

**Universidade de Lisboa**

**Faculdade de Farmácia**



**Análise da Concorrência de Empresas da  
Indústria Farmacêutica**

**A Utilização da Inteligência Competitiva pelas  
Empresas da Indústria Farmacêutica em Portugal**

**Afonso Dias Coutinho**

**Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas**

**2020**



**Universidade de Lisboa  
Faculdade de Farmácia**



# **Análise da Concorrência de Empresas da Indústria Farmacêutica**

**A Utilização da Inteligência Competitiva pelas  
Empresas da Indústria Farmacêutica em Portugal**

**Afonso Dias Coutinho**

**Monografia de Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas  
apresentada à Universidade de Lisboa através da Faculdade de Farmácia**

**Orientador: Professor Auxiliar Convidado, Diogo Sousa-Martins**

**2020**



## Resumo

Devido à elevada competitividade presente no Setor Farmacêutico, conjugada com uma crescente necessidade de inovação para satisfazer as necessidades da sociedade, é cada vez mais importante observar os componentes do meio externo que possam vir a influenciar decisões estratégicas, de forma contínua e metódica, diminuindo os riscos associados às mesmas. Este processo organizado denomina-se de Inteligência Competitiva.

O objetivo principal desta Monografia é, pois, averiguar o estado de implementação e utilização de sistemas metódicos de Inteligência Competitiva pelas empresas da Indústria Farmacêutica em Portugal, sejam elas nacionais ou multinacionais, através de um questionário, que foi respondido por doze empresas de forma anónima. Este questionário é, naturalmente, precedido de uma introdução teórica que visa explicar detalhadamente em que consiste a Inteligência Competitiva e qual a sua importância, dadas as especiais características da inovação no Setor Farmacêutico, nomeadamente em Portugal, bem como um resumo do seu Ciclo e outros aspetos legais.

Após observação e discussão das respostas, chegou-se a diversas conclusões, sendo que a principal a ressaltar é que, apesar de todas as empresas conhecerem o conceito de Inteligência Competitiva e aplicarem diversas das suas ferramentas, a sua grande maioria não faz destas um mecanismo rotineiro ou sistemático, carecendo de uma real valorização da sua aplicação enquanto fonte de vantagem competitiva e, conseqüentemente, de obtenção de lucro.

Outra conclusão importante é que existe pouca colaboração interdepartamental para a execução desta matéria, em regra geral, e que também não existem, na sua maioria, equipas de ação formais de Inteligência Competitiva. Não há, também, muita adesão a sistemas de *software* de Inteligência Competitiva por parte destas empresas, apesar de ser um fator cada vez mais importante.

Recomenda-se, assim, que as empresas da Indústria Farmacêutica em Portugal continuem a executar Inteligência Competitiva e as suas ferramentas, devendo, no entanto, ser mais metódicas, focadas e sistemáticas nessa utilização, de forma a usufruir do seu potencial máximo enquanto fonte de vantagem competitiva, reduzindo o risco associado às decisões estratégicas, gerando a tão necessária inovação.

**Palavras-chave:** Inteligência Competitiva, Indústria Farmacêutica, Inovação, Concorrência, Gestão Estratégica

## Abstract

*Due to the highly competitive environment in the Pharmaceutical Sector, which promotes an increased need for innovation in order to satisfy society's needs, it is progressively important to study and observe all the components of the external business environment that may influence strategic decisions. This study must be continuous and methodic and it aims to reduce the risks that are associated with innovation. This organized process is called Competitive Intelligence.*

*The main goal of this Monograph is, therefore, to study how Competitive Intelligence is implemented by the companies of the Pharmaceutical Industry in Portugal, may they be national or multinational. For that purpose, a survey was answered anonymously by twelve companies. This survey and its results are preceded by a theoretical introduction that aims to explain in detail what Competitive Intelligence consists of and its importance in the Pharmaceutical Sector, focusing on the portuguese market, as well as its cycle and other legal aspects.*

*After observing and discussing the responses, several conclusions could be drawn. The most relevant one is that, although all companies know the concept of Competitive Intelligence and apply several of its tools, the vast majority doesn't approach it systematically, lacking a true appreciation of the value of its application as a source of competitive advantage and, consequently, of obtaining profit.*

*Another important conclusion is that there is little-to-none interdepartmental collaboration for Competitive Intelligence activities as a general rule, and that, in the majority, there are also no formal Competitive Intelligence action teams. There is also not much adherence to Competitive Intelligence software systems in Portugal, despite being an increasingly important factor.*

*It is recommended, therefore, that the Pharmaceutical Industry companies in Portugal continue to execute Competitive Intelligence and its activities - however, they should be more methodical, more invested and more systematic in its use, in order to enjoy its maximum potential as a source of competitive advantage, reducing the risk associated with strategic decisions, managing the much needed innovation.*

**Keywords:** *Competitive Intelligence, Pharmaceutical Industry, Innovation, Competition, Strategic Management*

# Agradecimentos

Dedico esta Tese de Mestrado às pessoas mais importantes da minha vida:

À minha Mãe – por ser uma infinita fonte de paciência e calma e por ser a Estrela Polar que norteia a minha vida.

Ao meu Pai – por ser uma inspiração, um homem verdadeiramente bondoso e inteligente, que ama os seus.

À Adriana – por ser a minha pessoa favorita no mundo inteiro.

Aos meus Avós – Nanda, Lidita, Zé e Amadeu – por me terem proporcionado uma infância tão feliz, momentos tão únicos e testemunhos de vida tão bonitos.

Aos meus Amigos do Coração - por serem a família que escolhi e sem a qual não seria metade da pessoa que hoje sou.

A todos eles, estou eternamente grato.

Agradeço ao Prof. Doutor Diogo Sousa-Martins pela disponibilidade demonstrada ao longo da execução desta Tese.

# Abreviaturas

AIM: Autorização de Introdução no Mercado

CAGR: *Compound Annual Growth Rate* (Taxa de Crescimento Anual Composta)

F&A: Fusões & Aquisições

IC: Inteligência Competitiva

I&D: Investigação & Desenvolvimento

KIT: *Key Intelligence Topics*

MAT: *Moving Annual Total*

MNSRM: Medicamentos Não Sujeitos a Receita Médica

MSRM: Medicamentos Sujeitos a Receita Médica

OTC: *Over the Counter* (Medicamentos de Venda Livre / Não Sujeitos a Receita Médica)

PEST: (Análise) Política Económica Social Tecnológica

PVP: Preço de Venda ao Público

SCIP: Strategic and Competitive Intelligence Professionals

# Índice

1	Introdução.....	12
1.1	Panorama da Indústria Farmacêutica .....	12
1.1.1	Impacto Socioeconómico e Indústria Farmacêutica em Portugal .....	12
1.1.2	Competitividade na Indústria Farmacêutica .....	20
1.1.3	Inovação no Setor Farmacêutico: Uma Necessidade e um Risco .....	21
1.1.4	A Gestão Estratégica da Inovação, a Tecnologia e a Inteligência Competitiva na Indústria Farmacêutica .....	23
1.2	A Inteligência Competitiva.....	24
1.2.1	Definição.....	24
1.2.2	O Ciclo da Inteligência Competitiva .....	25
1.2.3	Questões éticas e legais da Inteligência Competitiva.....	30
1.2.4	Implementação da cultura de Inteligência Competitiva .....	31
1.2.5	A Inteligência Competitiva em Portugal .....	31
2	Objetivos.....	34
3	Métodos e Materiais.....	35
3.1	Fontes.....	35
3.2	Critérios .....	35
3.3	Motivos .....	35
3.4	Conceitos .....	35
3.5	Métodos .....	35
4	Resultados.....	37
5	Discussão .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
6	Conclusão .....	55
7	Referências Bibliográficas.....	60
8	Anexos.....	62

## Índice de Figuras:

Figura 1: Número de Empresas Farmacêuticas em Portugal.....	15
Figura 2: Número de Farmácias em Portugal.....	15
Figura 3: Número de Farmacêuticos em Portugal.....	15
Figura 4: Produção Farmacêutica em Portugal.....	16
Figura 5: Balança Comercial Farmacêutica em Portugal .....	16
Figura 6: Investimento em I&D na Indústria Farmacêutica em Portugal.....	16
Figura 7: Número Total de Medicamentos com AIM.....	16
Figura 8: Número de Medicamentos Genéricos com AIM.....	17
Figura 9: Mercado Farmacêutico Total em Valor (PVP).....	17
Figura 10: Mercado Ambulatório: MSRM vs MNSRM.....	17
Figura 11: O Processo de Investigação & Desenvolvimento de Novos Medicamentos.....	22
Figura 12: Modelo do Processo de Recolha de Informação.....	27
Figura 13: Qualidade dos Processos em Organizações.....	32
Figura 14: Qualidade dos Processos em Organizações de Diferentes Áreas de Atividade.....	32
Figura 15: Idade dos respondentes.....	37
Figura 16: Géneros dos respondentes.....	37
Figura 17: Qualificação Académica dos respondentes.....	38

Figura 18: Cargo dos respondentes.....	38
Figura 19: Cargo dos respondentes (continuação).....	38
Figura 20: Origem das empresas onde trabalham os respondentes.....	39
Figura 21: Número aproximado de trabalhadores das empresas.....	39
Figura 22: Volume de Negócios Anual das empresas.....	39
Figura 23: Familiarização com o termo Inteligência Competitiva.....	40
Figura 24: Reconhecimento da definição de Inteligência Competitiva caso o respondente não tenha estado familiarizado com o termo.....	40
Figura 25: Alternativas de designação da Inteligência Competitiva.....	40
Figura 26: Grau de importância da execução de um mapeamento constante do ambiente de negócios externo da empresa.....	41
Figura 27: Função formal de Inteligência Competitiva.....	41
Figura 28: Tempo de existência da função formal de Inteligência Competitiva.....	41
Figura 29: Anos de experiência em Inteligência Competitiva.....	42
Figura 30: Percentagem de tempo dedicada em tarefas de Inteligência Competitiva.....	42
Figura 31: Forma de aquisição de conhecimentos em Inteligência Competitiva.....	42
Figura 32: Inteligência Competitiva como ferramenta de obtenção de lucro.....	43
Figura 33: Atitude face à mudança no ambiente de negócios externo.....	43
Figura 34: Intensidade da força da concorrência.....	43
Figura 35: Grau de concordância com afirmações.....	44
Figura 36: Partilha de informação entre departamento.....	44
Figura 37: Grau de colaboração interdepartamental relativamente a questões relacionadas com a competição.....	45
Figura 38: Impacto da colaboração interdepartamental na tomada de decisões estratégicas quanto à concorrência.....	45
Figura 39: Forma de armazenamento de dados de Inteligência Competitiva.....	46
Figura 40: Equipas de ação competitiva.....	46
Figura 41: Fontes de informação primárias.....	46
Figura 42: Fontes de informação primárias (continuação).....	47
Figura 43: Alternativas de fontes de informação primárias.....	47
Figura 44: Fontes de informação secundárias.....	47
Figura 45: Fontes de informação secundárias (continuação).....	47
Figura 46: Fontes de informação secundárias (continuação).....	48
Figura 47: Alternativas de fontes de informação secundárias.....	48
Figura 48: Métodos de Análise de Inteligência Competitiva.....	48
Figura 49: Métodos de Análise de Inteligência Competitiva (continuação).....	48
Figura 50: Métodos de Análise de Inteligência Competitiva (continuação).....	49
Figura 51: Alternativas de Métodos de Análise de Inteligência Competitiva.....	49
Figura 52: Grau de importância da informação analisada para a tomada de decisões.....	49
Figura 53: Frequência de disponibilização de resultados das análises de Inteligência Competitiva à equipa.....	50
Figura 54: <i>Softwares</i> de Inteligência Competitiva.....	50
Figura 55: Tempo de utilização interna de <i>software</i> de Inteligência Competitiva.....	50

**Índice de Tabelas:**

Tabela 1: As maiores Empresas Farmacêuticas em Portugal (Volume de Negócios)..... 19  
Tabela 2: Métodos de Análise mais usados pelos Profissionais de IC.....29

# 1 Introdução

Dada a dimensão e interesse dos temas relacionados à necessidade de Inovação na Indústria Farmacêutica, nos custos e riscos que a mesma acarreta e, conseqüentemente, da necessidade da sua Gestão Estratégica, proponho iniciar um estudo acerca da utilização da Inteligência Competitiva nas empresas da Indústria Farmacêutica em Portugal como forma de reduzir os mencionados custos e riscos através da sistemática recolha de dados e avaliação do ambiente de negócios externo.

Os dados recolhidos através das respostas ao questionário proposto pretendem chegar a consensos no que toca à exploração desta área e suas atividades na Indústria Farmacêutica em Portugal, uma vez que não é um tema muito debatido.

Posto isto, existem alguns tópicos que julgo serem importantes, requerendo uma abordagem sintética nesta fase introdutória, por forma a enquadrar o tema e descortinar a sua pertinência, potenciando a sua discussão crítica.

## 1.1 Panorama da Indústria Farmacêutica

### 1.1.1 Impacto Socioeconómico e Indústria Farmacêutica em Portugal

Nas últimas décadas, tem ocorrido um elevado ritmo de inovação científica e tecnológica nas diversas áreas da Ciência. A inovação é mais visível na área das tecnologias de informação e comunicação. No entanto, estas só serão úteis se os seres humanos que as utilizam conseguirem atingir um bem-estar que permita a utilização dessas tecnologias de forma eficiente e ao longo da vida (1).

Há evidência suficiente que prova que a melhoria do estado de saúde dos cidadãos de uma nação resulta num crescimento e desenvolvimento económico, através do aumento da produtividade no trabalho, bem como outros fatores, tais como aumento da esperança de vida à nascença, redução da morbilidade e da taxa de mortalidade infantil (2).

Assim, a Economia e a Saúde estão diretamente ligadas: não é possível crescimento económico sem uma população saudável, e não é possível dar Saúde à população sem bons indicadores económicos (1).

Grande parte do contributo da Saúde para a população advém dos medicamentos (1), seja nos países desenvolvidos, seja nos em desenvolvimento (2).

Assim, a Indústria Farmacêutica tem um impacto notável na sociedade atual, através da investigação e desenvolvimento de novos medicamentos e da garantia do seu acesso à população, bem como em todos os avanços científicos que se fazem nos laboratórios das empresas e que constituem o passo para uma nova realidade no campo da Saúde (3).

A inovação nesta área permitiu que, em 1940, ocorresse uma revolução no tratamento das doenças infecciosas, com a descoberta das sulfonamidas e outros anti-infecciosos, e que, nos anos cinquenta, se descobrissem medicamentos antituberculosos. A nível da investigação química, centenas de moléculas têm sido colocadas no mercado, desde anti-hipertensores a anti-inflamatórios, assistindo-se, também, à descoberta de terapêuticas de natureza biológica, como as vacinas (1).

O balanço das últimas dezenas de anos sobre o papel da terapêutica medicamentosa na melhoria do estado de Saúde das populações é muito positivo. Os medicamentos, a par com outras medidas sanitárias, tiveram um papel determinante na evolução positiva de diversos indicadores que traduzem ganhos significativos em Saúde, e, como consequência direta, na própria economia (1).

Atualmente, novas áreas de inovação têm sido exploradas, como os anticorpos monoclonais, a terapêutica celular e génica, a utilização de biomarcadores para a oncologia e, num futuro próximo, a maior utilização da nanotecnologia (1).

Falando de números da atualidade, estima-se que, em 2020, a utilização global de medicamentos seja de 4.5 milhares de biliões de doses (um aumento de 24% relativamente a 2015). Estima-se, ainda, que 50% da população do mundo consumirá mais do que uma dose de medicamentos por dia por pessoa, e que os mercados emergentes sejam responsáveis pelo maior aumento destes números, nomeadamente no que diz respeito a genéricos e OTC's (4).

Com isto, conclui-se que o setor dos medicamentos, além de ser inovador e disruptivo por natureza e necessidade, também é extremamente competitivo e constantemente crescente. Sendo assim, surgem as perguntas que se pretendem responder: quão competitiva é a indústria farmacêutica, particularmente em Portugal? Que mecanismos utilizam estas empresas para aumentar a sua competitividade e medir a dos rivais?

Acima de tudo, quão atentas estão as empresas farmacêuticas em Portugal ao ambiente de negócios externos?

Antes disso, analisemos em que estado se encontra a Indústria Farmacêutica em Portugal.

Após o 25 de abril, com o alargamento do acesso aos medicamentos, por redefinição dos regimes de participação, o Mercado Farmacêutico cresceu. Porém, a dinâmica económica induzida foi algo limitada. Se, num primeiro período, o esforço de investimento industrial associado a capacidades produtivas internas cresceu e surgiram grandes projetos, o impacto da criação do mercado interno europeu e do alargamento a leste teve consequências na Indústria Farmacêutica, com uma crescente presença das empresas multinacionais, que foram adquirindo algumas das mais importantes empresas nacionais e encerrando um considerável número de unidades produtivas no País (5).

Deste modo, o período final do Século XX e os anos mais recentes têm um balanço algo contraditório. Se é evidente uma enorme evolução das qualificações e das competências, as quais permitiram, por impulso de políticas públicas e de investimentos privados, a estruturação dum sistema científico mais forte e mais orientado para a I&D; se é também evidente um dinamismo forte em novos projetos centrados no conhecimento; é ainda evidente que as plataformas industriais do medicamento são menos fortes do que o desejável (5).

Atualmente, as empresas farmacêuticas estabelecidas em Portugal são, então, na sua maioria, de capital estrangeiro. Este panorama está relacionado com o historial do condicionamento industrial em Portugal e a capacidade de inovação das indústrias farmacêuticas portuguesas (6).

A Indústria Farmacêutica de capital nacional tem-se associado, sobretudo, à produção industrial de medicamentos, incluindo para terceiros, e maioritariamente de genéricos, ao passo que a investigação e desenvolvimento clínicos se associam, em muito maior extensão, às empresas multinacionais, de capital internacional (5,7).

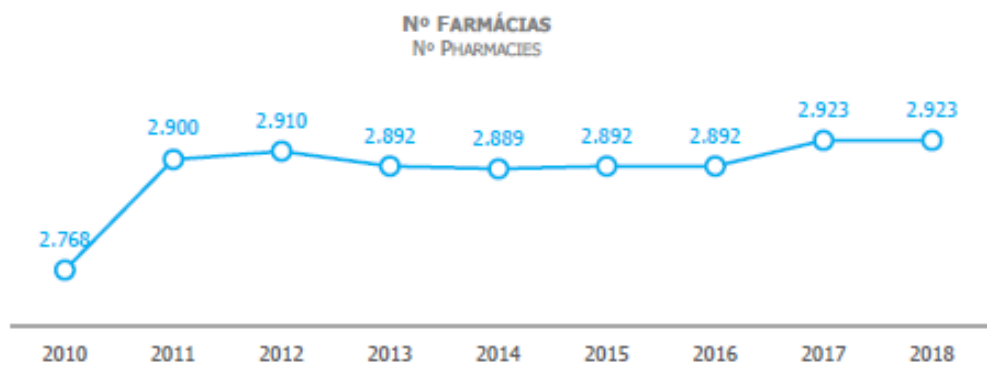
Seguem-se alguns dados de interesse sobre a atualidade da Indústria Farmacêutica em Portugal:

- A tendência de mercado total farmacêutico mantém-se positiva, registando em MAT/07/19 um crescimento em volume de 1,4% e em valor de 4,0%. (8)
- Os MSRM representam 70% das vendas nacionais. (8)
- Entre 2018 e 2019, o mercado de medicamentos cresceu 3,6% em valor, ultrapassando os 2,9 mil milhões de euros em vendas. (8)

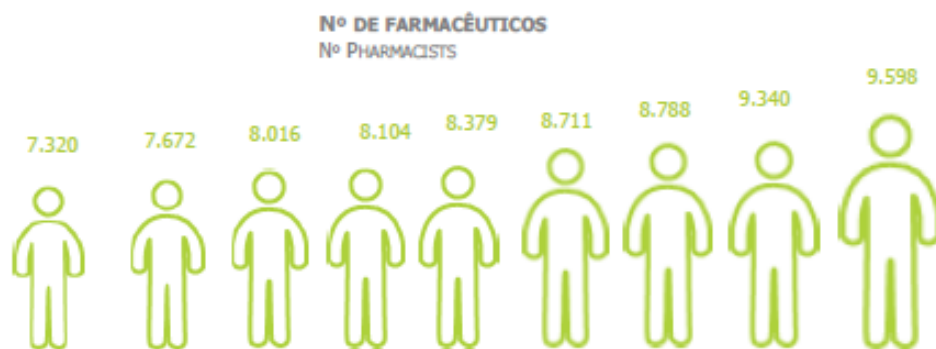
	Unidades							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Empresas farmacêuticas Pharmaceutical companies (1)	130	130	122	121	123	122	120	119

Fontes / Sources: Apifarma; (1) Empresas associadas da Apifarma, a 1 de Janeiro de cada ano / Affiliates of Apifarma, as of 1st January of e

**Figura 1: Número de Empresas Farmacêuticas em Portugal**



**Figura 2: Número de Farmácias em Portugal**



**Figura 3: Número de Farmacêuticos em Portugal**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Produção (ME) Production (ME)	1.679	1.533	1.387	1.434	1.486	1.516	1.707	1.694	1.514
V.H. (%) Growth rate (%)	-7,1%	-8,7%	-9,5%	3,4%	3,6%	2,0%	12,6%	-0,8%	-10,7%

Fonte: APIFARMA com base em dados INE e INFARMED, Apifarma;  
Source: Apifarma calculated based on INFARMED and INE data, accordingly with EFPIA

CAGR (%) 2010-2018  
-1,3%

Figura 4: Produção Farmacêutica em Portugal

Evolução da Balança Comercial Farmacêutica em Portugal  
Pharmaceutical Trade Balance in Portugal



Figura 5: Balança Comercial Farmacêutica em Portugal

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
I&D Investimento (ME) R&D Investment (ME)	77,9	87,5	89,5	84,6	75,1	74,6	88,0	100,0	116,8
V.H. (%) Growth rate (%)	14,6%	12,3%	2,3%	-5,5%	-11,2%	-0,7%	18,1%	13,5%	16,8%
% no Sector empresas % in the Business sector	6,2%	7,2%	7,8%	7,9%	7,2%	7,2%	8,3%	7,7%	8,2%

Fonte / Source: IPCTN  
CAE 21 - Fabricação de produtos farmacêuticos de base e de preparações farmacêuticas

Figura 6: Investimento em I&D na Indústria Farmacêutica em Portugal

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	CAGR (%) 2010-2018
Medicamentos - Total Medical Drugs	14.817	15.859	16.253	16.484	16.428	16.463	16.421	16.976	17.116	1,8%

Figura 7: Número Total de Medicamentos com AIM

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	CAGR (%) 2010-2018
<b>Nº Medicamentos Genéricos</b> Number of generic drugs	7.891	8.979	9.376	9.574	9.510	9.441	9.243	9.693	9.761	2,7%

**Figura 8: Número de Medicamentos Genéricos com AIM**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	CAGR (%) 2010-2018
<b>Mercado Ambulatório <sup>(2)</sup></b> Ambulatory Market	3.266	2.973	2.646	2.446	2.439	2.536	2.579	2.606	2.683	-2,4%
<b>Mercado Hospitalar <sup>(2)</sup></b> Hospital Market	1.028	1.022	989	975	990	1.034	1.088	1.141	1.207	2,0%
<b>Total</b>	<b>4.295</b>	<b>3.995</b>	<b>3.635</b>	<b>3.421</b>	<b>3.429</b>	<b>3.570</b>	<b>3.667</b>	<b>3.747</b>	<b>3.890</b>	-1,2%

**Figura 9: Mercado Farmacêutico Total em Valor (PVP)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	CAGR (%) 2010-2018
<b>Em valor (PVP) / In value (retail)</b>										
<b>MSRM</b> Prescription medicines	3.064,6	2.767,5	2.437,9	2.219,1	2.227,7	2.292,8	2.287,6	2.302,7	2.358,7	-3,2%
<b>MNSRM</b> Non prescription medicines	201,9	205,8	208,6	227,3	211,6	242,8	291,4	303,8	324,5	6,1%
<b>Quota dos MNSRM (%)</b> MNSRM Share	6,2%	6,9%	7,9%	9,3%	8,7%	9,6%	11,3%	11,7%	12,1%	

**Figura 10: Mercado Ambulatório: MSRM vs MNSRM**

Através da análise destas figuras, tecem-se as seguintes considerações relativamente ao Mercado Farmacêutico Português:

- O número de Empresas Farmacêuticas em Portugal tem decrescido.
- Porém, o número de Farmácias e de Farmacêuticos tem aumentado.
- A Produção Farmacêutica sofreu uma acentuada diminuição a partir de 2010, particularmente após a intervenção da Troika (6), seguida de uma notória recuperação, apesar de ter voltado a descer abruptamente em 2018.
- Portugal depende muito da importação Farmacêutica, o que indicia uma falta de competitividade do país no que toca a este Setor.
- Porém, o investimento em I&D tem aumentado, o que se afigura uma boa notícia porque se espera que esse investimento possa vir a ter retorno para Portugal, apesar da

percentagem de investimento em I&D para o Setor das Empresas Farmacêuticas ainda ser relativamente baixa.

- O número de medicamentos com AIM em Portugal tem sido cada vez superior, o que demonstra o quão competitivo é este mercado.
- Por outro lado, o CAGR de medicamentos genéricos é superior ao CAGR de medicamentos total, o que indica que os genéricos têm sido cada vez mais líderes de mercado. Uma vez que Portugal participa maioritariamente em Produção de Medicamentos Genéricos, deduz-se a elevada competitividade desta parcela de mercado.
- O Mercado Farmacêutico Total está a recuperar, apesar de uma grande queda após 2010. Destaca-se a especial recuperação do Mercado Farmacêutico Hospitalar.
- Destaca-se, ainda, que os MNSRM têm apresentado maior crescimento que os MSRM, o que indica que o Mercado da Automedicação em Portugal está a crescer de forma acentuada (9).

Por forma a dar ainda mais visão sobre o panorama da Indústria Farmacêutica em Portugal, na **Tabela 1**, pode observar-se o *ranking* das maiores Empresas Farmacêuticas (das que disponibilizaram tais dados), no que toca ao Volume de Negócios (10).

A última empresa desta lista apresenta um volume de negócios de 39,5M€ (10).

Rank IF	Rank PT	Nome	Distrito	Volume de Negócios	Varição do Volume Negócios	Número Empregados	Resultado Líquido	Ativo	Capital Próprio	País Origem
1	122	MSD	Lisboa	224.546.246	37.832.314	296	7.912.706	120.474.664	56.279.396	EUA
2	141	Bial	Porto	200.100.087	50.677.529	410	1.548.082	480.040.316	170.791.075	Portugal
3	149	Novartis	Lisboa	185.712.647	-29.122.856	426	6.801.428	123.306.608	48.503.033	Suíça
4	168	Sanofi	Lisboa	170.509.816	37.883.220	160	14.456.376	112.471.297	56.455.716	França
5	221	Hikma Farmacêutica	Lisboa	140.501.589	47.572.883	608	27.919.678	198.909.816	136.991.576	Jordânia / Portugal
6	226	Hovione	Lisboa	138.514.522	39.704.277	993	19.756.850	222.960.480	102.456.951	Portugal
7	234	Bayer	Lisboa	134.860.550	7.528.959	193	3.884.301	69.147.989	34.123.639	Alemanha
8	272	Labesfal	Viseu	118.864.226	9.197.430	665	7.954.165	119.978.772	84.338.958	Portugal
9	314	Pfizer	Lisboa	108.612.413	-	112	2.266.143	51.777.514	11.141.518	EUA
10	325	Astrazeneca	Lisboa	103.465.857	-	197	2.719.315	52.977.531	40.634.637	Reino Unido / Suécia
11	341	GSK Produtos Farmacêuticos	Lisboa	99.740.857	22.706.452	127	2.710.430	56.257.635	24.563.256	Reino Unido
12	351	Tecnimed	Lisboa	98.496.345	-1.729.728	235	1.206.894	112.313.439	89.139.578	Portugal
13	503	Merck	Lisboa	73.395.872	8.187.255	122	47.765.529	109.379.406	81.678.928	EUA
14	504	Gilead Sciences	Lisboa	73.285.336	-75.590.720	70	1.078.673	103.125.394	22.546.022	EUA
15	534	Unifarma	Lisboa	69.262.745	-544.264	28	3.199.134	34.450.316	10.754.938	Alemanha
16	555	Bristol-Myers Squibb	Lisboa	67.255.346	19.774.912	34	1.795.414	39.134.247	4.611.768	EUA
17	563	GSK Consumer Healthcare	Lisboa	66.152.256	29.343.119	81	866.674	29.196.584	17.575.355	Reino Unido
18	678	Servier	Lisboa	56.186.096	-4.929.451	80	-103.189	20.456.050	4.848.702	França
19	679	Abbvie	Lisboa	56.168.832	7.644.657	113	3.515.000	48.789.513	21.846.724	EUA
20	722	Laboratórios Pfizer	Lisboa	53.644.316	-68.147.767	113	-20.320.975	72.090.181	35.911.056	EUA
21	724	Abbott	Lisboa	53.589.948	7.360.289	104	1.973.791	56.452.733	33.909.117	EUA
22	726	Roche	Lisboa	53.269.259	-	112	1.262.796	49.747.369	8.912.910	Suíça
23	788	Lilly	Lisboa	49.697.783	-4.514.855	101	2.054.842	29.293.990	15.897.407	EUA
24	855	Angelini	Lisboa	46.190.744	9.749.949	132	4.537.581	42.800.456	23.925.512	Itália
25	941	Bluepharma	Coimbra	42.061.895	12.927.541	423	5.232.287	65.335.152	26.226.341	Portugal
26	988	Jaba Recordati	Lisboa	40.297.075	2.162.471	77	3.878.087	20.370.430	11.506.167	Portugal

**Tabela 1: As maiores Empresas Farmacêuticas em Portugal (Volume de Negócios)**

Desta lista, apenas seis empresas são totalmente nacionais (Bial, Hovione, Labesfal, Tecnimede, Bluepharma e Jaba Recordati), o que confirma o domínio das multinacionais.

Posto isto, coloca-se a questão: perante o panorama nacional, em que o Mercado Total Farmacêutico tem crescido, e em que se sabe que as empresas de capital nacional se associam mais à produção do que à I&D, não obstante esta estar também ela em crescimento, em que as empresas principais têm elevadíssimos volumes de negócios, de que forma é que a Inteligência Competitiva tem sido utilizada nas empresas farmacêuticas em Portugal? Quão atentas estão as empresas umas às outras? Quão atentas estão ao meio em que se inserem?

### **1.1.2 Competitividade na Indústria Farmacêutica**

Globalmente, o negócio na Indústria Farmacêutica é altamente sensível, envolvendo grandes investimentos em I&D, tendo um papel único no desenvolvimento de novos medicamentos para prevenção e tratamento de doenças (11).

A Indústria Farmacêutica é influenciada fortemente por fatores vários, entre os quais Políticos (tais como regulações governamentais únicas e controlo dos preços), Económicos (tais como crescimento económico, taxa de câmbio e renda do consumidor), Sociais (nomeadamente mudanças no estilo de vida populacional e idade demográfica), Tecnológicos (dos quais depende avanço na I&D e a capacidade de inovação), Ambientais (gestão do lixo e poluição da água e do ar) e Legais (nomeadamente as Patentes, Leis de Proteção do Consumidor e as Leis de Proteção Intelectual) (11).

Consultando uma proposta de Análise de Porter da Indústria Farmacêutica Global, a força mais intensa de competição provém da Ameaça de Produtos Substitutos, dado que para um medicamento de marca, surgem diversos substitutos, entre os quais genéricos, biossimilares, e, em certos casos, suplementos alimentares. O caso dos genéricos é particularmente ameaçador para os medicamentos de marca, uma vez que o preço é muito mais reduzido quando comparado com o de marca. Além disso, não há necessidade de se efetuarem Ensaio Clínicos tão caros e complexos (11).

Por outro lado, a Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes é baixa, uma vez que há um claro domínio por parte de grandes multinacionais. De toda a maneira, tanto o Poder dos Clientes como o dos Fornecedores constituem forças moderadas, tendo alguma influência naquilo a que se chama, no conjunto das quatro forças, a Intensidade da Competição (11).

Entre as *trends* nas quais se reflete a crescente competitividade da Indústria Farmacêutica global, incluem-se:

- Aumento das atividades de F&A que irão potenciar as *pipelines* de *big pharma* como uma alternativa mais eficiente do que investimentos isolados em I&D (12);
- Competição feroz dos genéricos e biossimilares, retirando quotas de mercado de medicamentos inovadores (12).

Assim, a Intensidade da Competição classifica-se de muito forte para as empresas que já estão dentro do Setor (11).

A dimensão do mercado português é muito limitada e limitante para quem pretende desenvolver uma Indústria Farmacêutica competitiva (13).

Como já visto anteriormente, a Indústria Farmacêutica em Portugal dedica-se maioritariamente à produção de genéricos ou à produção de medicamentos para terceiros, pelo que, nesse setor, aumenta bastante a Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes, que passa a ser uma força intensa, dadas as menores barreiras à entrada. O Poder dos Fornecedores também aumenta (5,7,11).

Sendo assim, as empresas da Indústria Farmacêutica em Portugal, em especial as nacionais, encontram-se envolvidas num ambiente altamente competitivo, tanto aos níveis macro, como ao nível dos fornecedores e à própria concorrência, seja ela de origem nacional ou não. Volta a surgir a questão: quão atentas estão as empresas em Portugal a todos estes fatores?

Por outro lado, face a tamanha competitividade, e dado o facto que Portugal não é um país que invista muito em I&D, sejam empresas nacionais ou multinacionais, de que forma é que as empresas podem inovar de forma a que se tornem mais competitivas?

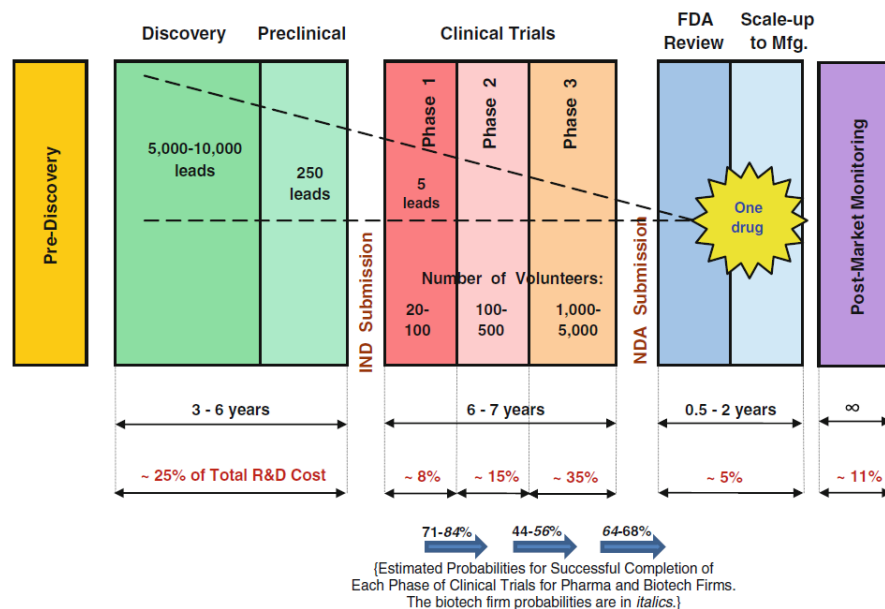
### **1.1.3 Inovação no Setor Farmacêutico: Uma Necessidade e um Risco**

Inovação define-se como um o desenvolvimento e a aplicação de um novo produto, processo ou serviço. Não é apenas a criação de algo novo *per se* – pode ser também a utilização de um produto/processo/serviço existente para uma nova finalidade (ou vice-versa) (14).

As atividades ligadas à inovação incluem a investigação científica, técnica e a análise de mercado; o desenvolvimento de produto, processo ou serviço; e a produção e marketing desse mesmo produto, com o intuito de disseminar a inovação (14).

No caso da Indústria Farmacêutica, a Investigação & Desenvolvimento (I&D) é fundamental enquanto estratégia de inovação e diferenciação (13). O investimento na criação e desenvolvimento de novos medicamentos é crucial para a manutenção da qualidade de vida (15).

Não há outra indústria que afeta o quanto as pessoas podem viver, o quão rápido se podem curar, o quanto podem deixar de sentir dor e sofrimento. Assim, não há outra indústria com uma pressão e motivo tão fortes para inovar. De outra forma, também nenhuma indústria que, com esse processo, possa perder investimentos milionários e horas de trabalho para poder vir a terminar sem resultados. Assim, a inovação na Indústria Farmacêutica é um processo tanto de extrema necessidade, como de elevado risco (15).



**Figura 11: O Processo de Investigação & Desenvolvimento de Novos Medicamentos**  
(retirada de (15))

Especificamente, se falarmos de inovação em I&D focada no desenvolvimento de novos medicamentos, de 5000 a 10000 candidatos, apenas um é comercializado, ao fim de, no mínimo, dez anos, como demonstra a **Figura 11**.

Mas nem toda a inovação em I&D na Indústria Farmacêutica se foca no desenvolvimento de um novo medicamento. Há a também chamada Inovação Incremental, que consiste em melhorias de *follow-up* de medicamentos existentes, aumentando a sua eficácia, diminuindo reações adversas, melhorando o regime de dosagem, modificando formulações ou descobrindo novas indicações terapêuticas. Este tipo de inovação expande significativamente o potencial de mercado para a empresa responsável por esta inovação, uma vez que torna o medicamento

acessível para mais doentes. De facto, mais de metade dos medicamentos introduzidos em 2010 não são novas substâncias ativas, mas sim versões melhoradas ou alteradas de medicamentos existentes (15). Este tipo de inovação é, evidentemente, mais isento de riscos do que o desenvolvimento de novos medicamentos, com novas substâncias ativas. Aliás, 77% das empresas farmacêuticas procuram novas formas de rentabilizar produtos e serviços existentes (16).

Contudo, como visto pela definição de “Inovação” anteriormente apresentada, esta não se faz apenas com o desenvolvimento de novos produtos. As Empresas da Indústria Farmacêutica têm, cada vez mais, apostado em inovações noutras áreas, tais como: modelo de negócio, experiência do cliente, tecnologia, sistemas e processos, serviços e cadeia de mantimentos (16).

#### **1.1.4 A Gestão Estratégica da Inovação, a Tecnologia e a Inteligência Competitiva na Indústria Farmacêutica**

A inovação tem sido um elemento chave na vantagem competitiva, não apenas vista como um produto final, mas sim como um processo de aprendizagem que envolve o encontro entre a possibilidade tecnológica, a competência e a necessidade do mercado (17).

A tecnologia é essencial para a inovação – por um lado, o seu avanço é necessário para situações de investimento em I&D (onde se encontra o trabalho criativo); por outro, muitas vezes o próprio avanço tecnológico surge como alavanca para indução de processos de inovação, seja ela organizacional ou processual (a denominada Inovação “*Technology-push*”), forçando as empresas do setor a adaptar-se (17).

Para a Gestão Estratégica da Inovação (que se define como sendo o processo de mediação entre as forças externas de mudança e as forças internas de estabilidade), além do domínio da tecnologia apropriada, é necessária uma gestão organizacional elevada, obrigando as empresas inovadoras a gerir as competências estratégicas (visão a longo prazo, capacidade de identificar oportunidades) e organizacionais (disposição para o risco e capacidade para o gerir, cooperação interdepartamental) (17).

Assim, gerir a inovação implica a mediação das forças internas de estabilidade e das forças externas de mudança, requerendo para tal uma capacidade contínua de aprendizagem e de adaptação (17).

Como tal, sendo a inovação um processo complexo, muito mediado pela tecnologia, que exige a interação, estabilidade e integridade de toda a equipa, nomeadamente análise do meio externo; sendo a Gestão Estratégica o alinhamento com a visão, missão e valores da empresa, definindo objetivos a longo prazo; sendo a Gestão Estratégica da Inovação a matéria que conjuga o processo de inovação com a identidade da empresa; sendo que uma das etapas do processo de inovação é a prospeção do ambiente externo e interno, identificando e processando ameaças e oportunidades relacionadas à mudança; e sendo que esta prospeção se deve fazer de forma contínua, denominando-se de Inteligência Competitiva – esta medeia o processo de inovação, essencial para todas as empresas, nomeadamente de um setor tão competitivo como o Farmacêutico (17).

## **1.2 A Inteligência Competitiva**

### **1.2.1 Definição**

Falar de Inteligência Competitiva é desafiante, dada a expectativa criada à volta do conceito, que se apresenta como sendo multidisciplinar, bem como a informação que existe à volta do mesmo (18).

A definição de Inteligência Competitiva não é consensual – há inúmeras definições para um mesmo conceito (18).

Dentro das inúmeras definições apresentadas, a que gera mais consenso é a apresentada pelo SCIP, que define Inteligência Competitiva como “um programa ético e sistemático de recolha, análise e gestão de informação externa que pode influenciar os planos, decisões e ações da sua empresa” (19).

Sendo assim, a Inteligência Competitiva permite aos gestores de empresas de qualquer dimensão tomarem decisões sobre marketing, pesquisa e desenvolvimento, investimentos e ações estratégicas, de forma mais informada possível sobre todos os elementos externos que podem afetar a empresa (18).

Adicionalmente, pode dividir-se a Inteligência Competitiva em três categorias: Inteligência do Mercado; Inteligência dos Concorrentes; Inteligência Tecnológica (20).

A Inteligência de Mercado consiste na criação de um roteiro de marcas atuais e futuras de acordo com as necessidades e preferências do consumidor, novos mercados e segmentação de oportunidades criativas, bem como mudanças em marketing e distribuição. A Inteligência dos Concorrentes consiste na avaliação da evolução da estratégia competitiva ao longo do tempo,

através das mudanças na estrutura dos concorrentes, novos produtos substitutos e novos entrantes do mercado. A Inteligência Tecnológica consiste na avaliação do custo/benefício das atuais e novas tecnologias e na previsão futura de discontinuidades tecnológicas (20).

Sendo assim, a Inteligência Competitiva, como um todo, tem diversos objetivos, entre os quais se destacam:

- Identificação e detecção de oportunidades de mercado, tendências emergentes, forças, riscos e ameaças
- Implementação de um processo de combinação de dados e análise da informação para fornecer novo conhecimento acerca dos concorrentes, clientes e fornecedores, prevendo evoluções do ambiente do negócio (ações dos concorrentes e desejos dos clientes), bem como atenção a mudanças político-econômicas
- Maximização dos rendimentos e minimização dos custos
- Desenvolvimento dos planos apropriados para competir com sucesso
- Aumento da competitividade das organizações
- Fornecimento de informação útil e de apoio para os processos de tomadas de decisões estratégicas, reduzindo tanto o atraso como o risco das decisões tomadas. (20)

### **1.2.2 O Ciclo da Inteligência Competitiva**

O conceito mais importante de Inteligência Competitiva é o seu processo de produção, muitas vezes referido como Ciclo de Inteligência Competitiva. O processo de produção contém todos os elementos necessários para produzir Inteligência Competitiva tangível. Apesar do processo ser intuitivamente simples, a sua execução é frequentemente complexa (21).

Os programas de Inteligência Competitiva que sejam eficientes são tipicamente compostos por diferentes projetos, tais como análise de mercado, jogos de guerra, análise de patentes, entre outros, bem como atividades de inteligência *on-going*, que incluem a identificação de concorrentes específicos e a sua monitorização constante das suas atividades e posição de mercado, para obter indicações de aviso prévio. Estas atividades *on-going* fazem parte do ciclo de Inteligência – o processo pelo qual a informação é convertida em inteligência e que estará disponível para os tomadores de decisão, que terão mais conhecimento para tomarem decisões com menos risco e mais conscientes (22).

Este Ciclo tem 5 fases principais:

## **1. Fase do Planeamento**

A primeira etapa do Ciclo de Inteligência requer, em especial, que se pense nas questões que necessitem de resposta, ou seja, as necessidades de inteligência, definindo, também, quais as metas a alcançar (18).

Para tal, é requerida a identificação dos KIT – *Key Intelligence Topics*, bem como determinar o percurso que o Profissional de IC tem de fazer para completar a análise (18).

Os *Key Intelligence Topics* são as necessidades de inteligência que são identificadas pela gestão de topo, ou seja, são os pontos a explorar nas fases seguintes do Ciclo. Estes diversos tipos de KITs, entre os quais se encontram (18):

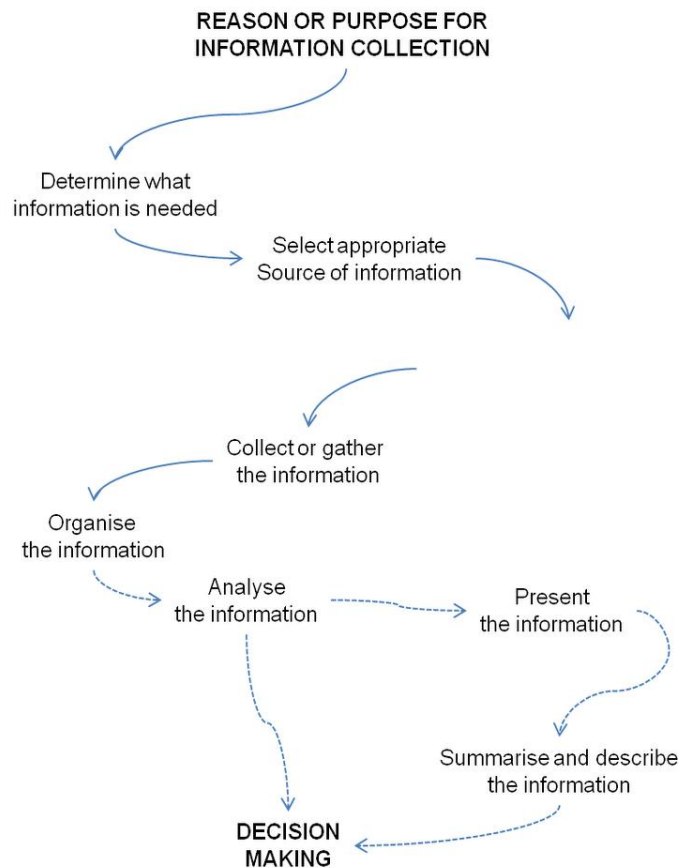
- Decisões e ações estratégicas (como decisões de investimentos estratégicos, avaliação do ambiente competitivo, fusões & aquisições, processos internos)
- Tópicos de alerta antecipados (com criação de planos de contingência, novas tendências dentro dos enquadramentos PEST)
- Descrição dos principais *stakeholders* (identificação, avaliação e comunicação: fornecedores, concorrentes, clientes)

Após a identificação das necessidades, define-se que ações serão necessárias para se obter as respostas às necessidades de inteligência (18).

Sendo este um processo cíclico, implica que esta Fase também é perspetivada como sendo o “fim” do ciclo, dado que os resultados que do primeiro ciclo resultarem implicarão novas necessidades de Inteligência (22).

## **2. Fase da Recolha de Informação**

Esta Fase envolve a recolha de informação não tratada que é necessária para gerar a inteligência requerida. Esta fase do Ciclo deve ser sistemática e a informação recolhida tem de ser organizada, arquivada (preferencialmente em meios eletrónicos) e estruturada, antes de ser analisada. Podemos comparar este processo a uma fábrica que precisa de recolher as matérias-primas necessárias para, posteriormente, transformá-las no produto final (18,22).



**Figure 12: Modelo do Processo de Recolha de Informação** (retirada de (23))

A **Figura 12** detalha o Processo de Recolha de Informação. É necessário entender de antemão se a informação necessária para as necessidades de Inteligência já se encontra disponível internamente ou se urge procurar nova informação (22).

A informação, por sua vez, pode ser classificada de acordo com diversos parâmetros, mas destaca-se o da origem – Informação proveniente de Fontes Primárias e Informação proveniente de Fontes Secundárias (18,22).

As Fontes Primárias são novas informações ou interpretações de ideias ou factos acontecidos, que se caracterizam por ser uma fonte de informação “dispersa e original”, sendo muitas vezes o primeiro registo formalizado de alguma informação, situando-se em fontes bastante diversas (sendo, por norma, obtidas por via pessoal). Alguns exemplos destas fontes são as chamadas “*Networks* de Inteligência Humana” (que incluem uma multitude de contactos pessoais, tais como clientes, colaboradores, *experts*, concorrentes, analistas de mercado, jornalistas, fornecedores). Também se incluem nas Fontes Primárias a participação em Feiras de Especialidades e Conferências. A menos que a informação seja proveniente de uma fonte

que deliberadamente minta, as Fontes Primárias podem ser consideradas de acuidade total (18,22).

As Fontes Secundárias facilitam o conhecimento e o uso da informação dispersa nas fontes primárias e organizam, sob forma de índices e resumos, ou compilam uma variedade de dados extraídos das fontes primárias. As fontes secundárias também são conhecidas como fontes de referência, indicam e/ou endereçam à informação primária. Alguns exemplos destas fontes são Conferências de Imprensa, Jornais, Relatórios de Análise, Livros, *Newsletters*, Bases de Dados online, transcritos de Conferências. As grandes vantagens desta fonte é o seu baixo custo e o facto de estarem facilmente disponíveis, mas como desvantagem afigura-se a possível falta de acuidade (18,22).

### **3. Fase da Análise**

A fase da análise é, certamente, a mais desafiante do ciclo, dada a exigência de grandes capacidades e conhecimentos dos Profissionais da área, sendo também a mais importante, por adicionar valor à informação recolhida. Para fazer a análise, é necessário pesar a informação, reparar em certos padrões e perspetivar diferentes cenários com base no que o analista descobriu (18,22).

Como resultado, produzem-se recomendações para a ação.

A seguinte **Tabela** apresenta um *Rank* dos métodos de análise mais utilizados pela comunidade de IC:

<b>Rank</b>	<b>Métodos de Análise</b>
1	Análise de Perfil de Concorrente
2	Análise SWOT
3	Análise da Indústria (Cinco Forças de Porter)
4	Análise de Segmentação do Cliente
5	Análise Financeira
6	Análise de Valor do Consumidor
7	Análise de Cenários
8	Análise de Conteúdo
9	Análise de Grupo Estratégico
10	Análise de Taxa de Crescimento Sustentável
11	Análise de Ciclo de vida do produto
12	Análise de Perfil de Gestão

**Tabela 2: Métodos de Análise mais usados pelos Profissionais de IC (18)**

#### **4. Fase da Disseminação**

Nesta etapa, são comunicados os resultados das análises aos tomadores de decisão. O analista deve sugerir recomendações para a ação baseados na análise feita, argumentando logicamente. É muito importante que haja uma disseminação eficaz da inteligência porque só assim a organização terá possibilidade de avaliar os resultados do processo de IC. Há diversos meios para o fazer, entre os quais e-mail, bases de dados, intranet, etc. Realçar ainda, por um lado, a importância da disseminação de inteligência, mas por outro, a proteção do que é estratégico. (18,22)

#### **5. Fase da Avaliação**

Esta é uma fase contínua, na qual se pressupõe que todas as fases do Ciclo de IC têm de ser monitorizadas, sendo importante obter *feedback* em cada uma delas (18).

### 1.2.3 Questões éticas e legais da Inteligência Competitiva

Ética pode ser definido como o estudo e filosofia da conduta humana, com ênfase na determinação do que é correto e do que é errado. Pode distinguir-se uma decisão ética de uma decisão normal a partir do ponto em que uma regra não é aplicada, sendo que o tomador de decisão tem que ter a responsabilidade de pesar os seus valores e chegar a uma conclusão dentro de uma situação inédita (22).

À primeira impressão, executar Inteligência Competitiva numa empresa pode parecer sinónimo de espionagem. É importante, assim, esclarecer que a definição de Inteligência Competitiva dada pela SCIP refere o facto de ser um método contínuo, ético e legal (18).

A maior parte dos problemas de ética na Inteligência Competitiva estão relacionados com a recolha de informação (21).

Para reforçar esta necessidade, a SCIP criou um Código de Ética, no qual todos os seus membros se devem basear:

- Elevar a profissão - Lutar continuamente para aumentar o reconhecimento e respeito da profissão
- Sempre em *Compliance* – Cumprir com todas as leis aplicáveis, nacionais e internacionais
- Transparência – Divulgar de forma precisa todas as informações relevantes, incluindo a identidade e a organização, antes de qualquer entrevista
- Sem conflitos – Evitar conflitos de interesse no cumprimento dos deveres
- Honestidade – Fornecer recomendações e conclusões honestas e realistas durante a execução do seu dever
- Agir como um Embaixador – Promover este Código de Ética na sua companhia, com terceiros e em toda a profissão
- Alinhamento Estratégico – Aderir fielmente e cumprir as políticas, objetivos e diretrizes da Empresa. (24)

O ideal, então, será todas as empresas funcionarem com base no Código de Ética do SCIP, conjugadas com a conduta da empresa e com a conduta do próprio Profissional de IC (25). É, porém, de extrema necessidade que a todas as normas legais e condutas éticas sejam cumpridas antes da implementação e execução de IC na empresa, recomendando-se para tal a reunião dos colaboradores de Inteligência Competitiva com os do Departamento Legal (21).

Acrescentar, ainda, que um dos benefícios de criar um Código de Ética é fazer com que todos os colaboradores da empresa compreendam o valor e necessidade de proteger os dados da própria empresa, dado que muitos, inadvertidamente, acabam por revelar algumas informações que poderão ser benéficas para a concorrência – assim, conclui-se que se deve investir tempo na criação e implementação de um código de Ética próprio, inclusivamente por questões económicas (21).

#### **1.2.4 Implementação da cultura de Inteligência Competitiva**

Assim que a empresa adote o Ciclo de IC, a próxima fase é a implementação de uma cultura de IC, onde todos os trabalhadores sejam participantes ativos nesta cultura e estratégia, por forma a contribuir para a vantagem competitiva que a empresa quer alcançar. Para que esta cultura seja estabelecida, todos os trabalhadores precisam de ser informados acerca de que informação é necessária que seja recolhida, bem como o propósito pelo qual esta mesma informação deve ser partilhada com a unidade de IC. (25)

Estabelecer uma cultura de IC não é uma tarefa fácil, mas pode ser alcançada, desde que todos os processos e estruturas sejam apropriadamente implementados pela gestão sénior, tendo de existir uma consciência organizacional de IC e da cultura da competitividade. Todos os trabalhadores têm de entender o seu valor, uma vez que são contribuirão potencialmente para produzir inteligência, auxiliando a que esta chega a um novo nível (25).

#### **1.2.5 A Inteligência Competitiva em Portugal**

O cenário da IC em Portugal é de gestação lenta, apesar de já começar a ser animador no que respeita à investigação académica, à reflexão e produção de *papers* sobre a temática, as propostas de formação académica e profissional em IC, as iniciativas de organizações ligadas à dinamização económica, científica e tecnológica e também na criação de estruturas formais para práticas de IC assumidas publicamente – há, assim, um crescente interesse por esta temática, quer a nível académico, quer empresarial quer organizacional (18).

### Como classifica a qualidade destes processos na organização?

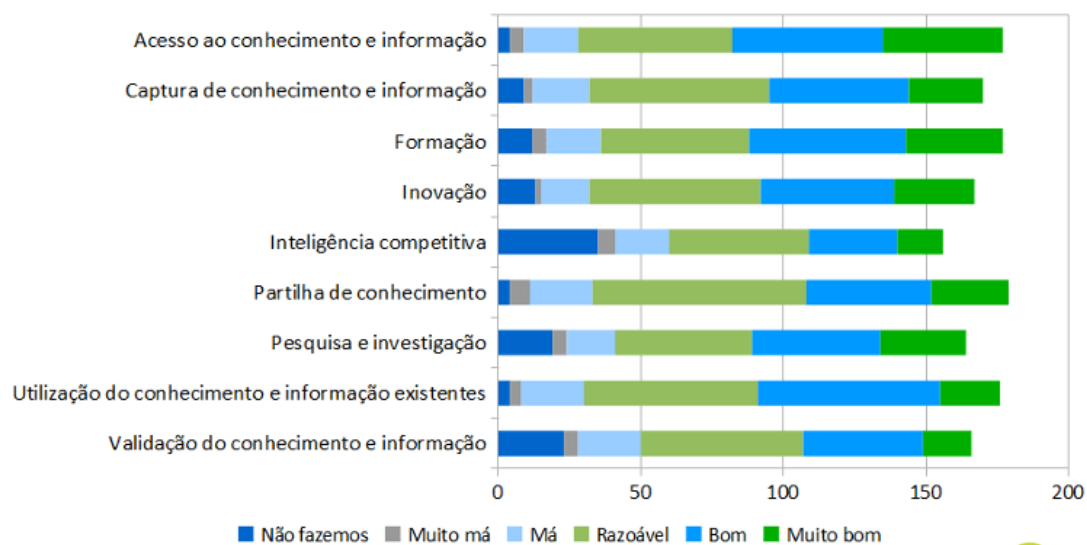


Figure 13: Qualidade dos Processos em Organizações (retirada de (26))

PT . 2019

	Acesso	Captura	Formação	Inovação	Inteligência Competitiva	Levanta <sup>TM</sup> de necessidades	Partilha	Pesquisa e Investigação	Retenção	Utilização	Validação	Global
<b>Média (112)</b>	<b>3,63</b>	<b>3,37</b>	<b>3,39</b>	<b>3,39</b>	<b>3,01</b>	<b>3,21</b>	<b>3,27</b>	<b>2,93</b>	<b>3,24</b>	<b>3,45</b>	<b>3,28</b>	<b>3,29</b>
Administração pública central (8)	3,75	2,75	2,75	3,00	2,13	3,00	3,25	2,00	3,13	3,38	3,13	<b>2,93</b>
Administração pública local (5)	3,00	2,80	2,75	2,25	1,25	3,60	2,25	2,25	2,80	3,00	2,20	<b>2,56</b>
Associação (4)	4,50	3,75	3,50	3,75	3,75	4,00	4,50	3,50	3,75	4,00	3,50	<b>3,86</b>
Comércio (3)	3,00	2,67	2,67	3,33	3,00	2,00	3,33	2,00	2,33	3,00	1,67	<b>2,64</b>
Defesa e Segurança (2)	3,50	3,50	3,00	3,00	2,50	4,00	3,50	3,50	4,00	4,00	3,00	<b>3,41</b>
Ensino (10)	3,80	3,60	3,30	3,30	2,89	3,27	3,30	3,40	3,10	3,60	3,20	<b>3,34</b>
Financeira (5)	4,00	3,40	3,25	4,00	3,60	3,80	3,20	3,40	3,60	3,60	3,80	<b>3,60</b>
Indústria - outros (7)	3,14	3,29	3,71	3,14	2,57	3,29	2,71	3,29	2,86	3,29	3,29	<b>3,14</b>
Indústria de software / hardware (15)	3,87	3,33	3,86	4,00	3,46	3,36	3,40	3,69	3,36	3,67	3,29	<b>3,57</b>
Indústria química / farmacêutica (2)	4,00	3,50	3,50	4,00	3,00	3,00	3,50	4,00	3,50	3,00	3,50	<b>3,50</b>
Indústria transformadora (3)	3,67	4,33	3,67	4,33	4,00	3,33	3,67	4,00	3,33	3,67	3,67	<b>3,79</b>
Investigação (4)	3,75	3,50	3,50	4,00	3,67	3,25	3,75	4,00	3,50	3,50	3,75	<b>3,65</b>
Outra (10)	3,40	3,40	2,70	3,10	2,88	2,60	2,50	2,40	3,00	3,33	3,33	<b>2,97</b>
Saúde (4)	1,33	3,50	2,00	3,33	2,00	1,33	1,67	2,33	3,33	2,00	2,00	<b>2,26</b>
Serviços de advocacia (3)	4,33	3,67	4,33	3,67	3,33	3,67	4,33	4,33	4,00	4,00	3,67	<b>3,94</b>
Serviços de consultoria (10)	4,10	3,80	3,80	3,30	4,00	3,30	4,00	2,89	3,50	3,80	3,60	<b>3,64</b>
Serviços de formação (5)	4,00	3,40	4,40	2,75	3,00	3,60	3,40	2,80	3,40	3,25	3,80	<b>3,44</b>
Telecomunicações (3)	3,00	3,00	3,00	3,00	2,67	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	<b>2,97</b>
Transportes e Logística (4)	3,25	3,33	4,00	3,33	3,00	2,50	3,00	3,67	2,75	3,25	3,50	<b>3,23</b>
Serviços - outros (5)	3,60	3,00	3,60	3,20	3,25	3,60	3,40	2,80	3,40	3,60	3,80	<b>3,39</b>

Figure 14: Qualidade dos Processos em Organizações de Diferentes Áreas de Atividade (retirada de (26))

Porém, como observável nos dados retirados deste estudo “Considerações sobre a qualidade dos processos em organizações de diferentes áreas de atividade”, de 2019, nacional, a Inteligência Competitiva é o processo com menos respostas de funcionamento positivo nas empresas que se submeteram ao mesmo, como visto na **Figura 13**. Reparar, ainda, que, no

**Figura 14**, a Inteligência Competitiva tem um resultado especialmente mau na área da Saúde (2,00 numa escala de 1 (Muito mau) a 5 (Muito Bom)) (26).

## 2 Objetivos

### a. Objetivo Principal

- i. Qualificar e quantificar a implementação e utilização da Inteligência Competitiva nas Empresas da Indústria Farmacêutica em Portugal.

### b. Objetivos Específicos

- i. Averiguar a necessidade crescente da implementação de Inteligência Competitiva na Indústria Farmacêutica em Portugal.
- ii. Averiguar que fontes de informação e métodos de análise de Inteligência Competitiva são mais predominantemente usados nas empresas da Indústria Farmacêutica em Portugal.
- iii. Comparar a Utilização da Inteligência Competitiva entre as Empresas da Indústria Farmacêutica Nacionais e Estrangeiras em Território Nacional.
- iv. Averiguar a existência de Correlação entre a Utilização de Inteligência Competitiva e o Sucesso de uma Empresa da Indústria Farmacêutica em Portugal.

## **3 Métodos e Materiais**

### **3.1 Fontes**

Os artigos científicos foram consultados através dos motores de busca: *PubMed*, *ScienceDirect* e *Google Scholar*.

Foram igualmente consultados os websites oficiais de entidades relevantes (ex. APIFARMA, SCIP), bem como vídeos do YouTube, artigos de opinião e um e-Book (TESARAC) acerca do tema.

### **3.2 Critérios**

Como critério de inclusão para a escolha de artigos, foram selecionados somente aqueles cuja publicação tenha sido feita numa plataforma relevante e cujo conteúdo fosse atual e fidedigno, confirmado pela escolha autores especialistas nas diferentes áreas.

### **3.3 Motivos**

O critério utilizado permite filtrar a informação e representar ideais atualizados.

### **3.4 Conceitos**

Os conceitos pesquisados foram: *competitive intelligence*, *innovation*, *management*, *strategic management*, *pharmaceutical industry*, *research & development*.

### **3.5 Métodos**

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica.

Desta forma, procurou explicar-se e fundamentar o tema através de teorias publicadas em artigos científicos. Assim, pôde ampliar-se o grau de conhecimento no assunto em estudo, enquadrando o tema e a sua relevância, e utilizá-lo como instrumento auxiliar de construção e fundamentação da tese apresentada.

Foram realizados contactos com empresas e Profissionais da Indústria Farmacêutica para responder ao questionário proposto.

Primeiramente, foram enviados e-mails ao e-mail geral de sessenta e duas empresas farmacêuticas, tendo apenas obtido resposta de três delas, apenas uma positiva. Posteriormente, tentou-se um novo contacto a dez empresas, desta vez via telefone, no qual foi solicitado

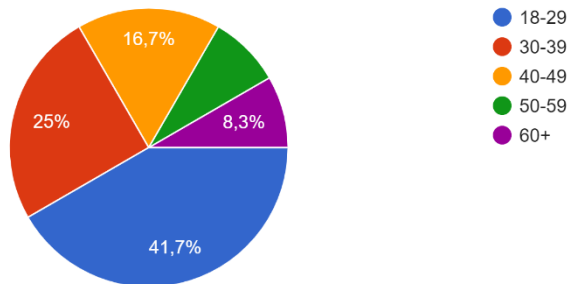
diretamente o e-mail do responsável de Marketing ou Vendas da empresa, de forma a reencaminhar o questionário caso autorizado, tendo obtido, através dessa via, três respostas, após envio do questionário aos e-mails enviados. Por fim, foi feito um contacto direto com Profissionais de Empresas Farmacêuticas através do LinkedIn, o que revelou ser o método mais eficaz: dos dezoito Profissionais contactados, oito responderam ao questionário.

O questionário online foi realizado através da plataforma Google Forms.

Desta forma, procurou retirar-se conclusões quanto ao estado desta temática, no que toca às empresas da Indústria Farmacêutica Portuguesa. Este questionário foi respondido por doze profissionais (com cargos nas seguintes áreas: *Business Intelligence*, *CRM*, *Market Analysis*, *Marketing*, *Business Development*) de doze diferentes empresas, nacionais e multinacionais.

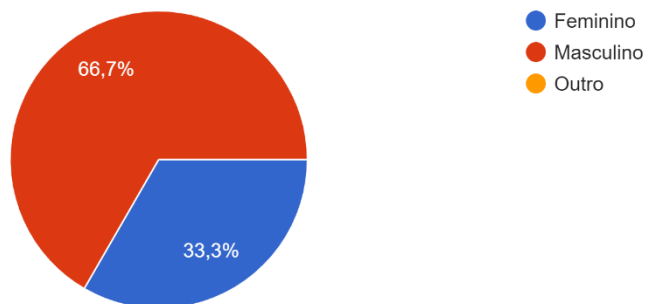
## 4 Resultados e Discussão

Idade  
12 respostas



**Figura 15: Idade dos respondentes**

Gênero  
12 respostas

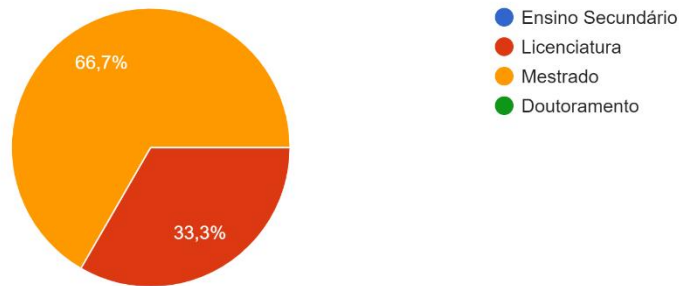


**Figura 16: Gênero dos respondentes**

Analisando as respostas ao questionário, observa-se certas características demográficas nos Profissionais de IC: há uma clara tendência para a IC ser trabalhada essencialmente por trabalhadores entre os 18 e os 39 anos, e que a maioria dos respondentes é do sexo masculino, como demonstrado pelas **Figuras 15 e 16**.

### Qualificação Académica

12 respostas



**Figura 17: Qualificação académica dos respondentes**

Qual destes termos se aproxima mais do seu cargo atual na empresa de Indústria Farmacêutica onde trabalha?

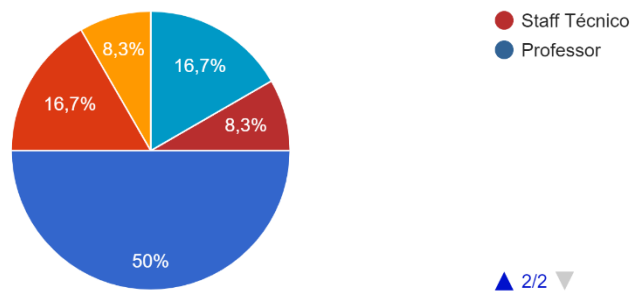
12 respostas



**Figura 18: Cargo dos respondentes**

Qual destes termos se aproxima mais do seu cargo atual na empresa de Indústria Farmacêutica onde trabalha?

12 respostas

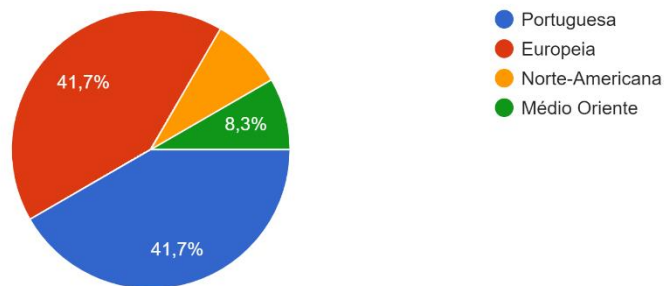


**Figura 19: Cargo dos respondentes (continuação)**

A grande maioria dos Profissionais de IC é, também, altamente qualificada, uma vez que a maioria dos respondentes, que são maioritariamente Analistas, Gestores ou Diretores de Departamento, tem o grau de Mestre, como observado nas **Figuras 17, 18 e 19**.

Qual a origem da sua empresa?

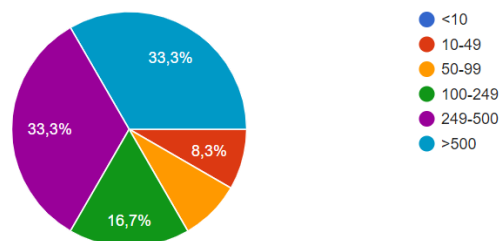
12 respostas



**Figura 20: Origem das empresas onde trabalham os respondentes**

Aproximadamente, quantos trabalhadores tem a sua empresa em Portugal?

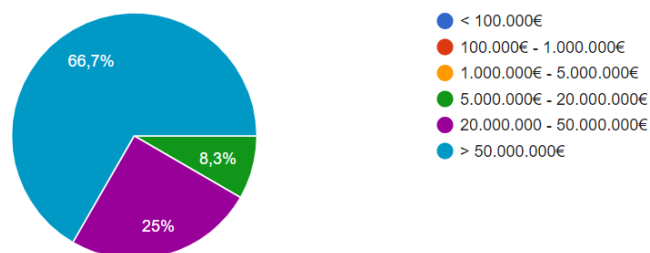
12 respostas



**Figura 21: Número aproximado de trabalhadores das empresas**

Aproximadamente, qual o Volume de Negócios Anual da sua empresa?

12 respostas

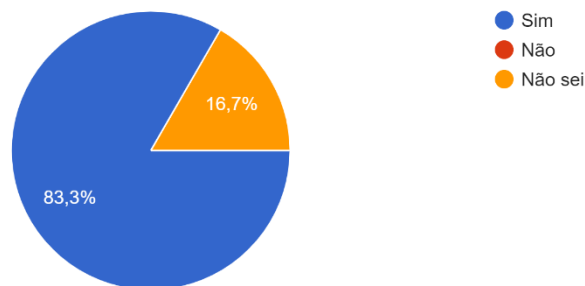


**Figura 22: Volume de Negócios Anual das empresas**

As **Figuras 20 a 22** caracterizam as empresas que fizeram parte deste estudo, cinco delas são portuguesas, outras cinco são europeias, uma é norte-americana e uma é do Médio-Oriente. Todas elas têm sucursais em Portugal e a sua grande maioria apresenta não só uma grande dimensão a nível de número de trabalhadores, como também um elevado volume de negócios anual. Este último dado limita a possível determinação da existência de correlação de volume de negócios anual com a implementação constante de atividades de IC.

Está familiarizado com o termo Inteligência Competitiva?

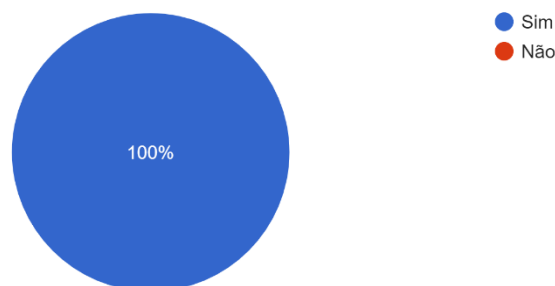
12 respostas



**Figura 23: Familiarização com o termo Inteligência Competitiva**

Por favor, leia a definição de Inteligência Competitiva na descrição acima. Reconhece este tipo de atividade como prática corrente na sua empresa, seja ela executada de forma formal ou informal?

2 respostas



**Figura 24: Reconhecimento da definição de Inteligência Competitiva caso o respondente não tenha estado familiarizado com o termo**

Se respondeu "Sim", porque outro(s) termo(s) é denominada?

2 respostas

Competitive Intelligence

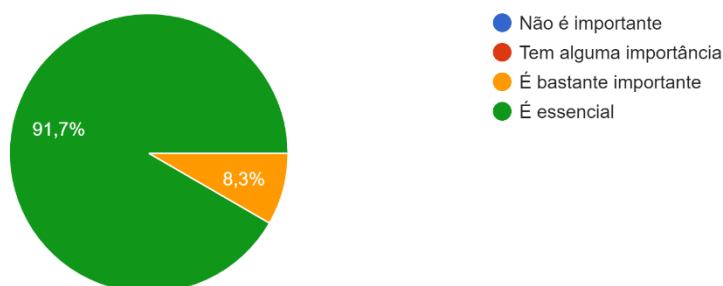
MKT RESEARCH

**Figura 25: Alternativas de designação de Inteligência Competitiva**

Relativamente à familiarização com o termo “Inteligência Competitiva”, mais de 80% dos respondentes conhecem o conceito. Além disso os que não estão familiarizados reconhecem a definição quando esta lhes é apresentada. Assim, conclui-se, através da interpretação das **Figuras 23 a 25**, que todas as empresas respondentes têm atividades de Inteligência Competitiva, mesmo que a denominação das mesmas não seja igual em todas elas.

Na sua opinião, quão importante é fazer um mapeamento constante do ambiente de negócios externo para a sua empresa ser mais competitiva?

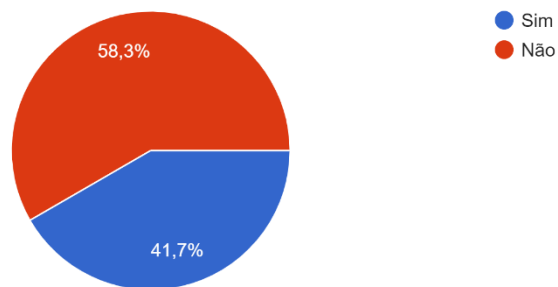
12 respostas



**Figura 26: Grau de importância da execução de um mapeamento constante do ambiente de negócios externo da empresa**

Desempenha uma função formal de Inteligência Competitiva na sua empresa?

12 respostas



**Figura 27: Função formal de Inteligência Competitiva**

Há quanto tempo é que a função formal de Inteligência Competitiva existe na sua empresa?

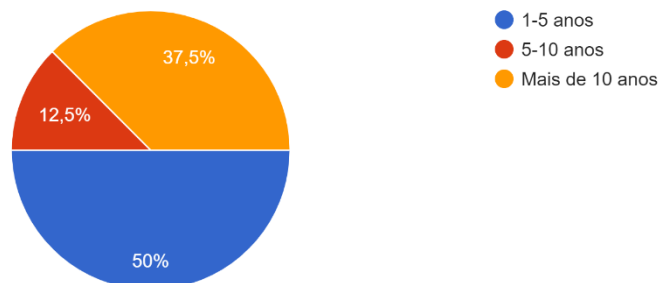
12 respostas



**Figura 28: Tempo de existência da função formal de Inteligência Competitiva**

Se desempenha funções de Inteligência Competitiva, quantos anos de experiência tem em funções nessa matéria?

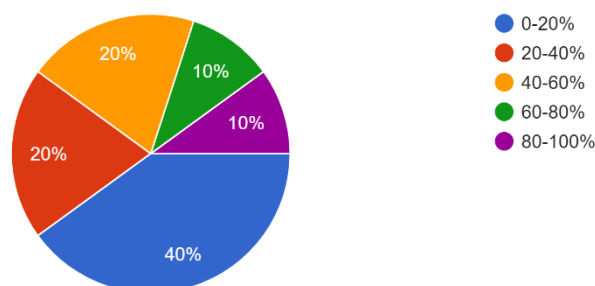
8 respostas



**Figura 29: Anos de experiência em Inteligência Competitiva**

Se desempenha funções de Inteligência Competitiva, qual a percentagem de tempo que dedica em tarefas exclusivamente dedicadas a essa matéria?

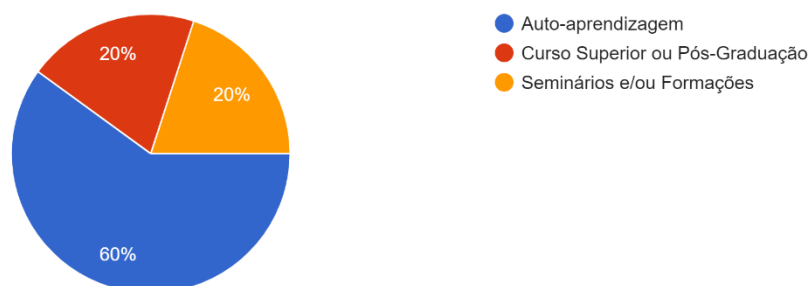
10 respostas



**Figura 30: Percentagem de tempo dedicada em tarefas de Inteligência Competitiva**

Todos os respondentes consideram a IC uma fonte de vantagem competitiva essencial ou bastante importante para a empresa, o que denota cada vez mais a importância desta prática na Indústria Farmacêutica atual. Porém, não obstante o reconhecimento por parte dos Profissionais da importância da IC, a maioria das respondentes do inquérito não desempenha uma função formal nesta matéria. De facto, em metade das empresas, a função ou não existe, ou é ignorada a sua existência. Estes dados, demonstrados pelas **Figuras 26 a 28**, poderão indiciar o pouco reconhecimento que os cargos dirigentes têm desta função ou que consideram que o custo a ela associado não será compensador. Ou seja, a prática de IC existe nas empresas, mas numa percentagem significativa, não será realizada de uma forma estruturada, formal e metódica. Nas empresas em que existe, destaca-se que é uma prática relativamente recente na sua maioria, com menos de dez anos de existência, sendo uma atividade relativamente recente na sua maioria (**Figura 29**). Além disso, a **Figura 30** demonstra que os respondentes não se dedicam maioritariamente à IC, o que reforça a ideia de que não existe um grande foco nesta atividade durante o dia-a-dia, indiciando que poderá não haver grande prioridade em efetuar um planeamento constante a longo prazo.

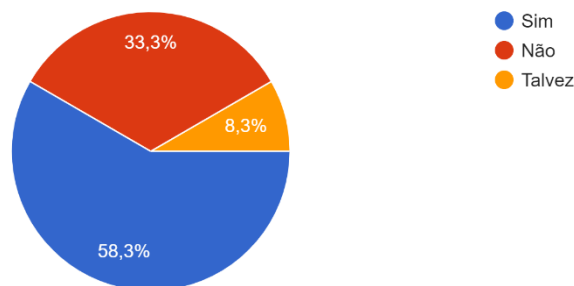
Se desempenha funções de Inteligência Competitiva, de onde obteve conhecimento acerca dessa temática?  
10 respostas



**Figura 31: Forma de aquisição de conhecimentos em Inteligência Competitiva**

De igual forma, a **Figura 31** reflete que a IC não é largamente lecionada em Portugal. Há falta de um ensino estruturado na disciplina e os Profissionais que são encarregues por esta atividade têm de ir procurar a informação maioritariamente por si.

A Inteligência Competitiva é utilizada na sua empresa como ferramenta essencial na obtenção de lucro. Concorda com a anterior afirmação?  
12 respostas



**Figura 32: Inteligência Competitiva como ferramenta de obtenção de lucro**

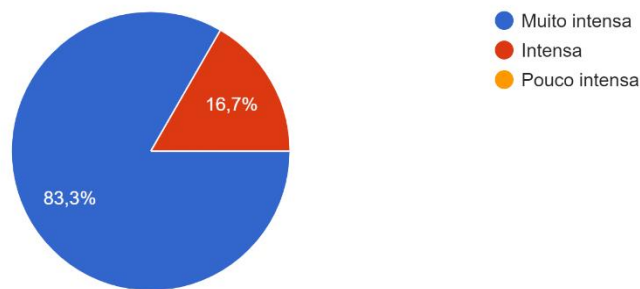
Seria interessante que em Portugal existisse maior disponibilidade de cursos formais nesta área, dado ser um mercado pouco explorado e com grande potencialidade, uma vez que a IC é reconhecida pela maioria dos profissionais como uma ferramenta essencial de obtenção de lucro, como se observa na **Figura 32**. Esta perceção afigura-se, também, algo contraditória dado o fraco investimento que é feito pelas empresas farmacêuticas em Portugal na área.

Na sua opinião, como é que a sua empresa lida com mudanças no ambiente externo de negócios?  
12 respostas



**Figura 33: Atitude face à mudança no ambiente de negócios externo**

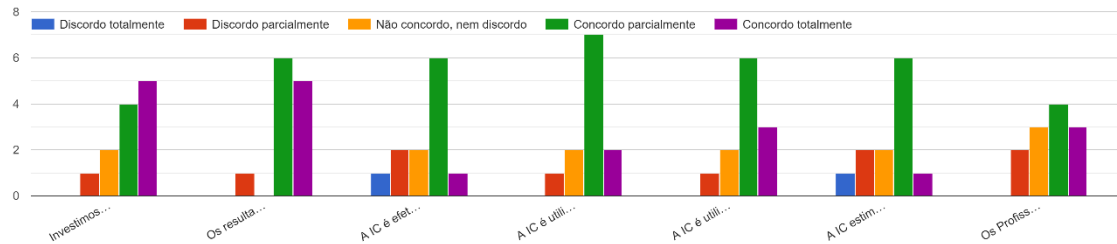
Na sua opinião, quão intensa é a força da concorrência no ambiente de negócios externo?  
12 respostas



**Figura 34: Intensidade da força da concorrência**

De facto, a maioria das empresas referiu, com a análise à **Figura 33**, que apenas lida de forma média com a mudança. Uma pequena percentagem refere lidar mal e cerca de 40% refere lidar acima da média. De notar que, surpreendentemente, tendo em conta o elevadíssimo volume de negócios apresentado, ninguém se classifica como líder na mudança, o que indica que poderá haver muito mais a fazer a nível de preparação e gestão da inovação, não obstante o ambiente competitivo que existe e que é demonstrado pela **Figura 34**.

Por favor, indique até que ponto concorda com as afirmações abaixo descritas, aplicadas à utilização de Inteligência Competitiva (IC) na sua empresa.



**Figura 35: Grau de concordância com as seguintes afirmações, ordenadas:**

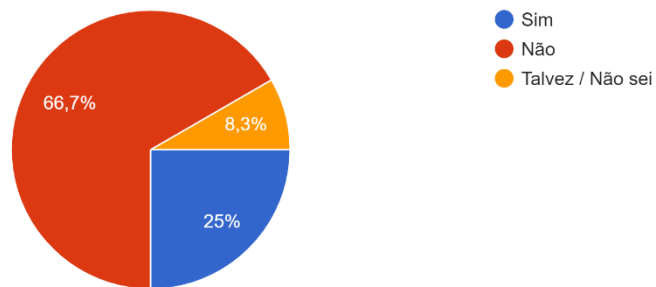
- Investimos tempo e dinheiro nas fases de recolha e processamento de informação
- Os resultados de IC influenciam processos de tomada de decisão
- A IC é efetuada através de um processo sistemático e organizado
- A IC é utilizada como sistema de alerta de novas ações da competição
- A IC é utilizada como sistema de alerta de *trends* emergentes na Indústria Farmacêutica
- A IC estima os impactos de diferentes decisões estratégicas que possam vir a ser tomadas
- Os Profissionais de IC da minha empresa estão cientes da importância de Inteligência em Gestão de Topo

Contudo, pelo lado positivo, maioria dos respondentes afirma que a sua empresa investe tempo e dinheiro nas fases de recolha e processamento de informação, que os resultados de IC influenciam processos de tomada de decisão e que a IC é vista como um bom sistema de alerta de novas ações da competição e de outras *trends* emergentes na Indústria Farmacêutica, estimando, também, os impactos que diferentes decisões estratégicas possam vir a ter.

Por outro lado, já não se observou tanto consenso no que toca à sistematização e organização do processo de IC e no reconhecimento da sua importância pela Gestão de Topo, o que justifica não só a falta de metodologia presente no sistema como o pouco investimento na matéria. Estes dados podem ser observados na **Figura 35**.

Considera que, dentro da sua empresa, os diferentes departamentos partilham informação eficientemente entre si?

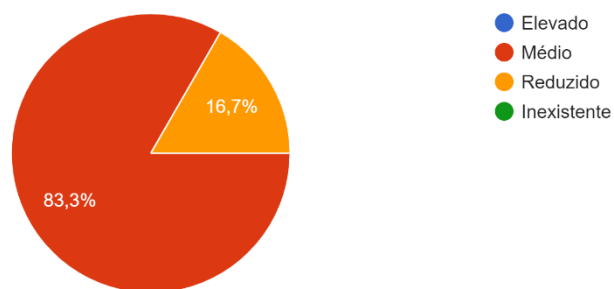
12 respostas



**Figura 36: Partilha de informação entre departamentos**

Qual considera ser, dentro da sua empresa, o grau de colaboração entre os diferentes departamentos, no que diz respeito à resolução ...lacionados com a competição de outras empresas?

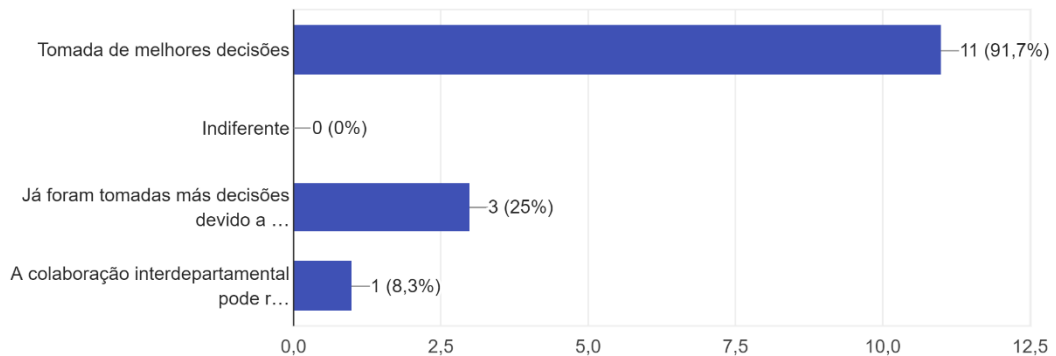
12 respostas



**Figura 37: Grau de colaboração interdepartamental relativamente a questões relacionadas com a competição**

Que impacto crê que a colaboração interdepartamental causa na tomada de decisões relativas à concorrência de outras empresas? Assinale todas as que considerar adequadas.

12 respostas

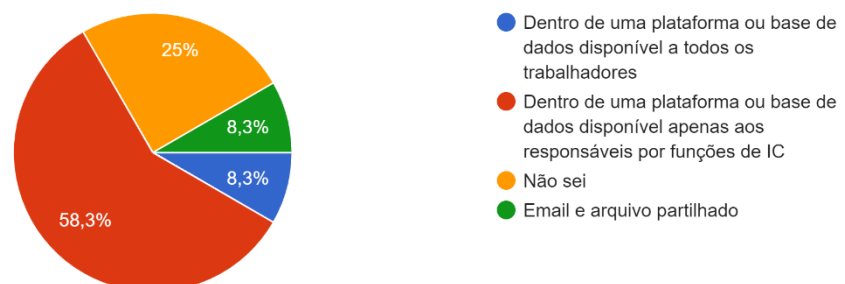


**Figura 38: Impacto da colaboração interdepartamental na tomada de decisões estratégicas quanto à concorrência**

Efetivamente, as **Figura 36 e 37** demonstram que maioria dos respondentes considera que os departamentos não partilham informação eficientemente entre si, o que demonstra que a cultura da IC não está bem implementada nestas empresas, uma vez que, para o verdadeiro funcionamento do sistema de IC, é necessário que todos os Profissionais da empresa colaborem nesta área. Deste modo, parece-me importante que a Gestão de Topo das empresas desencadeie mecanismos de partilha de informação relevante relativa à concorrência e ambiente externo de forma constante e sistemática entre todos os colaboradores da empresa, uma vez que os próprios reconhecem a importância da colaboração interdepartamental na tomada das melhores decisões estratégicas para melhorar a competitividade da empresa (**Figura 38**).

Como é que os dados de Inteligência Competitiva são armazenados dentro da sua empresa?

12 respostas



### Figura 39: Forma de armazenamento de dados de Inteligência Competitiva

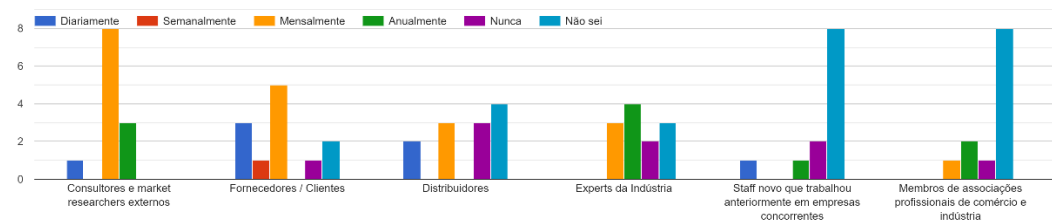
A sua empresa estabeleceu...  
12 respostas



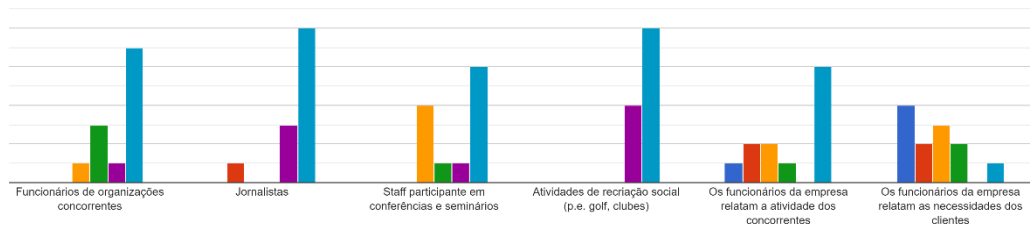
### Figura 40: Equipas de ação competitiva

De facto, a partilha de informação entre os colaboradores das empresas não é a mais eficiente. A **Figura 39** reflete que a maioria dos colaboradores das empresas é impossibilitada de aceder, mesmo que de forma condicionada, à plataforma de armazenamento e análise de dados de IC, o que reforça o comentário do parágrafo anterior e pode ser um fator impeditivo de obtenção de contributos válidos para a melhoria da competitividade da empresa. Além disso, para além da deficiente circulação de informação interdepartamental, de acordo com a **Figura 40**, a maioria das empresas não tem uma equipa de ação competitiva, indiciando que poderá existir uma atuação casuística.

Que fontes de informação primárias são utilizadas para avaliar o ambiente externo e com que frequência?



### Figura 41: Fontes de informação primária



**Figura 42: Fontes de informação primária (continuação)**

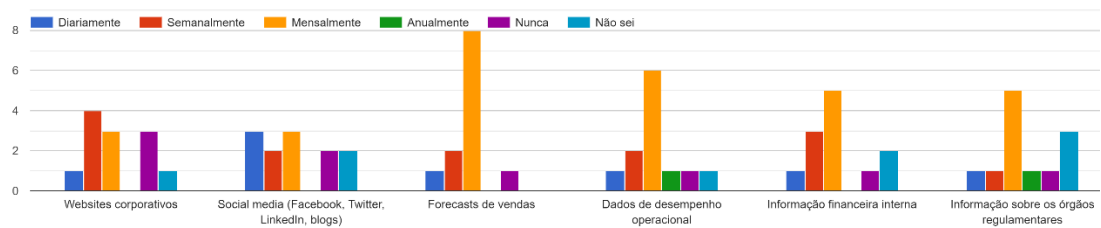
Caso exista alguma fonte de informação primária que não consta da tabela e é utilizada na sua empresa, por favor indique-a.

0 respostas

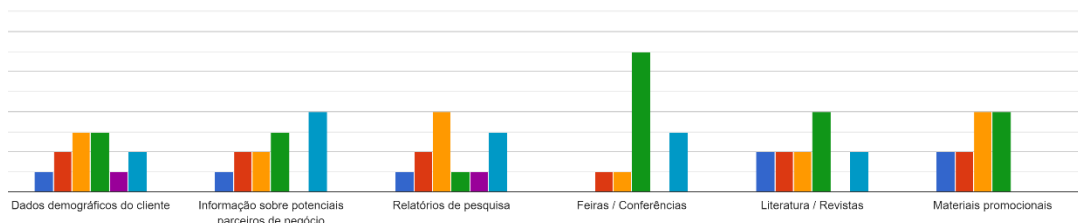
Ainda não existem respostas a esta pergunta.

**Figura 43: Alternativas de fontes de informação primária**

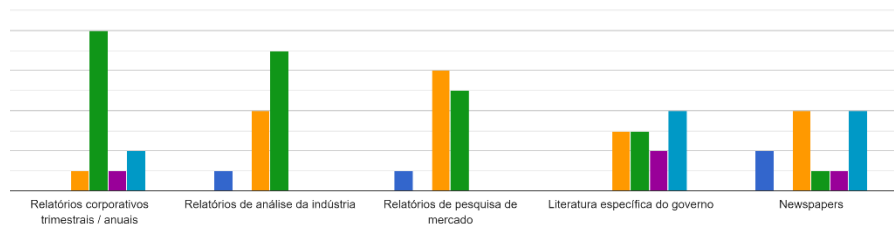
Que fontes de informação secundárias são utilizadas para avaliar o ambiente externo e com que frequência?



**Figura 44: Fontes de informação secundárias**



**Figura 45: Fontes de informação secundárias (continuação)**



**Figura 46: Fontes de informação secundárias (continuação)**

Caso exista alguma fonte de informação secundária que não consta da tabela e é utilizada na sua empresa, por favor indique-a

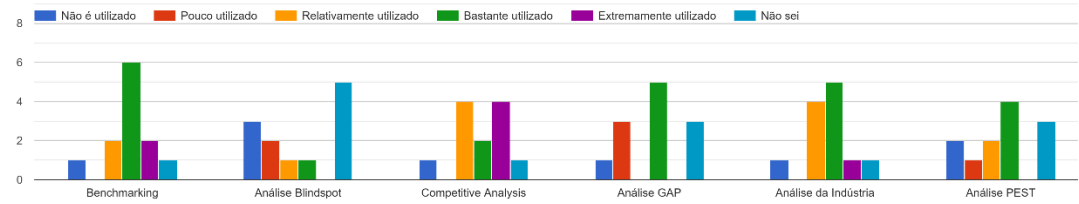
0 respostas

Ainda não existem respostas a esta pergunta.

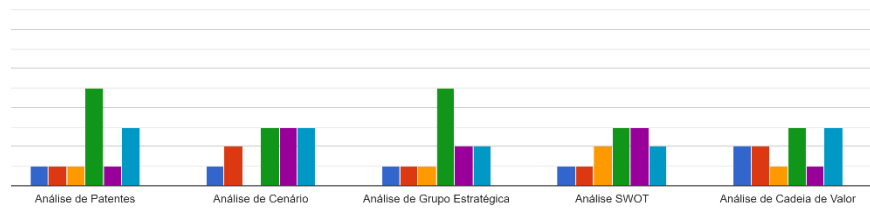
**Figura 47: Alternativas de Fontes de informação secundárias**

Relativamente às fontes de informação, cujas respostas estão refletidas nas **Figuras 41 a 47**, a maioria dos respondentes desconhece a utilização de determinadas fontes de informação primárias, sendo apenas reconhecidos de forma mais sistemática os consultores e fornecedores ou clientes. Além disso, os funcionários das empresas focam-se quase exclusivamente nas necessidades dos seus clientes, mas pouco ou nada reportam sobre a atividade da concorrência, o que demonstra que não existe uma cultura de IC fortemente implementada nas empresas respondentes. Não foi referida qualquer alternativa de fonte de informação primária às apresentadas no questionário. Quanto às fontes de informação secundárias, as mais utilizadas são as redes sociais, os websites corporativos e os *forecasts* de vendas. Destaca-se, também, que as feiras / conferências e os relatórios corporativos são, na sua maioria, analisados anualmente. As restantes fontes de informação secundárias são utilizadas, mas em menor grau e frequência. Não foi referida qualquer alternativa de fonte de informação secundária às apresentadas no questionário.

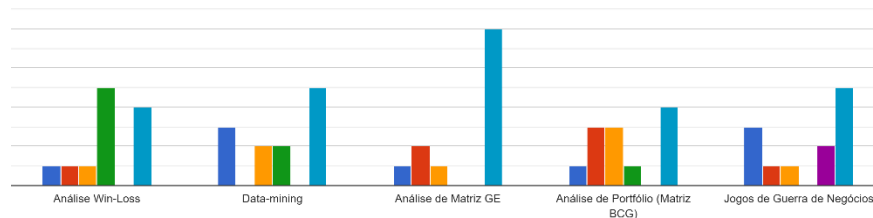
Que Métodos ou Modelos de Análise são utilizados para a geração de Inteligência Competitiva e com que frequência?



**Figura 48: Métodos de Análise de Inteligência Competitiva**



**Figura 49: Métodos de Análise de Inteligência Competitiva (continuação)**



**Figura 50: Métodos de Análise de Inteligência Competitiva (continuação)**

Caso exista algum Método Analítico ou Modelo que não consta da tabela e é utilizada na sua empresa, por favor indique-a

0 respostas

Ainda não existem respostas a esta pergunta.

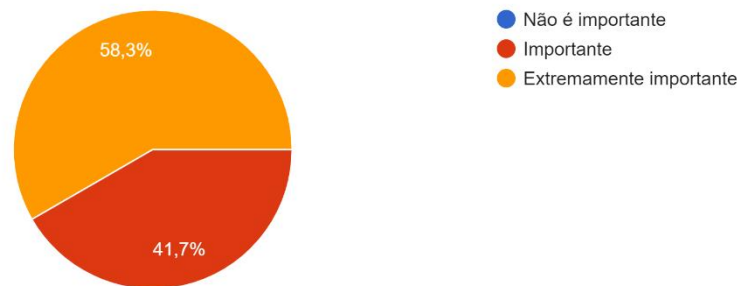
**Figura 51: Alternativas de Métodos de Análise de Inteligência Competitiva**

Quanto aos Métodos de Análise de Inteligência Competitiva, os mais utilizados são o *Benchmarking*, a *Competitive Analysis*, as Análise da Indústria, de Patentes, de Grupo Estratégica, SWOT e de Cadeia de Valor. Os restantes Métodos de Análise são, na sua maioria, geralmente utilizados, mas não com tanta frequência. Há, porém, alguns métodos que são,

inclusivamente, desconhecidos da maioria dos respondentes, nomeadamente *Análise Blindspot*, *Análise da Matriz GE* e *Jogos de Guerra de Negócios*. Não foi referida qualquer alternativa de *Métodos de Análise de Inteligência Competitiva* aos apresentados no questionário, como se pode observar pelas **Figuras 48 a 51**.

Quão importante é a informação analisada para a tomada de decisões?

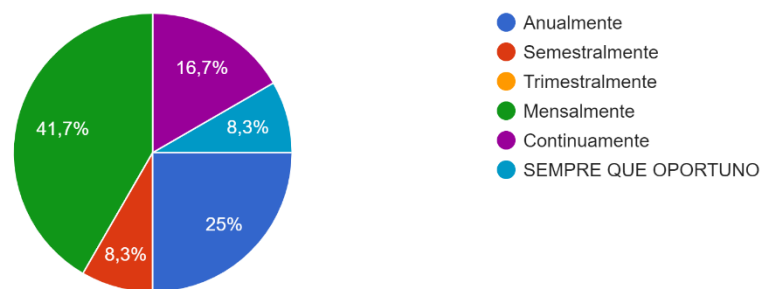
12 respostas



**Figura 52: Grau de importância da informação analisada para a tomada de decisões**

Com que frequência são disponibilizados os resultados das análises de Inteligência Competitiva para a equipa?

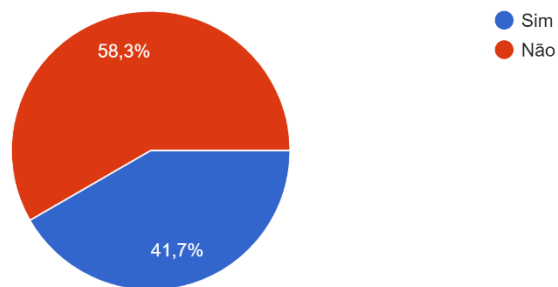
12 respostas



**Figura 53: Frequência de disponibilização de resultados das análises de Inteligência Competitiva à equipa**

Utiliza algum tipo de software de Inteligência Competitiva na sua empresa?

12 respostas



**Figura 54: Software de Inteligência Competitiva**

Caso tenha respondido "Sim", há quanto tempo o utiliza?

4 respostas



**Figura 55: Tempo de utilização interna de software de Inteligência Competitiva**

Por fim, todos os respondentes consideraram que a informação analisada por Inteligência Competitiva é importante ou extremamente importante, apesar do facto de não se verificar, na sua maioria, uma disponibilização contínua da análise obtida via IC à equipa, nem um verdadeiro investimento num *software* de Inteligência Competitiva (**Figuras 52 a 55**).

## 5 Conclusão

O setor farmacêutico é, por natureza e necessidade, inovador e disruptivo. Para se poder chegar a mais doentes, de forma mais adequada e eficiente, é necessário que haja um investimento marcado em novas soluções terapêuticas.

Porém, como referido na Introdução, criar um novo medicamento é um processo que envolve investimentos muito avultados e, muitas vezes, arriscados. No caso da inovação incremental, também ela extremamente necessária no melhoramento de medicamentos existentes, tanto o investimento como o risco diminuem – porém, continuam a existir e necessitam ser previstos e colmatados.

Em Portugal, as empresas multinacionais têm, na sua maioria, uma função administrativa e as empresas nacionais que produzem, ou fazem-no para terceiros, ou dedicam-se à produção de genéricos. Em qualquer dos casos, apesar de não haver frequentemente o tipo de inovação disruptiva (a mais dispendiosa), é necessário existir processos de inovação para garantir a sua sustentabilidade e relevância no panorama farmacêutico.

Além deste tipo de inovações em produtos, cada vez mais são valorizadas novas estratégias de diferenciação empresariais, a níveis tecnológicos, processuais e organizacionais, que devem ser consideradas.

Toda esta procura por inovação constante é resultado de um ambiente competitivo, mais que comprovado. E quanto mais as empresas tentam inovar, mais competitivo se torna este ambiente.

Assim, é necessário haver uma correta gestão da inovação, que esteja alinhada não apenas com os valores, visão e missão da empresa, como também alinhada com o ambiente externo, seja a nível de competição direta e indireta, como também ao nível dos fatores macro e microeconómicos, sociais e, especialmente, tecnológicos, havendo também uma preocupação cada vez maior com os aspetos ambientais.

Esta mapeamento constante - esta atenção detalhada ao ambiente que pode influenciar as decisões - é concretizado por processos definidos de Inteligência Competitiva.

Com esta Tese de Mestrado, pretendeu provar-se que a Inteligência Competitiva é, efetivamente, valorizada pelas empresas e pretendeu explorar-se de que forma é que ela é aproveitada pelas empresas farmacêuticas em Portugal, sejam elas nacionais ou multinacionais.

Chegou-se a diversas conclusões, através da interpretação dos resultados obtidos com o questionário, entre as quais se destacam as seguintes:

- A IC ainda é uma prática recente em Portugal, não existindo, também, ensino estruturado nesta disciplina, apesar desta tendência ser crescente (seria interessante haver mais cursos formais na área em Portugal).
- Todos os Profissionais que responderam ao questionário estão familiarizados com o conceito de Inteligência Competitiva, mesmo que não o conheçam por este termo específico e consideram-na como uma fonte de vantagem competitiva para a empresa, e uma ferramenta essencial de obtenção de lucro
- Por outro lado, a grande maioria destes Profissionais não desempenha funções formais de Inteligência Competitiva e, em mais de metade das empresas, esta função não existe formalmente, o que pode indiciar que não há prática estruturada, formal e metódica desta disciplina. Quando existe, esta revelou ser relativamente recente.
- Os Profissionais que efetivamente se dedicam a Inteligência Competitiva, não o fazem de forma maioritária dentro do seu leque de funções.
- A maioria das empresas referiu que lida de forma média com a mudança, sendo que algumas lidam mal. Apenas 40% afirmou lidar acima da média e ninguém se considerou um líder da mudança, o que indica que em Portugal não existe uma grande cultura de inovação e ambição no setor Farmacêutico, não obstante o ambiente competitivo, reconhecido pelos respondentes.
- Apesar da maioria dos respondentes afirmar existir um investimento de tempo e dinheiro em Inteligência Competitiva e que os resultados que dela surgem serem influenciadores dos processos de tomada de decisão, esta nem sempre é metódica e organizada. A maioria dos respondentes também afirmou que os Profissionais de Gestão de Topo nem sempre têm em consideração a importância da Inteligência Competitiva, o que poderá justificar o menor investimento nesta matéria.
- Não existe grande colaboração interdepartamental no que respeita à Inteligência Competitiva, a maior parte dos departamentos não partilha eficientemente a informação entre si e as empresas ainda não têm uma cultura de Inteligência Competitiva bem implementada, apesar do reconhecimento da importância desta colaboração.
- A acrescentar ao ponto anterior, os colaboradores da empresa estão, na sua maioria impossibilitados de acederem às plataformas de armazenamento e análise de dados de IC, o que confirma a falta de cultura de IC na empresa, constituindo um fator impeditivo

de obtenção de contributos válidos para a melhoria da competitividade da empresa. Além disso, não existe equipa de ação competitiva formal nas empresas, sendo que a atuação é, portanto, meramente casuística.

- As fontes de informação primárias são usadas em menor extensão que as secundárias.
- Os Métodos de Análise são utilizados na sua maioria, sendo que falta explorar alguns deles.
- A informação retirada do final do processo de Inteligência Competitiva não é disponibilizada de forma contínua à equipa.
- A maioria dos respondentes afirmou que a sua empresa não investiu num *software* de Inteligência Competitiva. Supõe-se que este facto seja muito colmatado pela terceirização deste serviço a consultoras.
- Assim sendo:
  - Objetivo Principal
    - Qualificar e quantificar a implementação e utilização da Inteligência Competitiva nas Empresas da Indústria Farmacêutica em Portugal.
      - Este objetivo considera-se cumprido parcialmente. Apesar de efetivamente se terem retirado diversas conclusões deste estudo, o qual revela indicadores estatísticos coerentes, a amostra é pequena para a verdadeira qualificação e quantificação da Inteligência Competitiva nas Empresas da Indústria Farmacêutica.
  - Objetivos Específicos
    - Averiguar a necessidade crescente da implementação de Inteligência Competitiva na Indústria Farmacêutica em Portugal.
      - Este objetivo considera-se cumprido. Através da Revisão Bibliográfica e dos resultados ao Questionário, pôde depreender-se a necessidade de métodos de Inteligência Competitiva nas Empresas da Indústria Farmacêutica em Portugal, dada a necessidade e risco da inovação.
    - Averiguar que fontes de informação e métodos de análise de Inteligência Competitiva são mais predominantemente usados nas empresas da Indústria Farmacêutica em Portugal.

- Este objetivo considera-se cumprido. Foram quantificadas as principais fontes de informação e métodos de análise de Inteligência Competitiva através das respostas aos questionários.
- Comparar a Utilização da Inteligência Competitiva entre as Empresas da Indústria Farmacêutica Nacionais e Estrangeiras em Território Nacional.
  - Este objetivo foi cumprido, não se tendo verificado grandes variações na utilização da Inteligência Competitiva consoante a origem da empresa.
- Averiguar a existência de Correlação entre a Utilização de Inteligência Competitiva e o Sucesso de uma Empresa da Indústria Farmacêutica em Portugal.
  - Este objetivo não foi cumprido, uma vez que o único indicador de sucesso avaliado foi o Volume de Negócios Anual, cujos intervalos apresentados não foram suficientemente diferenciados para retirar conclusões.

Como sugestões para trabalhos futuros, considero que é relevante explorar de forma mais detalhada alguns tópicos, especialmente relacionar a existência de IC com certas características das empresas.

Assim sendo, sugiro estudar de forma aprofundada a possível existência de correlação entre a utilização de sistemas de Inteligência Competitiva e a origem das empresas, por forma a averiguar se efetivamente é uma prática que está mais presente, originalmente, em certos países ou não.

Acrescento, ainda, que seria relevante estudar de forma aprofundada a existência ou não de correlação estatística entre a utilização de Inteligência Competitiva e diversas variáveis, tais como o volume de negócios das empresas, a satisfação dos trabalhadores e a sua perceção de organização interna, por forma a comprovar a verdadeira necessidade de implementação destes sistemas.



