

O FUTURO E A GESTÃO NA SAÚDE



APOIOS:





ESPECIAL

O FUTURO E A GESTÃO NA SAÚDE

POR:

Giorgos Tsetis, Fast Company

ENQUADRAMENTO

A SAÚDE NÃO É UMA QUESTÃO DE GRATIFICAÇÃO INSTANTÂNEA

DEVEMOS REDEFINIR AS NOSSAS EXPECTATIVAS, PRIORIZANDO A LONGEVIDADE EM VEZ DAS SOLUÇÕES RÁPIDAS

Vivemos numa era em que quase tudo o que desejamos está ao alcance de um toque: respostas alimentadas por IA em segundos, compras de supermercado entregues dentro da hora, conteúdos intermináveis transmitidos instantaneamente e validação em tempo real através de “gostos” e partilhas – não é de estranhar que tenhamos começado a exigir o mesmo nível de rapidez em relação à nossa saúde. Alguns medicamentos prometem perda de peso acelerada. A telemedicina permite cuidados médicos no conforto do sofá. Testes de diagnóstico caseiros fornecem quase imediatamente indicadores de saúde. As redes sociais e a cultura on-demand reconfiguraram os nossos cérebros para desejar essa gratificação instantânea, prendendo-nos num ciclo de dopamina – uma busca incessante por recompensas de curto prazo à custa do bem-estar a longo prazo.

«A TRANSFORMAÇÃO BIOLÓGICA É LENTA E INTUITIVA – DESENROLA-SE AO LONGO DE MESES E ANOS, E NÃO DE UM DIA PARA O OUTRO»

As consequências desta mentalidade são bem mais profundas do que pensamos. Estão a redefinir a forma como encaramos os nossos corpos, a nossa saúde e o que significa sentir-nos bem. E isso está a afectar tanto a nossa saúde física quanto mental. A indústria da saúde e bem-estar, que deveria ser um contraponto a esta cultura, tem,

muitas vezes, vindo a alimentá-la, prometendo resultados da noite para o dia, soluções rápidas e transformações imediatas. A verdade é que os nossos corpos não funcionam ao ritmo dos nossos ecrãs.

A transformação biológica é lenta e intuitiva – desenrola-se ao longo de meses e anos, e não de um dia para o outro. No entan-



RESPONSABILIDADE

«COMO INDÚSTRIA, TEMOS A RESPONSABILIDADE DE PROMOVER ESTA MUDANÇA. ISSO SIGNIFICA CONTAR A VERDADE SOBRE O QUE REALMENTE IMPLICA TRANSFORMAR A SAÚDE»



to, fomos condicionados a sentir que fracassamos se não vemos resultados imediatamente. Essa dissonância tem consequências reais: as pessoas abandonam soluções que poderiam melhorar significativamente a sua saúde simplesmente porque não foram rápidas o suficiente. Na perseguição de ganhos a curto prazo, ig-

noramos os sistemas fundamentais que sustentam o bem-estar duradouro: a resposta ao stress, a saúde hormonal, o microbioma intestinal e o delicado equilíbrio de nutrientes que energizam o nosso corpo. O auge das soluções “rápidas” apenas reforçou este ciclo – todas oferecem um pico de dopamina, uma sensação efémera de progresso, sem abordar as causas profundas do nosso desconforto.

As transformações de saúde mais profundas acontecem quando colaboramos com o nosso corpo, e não contra ele. Isso exige uma mudança radical na forma de pensar – uma prioridade na optimização ao invés da gratificação instantânea, e uma redefinição de como medimos o progresso. E se a pergunta deixasse de ser “Quão rápido isto vai funcionar?” para passar a ser “Como isto vai apoiar a versão futura de mim”?

Este é o espírito da longevidade de corpo inteiro – a crença de que o modo como nos sentimos hoje está profundamente ligado ao modo como nos vamos sentir daqui a cinco, 10 ou 20 anos. Trata-se de preparar o corpo não apenas para sentir-se bem agora, mas para se manter forte e prosperar no futuro.

Como indústria, temos a responsabilidade de promover esta mudança. Isso significa contar a verdade sobre o que realmente implica transformar a saúde – que as mudanças duradouras acontecem ao longo de meses, e não dias. Significa conceber produtos que tratem as causas e não apenas os sintomas superficiais. E significa capacitar as pessoas a celebrar o

progresso, não a perfeição, compreendendo que sentir-se melhor é uma viagem e não um destino.

O FUTURO DA SAÚDE É INTEGRAL

O verdadeiro bem-estar não advém de soluções rápidas; advém de hábitos duradouros. Embora tratamentos e medicamentos possam proporcionar um alívio imediato, a transformação sustentável exige um compromisso mais profundo e prolongado com o modo de vida que escolhemos todos os dias.

Alimentos integrais, movimento regular, sono de qualidade, gestão do stress e escolhas conscientes como reduzir o consumo de álcool – isto não são tendências; são os alicerces para a clareza, resiliência e longevidade. Quando estes hábitos são apoiados por ferramentas clínicas fundamentadas na ciência, criam-se as condições para uma mudança verdadeira e duradoura. A saúde passa a ser algo que cultivamos, não uma simples pirataria.

Imagine se mudássemos o foco dos resultados rápidos para a vitalidade a longo prazo. Se o sucesso fosse definido não pela velocidade com que nos sentimos melhor, mas pela forma como estamos a preparar o nosso corpo e mente para prosperar durante décadas.

