

Este Work Project é apresentado no âmbito dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Avançada para Executivos, da Nova School of Business and Economics

Dançando com os Tubarões

RUI MANUEL PENAS SOBRAL

Work Project realizado sob orientação de:

ROBA ELBAWAB

27-09-2023

Dançando com os Tubarões

A Internacionalização de uma empresa Farmacêutica para os Mercados mais Desenvolvidos do Mundo (MDM), foi possível realizar-se com inovação terapêutica, o que representou(a) um risco altamente elevado, dada a baixa probabilidade de sucesso, a par do elevado nível de investimento e know-how, necessários para o fazer.

O objetivo do trabalho foi o de analisar e compreender como é que uma empresa portuguesa a partir dum país sem tradição e know-how em I&D, foi capaz de se internacionalizar num mercado tão feroz, sob a Visão, liderança e empreendedorismo de Luís Portela, estando hoje em mais de 50 países do Mundo.

Palavras-chave: Bial; Luís Portela; Internacionalização; Indústria Farmacêutica



Metodologia

A metodologia da pesquisa baseia-se essencialmente em fontes secundárias qualitativas, embora exista também acesso a fontes primárias, nomeadamente a documentos escritos por Luís Portela. A informação quantitativa serviu nesta pesquisa para validar aqueles que são os mercados mais importantes e exigentes do globo, os mercados de primeiro mundo.

Sumário

No decorrer do início do Século XX, a talvez mais prestigiada farmácia do Porto, a Farmácia do Padrão, começou a diferenciar-se da sua concorrência por iniciativa de um dos seus jovens empregados, Álvaro Portela, ter feito a sugestão ao seu patrão, o Sr. Almeida, de começarem a abrir mais cedo do que o horário normal das farmácias, com o intuito de poderem servir as necessidades da sua população, que antes de irem para as suas atividades laborais, pudessem deixar as suas receitas na farmácia (à época os medicamentos eram manipulados nas farmácias), para que no final do dia, quando regressassem do trabalho, os pudessem ir levantar. A ideia de Álvaro foi rapidamente aceite pelo Sr. Almeida, tendo esta diferenciação sido revestida de enorme sucesso, decorrente do significativo impacto do crescimento das vendas e com o natural reconhecimento do patrão pelo jovem Álvaro.

Álvaro era dotado de um enorme espírito empreendedor e rapidamente começou a sugerir ao seu patrão novas ideias, de entre elas a criação de uma pequena unidade industrial para desenvolvimento do negócio, o que rapidamente também foi aceite pelo seu patrão, ao que posteriormente, em 1924 deu origem à fundação da Bial (marca que decorre dos dois “al” de Álvaro e Almeida), enquanto empresa no setor farmacêutico. Contudo e decorrente da avançada idade do Sr. Almeida, este decidiu por esse facto, que o jovem deveria avançar sozinho, mas que podia contar com o seu apoio financeiro, posição que Álvaro Portela decidiu aceitar, dando início à criação da BIAL, que está hoje quase no seu primeiro centenário.

BIAL está hoje com quase 100 anos de existência, algo raro se considerarmos a longevidade média das empresas¹, sendo uma empresa familiar que está na sua quarta geração, liderada hoje por António Portela - CEO, bisneto do fundador, tendo sido na sua terceira geração, então liderada por Luís Portela (neto do fundador), que foi constituída a Visão de internacionalizar a BIAL para o primeiro mundo, algo que para a época, e ainda hoje, era/é só para grandes visionários e empreendedores, o que parece correr nas veias da família Portela, não seja o sucesso que a empresa tem tido até aos dias de hoje.

Luís Portela liderou a empresa entre 1979 e 2011 como CEO/Chairman, e entre 2011 a 2021 enquanto Chairman, ano em que se reformou, mas foi com esse espírito de empreendedorismo² que resolveu desafiar o *status quo*³ e pensar sobre o que teria de acontecer na empresa para a fazer crescer e desenvolver, com o objetivo de a internacionalizar, não só para mercados menos desenvolvidos, mas em boa verdade ele queria levar a sua Marca para “o primeiro mundo”, dançando com os tubarões, colocando dessa forma bandeira BIAL não só em África ou nos pequenos países da América Latina ou América do Sul, mas sobretudo para mercados mais desenvolvidos, como a Europa (focado no EU5), os Estados Unidos da América,

¹ <https://www.dinheirovivo.pt/economia/dez-anos-e-a-esperanca-media-de-vida-das-empresas-em-portugal-12596462.html>

² (Lewrick et al, 2011)

³ (Ohly and Fritz, 2007)

o Japão, e em outros mercados que se lhe oferecessem como “impossíveis”, que como muitas vez diz, “*não são impossíveis, são apenas coisas muito difíceis de se alcançar*”.

O objetivo do estudo do caso é o de demonstrar que num país como Portugal, onde não existia qualquer saber, apetência ou tradição na indústria farmacêutica para se internacionalizar para o primeiro mundo, o mesmo foi possível fazer a partir dum país que vivia numa forte crise política, social, económica e tecnológica, através da criação de um centro de excelência em Investigação e Desenvolvimento que trouxe novas e inovadoras soluções terapêuticas à humanidade, permitindo com isso a expansão e internacionalização da BIAL para os mercados mais desenvolvidos e exigentes do globo.

Luís Portela



Médico por vocação e paixão, nunca tinha pensado em ser gestor, mas pela morte prematura do seu pai, sentiu que devia continuar o seu legado e resolveu dedicar-se a gestão da empresa, tendo adquirido em 1979 a maioria do seu capital, assumindo a partir dessa data a presidência da BIAL. Foi ele o grande visionário e impulsionador da empresa, representando a 3ª geração da Família Portela, e muito cedo definiu como grandes linhas de orientação estratégica para os 15 anos seguintes, a Qualidade⁴, a Inovação⁵ e a Internacionalização⁶, para o primeiro mundo.

⁴ (Jesús et al, 2006)

⁵ (Kalevi et al, 2011)

⁶ (Vieira, 2021)

Aos seus 21 anos de idade, seu pai, Emílio Portela, filho do fundador da empresa, terá falecido muito jovem, com apenas 50 anos, corria nessa altura metade do seu curso, mas Luís Portela sabia pouco sobre gestão e não sentia qualquer vocação para ser empresário (embora a história viesse a demonstrar o contrário), não se via a trabalhar numa empresa, daí que tenha tentado vender nos anos seguintes os seus 31% de quotas que herdou do seu pai.

Não tendo obtido qualquer sucesso na venda da sua quota, mas por grande admiração e respeito à obra do seu pai e avô, Luís Portela decidiu então abdicar do seu sonho e dedicar-se à empresa, tendo-se endividado “*até à ponta dos cabelos*” para adquirir mais 20%, ficando assim com a maioria do capital (51%), vindo-se a consagrar presidente em 1979. É de realçar que Portugal vivia ainda nessa época, uma grande convulsão pós-revolução de abril de 1974, um período ainda muito conturbado e instável sob ponto de vista social, político e económico, o que demonstra desde cedo uma grande coragem e determinação para Luís Portela assumir esse grande desafio e compromisso.

