano 3.335.715,45 €, destacando-se claramente dos outros como a francesa Capsugel Fance SAS ou a alemã Ineos Films GMBH que apesar de registarem valores significativos permaneceram ainda distantes dos da Helm AG.

Da listagem de fornecedores deste separador, a tabela abaixo apresenta as condições de pagamento dos fornecedores de 2015 podendo estes ter a possibilidade de desconto ou não, consoante o que ficara acordado com cada fornecedor no contrato.

Tabela 4 - Condições de pagamento de fornecedores 2015

Condições Pagamento	Desconto	Percentagem de Fornecedores
15 dias	S/ desconto	1,47%
30 dias	S/ desconto	54,41%
45 dias	S/ desconto	1,47%
60 dias	S/ desconto	19,12%
120 dias	S/ desconto	1,47%
Pronto Pagamento	S/ desconto	1,47%
Pronto Pagamento	5%	17,65%
Pagamento antecipado	S/ desconto	2,94%

Podemos observar a partir da tabela, que na maioria dos fornecedores (54,41%) o pagamento foi efetuado 30 dias depois da chegada da encomenda e sem qualquer desconto.

Constata-se também que a empresa em 2015 preferiu o pagamento quer a 30 quer a 60 dias em vez do pronto pagamento, que mesmo com a possibilidade de um

desconto de 5%, esta opção “apenas” representou cerca de 18% para o total de fornecedores. Os valores percentuais das restantes condições de pagamento são baixos tendo fraca expressão no contexto geral de pagamentos a fornecedores.

5.2 - Análise de 2016

Na folha de *excel* como nome de “Forn 2016 (Nº)”, verifica-se que ao longo do ano existiram um total de 83 fornecedores que abasteceram a Bluepharma Indústria. Os dados seguintes relativos à folha “Forn 2016 (Nº)” contam do anexo B.

Em 2016 o número de pedidos registados ascendeu aos 915 provenientes de fornecedores que pertencem à Europa, sendo que 92,02% desses pedidos estão associados a fornecedores sediados na União Europeia.

A média de pedidos por mês situou-se nos 76, não se observando grandes oscilações durante os meses do ano estando sempre os valores mensais próximos da média. Ao longo do ano Novembro foi o que registou o maior número de pedidos feitos a fornecedores num total de 102 contrastando com Dezembro que registou o menor número com 55.

Os fornecedores que registaram maior volume anual de pedidos foram: a alemã Helm AG, a espanhola LGC Standards e a espanhola Enteco Pharma, S.L. sendo esta último aquela que obteve o maior registo com 249.

Comparando com o ano de 2015, 27,7% dos fornecedores registaram uma variação negativa, ou seja, existiram 23 fornecedores cujo volume de pedidos anual diminuiu de 2015 para 2016. Os que registaram maior variação negativa foram:

- Mediseal GMBH
- Ineos Films GMBH
- Abego – Engenharia, LDA

Contrapondo este cenário, 56,63% dos fornecedores assinalaram uma variação positiva, ou seja, existiram 47 fornecedores cujo volume de pedidos anual aumentou de 2015 para 2016. Os que registaram maior variação positiva foram:

- Helm AG
- Laborial
- LGC Standards, S.L.U.

Em termos de valor, no separador “Forn 2016 (valor)” podemos confirmar que a lista de fornecedores do separador anterior não é a mesma pelo mesmo motivo explicado no tópico 5.1. No que respeita aos dados apresentados de seguida, os mesmos podem ser consultados no anexo D.

Assim, temos um total de 73 fornecedores cujo montante da fatura difere de zero e que ao longo de 2016 fez um total de 11.008.584,51 €.

Este valor pode ser segmentado por região, com o valor relativo à União Europeia a representar 97,15% e o restante valor correspondente a 2,85% a pertencer a países fora da UE mas dentro da Europa.

Ao contrário do número de pedidos, em termos de montante da fatura, a variação mensal teve algumas oscilações tendo em conta a média que se situou nos 917.382,04 €, tendo Maio registado um valor significativamente inferior à média e o mês de Agosto verificado o maior valor com 2.051.566,67 €.