Este é o futuro da saúde: lento, intencional, orientado pela ciência e integral – porque nenhuma parte de nós funciona isoladamente. Enquanto líderes, alinhar-nos com esta visão significa construir não apenas negócios melhores, mas um mundo mais saudável. ●



CUF

TRANSFORMAR A SAÚDE COM INOVAÇÃO E PROXIMIDADE

A CUF TEM VINDO A REINVENTAR A FORMA COMO PRESTA CUIDADOS DE SAÚDE, COMBINANDO TECNOLOGIA, NOVOS MODELOS DE ACOMPANHAMENTO E PROXIMIDADE ÀS POPULAÇÕES

Ao assinalar oito décadas de actividade, a CUF revisita o caminho percorrido desde a sua fundação até à posição de maior operador privado de saúde em Portugal. Em entrevista à Executive Digest, Marta Martins, directora de Inovação e Novos Cuidados e Soluções, explica como a instituição concilia tradição e inovação, apostando em tecnologia, cuidados digitais e proximidade às populações, enquanto prepara o futuro do sector da saúde no País.

Ao celebrar 80 anos de história, como olha a CUF para o papel que desempenhou na transformação do sector da saúde em Portugal?

A CUF olha para os seus 80 anos de história com um enorme orgulho no papel transformador que desempenhou no sector da saúde em Portugal. Nestes 80



anos, a CUF passou de um projecto criado para cuidar dos colaboradores da Companhia União Fabril para se tornar o maior operador privado de saúde em Portugal. Esse percurso foi sempre guiado pelo respeito pela dignidade e bem-estar da pessoa, pela humanização dos cuidados e pela aposta na excelência clínica e na inovação. Contribuímos para transformar a saúde em Portugal através da criação de novos mo-

delos de prestação de cuidados, do investimento em tecnologia e da proximidade às comunidades, mantendo sempre como prioridade a confiança das pessoas que nos escolhem.

Quais foram os principais marcos de evolução da CUF que hoje ajudam a projectar o futuro da marca?

A abertura do Hospital CUF Infante Santo em 1945 constitui o início da nossa história.



LEGADO

CONJUGAMOS O LEGADO DA
CONFIANÇA E HUMANIZAÇÃO COM
UMA APOSTA CONTÍNUA NA INOVAÇÃO



Em 2001, com a inauguração do Hospital CUF Descobertas, iniciámos o desenvolvimento de um verdadeiro projecto de rede para conseguir chegar a cada vez mais portugueses. Para além disso, este Hospital foi um marco na organização dos serviços privados de saúde, com a aposta em equipas clínicas dedicadas e diferenciadas.

Desde então, a CUF tem procurado expandir a sua rede para uma verdadeira cobertura nacio-

» «A tecnologia é um instrumento de apoio, nunca de substituição, permitindo mais contacto humano com os doentes»

nal. Destaco neste propósito a abertura em 2010 do Hospital CUF Porto e em 2020 o novo Hospital CUF Tejo.

Mas, para além de uma rede física de cuidados de saúde, a CUF sempre procurou inovar na forma como os cuidados são prestados. Assim, constituem também marcos relevantes: a criação do primeiro Serviço Privado de Hospitalização Domiciliária do País, em 2020, e também, no mesmo ano, a criação da Clínica CUF Digital para agregar a oferta da CUF via canal remoto.

Já este ano, a CUF lançou 13 centros de saúde na Grande Lisboa que reforçam a aposta na prevenção e na proximidade às populações que servem.

Estes passos, aliados à aposta na investigação clínica, à inovação tecnológica e ao desenvolvimento de novas formas de gestão, preparam-nos para o futuro.

A CUF tem vindo a crescer através da abertura de novas unidades e da diversificação da oferta. Quais são as áreas estratégicas que mais vão marcar este crescimento nos próximos anos?

Continuaremos um caminho de proximidade às populações com a já anunciada construção de novos hospitais em Braga, Leiria, Covilhã e Barreiro. Paralelamente, continuaremos focados na diferenciação da oferta de cuidados para garantir um acompanhamento completo ao longo de toda a vida, desde os cuidados primários e de prevenção até aos tratamentos de maior complexidade. Com-

plementaremos o reforço da proximidade às populações através de novos modelos de cuidados de saúde, como os cuidados domiciliários, e do fortalecimento das plataformas digitais com o intuito de expandir os cuidados para fora das paredes dos Hospitais, Clínicas e Centros de Saúde. Finalmente, a CUF mantém um forte investimento em investigação e ensino para assegurar a qualidade e inovação dos seus serviços.

A gestão na saúde enfrenta desafios cada vez mais complexos. Que novos modelos de gestão estão a ser adoptados pela CUF para responder às necessidades actuais?

Temos uma forte aposta na digitalização e em novos modelos de prestação, como os cuidados domiciliários, o que nos permite oferecer uma resposta mais flexível e centrada no doente. O futuro passará, cada vez mais, pela operacionalização de pathways clínicas (jornadas de patologia) que combinam interacções dentro e fora do Hospital para levar os cuidados à hora certa e pelo canal certo aos seus clientes.

Desde 1980, com a introdução da primeira TAC, a CUF tem acompanhado a inovação tecnológica na saúde, como a robótica cirúrgica ou a telemedicina. Que impacto têm estas evoluções na qualidade dos cuidados prestados?

Estas tecnologias têm permitido diagnósticos mais rápidos e precisos, cirurgias menos invasivas, maior segurança clínica e recuperações mais rápidas. A cirurgia



robótica, por exemplo, já está presente em vários hospitais CUF e tem elevado o padrão da prática médica em Portugal. A telemedicina e as soluções digitais também aproximaram os cuidados das famílias, garantindo acesso, comodidade e continuidade clínica.