Bial ocuparia por essa altura a 53^a posição no ranking farmacêutico português e contava com 162 pessoas na organização, quando Luís Portela definiu as três grandes linhas de orientação estratégica para a empresa, daí que ao abrigo das mesmas tenha optado por procurar conseguir licenças de produtos inovadores, junto das multinacionais farmacêuticas, em vez de lançar cópias, tendo também aqui sido pioneiro, de onde se destaca o primeiro grande sucesso da sua gestão, ao ter dobrado as vendas da empresa no seu primeiro ano de presidência, com a licença que obteve da Bayer para o então inovador Reumon-Gel®. O claro sucesso deste produto veio a servir como cartão de visita para obter outras licenças de produtos inovadores para Portugal, de outras empresas multinacionais e mais tarde para a internacionalização destes mesmos produtos para os países menos desenvolvidos e onde as multinacionais não tinham grande interesse, porém, não se conseguiria internacionalizar para o primeiro mundo sem conseguir dar corpo a um dos seus grandes objetivos estratégicos: a inovação própria.

Luís Portela antes de iniciar em 1992 o enorme investimento⁷ na área de Investigação e desenvolvimento, procurou aconselhar-se com personalidades relevantes de várias áreas, desde os profissionais de saúde a empresários, passando por gestores e economistas, académicos, mas invariavelmente e tendencialmente o que as pessoas lhe diziam foi que não era possível fazer I&D com o objetivo de conseguir levar novos medicamentos inovadores ao mundo a partir de Portugal, pois é um país pequeno, sem tradição em inovação e considerando o investimento que era necessário para o fazer, podia até levar a empresa à sua falência, chamando-o de “*tolo*” e que isso seria só para as grandes multinacionais, contudo isso em vez de o desmotivar, ainda o incentivava mais! Passou sete anos nesta busca quando um dia, o seu antigo professor de farmacologia (Almeida Garret), e posteriormente o primeiro diretor do departamento de I&D da Bial, lhe terá dado razão e dito que sim, que isso seria possível fazer a partir de Portugal, embora muito difícil. Era tudo quanto Luís Portela queria ouvir (aparentemente nem dormiu nessa noite) para começar a atrair pessoas que fossem capazes de construir e de superar as difíceis barreiras que se avizinhariam, pelo que essa equipa teria de ser muito talentosa⁸ e ter um com grande espírito de sacrifício e de equipa.

O Crescimento e Desenvolvimento da Indústria Farmacêutica Mundial

A indústria Farmacêutica tal como a conhecemos hoje, terá sido criada nos finais do século XIX na Europa⁹, nomeadamente em países pioneiros como a Alemanha e Suíça, como um segmento de mercado da então nova indústria química, de onde se destacam as empresas como as Bayer, Ciba, Hoechst, Sandoz, de entre outras. Nos Estados Unidos da América a indústria farmacêutica só se terá começado a afirmar no início do Século XX, sendo que até à primeira grande guerra mundial as empresas norte americanas como as Eli Lilly, Abbott e

⁷ <https://www.efpia.eu/media/637143/the-pharmaceutical-industry-in-figures-2022.pdf>

⁸ (Pammolli et al, 2011)

⁹ (Malerba and Orsenigo 2015)

UpJohn, contavam com a tecnologia vinda das empresas europeias. De uma forma geral a indústria farmacêutica só começou a sua grande expansão após a segunda grande guerra mundial com o nascimento da então chamada “era de ouro”, vivida pela indústria farmacêutica, fruto da grande aposta que se começou a fazer em investigação e desenvolvimento em busca de soluções terapêuticas inovadoras. O grande crescimento da população a par de uma melhoria clara dos padrões de vida de onde se destacam os cuidados de saúde, a par do início das proteções das patentes veio fazer com que as grandes empresas lançassem as bases da transformação da indústria farmacêutica, fazendo com que o nível de investimento das empresas disparasse e como consequência disso mesmo se tenham feito descobertas fantásticas, que vieram a contribuir de forma decisiva para o aumento médio da esperança de vida do ser humano¹⁰. A par disso o negócio da indústria farmacêutica veio a tornar-se na segunda metade do século XX bastante atrativo (“era de ouro”), dado o aumento substancial da procura e do aparecimento de novas e inovadoras soluções terapêuticas. Também não é alheio a este crescimento exponencial (aposta em investigação e desenvolvimento e consequente descoberta de inovadoras soluções terapêuticas), que as cópias, ou se quisermos os medicamentos genéricos, até à década de 80 do século passado não tivesse à escala global uma quota superior a 2% do mercado¹¹.

Este período altamente lucrativo decorre então do aumento exponencial em investigação e desenvolvimento que as empresas começaram a fazer a partir da década de 50 do século passado, onde neste período se registava um investimento inferior a 4% sobre as vendas, disparando para valores à volta dos 20% a partir da década de 80, e posteriores, fazendo com que nas últimas duas décadas do século passado fossem lançados centenas de novos produtos e

¹⁰ (Lichtenberg, 2005)

¹¹ (Malerba and Orsenigo 2015)

novas classes terapêuticas. É neste romper de inovação e com o objetivo de reduzir os custos, não só de investigação e desenvolvimento, mas também de marketing, que as grandes empresas se começam a internacionalizar, seja com a abertura de novas filiais, seja pela internacionalização de negócios, através de parcerias que começaram a estabelecer com empresas locais afim de aumentarem as vendas e a sua rentabilidade.

A gestão de Luís Portela na BIAL, enquanto empresa de inovação, seguiu este modelo de negócio, sendo que para se internacionalizar, teria de fazer a sua grande e arriscada aposta em investigação e desenvolvimento, podendo dessa forma internacionalizar-se através da empresa, dos negócios ou de ambas. A grande dúvida estava em como se poderia fazer a partir de Portugal, que vivia o pós-revolução de Abril de 1974, e era um país sem qualquer tradição em investigação e desenvolvimento, e consequentemente sem *know-how*, além de ser um pequeno país com um mercado doméstico diminuto.

No presente momento e à escala global, muitas são as empresas que estão envolvidas no processo de investigação e desenvolvimento em busca de soluções terapêuticas inovadoras, contudo das 4.300 companhias, apenas 261 organizações foram bem-sucedidas e como tal apenas estas foram capazes de trazer à luz do dia e comercializar pelo menos um medicamento, desde 1950¹².

A Bial é uma das muito poucas empresas campeãs, de entre os milhares de players que procuram trazer soluções terapêuticas inovadoras ao mundo, e é com o sucesso dos seus departamentos de investigação e desenvolvimento que conseguem expandir-se e internacionalizar-se para os mercados do primeiro mundo, de entre os outros mercados mais pequenos.