Comparando com o ano de 2015, 34,25% dos fornecedores registaram uma variação negativa, ou seja, existiram 25 fornecedores cujo volume do montante de fatura anual diminuiu de 2015 para 2016. Os que registam maior variação negativa foram:

- Alexanderwerk GMBH
- Ineos Films GMBH
- Tekni – Plex Europe N.V

Contraopondo este cenário, 64,38% dos fornecedores assinalaram uma variação positiva, ou seja, existiram 47 fornecedores cujo volume do montante da fatura anual aumentou de 2015 para 2016. Os que registam maior variação positiva foram:

- Helm AG
- Korsch AG
- Midas Pharma GMBH

No que diz respeito aos fornecedores, a alemã Helm AG foi a que teve maior relevância para a Bluepharma Indústria, tal como no ano anterior, totalizando no fim do ano 6.262.630,24 € destacando-se claramente dos outros como a francesa Capsugel Fance SAS ou a alemã Korsch AG, que apesar de assinalarem valores significativos permaneceram ainda distantes dos obtidos pela Helm AG.

Da listagem de fornecedores deste separador, a tabela abaixo apresenta as condições de pagamento dos fornecedores de 2016, podendo estes ter a possibilidade de desconto ou não consoante o que ficara acordado com cada fornecedor no contrato.

Tabela 5 - Condições de pagamento de fornecedores 2016

Condições Pagamento	Desconto	Percentagem de Fornecedores
15 dias	S/ desconto	1,37%
30 dias	S/ desconto	53,43%
45 dias	S/ desconto	1,37%
60 dias	S/ desconto	17,81%
90 dias	S/ desconto	1,37%
120 dias	S/ desconto	1,37%
Pronto Pagamento	S/ desconto	20,55%
Pagamento antecipado	S/ desconto	2,74%

Analisando a tabela 4, constata-se que em 2016 na maioria dos fornecedores (53,43%) o pagamento foi efetuado 30 dias depois da chegada da encomenda e sem qualquer desconto, sendo a percentagem similar ao ano anterior.

A Bluepharma em 2016 continuou a registar uma predominância do pagamento a fornecedores quer a 30 quer a 60 dias em vez do pronto pagamento, que nesse ano não registou a possibilidade de desconto e que representou cerca de 21% para o total de fornecedores. Os valores percentuais das restantes condições de pagamento mantiveram-se baixos e desta forma tiveram pouco relevância na conjuntura geral de pagamentos a fornecedores.

5.3 - Ilações a retirar e melhorias no futuro

A partir dos dados apresentados anteriormente é possível observar que apenas houve possibilidade de descontos no ano de 2015 e na categoria de pronto pagamento, situação que já não ocorreu em 2016.

Tendo em conta que os fornecedores geralmente proporcionam um desconto aos seus clientes, caso estes efetuem a liquidação a pronto pagamento, não estando esta situação a acontecer, é um sinal de alerta que deve merecer reflexão.

No que se refere a 2015, os valores pagos a pronto pagamento destinaram-se sobretudo a fornecedores alemães e espanhóis, mas também belgas e ingleses. No ano seguinte, o mesmo já incluiu fornecedores com origem francesa e finlandesa, tendo continuado a predominar com este tipo de condições de pagamento os espanhóis.

Em 2015, de Abril a Junho, foi o período no qual se registou a maioria dos pagamentos feitos a pronto pagamento, contrastando com o ano de 2016 onde esta situação ocorreu de forma uniforme ao longo de todo o ano.

No futuro, com uma análise mais aprofundada conciliando um período mínimo de 5 anos, será possível avaliar se existe alguma tendência de sazonalidade dos pagamentos feitos pela empresa em condições de pronto pagamento, permitindo ajustar a tempo as necessidades de curto prazo de tesouraria.

Os pagamentos a pronto têm registado valores sensivelmente próximos de 20% do total dos pagamentos, o que representa ainda um valor substancial. Deste modo, a empresa deve estar atenta a esta situação e tentar reduzir esta percentagem negociando com os fornecedores em causa.

Ao longo dos anos verifica-se que as melhores condições de crédito de fornecedores são conseguidas pelas empresas de maior dimensão, pois são aquelas que têm maior poder de negociação, conseguindo períodos mais longos para pagar as suas contas.

Como se observa, a Bluepharma não beneficia de descontos por parte da esmagadora maioria dos seus fornecedores, sobretudo em 2016, o que prejudica a sua

competitividade e, nesse sentido, deve negociar com maior eficácia o prazo normal de pagamento ou os descontos financeiros a obter fazendo uso da sua dimensão enquanto empresa para tentar impor condições mais vantajosas.

Em ambos os anos em análise, em virtude de não ter havido descontos nem penalizações, os prazos de pagamento mais dilatados, no caso a 90 e a 120 dias, correspondem às condições de pagamento mais benéficas que foram concedidas por fornecedores europeus, nomeadamente de Itália e da Alemanha.

A BLPH deve adotar uma política de maior proximidade com os seus fornecedores investindo em estratégias para melhorar o seu relacionamento com estes, de forma a conseguir dilatar os seus prazos de pagamento e retirar pressão da tesouraria.