A Inteligência Artificial (IA) já está a ser aplicada em áreas como a mamografia ou o diagnóstico de fracturas. Que outras aplicações tecnológicas estão em desenvolvimento na CUF?

A IA é uma das áreas de inovação mais promissoras e já estamos a integrá-la em diversas frentes para otimizar processos e apoiar a decisão clínica. Para além do apoio ao diagnóstico em mamografia, que aumenta a probabilidade de detecção precoce do cancro da mama em 99,9%, e da interpretação de raio-X de trauma e tórax que aumenta a deteção de fracturas e outras patologias, ou ainda a assistente virtual Clara que faz automaticamente uma chamada telefónica de seguimento aos doentes submetidos a cirurgia de ambulatório. Temos no nosso pipeline de inovação um conjunto de aplicações a serem analisadas como ferramentas que fazem o resumo automático da consulta, libertando tempo ao médico para maior interacção com o doente, algoritmos de apoio ao diagnóstico na área da Dermatologia, e também estamos a analisar ferramentas para automatização de tarefas não clínicas.

A integração da IA nos sistemas clínicos está a abrir cami-

» **Marta Martins, directora de Inovação e Novos Cuidados e Soluções da CUF**



nho para uma medicina cada vez mais personalizada ao doente e não à doença.

Como é que a CUF concilia a tradição de 80 anos com a necessidade de se reinventar constantemente para o futuro?

Fazemo-lo conjugando o legado da confiança, proximidade e humanização com uma aposta contínua na inovação. Mantemos a vitalidade de quem está a começar, sem perder a experiência acumulada ao longo de oito décadas.

A chave está em conjugar a longevidade com a vitalidade. A nossa história resulta da acumulação de conhecimento, experiência e valores, transmitidos entre sucessivas gerações de profissionais. Ao mesmo tempo, acolhemos a ener-

gia e as novas ideias daqueles que se juntam a nós, que nos desafiam e nos renovam.

A tradição não é um obstáculo, mas sim a base sólida sobre a qual construímos a inovação. Mantemos o compromisso com a humanização dos cuidados e o respeito pela dignidade da pessoa, valores que estiveram na nossa origem, e aplicamo-los aos desafios modernos, seja através da adopção de novas tecnologias ou da criação de novos modelos de cuidado.

Que papel têm os novos negócios - como serviços digitais, cuidados domiciliários ou medicina preventiva - na estratégia de longo prazo da CUF?

Estas novas soluções são fundamentais para garantir que a CUF



FUTURO

A NOSSA AMBIÇÃO É HONRAR O PASSADO, TRANSFORMAR O PRESENTE E CONTINUAR A CONSTRUIR O FUTURO DA SAÚDE EM PORTUGAL



está presente em todas as fases da vida, dentro e fora das suas unidades de saúde. Queremos oferecer soluções mais convenientes, acessíveis e centradas no doente: desde consultas digitais e acompanhamento remoto até programas de prevenção e saúde ocupacional. Representam não apenas diversificação, mas também a resposta às necessidades de uma sociedade que exige proximidade, flexibilidade e sustentabilidade.

De que forma a inovação tecnológica pode ser um aliado dos profissionais de saúde, ajudando-os a concentrar-se no que mais valor acrescenta, contribuindo para uma melhor experiência global dos utentes?

A tecnologia é um instrumento de apoio, nunca de substituição. Com automação e sistemas inteligentes, libertamos os profissionais de tarefas administrativas ou repetitivas, permitindo-lhes dedicar mais tempo ao contacto humano e ao cuidado personalizado. Isso melhora a experiência de quem trabalha na CUF e aumenta a qua-



«ESTAMOS A TRABALHAR NA CRIAÇÃO DE VERDADEIRAS JORNADAS HÍBRIDAS DE SAÚDE, COMBINANDO O DIGITAL COM OS CUIDADOS PRESENCIAIS»

lidade percebida pelos doentes, que valorizam não só a excelência técnica, mas também a relação próxima e humana.

Que importância têm as parcerias com startups ou outras entidades no futuro da inovação em saúde na CUF?

Acreditamos que a inovação nasce também da colaboração. Por isso, temos parcerias com universidades, centros de investigação, fundações e startups, que trazem novas ideias e soluções tecnológicas. Exemplos são os projectos conjuntos na área da oncologia, da literacia em saúde ou da optimização logística. Estas parcerias permitem acelerar a inovação, escalar soluções e gerar impacto real na prática clínica e na experiência dos doentes.

A saúde é cada vez mais integrada e multidisciplinar. Como é que a CUF garante uma visão holística e coordenada do cuidado ao doente?

Na CUF, qualquer doente que acede a uma unidade de saúde tem acesso à excelência de toda a rede. Trabalhamos em equipas multidisciplinares, integrando médicos de família, médicos especialistas, psicólogos, enfermeiros e outros profissionais. Através de sistemas clínicos integrados e do acompanhamento digital, asseguramos a continuidade de cuidados ao longo de todo o percurso do doente, da prevenção ao tratamento e à reabilitação.

Como é que a CUF está a integrar soluções digitais, IA e novos mo-

delos de negócio para construir uma gestão hospitalar orientada para o doente?