¹² (Munos, 2009)

Internacionalização da BIAL para os Mercados Mais Desenvolvidos

Durante a sua gestão executiva, Luís Portela cedo percebeu que para se internacionalizar no primeiro mundo do mercado farmacêutico, teria de o fazer à custa de produtos próprios e não de licenças de produtos farmacêuticos que eram cedidos através de acordos feitos com as multinacionais para o território Português (como havia sido até aquela data), pelo que inicia uma jornada nunca antes feita em Portugal, desafiando o *status quo*, com a Visão de que para se internacionalizar, teria que construir uma equipa que a partir de Portugal que criasse condições para implementar na empresa um centro de excelência de Investigação e Desenvolvimento, com o objetivo claro de se diferenciar¹³ do que era até então feito em Portugal e dessa forma ser capaz de trazer ao mercado, novos produtos, novas soluções terapêuticas, para servir as populações do mundo. Ora fazer Investigação e Desenvolvimento na área do medicamento num país onde não existia qualquer tradição ou *know-how* em Inovação no setor, avizinhava-se como uma loucura, conforme a maioria das pessoas com quem contactou lhe diziam, o que aparentemente só constituiu um estímulo ainda maior para o seu grande objetivo de internacionalizar a sua empresa e chegar ao “quatro cantos do mundo”. Foi com base nesse estímulo, entre outros, que no ano de 1992 decidiu criar o departamento de investigação e desenvolvimento na empresa, focando-se em áreas específicas da saúde, sabendo que para ser bem-sucedido teria de atrair a Portugal, e mais em particular à sede da empresa no Porto, pessoas altamente qualificadas para o seu propósito. Naturalmente que além de ter de assegurar uma alta capacidade para atrair e reter pessoas altamente qualificadas¹⁴ e experientes, teria também de assegurar o capital (próprio ou alheio), dado que para fazer I&D seria necessário um alto nível de investimento, para não falar da grande coragem e paciência para saber esperar, dado que para registar uma patente de uma nova molécula, centenas de outras

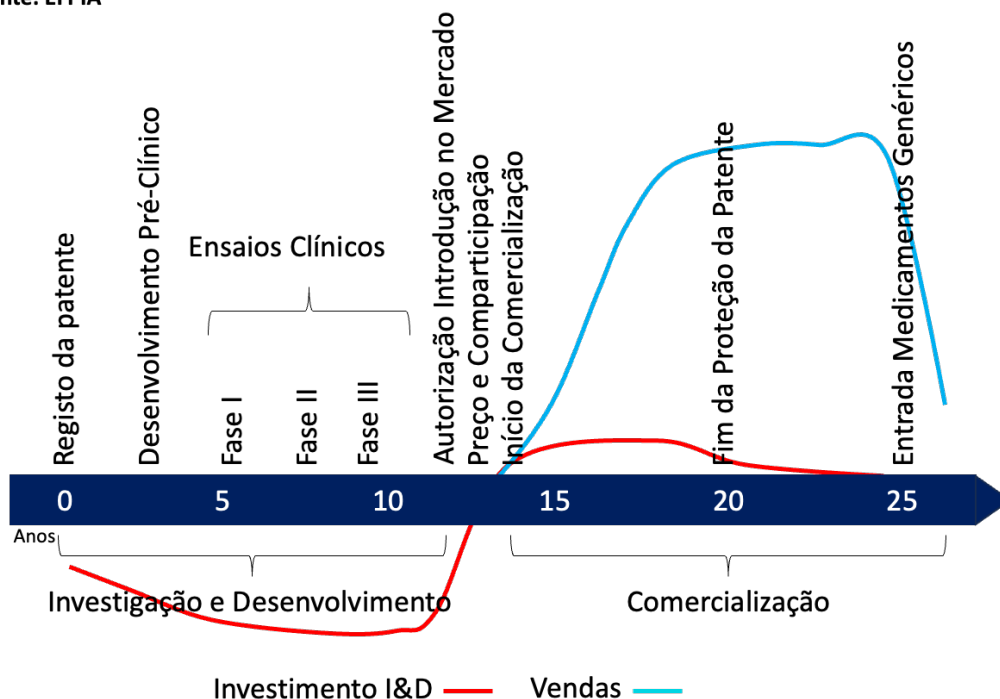
¹³ (Comanor 1967)

¹⁴ (Ohly and Fritz, 2007)

tantas ficaram pelo caminho, e o percurso do processo, desde o registo da patente até à sua comercialização, poderá levar entre 10 a 15 anos¹⁵.

Fases do Processo de Investigação e Desenvolvimento de um Novo Medicamento

Fonte: EFPIA



Ao longo desses primeiros 17 anos, a BIAL investiu mais de 300 milhões de euros, assumindo sempre o risco a 100%, investigou e desenvolveu centenas de moléculas (a esmagadora maioria ficaram pelo caminho), mas pela primeira vez em 2009, lançou no mercado global um produto de I&D de raiz Portuguesa, tendo sido este o elemento diferenciador para que BIAL se pudesse internacionalizar para os países mais desenvolvidos do mundo, fosse através dos seus negócios (licenciamento dos seus produtos para mercados onde não estava fisicamente), fosse através da internacionalização da empresa.

¹⁵ <https://www.efpia.eu/media/637143/the-pharmaceutical-industry-in-figures-2022.pdf>

A Investigação e Desenvolvimento na BIAL

Corria o ano de 1992 quando se iniciaram as atividades de I&D na Bial, que por um lado é um fim em si mesmo, mas por outro, um meio para assegurar que a Bial se conseguiria internacionalizar para o primeiro mundo, leia-se para os mercados mais desenvolvidos do mundo, como seria o caso da Europa (focado na Alemanha, França, Reino Unido, Espanha e Itália), a América do Norte e Japão. À época, quando se iniciou o processo de I&D, Bial queria ser uma empresa inovadora, mas não tinha meios para o conseguir fazer, i.e., faltava tecnologia, know-how e Portugal não tinha pessoas nem tradição na área, contudo lá se iniciou um longo e difícil caminho¹⁶, altamente arriscado e dispendioso¹⁷. Muitas foram as moléculas que foram “cano abaixo”, mas em 1994 sintetizou-se uma molécula que se patenteou e desenvolveu ao longo de 15 anos, tendo-se vindo a lançar no mercado global a partir de 2009. Foi este o primeiro medicamento inovador da BIAL que se lançou e comercializa no mercado global (um antiepiléptico¹⁸ - Zebinix®), fruto da sua aposta em I&D, com o qual foi possível iniciar a sua Internacionalização para os mercados do primeiro mundo, fosse da empresa, dos negócios ou de ambas.

Zebinix® é a marca comercial cujo princípio ativo é o “acetato de eslicarbazepina” e cuja indicação terapêutica são as crises epilépticas descritas de acordo com a autorização de introdução do mercado, nas regiões do globo onde o mesmo está aprovado. Para o mercado dos Estados Unidos da América e Canada a marca comercial registada do “acetato de eslicarbazepina” é Aptiom®.

Sete anos depois, Bial lança em 2016 no mercado global o seu segundo produto inovador, sendo que desta vez levou 11 anos no processo de I&D (um anti-parkinsoniano¹⁹ - Ongentys®),

¹⁶ <https://www.efpia.eu/media/637143/the-pharmaceutical-industry-in-figures-2022.pdf>

¹⁷ (Taylor, 2015)

¹⁸ <https://www.bial.com/com/about-us/history/>

¹⁹ <https://www.bial.com/com/about-us/history/>

que rapidamente atingiu a liderança do seu segmento de mercado, desta vez já com o atual CEO na liderança da BIAL - António Portela e Luís Portela enquanto Chairman.

Ongentys® é a marca comercial cujo princípio ativo é o “Opicapone” e cuja indicação terapêutica é de adjuvante de preparações de Levodopa para doentes adultos com a doença de Parkinson e de acordo com a autorização de introdução do mercado, nas regiões do globo onde o mesmo está aprovado.

O Mercado Farmacêutico Mundial e suas Dimensões

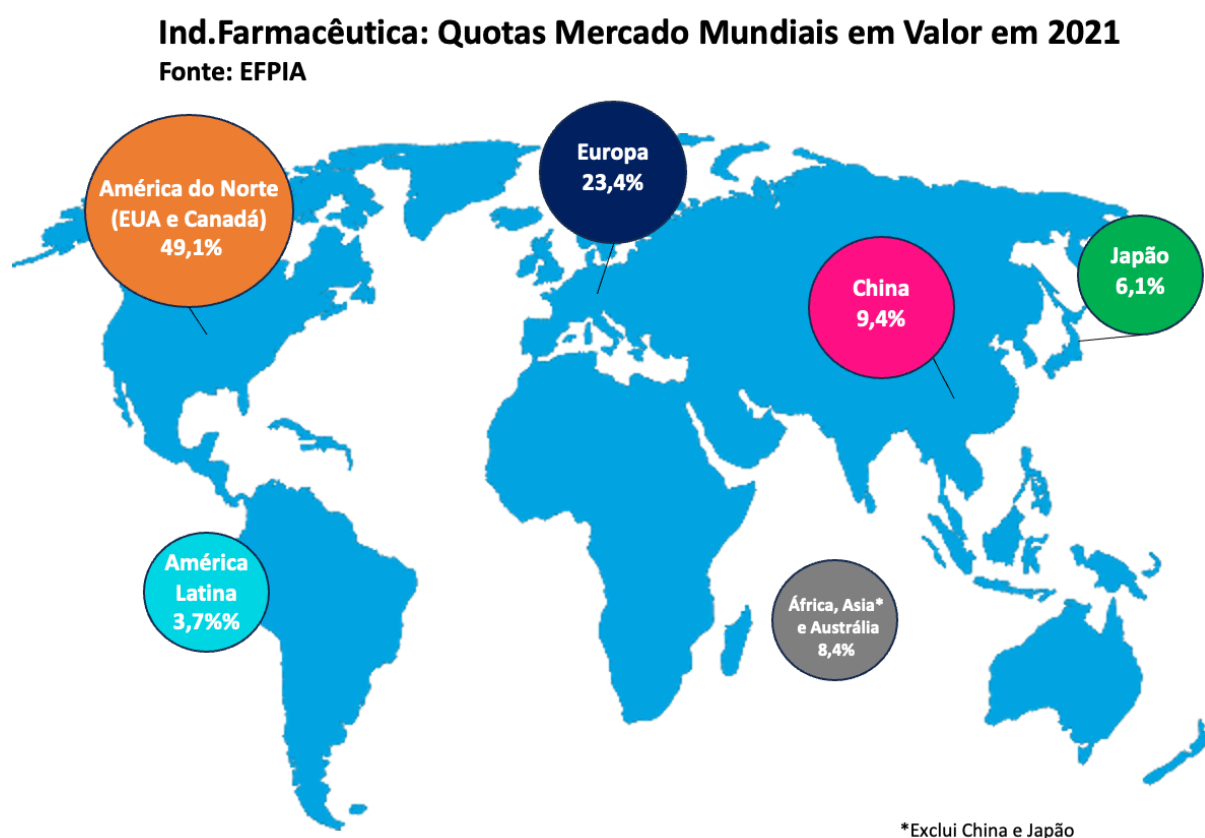
O mercado farmacêutico mundial dos produtos de prescrição médica obrigatória, e de acordo com os últimos dados publicados pela Federação Europeia das Associações e Indústria Farmacêutica (EFPIA)²⁰, evidencia que em 2021 o mercado mundial representou 1.062.707 Milhões de Euros, considerando os preços à saída de fábrica e não preços de venda ao público (não contempla margens dos armazenistas e retalhistas).

O maior mercado mundial continua a ser desde sempre o mercado norte americano com uma quota de mercado de 49,1% (Estados Unidos e Canadá), seguido pela Europa, que representou 23,4% em 2021, de onde o EU5 representou perto de 80% dessa quota de mercado. Países como a Rússia e a Turquia estão incluídos no mercado europeu, porém por especificidades muito próprias destes países, que se relacionam com a falta de acesso generalizada aos cuidados de saúde e às últimas inovações terapêuticas, não têm uma expressão muito grande em termos de quota de mercado em valor, pese embora a dimensão populacional na Rússia²¹ seja de cerca de 146 milhões de pessoas, a Turquia 89 milhões, o que representam populações superiores à do mercado mais importante da Europa, que é a Alemanha e que conta com 84 milhões de pessoas. A China é o terceiro mercado mais importante à escala global, mas

²⁰ <https://www.efpia.eu/media/637143/the-pharmaceutical-industry-in-figures-2022.pdf>

²¹ <https://www.dadosmundiais.com/majores-paises.php>

conta com apenas 9,4% de quota de mercado, apesar da sua população se registar em 1.462 milhões de seres humanos. A baixa quota de mercado da China deve-se essencialmente ao facto de que a medicina mais praticada ser a oriental, com práticas terapêuticas ainda muito diferentes da ocidental, mas, é no entanto, o mercado mais emergente do mundo para a indústria farmacêutica, dado o seu crescimento, o que justifica também ser o país do mundo que nos últimos anos mais investe em investigação e desenvolvimento. Na quarta posição temos o Japão com uma quota de mercado de 6,1%, seguido pela América Latina com 3,7%. O resto do mundo representa os restantes 8,3% e inclui as regiões da África, Austrália e Ásia (excluindo China e Japão).



De acordo com os dados publicados pela EFPIA, temos assim que os mercados com maior acesso a cuidados de saúde e acesso à inovação terapêutica, os Estados Unidos da América, A Europa, com particular incidência na EU5 e o Japão. A China, apesar da sua quota de mercado e do seu crescimento, é ainda um país muito atomizado sob o ponto de vista das práticas clínicas

e muito disperso sob o ponto de vista da sua população, i.e., é um mercado muito importante e considerado, mas não de acordo com a sua quota de mercado global. Assim sendo e numa lógica de internacionalização, os Estados Unidos, Canadá, Alemanha, França, Itália, Reino Unido, Espanha e Japão, estes oito países representam perto de 74% do mercado global, o que representa em grande medida os países mais desenvolvidos do mundo, localizações onde as empresas de inovação têm de estar, para onde se internacionalizaram ou têm de se internacionalizar para ganharem dimensão e sustentarem o seu crescimento. Naturalmente que se acrescentarmos a China, pese embora as suas particularidades, então neste caso já podemos dizer que menos de 10 países do mundo representam mais de 80% da faturação global da Indústria farmacêutica.

A Internacionalização da BIAL no Primeiro Mundo

A par do forte investimento que Luís Portela fazia em I&D, viria a internacionalização para o primeiro mundo, que paralelamente requeria também um forte investimento, pois se por um lado estava a apostar em trazer novos medicamentos ao mundo, por outro tinha de os fazer chegar a toda a humanidade.

Seis anos após o início das atividades de I&D na BIAL, Luís Portela, com o intuito de criar uma força ibérica decidiu da entrada em Espanha em 1998, através da aquisição de uma empresa local, situada em Bilbao, a Ifidesa Aristegui, entrando também numa nova área de negócios. A falta de know-how sobre este mercado leva Luís Portela a tomar a decisão de enviar alguns homens da sua confiança para Espanha por forma a aprenderem e desta forma adquirirem conhecimento, quer pelo mercado espanhol, quer pela nova área de negócios, afim de internalizar conhecimento. Esta empresa operava numa nova área de negócios para BIAL, que além da promoção e comercialização de vacinas e meios de diagnóstico, trazia também consigo a área de investigação e desenvolvimento dedicada à imunoterapia alérgica, o que lhe permitiu

expandir também para Portugal este novo ramo de negócios, além claro de ficar habilitado a o fazer para outros países. A aquisição da Ifidesa Aristegui constituiu um marco muito importante para a internacionalização da BIAL, considerando que conseguiu pela primeira vez iniciar a sua expansão através de produtos próprios, passando-se a designar este ramo de negócios como “BIAL Aristegui”. Passados cerca de 14 anos, mais em concreto no ano de 2012, Luís Portela decide-se pela aquisição de uma área de negócios de um grupo espanhol, o grupo Juste, com o intuito de muscular a sua área comercial em Espanha e assim robustecer o contributo de Espanha para o desenvolvimento de novos produtos e com isso acelerar a sua internacionalização.

Em 2009, quando chega a altura de lançar à escala global Zebinix®, Luís Portela decide então estabelecer parceria com uma empresa japonesa bem integrada na Europa (Eisai), e com elevada experiência na área terapêutica (epilepsia), para poder lançar este seu produto, dando dessa forma direitos exclusivos a esta empresa para poder lançar nos países fora da península ibérica o seu negócio, sendo que terminado o fim da proteção da patente na europa, o contrato terminaria. Foi através desta parceria que a BIAL se internacionaliza, através do seu produto, para os restantes quatro países do EU5 (Alemanha, Reino Unido, Itália e França), não tendo nessa altura a BIAL se internacionalizado como empresa. O licenciamento para terceiros dependeu de algumas questões que dentro elas se destacam a falta de informação e conhecimento suficientes que levassem a empresa a arriscar se internacionalizar com a abertura de filiais, sendo que é estabelecido nesse acordos que algumas dimensões das variáveis de marketing mix²² teriam de ser aprovadas pela BIAL, com o objetivo de apreender conhecimento pela forma como estas empresas operavam no mercado e desta forma ir adquirindo informação e conhecimento do mercado, tendo sido esta uma prática transversal em todos os processos de licenciamento, fosse para a Europa ou para outras regiões do globo.

²² (Kotler, 2000)

Na busca da sua expansão no mercado europeu, Luís Portela avança em 2010 para a aquisição de uma empresa italiana de seu nome “Società Antichi Ritrovati Medicinali”, em sequência à aquisição da área de negócios de imunoterapia efetuada em 1998 em Espanha, cujo objetivo estratégico passava por ser um “player europeu”, passando agora a estar em dois dos cinco mercados mais importantes da Europa, além de Portugal, claro.

A internacionalização da Bial enquanto empresa para a Alemanha e Reino Unido realizou-se em 2015, altura em que se preparava o lançamento do seu segundo produto (Ongentys®) e em que se preparava igualmente a integração nas suas filiais do Zebinix®, dado o fim da proteção da patente e fim do contrato com a Eisai. Para os casos da Alemanha e Reino Unido e ao contrário do que havia acontecido na expansão para Espanha e Itália, não houve aquisição de nenhuma empresa local, tendo a empresa sido fundada e constituída de raiz, com base no conhecimento adquirido ao longo da parceria criada com a Eisai. Uma nota final no processo de internacionalização na Europa, nomeadamente para os cinco países mais fortes, para destacar a França, onde BIAL ainda não tem uma presença direta enquanto empresa, i.e., em 2021 e após o terminus do contrato do Zebinix com a Eisai, a BIAL decidiu manter o seu produto (Zebinix) disponível para os doentes franceses, contudo e para que isso acontecesse BIAL decidiu subcontratar uma estrutura comercial e de assuntos médicos locais a fim de poder dar continuidade à sua presença através da manutenção dos seus produtos neste mercado. A entrada em França e decorrente da enorme dificuldade em se verem as inovações terapêuticas participadas com um preço dentro do corredor de preços europeu, é muito difícil, uma vez que as políticas de saúde na área do medicamento não asseguram com sustentabilidade uma política de investimento estável, daí que a decisão da abertura da filial em França ainda não tenha sido determinada até ao presente.

A par da mencionada Europa, os Estados Unidos da América representam um grande desafio para Luís Portela dadas todas as suas enormes especificidades, pelo que a

internacionalização da BIAL para esta região do globo foi igualmente feita através dos seus negócios, começando com o Aptiom®, onde Luís Portela assina um contrato de licenciamento em 2007 para uma empresa que se denominava por Sepracor, tendo, por força de uma aquisição mudado o seu nome para Sunovion, vindo a lançar o Aptiom® em 2014 nos Estados Unidos da América e Canadá.

Posteriormente, em 2017 BIAL licencia o seu opicapone (Ongentys®) a uma outra empresa americana, a Neurocrine para que lançasse este seu segundo medicamento no mercado norte americano, tendo a FDA (Food and Drugs Administration) aprovado a sua comercialização em 2020 e nesse mesmo ano o seu lançamento (comercialização) fosse efetuado.

A Ásia, e mais em concreto o mercado japonês, dado a sua dimensão económica para a indústria farmacêutica, representa um ponto de interesse estratégico, contudo com barreiras cross culturais²³ muito significativas, pelo que a decisão da internacionalização para o Japão passou também por ser através dos negócios, sendo que neste caso foi o Ongentys® que levou a bandeira de BIAL para o Japão, com um acordo de licenciamento com a Ono Pharmaceutical Co., Ltd. em 2013 e início da comercialização em 2020.

O Legado de Luís Portela

A BIAL está hoje em mais de 50 países²⁴ com os seus produtos, de entre eles os países dos mercados mais desenvolvidos do mundo, como a Europa (Alemanha, Reino Unido, França, Itália, Espanha, Portugal, Suíça...), Estados Unidos da América, Canadá, Japão, Austrália, entre outros. Com o intuito de se continuar a expandir e reforçar a sua posição no mercado global, a BIAL sob a liderança do atual CEO – António Portela, mantém as três grandes linhas de

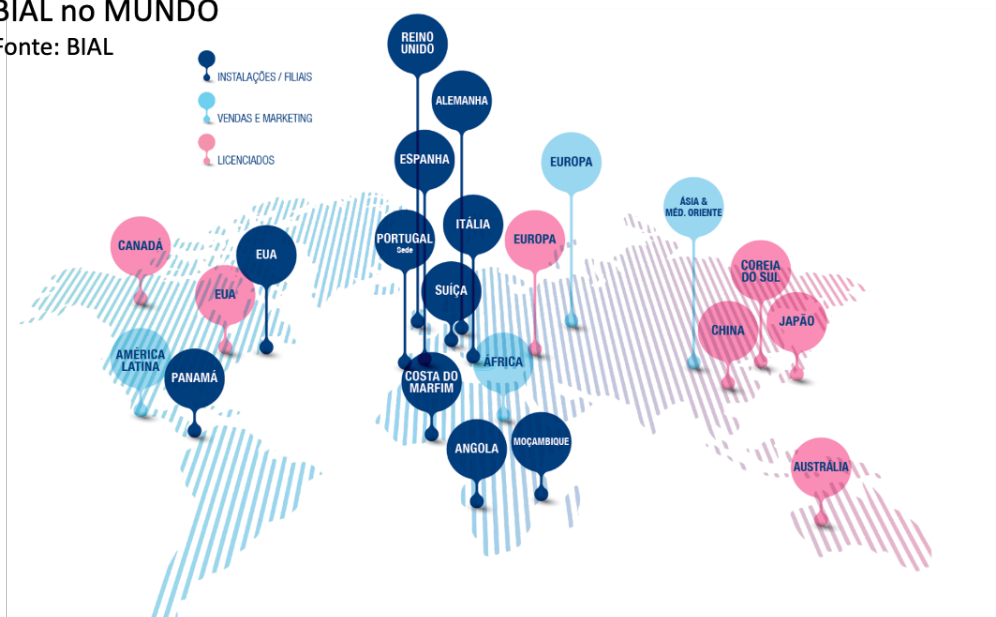
²³ (Magnier-Watanabe et al, 2011)

²⁴ <https://www.bial.com/pt/bial-no-mundo/>

orientação estratégica: A Qualidade, a Inovação e a Internacionalização, com o objetivo de oferecer à humanidade, inovadoras soluções terapêuticas, sob o lema “*Keeping Life in Mind*”²⁵.

BIAL no MUNDO

Fonte: BIAL



Para continuar a dar corpo à internacionalização da empresa, António Portela mantém um elevado nível de investimento em inovação, tendo sido a empresa de todos os setores a mais investir em 2021 em Portugal, com mais de 81,6 milhões de euros investidos²⁶.

De acordo com o seu relatório & contas de 2021 a BIAL²⁷ apresentou um volume de negócios em 2020 de 242M€ e em 2021 238M€, vendo o seu investimento em Inovação crescer, tendo aplicado em 2020 44,4M€ para em 2021 64,3M€, representando uma percentagem de 27% o que é um valor muito significativo e expressivo da sua clara aposta em inovação com o objetivo de reforçar a sua internacionalização.

Estas últimas palavras pretendem concluir que o trabalho de longo prazo e o legado de Luís Portela, foi altamente decisivo para a internacionalização da BIAL e está enraizado de forma determinante quer no Board atual da BIAL, quer na sua Comissão Executiva.

²⁵ <https://www.bial.com/pt/sobre-nos/missao-valores/>

²⁶ [https://www.dgeec.mec.pt/np4/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=11&fileName=IPCTN21_Empresas_Mais_I_D_.pdf](https://www.dgeec.mec.pt/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=11&fileName=IPCTN21_Empresas_Mais_I_D_.pdf)

²⁷ https://www.bial.com/media/3608/demonstracoes_financeiras_auditadas_2021_bial-portela-sa.pdf

Contudo, importa refletir sobre se a Bial tivesse partilhado o risco do investimento em investigação e desenvolvimento (e também os lucros, claro), e com isso pudesse ter trazido para o mercado mais produtos inovadores, aprendendo e adquirindo conhecimento de forma mais rápida, se isso não poderia ter acelerado o seu processo de internacionalização para os mercados dominados pelos grandes tubarões da indústria farmacêutica.

Notas de Ensino

Objetivos de aprendizagem

Este caso foi criado com o propósito pedagógico de demonstrar em sala de aula que os impossíveis em gestão podem “*ser apenas coisas muito difíceis de alcançar*” e que na esmagadora maioria dos casos tudo passa por se apreender conhecimento, estudar profundamente os temas e de se definir uma boa estratégia, com muita clareza de propósito, que no caso se salienta a estratégia de internacionalização da BIAL, assente em pilares claramente definidos e seguidos ao longo do tempo, afim de materializar a Visão de Luís Portela, num período do tempo onde em Portugal reinava muita incerteza, devido à instabilidade vivida no país no pós-revolução de 1974.

O caso descrito é explicado através do “Modelo de Internacionalização²⁸ de Uppsala”²⁹, que pela falta de conhecimento da Bial sobre como operar nos mercados externos, nomeadamente nos mais desenvolvidos, e antes de se internacionalizar como empresa, toma medidas que asseguram que irá apreender e adquirir conhecimento sobre esses mesmos mercados, através dos relacionamentos que têm com outras empresas que já aí operam, nomeadamente aquelas a quem licenciou os seus produtos. Bial ao longo deste processo de internacionalização foi sendo capaz de aprender conhecimento e com esse assumindo um maior

²⁸ (Andersen, 1993)

²⁹ (Forsgren, 2002)

comprometimento com esses mercados, tendo esse aprendizado afetado o seu comportamento organizacional, sem que isso tenha significado que perdesse a sua própria identidade.

O objetivo do estudo do caso é:

- a) Demonstrar que a internacionalização de uma empresa portuguesa é possível ser feita para o primeiro mundo, mesmo quando os ambientes interno e externo possam não ser os mais favoráveis, nomeadamente por desconhecimento dos mercados e da forma como os abordar, bem como pela concorrência fortemente instalada e dominadora.
- b) Compreender a importância de haver uma Visão clara para a internacionalização da empresa, que seja inspiradora, desafiante e que atraia e retenha talento que goste de arriscar e aprender, muitas vezes na forma tentada do “*learning by doing*”.
- c) Entender as possibilidades de internacionalização e expansão de uma empresa e dos seus negócios.
- d) A importância da inovação para a internacionalização na indústria farmacêutica.
- e) A importância da Missão, da Estratégia, da Cultura e dos Valores, para darem corpo à Visão.
- f) A crítica análise de dados, a observância e estudo de casos para melhor compreensão e aprendizagem que suportem a melhor tomada de decisão.
- g) A importância das decisões estratégicas que garantam sustentabilidade e ética nos negócios.

O caso é adequado para os cursos relacionados com gestão geral, internacionalização, gestão estratégica, liderança, governança empresarial, empreendedorismo, análise de dados, inovação, recursos humanos, qualidade, sustentabilidade, ética, modelos de negócio, cultura, negociação, avaliação de risco, de entre outros.

No seu processo de internacionalização a Bial investiu fortemente com base num modelo aparentemente mais seguro, analisando, estudando, aprendendo e adquirindo conhecimento através da forma como outras empresas se estruturaram e operavam nos mercados.

1. De acordo com a sua opinião, terá sido este o melhor modelo?

A Bial era (é) uma empresa familiar de raiz portuguesa, com um forte capital para enfrentar o risco da sua internacionalização, mas tinha que numa primeira fase que colocar esse capital em investigação e desenvolvimento para se internacionalizar para os mercados mais desenvolvidos. O nível de investimento que tinha e querendo manter o controlo na família, não lhe permitia fazer I&D, e ao mesmo tempo, ir por mote próprio para o Global, até porque, além da falta de recursos também não tinha conhecimento desses mercados e dos riscos que eles podiam apresentar. Posto isto, a melhor forma parece ser a seguida pelo modelo Uppsala³⁰ que define a importância de aprender e adquirir conhecimento, e à medida que o vai adquirindo, vai aumentando o seu nível de comprometimento, i.e., dando passos para se instalar nesses mesmos mercados de forma física com os seus produtos.

2. Poderia a Bial ter acelerado o seu processo de internacionalização se tivesse optado por um modelo mais arriscado, nomeadamente em investigação e desenvolvimento, dividindo o risco, e os benefícios?

Aparentemente a Bial nunca quis perder o controlo e como tal preferiu ir dando passos e ir aprendendo (muitas vezes na forma tentada, i.e., *learnin by doing*) a fazer o seu caminho, ao seu passo, considerando o nível de investimento que detinha ou poderia ter acesso. Claro que,

³⁰ (Andersen, 1993)

se se tivesse predisposto a fazer parcerias com entidades parceiras³¹ onde pudesse dividir o risco e o investimento, nomeadamente em I&D, que isso lhe teria permitido ir mais longe, nomeadamente na potencialidade de obter muito mais produtos e mais conhecimento e com eles poder acelerar a sua internacionalização para os mercados mais poderosos e desenvolvidos do mundo. Claro, os benefícios também seriam partilhados, contudo o enriquecimento a nível do conhecimento (a diversos níveis), adquirido seria exponencial e produtor de se instalar de forma mais célere nesses mercados.

3. Poderia a Bial ter acelerado o seu processo de internacionalização se tivesse optado por se colocar no mercado, passando a ter uma gestão profissional ao invés de familiar?

Muitas foram as empresas que a partir de determinado ponto do seu ciclo de vida, que decidiram colocar a sua empresa na bolsa, optando por uma gestão profissional³². Essa pode ser uma decisão estratégica pensada e ponderada para ter acesso a um capital mais forte e com isso apostar de forma mais intensa no seu propósito, logo acelerando o seu processo de internacionalização. Contudo e de acordo com tudo o que se sabe e se pode ler sobre as decisões estratégicas que foram tomadas por Luís Portela ou até pelo seu atual CEO – António Portela, essa não é uma questão em cima da mesa, i.e., Bial vai continuar a ser uma empresa cujo capital é 100% dominado pela família Portela e com uma gestão familiar.

4. Se em vez de medicamentos inovadores a Bial tivesse optado por se internacionalizar através de cópias (medicamentos genéricos), teria isso feito com que a Bial tivesse chegado aos mercados mais desenvolvidos?

³¹ (Thomas and Ely, 1996)

³² (D'Angelo et al, 2016)

Uma vez mais, tudo (ou quase tudo), é possível ser feito, dependendo do modelo de negócios escolhido e do investimento de que se dispõe ou tem acesso. O medicamento genérico está no mercado global e entra no mercado quando os produtos inovadores perdem a sua patente (20 a 25 anos após o seu registo), pelo que não têm de enfrentar o risco e os gastos de I&D, razão pela qual podem depois ter preços muito mais baixos. Portanto não aportam inovação nem novas soluções terapêuticas à humanidade, trazem sim, pelas razões expostas, um preço muito mais baixo, sendo por isso um negócio de volume, onde o custo de produção em massa é sinónimo de fator crítico do sucesso. Dito isto, muito dificilmente a marca Bial se poderia ter instalado neste segmento de mercado a longo prazo, pois as grandes empresas de produção em massa instaladas na China e na Índia, esmagam até ao limite todas as margens potenciais dos medicamentos genéricos. Desta forma, se a Bial se tivesse decidido por esse modelo de negócios, muito provavelmente já teria sido absorvida por uma dessas multinacionais e nunca teria visto a sua marca instalada nesses mercados. Por outro lado, com inovação própria³³, assegura um crescimento dos seus negócios mais sustentado, detendo o poder de chegar a esses mercados, seja através dos seus produtos licenciados a terceiros, seja posteriormente, enquanto empresa, instalando-se fisicamente nos mercados mais poderosos e desenvolvidos do mundo.

5. Até que ponto uma liderança forte que defina de forma bem estruturada a sua estratégia de internacionalização, pode ajudar a superar a falta de conhecimento dos mercados?

Uma liderança³⁴ forte desenha a sua Visão, Missão, Valores, criando uma determinada Cultura e inspirando uma equipa que consigo prossiga a Causa que defende. Um líder forte não é necessariamente alguém altamente qualificado sob o ponto de vista técnico ou alguém que

³³ (Schuhmacher et al, 2013)

³⁴ (Cote, 2017)

saiba fazer melhor que os outros determinada(s) componentes técnica(s), daí que o líder não substitui aos técnicos qualificados e com conhecimento para definir ou executar determinada tarefa, pelo que não é necessariamente ao líder que compete ter o conhecimento de como este ou aquele mercado funciona, pelo que o que compete ao líder é assegurar que detém associados à Causa que detenham o conhecimento necessário à realização da sua Missão.

Plano de Discussão

Propõem-se uma aula de 120 minutos que seria dividida da seguinte forma:

1. Apresentação do caso, “A Internacionalização da BIAL para os Mercados Mais Desenvolvidos do Mundo” (30 minutos).
2. Discussão sobre a opção estratégica da BIAL se ter internacionalizado focado nos mercados do primeiro mundo em oposição à exclusiva estratégia da internacionalização para os mercados menos desenvolvidos, tendo em linha de conta a situação em que se encontrava Luís Portela e o meio envolvente à época (20 minutos).
3. Discussão sobre as opções de acelerar a internacionalização para os mercados de primeiro mundo evidenciando os prós e contras (15 minutos).
4. Discussão sobre o modelo de internacionalização da BIAL para os mercados de primeiro mundo analisando as vantagens e desvantagens (20 minutos).
5. Discussão sobre se a aposta na Investigação e Desenvolvimento foi a melhor opção para a internacionalização da BIAL (15 minutos).
6. Discussão sobre a importância da orientação estratégica definida por Luís Portela para o sucesso da internacionalização da BIAL (20 minutos).

Referências:

Lewrick, M., Omar, M., Raeside, R. and Sailer, K. (2011), Education for entrepreneurship and innovation: “Management capabilities for sustainable growth and success”, *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 6 No. 1/2, pp. 1-18.

Ohly, Sandra, and Charlotte Fritz. 2007. “Challenging the Status Quo: What Motivates Proactive Behaviour?” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80 (4): 623–29.

Perdomo-Ortiz, Jesús, Javier González-Benito, and Jesús Galende. 2006. “Total Quality Management as a Forerunner of Business Innovation Capability.” *Technovation* 26 (10): 1170–85.

Kyläheiko, Kalevi, Ari Jantunen, Kaisu Puumalainen, Sami Saarenketo, and Anni Tuppurä. 2011. “Innovation and Internationalization as Growth Strategies: The Role of Technological Capabilities and Appropriability.” *International Business Review* 20 (5): 508–20.

Vieira, Jorge, Rui Frade, Raquel Ascenso, Filipa Martinho, and Domingos Martinho. 2021. “Determinants of Internationalization as Levers for Sustainability: A Study of the Portuguese Pharmaceutical Sector.” *Sustainability* 13 (17): 9792.

Pammolli, Fabio, Laura Magazzini, and Massimo Riccaboni. 2011. “The Productivity Crisis in Pharmaceutical R&D.” *Nature Reviews Drug Discovery* 10 (6): 428–38.

Malerba, Franco, and Luigi Orsenigo. 2015. “The Evolution of the Pharmaceutical Industry.” *Business History* 57 (5): 664–87.

Lichtenberg, Frank R. 2005. "The Impact of New Drug Launches on Longevity: Evidence from Longitudinal, Disease-Level Data from 52 Countries, 1982-2001." *International Journal of Health Care Finance and Economics* 5 (1): 47-73.

Munos, B. 2009. Lessons from 60 years of pharmaceutical innovation. *Nat Rev Drug Discov* 8, 959-968.

Comanor, William S. 1967. "Market Structure, Product Differentiation, and Industrial Research." *Quarterly Journal of Economics* 81 (4): 639.

Taylor, David (2015). *Issues in Environmental Science and Technology* No. 41 *Pharmaceuticals in the Environment*.

Kotler, Philip (2000). *Marketing Management: Millenium Edition*. Prentice-Hall.

Magnier-Watanabe, R., Benton, C., & Senoo, D. (2011). A study of knowledge management enablers across countries. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(1), 17-28.

Andersen, Otto (1993). "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis." *Journal of International Business Studies* 24 (2): 209-31.

Forsgren, Mats (2002). "The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review." *International Business Review* 11 (3): 257-77

Thomas, Dave, and Ely, Richard (1996). "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity." *Harvard Business Review*, September.

D'Angelo, Alfredo, Antonio Majocchi, and Trevor Buck. 2016. "External Managers, Family Ownership and the Scope of SME Internationalization." *Journal of World Business* 51 (4): 534-47.

Schuhmacher, Alexander, Paul-Georg Germann, Henning Trill, and Oliver Gassmann. 2013a. "Models for Open Innovation in the Pharmaceutical Industry." *Drug Discovery Today* 18 (23-24): 1133-37.

Cote, Robert (2017). “Vision of Effective Leadership.” *International Journal of Business Administration* 8 (6): 1.

“Dez anos é a esperança média de vida das empresas em Portugal”, Dinheiro Vivo, 2012, <https://www.dinheirovivo.pt/economia/dez-anos-e-a-esperanca-media-de-vida-das-empresas-em-portugal-12596462.html>

“The Pharmaceutical Industries in Figures”, EFPIA, 2022. <https://www.efpia.eu/media/637143/the-pharmaceutical-industry-in-figures-2022.pdf>

“History”, BIAL – Keeping life in mind, consultado em março 2023, <https://www.bial.com/com/about-us/history/>

“BIA 28-6156”, BIAL – Keeping life in mind, consultado em março 2023, <https://www.bial.com/pt/investigacao/pipeline/bia-28-6156/>

“Os 30 maiores e mais populosos países”, DadosMundiais.com, consultado em abril 2023, <https://www.dadosmundiais.com/maiores-paises.php>

“BIAL no Mundo”, BIAL – Keeping Life in Mind, consultado em abril 2023, <https://www.bial.com/pt/bial-no-mundo/>

“Missão & Valores”, BIAL – Keeping Life in Mind, consultado em abril 2023, <https://www.bial.com/pt/sobre-nos/missao-valores/>

“As Empresas com mais Atividade em I&D em 2021, Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, junho 2023, [https://www.dgeec.mec.pt/np4/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=11&fileName=IPCTN21_Empresas_MaisI_D_.pdf](https://www.dgeec.mec.pt/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=11&fileName=IPCTN21_Empresas_MaisI_D_.pdf)

“Sustainable Development Goals”, ONU, consultado em maio 2023, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

“Grupo Nabeiro é a empresa mais responsável em Portugal”, Grande Consumo, março 2023, <https://grandeconsumo.com/grupo-nabeiro-e-a-empresa-mais-responsavel-em-portugal/>

“Relatório & Contas 20212”, BIAL – Portela & Ca, S.A., 2021, https://www.bial.com/media/3608/demonstracoes_financeiras_auditadas_2021_bial-portela-sa.pdf