Uma estratégia pode passar por obter prazos de pagamento mais alargados consoante o volume de negócios, estabelecendo assim parcerias benéficas para ambas as partes.

Conclusão

Os fornecedores, independentemente do tipo de negócio, do setor de atividade ou do contexto onde atuam, são uma componente fulcral para qualquer empresa e um dos mais importantes *stakeholders* a ter em conta.

O relacionamento entre clientes e fornecedores é complexo e exige um esforço contínuo de ambas as partes no sentido de melhorar e caminhar numa lógica de atingir metas em comum. Este relacionamento constitui uma variável imprescindível para o sucesso ou insucesso de qualquer organização, tendo sido reconhecida nos últimos anos a sua crescente relevância que se traduz no aumento dos estudos e artigos científicos sobre o tema.

A conclusão principal a retirar deste estudo é que uma boa gestão de fornecedores aliada a um esforço contínuo no relacionamento entre as partes irá proporcionar uma melhor *performance* permitindo alcançar os objetivos estabelecidos, quer individuais quer comuns, aumentando as perspetivas de prolongar as parcerias existentes entre fornecedores. Subjacente a este facto, está um crescente ganho de credibilidade da empresa que levará à obtenção de vantagens competitivas.

Apesar de a Bluepharma ser uma empresa de grande dimensão, esta não deve menosprezar as vantagens provenientes de aplicar com sucesso e eficácia o conceito de *Supplier Relationship Management* e das parcerias de longa duração a estabelecer com os fornecedores, sobretudo os mais importantes à atividade diária da empresa.

Considero que a realização deste estágio curricular foi marcante para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, pois não só permitiu aplicar os conhecimentos adquiridos durante a formação académica em situações reais e com impacto no dia-a-dia da empresa, como melhorou bastante o meu domínio de Excel e o meu olhar crítico da informação tentando sempre confirmar e validar os dados antes de os aplicar.

O empenho e o trabalho que desempenhei nestes meses para a empresa ficaram demonstrados no contributo que dei para a área do Controlo de Gestão, tendo assumido funções que permitiram uma melhor distribuição das tarefas dentro do departamento, melhorando a rapidez e a eficácia com que as mesmas são realizadas.

A autonomia, o sentido de responsabilidade e a aprendizagem adquirida ao longo do tempo resultou numa maior facilidade em entender todo o processo produtivo da empresa.

A confiança que me foi passada com o aumento gradual das tarefas e da responsabilidade fizeram com que me superasse diariamente tendo culminado numa avaliação global positiva do meu desempenho.

Referências bibliográficas

Agostinho, Henrique (2015) - Marketing Digital na Indústria Farmacêutica, Instituto Superior de Ciências da Saúde Egas Moniz.

Akkari, S.; Munhoz, I.; Tomioka, J.; Santos, N.; Santos, R.; (2016) - Pharmaceutical innovation: differences between Europe, USA and 'pharmerging' countries.

Bluepharma Indústria (2015). Relatório e Contas de 2016 da Bluepharma Indústria Farmacêutica S.A..

BREALEY, Richard; Franklin Allen; Stewart Myers (2014) Principles of corporate finance, McGraw-Hill, N. York.

Biscaia, Victor (2016) - A Consultoria de Gestão como Alavanca para Fidelização dos Clientes, capítulo 4, 35 – 36.

Estêvão, David. (2013) - Gestão Racional da Aquisição de Medicamentos e Outros Produtos Farmacêuticos na Farmácia Hospitalar, capítulo 3, 49 – 60.

Gadde, L. E. e Hakansson, H. Supply Network Strategies. Chichester. John Wiley, 2001.

Institute of Supply Management State of Flux (2017), Build The Supplier Partnership Paradigm.

Krause, D.; Ellram, L. (1997) "Critical Elements of Supplier Development. The Buying firm perspective" *European Journal of Purchasing and Supply Management*. 3 (1), 21-31.

Krause, Daniel R., and Robert B. Handfield, Developing a World-Class Supply Base, Tempe, Ariz.: Center for Advanced Purchasing Studies, 1999.

Lambert, D.M.; Emmelhainz, M.A.; Gardner, J.T. (1996) “Developing and implementing supply chain partnerships” *The International Journal of Logistics Management*. 7, 1-17.

Lisboa, J.; Coelho, A.; Coelho, F.; Almeida, F. (2007) *Introdução à gestão de organizações*. Barcelos: Vida Económica.