A integração de soluções digitais, IA e novos modelos de prestação de cuidados de saúde está no centro da estratégia da CUF para uma gestão hospitalar mais sustentável e orientada para o doente. Ferramentas como a app My CUF e os cuidados domiciliários reforçam a proximidade e conveniência, enquanto projectos de IA, como a Assistente Virtual Clara libertam os profissionais de tarefas repetitivas e melhoram simultaneamente a qualidade dos cuidados, a experiência dos doentes e o bem-estar das equipas. Estamos a trabalhar activamente na criação de verdadeiras jornadas híbridas de saúde, que conjugam a potencialidade dos novos algoritmos e do canal remoto com a necessidade de cuidados nas nossas unidades CUF. Assim conseguimos modular o nível de cuidados de forma eficiente e conveniente para os nossos doentes, alcançando os melhores outcomes clínicos.

Olhando para o futuro, quais são as grandes ambições da CUF para a saúde em Portugal?

Queremos continuar a ser uma referência em excelência clínica, inovação e humanização, estando cada vez mais próximos das pessoas. A nossa ambição é honrar o nosso passado, transformar o presente e continuar a construir o futuro da saúde em Portugal, sempre guiados pelo nosso propósito: “Pela vida, com humanidade e excelência”. ●





ESPECIAL

O FUTURO E A GESTÃO NA SAÚDE

GENERIS



ACESSIBILIDADE À SAÚDE COMO MOTOR DE SUSTENTABILIDADE

A GENERIS CONSOLIDOU-SE COMO A MARCA DE GENÉRICOS PREFERIDA EM PORTUGAL, ALCANÇANDO A LIDERANÇA EM VALOR NO MERCADO TOTAL AMBULATÓRIO

Vinte anos depois de ter iniciado actividade, a Generis é hoje a marca de genéricos preferida pelos portugueses e acaba de alcançar a liderança em valor no mercado total ambulatório. Em entrevista à Executive Digest, Luís Abrantes, CEO, e Diogo Fernandes, director da Unidade Retail da Generis, explicam como a empresa construiu esta posição, os desafios que enfrenta num sector altamente regulado e a visão para o futuro dos medicamentos genéricos em Portugal.

Lançada em 2003, a Generis é hoje a marca de genéricos preferida pelos portugueses. Que princípios de

gestão foram determinantes para conquistar esta confiança e para conseguirem mantê-la?

Luís Abrantes (LA): Desde o início, a Generis assentou a sua gestão em três pilares: rigor, proximidade e acessibilidade. Sempre acreditámos que democratizar o acesso à saúde exigia não apenas qualidade, segurança e eficácia, mas também transparência e consistência. Ao longo dos anos, fomos investindo em produção nacional, ampliando o portefólio e mantendo uma relação ética e sólida com todos os stakeholders. É esta com-

binação que nos permitiu ganhar a confiança dos profissionais de saúde e dos doentes, e consolidar a nossa liderança.

Diogo Fernandes (DF): No retalho, o segredo foi trabalhar lado a lado com as farmácias, garantindo apoio, formação e ferramentas que reforçam a recomendação informada. A proximidade no terreno e a comunicação clara com os portugueses também foram determinantes. Fomos pioneiros a comunicar em TV, e esse esforço de desmistificação ajudou a conso-



LITERACIA EM SAÚDE

PROMOVEMOS LITERACIA PORQUE ACREDITAMOS
QUE CIDADÃOS MAIS INFORMADOS FAZEM
ESCOLHAS MAIS CONSCIENTES, QUE
BENEFICIAM TODO O SISTEMA DE SAÚDE



lidar a confiança na marca e no próprio conceito de genérico.

Como definem a visão da Generis para o futuro da saúde em Portugal, especialmente no contexto dos medicamentos genéricos?

LA: O futuro dos genéricos está ligado à sustentabilidade do SNS e ao poder de escolha dos cidadãos. Queremos continuar a liderar este caminho, assegurando medicamentos de qualidade e acessíveis. A nossa visão é clara: sermos uma marca de confiança que garante inovação acessível, suportada pela digitalização e pela evolução contínua do serviço ao doente.

Não surpreende, portanto, que pela primeira vez um player cujo core business são os medicamentos genéricos atinja a liderança do mercado total ambulatório em valor, sendo que já éramos largamente líderes em unidades vendidas. Este é um marco histórico na Europa!

DF: Vejo o futuro com foco em confiança e proximidade. No retalho, é essencial que os portugueses continuem a sentir-se seguros e informados sobre o valor dos genéricos. A literacia em saúde vai ser determinante, e a Generis terá sempre um papel activo em iniciativas que aproximem a marca das famílias e reforcem a sua relevância no quotidiano.

Quais os principais desafios de liderar uma empresa farmacêutica de referência num sector tão regulado e em constante transformação?

LA: O maior desafio é manter a agilidade dentro de um sector al-



» Luís Abrantes,
CEO da Generis



» Diogo
Fernandes,
director da
Unidade Retail
da Generis

é preciso trabalhar a emoção, a proximidade e a credibilidade da marca. É também um exercício de equilíbrio: ser criativo e inovador, mas sempre dentro de um quadro regulamentar muito exigente.

De que forma os genéricos podem contribuir para a sustentabilidade do SNS e qual o papel da Generis nesse caminho?

LA: Os genéricos são uma das ferramentas mais eficazes para aliviar a pressão financeira do SNS, garantindo acesso universal a medicamentos essenciais. A Generis, ao liderar o sector, tem uma responsabilidade acrescida: assegurar que essa poupança não compromete a qualidade, a confiança nem a disponibilidade.

DF: O papel da Generis também é educativo. Explicar ao cidadão comum que optar por um genérico não é apenas uma escolha individual mais económica, mas uma decisão que ajuda a sustentar o sistema de saúde de todos. Daí o nosso investimento contínuo em comunicação e literacia em saúde.

Num mercado já maduro, que espaço ainda existe para inovação e diferenciação no segmento dos medicamentos genéricos?

LA: Inovar em genéricos significa ser ágil no lançamento de novas moléculas, mas também diferenciar pela qualidade industrial, pela digitalização de processos e pela confiança que transmitimos. A inovação está tanto no produto como no serviço que prestamos à sociedade. Inovar também é ga-

tamente regulado. Temos de garantir absoluto cumprimento normativo, mas ao mesmo tempo sermos rápidos a responder às necessidades dos doentes e às dinâmicas de mercado. Equilibrar inovação, preço justo e disponibilidade contínua é uma responsabilidade imensa, sobretudo quando se lidera em volume e confiança.

DF: Na área de comunicação e marketing, o desafio é diferenciar-nos num mercado maduro. Já não basta explicar o que é um genérico,



rantir que as moléculas já existentes se adaptam aos novos normativos de qualidade, sendo que, por esse motivo, começa a ser recorrente o desaparecimento de alguns originadores, cujo espaço é preferencialmente ocupado pelas soluções terapêuticas da Generis.

DF: No retalho, a diferenciação acontece sobretudo na forma como comunicamos e como apoiamos as farmácias e os consumidores. A inovação está em criar experiências de marca que reforcem a confiança e a proximidade, seja em campanhas massivas, seja em projectos como a KidZania, que educam e aproximam.

Como se equilibra a dimensão industrial e internacional do Grupo Aurobindo com a proximidade que a Generis mantém junto das farmácias, hospitais e consumidores em Portugal?

LA: A integração no Grupo Aurobindo trouxe-nos escala e solidez, mas nunca perdemos a nossa identidade nacional. Produzimos em Portugal, investimos em talento português e mantemos uma relação directa com farmácias e hospitais. É esta conjugação que nos permite ser globais, mas ao mesmo tempo próximos.

DF: No dia-a-dia, o equilíbrio faz-se com equipas no terreno, campanhas adaptadas ao mercado português e um tom de comunicação que fala a linguagem dos nossos consumidores. O Grupo dá-nos músculo, mas a Generis dá a cara e a voz local.



A Generis foi a primeira marca de genéricos a comunicar em televisão. Hoje, assumem-se como “A marca de genéricos preferida pelos portugueses”. Qual a importância de este ano voltarem a comunicar através de uma grande campanha para massas e onde pretendem chegar?

LA: Voltar à comunicação de massas foi estratégico. Queríamos reafirmar junto dos portugueses a confiança que construímos ao longo de duas décadas e reforçar que continuamos a ser a marca de referência em genéricos. Mais do que notoriedade, procuramos reforçar a nossa missão: estar presentes, ser próximos e garantir que cada cidadão sabe que pode contar com a Generis. Mantemos e cultivamos uma noção de serviço.

DF: Para nós, esta campanha foi um reencontro emocional. Há 20 anos fomos pioneiros em televisão a explicar o que era um genérico, hoje voltamos para dizer: «Estamos aqui, de forma sólida e próxima». Pretendemos chegar a novas gerações e reforçar o orgulho e confiança de quem já nos conhece.

A campanha lançada este ano reforçou a ligação da marca aos portugueses. Qual a importância da



» «Os genéricos são uma das ferramentas mais eficazes para aliviar a pressão financeira do SNS, garantindo acesso universal a medicamentos essenciais»

comunicação estratégica na gestão de uma empresa de saúde?

LA: A comunicação não é apenas marketing, é parte da nossa missão. Uma empresa de saúde tem de ser transparente, clara e responsável na forma como se relaciona com a sociedade. A comunicação estratégica é essencial para reforçar a confiança e aumentar a literacia em saúde, pilares fundamentais para que os genéricos sejam vistos como uma opção segura.

DF: Na prática, a comunicação é o que transforma uma marca farmacêutica numa marca de saúde. É o que nos permite estar próximos, falar de confiança e desmistificar ideias. A nossa experiência mostra que quanto mais clara e humana é a comunicação, maior é a adesão e a confiança.



COMUNICAÇÃO

VOLTAR À COMUNICAÇÃO DE MASSAS FOI
ESTRATÉGICO: QUERÍAMOS REAFIRMAR
JUNTO DOS PORTUGUESES A CONFIANÇA
CONSTRUÍDA AO LONGO DE DUAS DÉCADAS



Com uma unidade de produção em Portugal capaz de fabricar milhões de embalagens por mês, como se garante eficiência, qualidade e competitividade ao mesmo tempo?

LA: A nossa fábrica é um orgulho nacional. Trabalhamos com tecnologia avançada, equipas altamente qualificadas e processos de rigor absoluto. A competitividade vem da escala e da integração no Grupo Aurobindo, mas a qualidade e eficiência são garantidas pela nossa capacidade industrial em Portugal e pelo compromisso com normas internacionais.

DF: Do ponto de vista do mercado, essa capacidade de produção dá-nos credibilidade e dá-nos agilidade num mercado altamente competitivo e volátil. Os profissionais de saúde e as farmácias sabem que podem contar connosco e essa confiança na disponibilidade é uma forma muito clara de competitividade.

Até que ponto a promoção da literacia em saúde deve fazer parte da gestão estratégica de uma farmacêutica e que acções têm promovido nesse sentido?

LA: A literacia em saúde é um dever social de qualquer farmacêutica. A Generis sempre assumiu esse papel desde o primeiro anúncio de genéricos em televisão. Promovemos literacia porque acreditamos que cidadãos mais informados fazem escolhas mais conscientes, que beneficiam não só o indivíduo, mas todo o sistema de saúde. É esse também o papel da empresa líder.



«A INTEGRAÇÃO NO GRUPO AUROBINDO TROUXE-NOS ESCALA E SOLIDEZ, MAS NUNCA PERDEMOS A NOSSA IDENTIDADE NACIONAL. PRODUZIMOS EM PORTUGAL, INVESTIMOS EM TALENTO PORTUGUÊS E MANTEMOS UMA RELAÇÃO DIRECTA COM FARMÁCIAS E HOSPITAIS»

DF: Para nós, literacia é também proximidade. A presença em projectos como a KidZania ou iniciativas comunitárias no concelho da Amadora reflectem isso. Queremos que desde cedo as pessoas compreendam o valor do medicamento genérico. É uma aposta de longo prazo, mas essencial para um futuro mais sustentável.

De que forma a digitalização e a tecnologia podem apoiar a gestão do medicamento e melhorar o acesso dos utentes aos tratamentos?

LA: A digitalização é um caminho inegável. Na Generis já estamos a evoluir em áreas como packaging inteligente, rastreabilidade e gestão integrada de produção. Tudo isto garante maior segurança, controlo e confiança para os utentes e para os profissionais de saúde.

DF: No contacto com farmácias e consumidores, a tecnologia permite-nos ser mais ágeis e próximos. Plataformas digitais e interactivas e ferramentas de apoio à gestão recorrendo a inteligência artificial, são formas de dinamizar os negócios das farmácias nossas parceiras e contribuir para o aumento de disponibilidade e dedicação à comunidade.

Quais os maiores desafios de gestão que antevê para os próximos anos no setor da saúde, em particular para os genéricos?

LA: Vejo três grandes desafios: assegurar a sustentabilidade económica do sector, reforçar a confiança dos utentes e profis-

sionais, e manter a competitividade industrial em Portugal num contexto global cada vez mais exigente. A Generis está a preparar-se para responder a cada um destes desafios, com solidez e visão de longo prazo.

DF: No retalho, o desafio será continuar a diferenciar num mercado saturado e altamente regulado. Tanto os parceiros como os consumidores exigem confiança, informação e proximidade. A nossa resposta será continuar a inovar na comunicação e no serviço, mantendo-nos a marca preferida dos portugueses.

Que legado a Generis gostaria de deixar enquanto empresa que marcou a democratização do acesso ao medicamento em Portugal?

LA: O nosso legado é simples, mas profundo: tornar a saúde mais acessível a milhões de portugueses. Queremos ser lembrados como a empresa que democratizou o acesso ao medicamento, que produziu em Portugal com qualidade, e que esteve sempre do lado dos profissionais de saúde e dos doentes.

DF: Do lado do retalho, o nosso legado é sermos uma marca próxima, que falou com clareza, que esteve sempre presente no dia-a-dia das farmácias e das famílias, e que contribuiu para mudar mentalidades em relação aos medicamentos genéricos. Se hoje os portugueses confiam neles, parte dessa confiança foi construída connosco. ●



ESPECIAL

O FUTURO E A GESTÃO NA SAÚDE

JABA RECORDATI

CENTRALIDADE DO DOENTE E INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

NUM CONTEXTO DE ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO E PRESSÃO ORÇAMENTAL,

A JABA RECORDATI ADAPTA-SE ÀS NECESSIDADES REAIS DOS PORTUGUESES,
COMBINANDO INOVAÇÃO TERAPÊUTICA, DIGITALIZAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Para a Jaba Recordati, colocar o doente no centro não é apenas uma filosofia, mas uma estratégia que orienta toda a actividade da empresa em Portugal. Desde o desenvolvimento de medicamentos que respondem a necessidades clínicas concretas até à integração de inteligência artificial e digitalização nos processos internos, a empresa procura alinhar inovação, eficiência e responsabilidade social e ambiental. Ao mesmo tempo, enfrenta os desafios estruturais do sector, como a instabilidade política, atrasos nos pagamentos e preços baixos, que condicionam a capacidade de investimento e o acesso a terapêuticas inovadoras. Em entrevista à Executive Digest, Nelson Pires, director-geral da Jaba Recordati em Portugal, explica como a empresa encara estes desafios e define a sua estratégia para o futuro.

Como tem evoluído a estratégia da Jaba Recordati em Portugal num contexto cada vez mais centrado no doente?

Nos últimos anos, a saúde deixou de estar centrada no sistema ou no medicamento para passar a colocar a pessoa – o doente – no centro das decisões. Esta mudança obriga a indústria farmacêutica a adaptar-se, e a estratégia da Jaba Recordati acompanha essa transformação. Temos apostado em medicamentos que respondem às necessidades clínicas reais dos

portugueses, sobretudo em áreas como as doenças cardiovasculares, o sistema nervoso central, as doenças raras e o envelhecimento.

Mas vamos além do tratamento. Envolve também fornecer informação, apoiar o diagnóstico, colaborar com os profissionais de saúde e garantir que os medicamentos chegam quando e onde são necessários. Tudo isto assente no nosso propósito de unlocking full potential of life.

Como tem a empresa ajustado os seus modelos de gestão para responder aos desafios do sector?

O sector da saúde muda rapidamente, tanto pela evolução científica como pelas exigências económicas e sociais. Por isso, é essencial termos uma gestão ágil, capaz de se adaptar. Na Jaba Recordati, seguimos uma abordagem que designamos de “pessologia” – uma gestão centrada nas pessoas: colaboradores, doentes, parceiros e cidadãos.

Associamos esta filosofia à digitalização dos processos internos e à utilização de inteligência artificial

para apoiar previsões, análises de mercado e decisões estratégicas. Não se trata de substituir pessoas por máquinas, mas de libertá-las de tarefas repetitivas para que se concentrem no que só os seres humanos sabem fazer bem: pensar, liderar e cuidar.

Quais são os principais entraves à inovação na gestão em saúde em Portugal?

Portugal continua a enfrentar dificuldades estruturais na área da saúde. Entre os principais obstáculos estão a instabilidade política, já que as mudanças frequentes nas políticas públicas geram incerteza para quem investe; a demora na avaliação de medicamentos, com processos longos e imprevisíveis para a sua introdução no mercado; e os pagamentos em atraso por parte dos hospitais, que deixam muitas empresas a aguardar mais de um ano sem qualquer compensação.

Outro factor crítico são os preços muito baixos praticados no País, entre os mais reduzidos da Europa, o que compromete a sustentabilidade das empresas e até



» Nelson Pires, director-geral da Jaba Recordati em Portugal

acompanhar os dados clínicos dos doentes, sempre com total respeito pela privacidade.

A inteligência artificial tem também um papel relevante, ajudando-nos a prever ruturas de stock, calcular o impacto económico de decisões regulatórias e até a desenhar estudos clínicos de forma mais eficiente.

Infelizmente, em Portugal, este processo ainda não está optimizado. A integração de dados entre os diferentes players do sector não existe. O resultado é a duplicação de custos, de tempo e até de exames clínicos – por exemplo, quando o utente faz análises no sector privado e tem de repeti-las no público. Isto traduz-se em piores decisões clínicas, sendo o Estado e os doentes quem acaba por pagar a factura.

Como é que a Recordati integra a sustentabilidade ambiental, económica e social nas suas práticas?
A sustentabilidade é uma preocupação transversal na nossa actividade.



«É ESSENCIAL
ACOMPANHAR
OS DADOS
CLÍNICOS
DOS DOENTES,
SEMPRE COM
TOTAL RESPEITO
PELA
PRIVACIDADE»

a disponibilidade de produtos no mercado. Todos estes elementos acabam por dificultar o acesso dos doentes a terapêuticas inovadoras e desincentivar o investimento da indústria em Portugal.

Como é que a digitalização e os dados influenciam as decisões estratégicas na área do medicamento?
A digitalização permite recolher, tratar e analisar grandes volumes de informação – desde a utilização

de medicamentos nos hospitais até ao impacto económico das terapias. Isso ajuda-nos a compreender melhor as necessidades dos doentes e a definir estratégias mais eficazes.

Um exemplo é o trabalho que estamos a desenvolver em modelos de pagamento baseados no resultado clínico (pay per performance), em que o Estado só paga se o medicamento cumprir o efeito esperado. Para isso, é essencial

No plano ambiental, 84% da energia utilizada nas unidades industriais da Recordati já provém de fontes renováveis. Instalámos painéis solares, promovemos práticas de mobilidade sustentável e reduzimos consumos desnecessários, como o uso de papel. Actualmente, 70% da nossa frota automóvel é híbrida ou totalmente eléctrica. São contributos importantes para assegurar uma pegada ambiental reduzida.



No plano económico, trabalhamos para garantir o acesso a medicamentos de forma sustentável. Defendemos acordos com o Estado que assegurem um equilíbrio entre a inovação e a viabilidade orçamental, em vez de preços artificiais e insustentáveis.

Por fim, no plano social, investimos no bem-estar dos colaboradores e das suas famílias, promovendo ambientes de trabalho inclusivos e dinamizando iniciati-

para testar a segurança e eficácia de novos tratamentos. Entre 2019 e 2022, Portugal perdeu 210 ensaios clínicos, o que significou menos 33 milhões de euros de investimento directo. Parte desta quebra resultou de atrasos nos processos de aprovação e da falta de capacidade dos hospitais. Felizmente, com a criação da agência AICIB, da qual a Apifarma faz parte, este cenário começou a inverter-se e já em 2025 se observa uma melhoria.

Sentimos igualmente dificuldades no recrutamento de talento para áreas como investigação, regulação, marketing ou produção. A área mais crítica tem sido a dos MSL, que são bastante disputados na indústria farmacêutica.

Para responder a este desafio, oferecemos uma proposta assente no nosso propósito – *unlocking the full potential of life* – que se traduz em condições atractivas, flexibilidade, oportunidades de desenvolvimento de carreira e um ambiente de trabalho centrado na valorização das pessoas. Apostamos numa carreira baseada em princípios ESG, no equilíbrio entre vida pessoal e profissional e na integração da família como prioridade da organização.

«SEGUIMOS UMA ABORDAGEM QUE DESIGNAMOS DE “PESSOLOGIA” – UMA GESTÃO CENTRADA NAS PESSOAS: COLABORADORES, DOENTES, PARCEIROS E CIDADÃOS»

vas de responsabilidade social junto das comunidades. Um exemplo é o programa “Recordati Quer”, que anualmente chega a mais de mil pessoas.

Como estão a preparar-se para o envelhecimento da população e o aumento das doenças crónicas?

O envelhecimento da população traz consigo desafios clínicos e económicos. Doenças como hipertensão, insuficiência cardíaca, demência ou diabetes tornam-se cada vez mais prevalentes. A Jaba Recordati responde com inovação terapêutica e com programas de apoio que promovem o uso adequado dos medicamentos.

Paralelamente, investimos em ensaios clínicos, que são fundamentais

Os ensaios clínicos não representam apenas um retorno económico directo para o País; são também uma oportunidade para desenvolver competências científicas e clínicas e, sobretudo, para permitir que os doentes tenham acesso precoce – e gratuito – a medicamentos inovadores que muitas vezes salvam vidas.

A escassez de profissionais de saúde também afeta o sector farmacêutico?

Sim. A falta de médicos e farmacêuticos hospitalares afecta não apenas o SNS, mas também a nossa actividade – desde a realização de ensaios clínicos até à implementação de programas de acompanhamento terapêutico.

Como se equilibra o investimento em inovação terapêutica com a sustentabilidade financeira?

Inovar exige tempo e recursos significativos. O desenvolvimento de um novo medicamento pode custar cerca de mil milhões de dólares – e esse valor continua a aumentar. Mas a inovação é essencial para melhorar a vida das pessoas. O equilíbrio passa por regras claras e justas, que avaliem os medicamentos pelo seu valor real: aquilo que permitem evitar em internamentos, perda de produtividade ou sofrimento. Modelos de pagamento baseados em resultados – não apenas clínicos, mas também de qualidade de vida e impacto laboral – podem ajudar a garantir esse equilíbrio.

Em Portugal, contudo, a realidade orçamental torna o desafio

maior. A despesa total em saúde per capita representa apenas 77% da média europeia. Apesar de a despesa total em percentagem do PIB estar alinhada com a União Europeia, a despesa pública fica muito aquém: per capita não chega a 60% da média europeia e, em percentagem do PIB, está cerca de dois pontos percentuais abaixo. No orçamento global, a saúde em Portugal fica 2,1 pontos percentuais abaixo da média da União Europeia. Este cenário dificulta a capacidade de investimento no País.

Quais são os principais eixos de transformação que antecipa para a saúde nos próximos dez anos?

Antecipamos várias mudanças estruturais na saúde na próxima década. A integração da inteligência artificial terá um papel determinante, sobretudo nas fases mais precoces da investigação clínica, mas também na telemedicina e no diagnóstico.

Outro eixo fundamental será a medicina personalizada, baseada em dados genéticos, bem como a digitalização de todo o percurso do doente. Prevemos ainda uma produção de medicamentos mais próxima e sustentável, num movimento de reindustrialização, e um sector cada vez mais orientado para a transparência e para o impacto social e ambiental, seguindo princípios ESG.

Como pode o sector privado colaborar com o público para um sistema mais eficiente?

O sector privado já colabora de



várias formas. Um exemplo é o Programa de Acesso Precoce a Medicamentos (PAP). Os medicamentos com AIM ou novas indicações só podem ser utilizados nos hospitais do SNS após conclusão positiva do respectivo processo de avaliação. Contudo, quando não existe alternativa terapêutica e o doente corre risco imediato de vida ou de complicações graves, os hospitais podem solicitar a utilização do medicamento antes da finalização da avaliação. O Decreto-Lei n.º 115/2017, de Setembro, estabelece que, desde a data de AIM e durante o prazo legal do procedimento de avaliação, a cedência dos medicamentos sob AUE seja feita através do PAP, totalmente financiada pela

» «A inovação é essencial para melhorar a vida das pessoas. O equilíbrio passa por regras claras e justas, que avaliem os medicamentos pelo seu valor real»

indústria farmacêutica, permitindo aos doentes acesso imediato à terapêutica.

A colaboração estende-se ainda ao suporte da tesouraria dos hospitais, que muitas vezes atrasam pagamentos por mais de 400 dias, e aos mais de 500 milhões de euros que a indústria farmacêutica devolve anualmente ao Estado através de taxas e outros pagamentos voluntários. Estes valores garantem a sustentabilidade do SNS e decorrem de acordos de longa duração com o Governo.

Em resumo, a colaboração é possível através de acordos estáveis, como o firmado entre a APIFARMA e o Governo em 2025, que limita o crescimento da despesa pública com medicamentos a 7% ao ano. Este tipo de acordo dá previsibilidade, promove a sustentabilidade do SNS e permite que a indústria continue a investir em Portugal.

O que gostaria de ver mudado na gestão da saúde em Portugal?

Acima de tudo, gostaria de ver mais estabilidade e visão de longo prazo. Já começamos a observar sinais positivos, como o acordo de quatro anos assinado com a APIFARMA. A saúde não pode depender de ciclos políticos curtos. É necessário um sistema com regras claras, que valorize a inovação, assegure pagamentos atempados e coloque o doente – e não apenas o orçamento – no centro das decisões.

Além disso, é essencial digitalizar a saúde e utilizar a informação como base para as decisões, e não apenas percepções. ●

SIGA AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS DE GESTÃO



ASSINE JÁ!

43,20€ 76,80€

1 ANO ASSINATURA
(12 edições)

2 ANOS ASSINATURA
(24 edições)

Para mais informações: assinaturas@multipublicacoes.pt ou ligue para o **210 123 400**.

Assine já em: <https://assinaturas.multipublicacoes.pt/> e beneficie de descontos até 20% sobre o preço de capa.

Valores de assinatura válidos para Continente e Ilhas.