## 6 Referências Bibliográficas

1. Silva JA da. O Valor do Medicamento e o Seu Contributo para a Sociedade. A Indústria Farmacêutica em Portugal - Saber Investir, Saber Inovar, - 75 Anos. 2014;157–61.
2. Urias E. The contribution of the pharmaceutical industry to the health status of the developing world. *Int Bus Manag.* 2017;33:41–67.
3. Durrant C. The responsibility of the pharmaceutical industry. *Clin Microbiol Infect* [Internet]. 2001;7(SUPPL. 6):2–4. Available from: <http://dx.doi.org/10.1046/j.1469-0691.2001.00077.x>
4. Aitken M, Kleinrock M. Global Medicines Use in 2020 Outlook and Implications. *IQVIA Inst Hum Data Sci.* 2015;(November 2015):1–43.
5. Portela L. Indústria Farmacêutica em Portugal: Uma Aposta de Futuro. A Indústria Farmacêutica em Portugal - Saber Investir, Saber Inovar, - 75 Anos. 2014;34–7.
6. Costa H. Mercado do Medicamento Mundial, Europeu e Nacional. A Indústria Farmacêutica em Portugal - Saber Investir, Saber Inovar, - 75 Anos. 2014;165–85.
7. Batel Marques F. Investigação, Desenvolvimento e seu Contributo para a Evolução Científica e para a Saúde Pública. A Indústria Farmacêutica em Portugal - Saber Investir, Saber Inovar, - 75 Anos. 2014;147–8.
8. IQVIA. Evolução do Mercado de Farmácia em Portugal - Agosto 2019.
9. APIFARMA. A indústria farmacêutica em números. 2018;
10. As 1000 Maiores Empresas em Portugal. *Expresso.* 2019;
11. Tukdeo R, Kalilombe E, Ogochukwu OC, Okafor F, Ebeleghe R. The global pharmaceutical industry. 2016;3253(10302991):1–9.
12. Global Sector Report - PHARMACEUTICALS. Euler Hermes Econ Res. 2018;
13. Miranda T. As Estórias que fazem a História da Indústria Farmacêutica em Portugal. A Indústria Farmacêutica em Portugal - Saber Investir, Saber Inovar, - 75 Anos. 2014;37–9.
14. Cohen FJ. Macro trends in pharmaceutical innovation. *Nat Rev Drug Discov.* 2005;4(1):78–84.
15. Ding M, Eliashberg J, Stremersch S. Process of Drug Discovery & Development

- [Internet]. Vol. 20, Innovation and Marketing in the Pharmaceutical Industry. 2014. 768 p. Available from: <http://link.springer.com/10.1007/978-1-4614-7801-0>
16. Arlington, S. & Davis N. Managing innovation in pharma: Pharmaceutical industry perspectives on the Global Innovation Survey 2013. PWC Innov Surv [Internet]. 2013;1–20. Available from: <https://www.pwc.com/gx/en/pharma-life-sciences/assets/pwc-managing-innovation-pharma.pdf>
  17. Deutsch L. Inteligência Competitiva: um caminho para a Inovação. 2007;
  18. Passos A, Ferreira TDM. Tesarac - O livro da Inteligência Competitiva. Editoriais LN, editor. São Paulo, Brasil: Cris Donizete; 2016.
  19. SCIP [Internet]. Available from: <https://www.scip.org/>
  20. Pereira JASR. Social Media Intelligence versus Inteligência Competitiva Os dados das redes sociais na Informação Empresarial: O caso da ANA – Aeroportos de Portugal, S.A. INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO; 2017.
  21. Prescott JE. The Evolution of Competitive Intelligence: Designing a Process for Action. 1999;
  22. Gray NH. Pharmaceutical Competitive Intelligence. Pharma Mark News. 2007;6(9):1–6.
  23. Nikolaos T, Evangelia F. Competitive Intelligence: concept, context and a case of its application. Sci J Bus Manag. 2012;
  24. SCIP - Ethical Intelligence [Internet]. Available from: <https://www.scip.org/page/Ethical-Intelligence>
  25. Fatti AC. Competitive Intelligence in the South African Pharmaceutical Industry. University of Johannesburg; 2012.
  26. Neves A. Considerações sobre a qualidade dos processos em organizações de diferentes áreas de atividade – PT . 2019 [Internet]. Estudo de Gestão de Conhecimento nas Organizações Portugal e Espanha . 2010 a 2019. 2019. Available from: <http://gc.knowman.pt/2019/processos-x-atividade-pt-2019/>

## 7 Anexos

Questionário utilizado:

### **Inteligência Competitiva na Indústria Farmacêutica em Portugal**

Caro/a Participante,

O meu nome é Afonso Dias Coutinho e sou um estudante finalista do Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas da Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa.

Encontro-me a desenvolver uma monografia acerca do tema “Análise da Concorrência de Empresas da Indústria Farmacêutica em Portugal – Foco na Utilização da Inteligência Competitiva em Empresas da Indústria Farmacêutica”, sob orientação do Prof. Doutor Diogo Sousa-Martins.

Nesta monografia, como o título espelha, será explorada a utilização da Inteligência Competitiva em diversas Empresas da Indústria Farmacêutica, nacionais e multinacionais, dada a importância da análise da informação externa para projetar o futuro das empresas deste setor.

Este questionário tem como principal objetivo averiguar se os Profissionais da Indústria Farmacêutica em Portugal têm conhecimento acerca da temática da Inteligência Competitiva, se a aplicam no seu dia-a-dia de trabalho e em que moldes o fazem.

Pode preencher o questionário mesmo não estando familiarizado com o termo.

Dada a pouca pesquisa feita neste âmbito em Portugal, esta recolha de dados e posterior análise revelam-se particularmente interessantes e potencialmente benéficos para os gestores das empresas, por forma a que a Inteligência Competitiva seja vista e utilizada cada vez mais como uma vantagem diferenciadora nas empresas que dela tiram proveito.

Toda a informação obtida será tratada como sendo confidencial e o seu anonimato está garantido.

O preenchimento deste inquérito dura não mais que 10 minutos.

Agradeço a disponibilidade e toda a atenção dispensadas para este assunto. Conto com o envio das respostas assim que possível.

Para mais questões, poderá contactar-me através do seguinte e-mail - [afonsodiascoutinho@gmail.com](mailto:afonsodiascoutinho@gmail.com)

Li e compreendi os objetivos deste inquérito e aceito a utilização das minhas respostas para o fim a que se destinam, estando ciente que o meu anonimato está garantido.

Sim	
Não	

## A – DADOS PESSOAIS

### 1) Idade

18-29	
30-39	
40-49	
50-59	
60+	

### 2) Género

Feminino	
Masculino	
Outro	

### 3) Qualificação Académica

Ensino Secundário	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	
Outro (por favor especifique)	

### 4) Qual destes termos se aproxima mais do seu cargo atual?

Analista	
Gestor	

Diretor	
Investigador	
CEO / Presidente Executivo	
Gestor / Diretor de Departamento	
Sócio / Senior Partner	
Vice-Presidente	
<i>Staff</i> Técnico	
Professor	
Outro (por favor especifique)	

## B – A SUA EMPRESA

### 1) Qual a origem da sua empresa?

Portuguesa	
Europeia	
Norte-Americana	
Outro (por favor especifique)	

### 2) Aproximadamente, quantos trabalhadores tem a sua empresa em Portugal?

< 10	
10 - 49	
50 - 99	
100 - 249	
249 - 500	
> 500	

**3) Aproximadamente, qual o Volume de Negócios Anual da sua empresa?**

< 100.000€	
100.000€ - 1.000.000€	
1.000.000€ - 5.000.000€	
5.000.000€ - 20.000.000€	
20.000.000€ - 50.000.000€	
> 50.000.000€	

**C – FAMILIARIZAÇÃO COM A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

**1) Está familiarizado com o termo “Inteligência Competitiva”?**

Sim	
Não	
Não sei	

\*Resposta “Sim” – Transitar para a secção E\*

\*Respostas “Não” ou “Não sei” – Transitar para a secção D\*

**D – DEFINIÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

De acordo com a SCIP (Strategic & Consulting Intelligence Professionals), Inteligência Competitiva pode ser definida como "um programa ético e sistemático de recolha, análise e gestão de informação externa que pode influenciar os planos, decisões e ações da sua empresa".

No fundo, é a gestão contínua, sistemática e estruturada da informação externa, relativa a todos os fatores que possam influenciar a empresa, desde os aspetos macroeconómicos e políticos, até à concorrência direta e indireta, estabelecendo estratégias que permitam a rápida resposta a eventuais alterações.

- 1) **Por favor, leia a definição de Inteligência Competitiva na descrição acima. Reconhece este tipo de atividades como sendo utilizadas na sua empresa?**

Sim	
Não	
Não sei	

\*Caso o respondente responda “Não”, termina o inquérito nesta secção\*

- 2) **Se respondeu “Sim”, porque outro(s) termo(s) é(são) denominada(s)?**

\_\_\_\_\_

### **E – ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

- 1) **Na sua opinião, quão importante é fazer um *scanning* constante do ambiente de negócios externo para a sua empresa ser mais competitiva?**

Não é importante	
Tem alguma importância	
É bastante importante	
É essencial	

- 2) **Desempenha uma função formal de Inteligência Competitiva na sua empresa?**

Sim	
Não	

- 3) **Há quanto tempo é que a função formal de Inteligência Competitiva existe na sua empresa?**

Menos de 3 anos	
3-10 anos	
Mais de 10 anos	
Não sei	
Não existe função formal de Inteligência Competitiva	

- 4) **Se desempenha funções de Inteligência Competitiva, quantos anos de experiência tem nessa matéria?**

1-5 anos	
5-10 anos	
Mais de 10 anos	

- 5) **Se desempenha funções de Inteligência Competitiva, qual a percentagem de tempo que dedica em tarefas exclusivamente dedicadas a essa matéria?**

0-20%	
20-40%	
40-60%	
60-80%	
80-100%	

- 6) **Se desempenha funções de Inteligência Competitiva, de onde obteve formação acerca dessa temática?**

Auto-aprendizagem	
Curso Superior ou Pós-graduação	
Seminários e/ou formações	
Outro (por favor especifique)	

## F – A UTILIZAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA SUA EMPRESA

- 1) **A Inteligência Competitiva é utilizada na sua empresa como ferramenta essencial na obtenção de lucro. Concorda com a anterior afirmação?**

Sim	
Não	
Talvez	

- 2) **Na sua opinião, como é que a sua empresa lida com mudanças no ambiente externo de negócios?**

Nós lideramos a mudança (somos líderes na inovação)	
Acima da média (lidamos bastante bem)	
Como a média (lidamos razoavelmente)	
Abaixo da média (não lidamos muito bem)	

- 3) **Na sua opinião, quão intensa é a força da concorrência no seu ambiente de negócios?**

Muito intensa	
Intensa	
Pouco intensa	

4) Por favor, indique até que ponto concorda com as afirmações abaixo descritas, aplicadas à utilização de Inteligência Competitiva (IC) na sua empresa.

	Discor do totalmente	Discor do parcialment e	Nã o concord o, nem discordo	Concor do parcialmente	Concor do totalmente
Investim os tempo e dinheiro nas fases de recolha de informação e processament o					
Os resultados da IC influenciam processos de tomada de decisões					
A IC é efetuada através de um processo sistemático e organizado					
A IC é utilizada como sistema de alerta de atividades novas da competição					
A IC é utilizada como sistema de alerta de <i>trends</i> emergentes na Indústria Farmacêutica					

A IC estima os impactos de diferentes decisões estratégicas que possam vir a ser tomadas					
Os Profissionais de IC estão cientes da importância da Inteligência em Gestão de Topo					

- 5) **Considera que, dentro da sua empresa, os diferentes departamentos partilham informação eficientemente entre si?**

Sim	
Não	
Talvez / Não sei	

- 6) **Qual considera ser, dentro da sua empresa, o grau de colaboração entre os diferentes departamentos, no que diz respeito à resolução de problema relacionados com a concorrência de outras empresas?**

Elevado	
Médio	
Reduzido	
Inexistente	

- 7) **Que impacto crê que a colaboração interdepartamental causa na tomada de decisões relativas à concorrência de outras empresas? Selecione todas as aplicáveis.**

Tomada de melhores decisões	
Indiferente	
Já foram tomadas más decisões devido a informação incorreta ou sua má transmissão	
A colaboração interdepartamental pode revelar-se de difícil gestão a nível de tomada de decisões relativas à concorrência	
Outro (por favor especifique)	

- 8) **Como é que os dados de Inteligência Competitivos são armazenados dentro da sua empresa?**

Dentro de uma plataforma ou base de dados disponível a todos os trabalhadores	
Dentro de uma plataforma ou base de dados disponível apenas aos responsáveis por funções de IC	
Não sei	
Outro (por favor especifique)	

- 9) **A sua empresa estabeleceu...**

Uma equipa de ação competitiva ocasional	
Uma equipa de ação competitiva formal	
Não existe equipa de ação competitiva	

**10) Que fontes de informação primárias são utilizadas para avaliar o ambiente externo e com que frequência?**

	Diariamente	Semanalmente	Mensalmente	Anualmente	Nunca
Consultores, <i>market researchers</i> externos					
Fornecedores / Clientes					
Distribuidores					
<i>Experts</i> da Indústria					
<i>Staff</i> novo que trabalhou na competição					
Membros de associações profissionais de comércio e indústria					
Funcionários de organizações concorrentes					
Jornalistas					
<i>Staff</i> participante em conferências e seminários					

Atividades de recreação social (p.e. <i>golf</i> , clubes)					
Os seus funcionários relatam a atividade dos concorrentes					
Os seus funcionários relatam as necessidades dos clientes					

**11) Caso exista alguma fonte de informação primária que não conste da tabela, indique-a. \_\_\_\_\_**

**12) Que fontes de informação secundárias são utilizadas para avaliar o ambiente externo e com que frequência?**

	Diariamente	Semanalmente	Mensalmente	Anualmente	Nunca
Websites corporativos					
<i>Social media</i> (Facebook, Twitter, LinkedIn, <i>blogs</i> )					
<i>Forecasts</i> de vendas					
Dados de desempenho operacional					

Informação financeira interna					
Informação sobre os órgãos regulamentares					
Dados demográficos do cliente					
Informação sobre potenciais parceiros de negócio					
Relatórios de pesquisa					
Feiras / Conferências					
Literatura / Revistas					
Materiais promocionais					
Relatórios corporativos trimestrais / anuais					
Relatórios de análise da indústria					

Relatórios de pesquisa de mercado					
Literatura específica do governo					
<i>Newspapers</i>					

13) Caso exista alguma fonte de informação secundária que não consta da tabela, por favor indique-a. \_\_\_\_\_

### G – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

1) Que Métodos Analíticos ou Modelos são utilizados para a geração de Inteligência Competitiva e com que frequência?

	Não é utilizado	Pouco utilizado	Utilizado	Bastante utilizado	Extremamente utilizado
<i>Benchmarking</i>					
Análise <i>blindspot</i>					
Análise Competitiva					
Análise GAP					
Análise da Indústria					
Análise PEST					
Análise de Patentes					

Análise de Cenário					
Análise de Grupo Estratégica					
Análise SWOT					
Análise de Cadeia de Valor					
Análise Win-Loss					
<i>Datamining</i>					
Análise de Matriz GE					
Análise de Portfólio (Matriz BCG)					
Jogos de Guerra de Negócios					

2) Caso exista algum Método Analítico ou Modelo que não consta da tabela e é utilizada na sua empresa, por favor indique-o. \_\_\_\_\_

## H – A ADIÇÃO DE VALOR À GESTÃO ESTRATÉGICA

1) **Quão importante é a informação analisada para a tomada de decisões?**

Extremamente importante	
Importante	
Não importante	

2) **Com que frequência faz a Inteligência Competitiva disponível para auxiliar nas tomadas de decisões estratégicas?**

Anualmente	
Semestralmente	
Trimestralmente	
Mensalmente	
Continuamente	
Outro (por favor especifique)	

## I – SOFTWARES DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

1) **Utiliza algum tipo de *software* de Inteligência Competitiva na sua empresa?**

Sim	
Não	

2) **Caso tenha respondido “Sim”, há quanto tempo o utiliza? \_\_\_\_\_**

3) **Caso tenha respondido “Sim”, qual o seu nome comercial? (opcional)\_\_\_\_\_**

**OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!**

O questionário terminou - agradeço a sua colaboração!

Caso esteja interessado, terei todo o gosto em enviar as conclusões da minha monografia aquando do seu término e apresentação - para tal, contacte-me antecipadamente através do e-mail [afonsodiascoutinho@gmail.com](mailto:afonsodiascoutinho@gmail.com)

Muito obrigado,

Afonso Coutinho