Martins, A; I. Cruz; M. Augusto; P. Gama e P. Pereira da Silva (2016), *Manual de Gestão Financeira Empresarial*, 2.ª Ed., Escolar Editora, Lisboa, Portugal.

Martins, Humberto (2017) – A Farmácia em Portugal, VI Reunião Anual da Revista Portuguesa de Farmacoterapia “Controvérsias com Medicamentos”, 1 – 24.

Mary E. Chenoweth; Nancy Y. Moore; Amy G. Cox; Judith D. Mele; Jerry M. Sollinger (2012) “Best Practices in Supplier Relationship Management and Their Early Implementation in the Air Force Materiel Command”.

Moura, Luciano R. (2009) *Gestão do Relacionamento com fornecedores*. Tese de Doutoramento em Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Oliveira, Luís (2014) – A Gestão Financeira de Curto Prazo e o Equilíbrio Financeiro do Grupo Derovo, capítulo 2.

Relatório Anual Apifarma 2016 – A Indústria Farmacêutica em Números.

Relatório de Contas Anual Bluepharma 2016

Review of Business Information Systems – Fourth Quarter 2010, Volume 14, Number 4 - Supplier Knowledge Management For Supplier Development, 20.

Rosário, Rafaela (2016) - *Sistemas de Análise e Avaliação de Risco de Crédito na Banca de Empresas*, 34 – 50.

Saavedra, Paulo (2016) - A farmácia comunitária Portuguesa - O paradigma do Marketing na Satisfação e Fidelização dos Utentes, capítulo 3.

Wagner, S. M. (2006) "Supplier development practices: an exploratory study" *European Journal of Marketing*. 40 (5/6), 554-571.

Cinegrafia:

<http://cnq.org.br/system/uploads/publication/9aee2f902857d5d6467b924555af8983/file/panorama-industria-farmaceutica-b.pdf>

<https://www.bluepharma.pt/>

<https://www.bluepharma.pt/bluepharmagroup.php>

<http://webinq.ine.pt/home>

<https://www.mckinsey.com/practice-clients/operations/the-power-of-successful-supplier-collaboration>

<https://www.entrepreneur.com/article/66028>

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/process-and-operations/ch-en-operations-supplier-relationship-management.pdf>

https://www.instituteforsupplymanagement.org/files/2015/Conference/ISM2017_Presentations/ED_ISM2017_RyanNied_Final.pdf

http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_944_2015.pdf

<https://www.bluepharmagenericos.pt/Noticia/66/bluepharma-genericos-participa-na-expofarma-2017>

<http://expresso.sapo.pt/sociedade/2017-01-04-Primeiro-medicamento-oncologico-portugues-testado-com-sucesso-em-tumores-da-cabeca-e-pescoco>

<https://www.cphi.com/europe/exhibitors/bluepharma-sa>

<http://www.diariocoimbra.pt/noticia/25130>

Anexos

A. Dados relativos ao número de pedidos das chegadas do ano 2015

Maiores valores	
Setembro	102
ENTECO PHARMA, S.L.	244

Pedidos por Zona	
EU	Europa
823	72

Total/ano

Média/mês

Total/mês

Fornecedor

B. Dados relativos ao número de pedidos das chegadas do ano 2016

Maiores valores	Total
Novembro	105
ENTECO PHARMA, S.L.	249

Pedidos por Zona	
EU	Europa
842	73

Total/ano

Média/mês

Total/mês

Fornecedor

C. Dados relativos ao montante faturado das chegadas do ano 2015

Maiores valores		Pedidos por Zona										
Junho	1 722 654,56 €	EU	Europa									
HELMAG	3 335 715,45 €	6 426 453,58 €	317 137,42 €									
Total/ano	6 743 591,00 €											
Média/mês	561 965,92 €											
Total/mês	221 636,30 € 576 498,47 € 407 352,92 € 321 510,52 € 344 091,07 € 1 722 654,56 € 309 613,82 € 652 251,97 € 877 524,76 € 369 967,73 € 519 812,74 € 420 676,14 €											
Fornecedor	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro

D. Dados relativos ao montante faturada das chegadas do ano 2016

Maiores valores		Pedidos por Zona										
Agosto	2 051 566,67 €	EU	Europa									
HELMAG	6 262 630,24 €	10 694 658,54 €	313 925,97 €									
Total/ano	11 008 584,51 €											
Média/mês	917 382,04 €											
Total/mês	1 113 828,01 € 600 426,22 € 961 699,78 € 1 608 500,04 € 493 979,11 € 602 748,04 € 355 637,26 € 2 051 566,67 € 890 143,15 € 813 229,28 € 775 393,99 € 741 432,96 €											
Fornecedor	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro