



Instituto Superior de Gestão

Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização

***Governance* na Fileira Farmacêutica nos Países em Desenvolvimento**

Ercília Rita Mondlane

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão,

para obtenção do grau de Mestre em Estratégia de Investimento e Internacionalização.

Orientador:

Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho

Professor Associado do Instituto Superior de Gestão

Lisboa

2022

“Existe uma coisa que uma longa existência me ensinou: toda a nossa ciência, comparada à realidade, é primitiva e inocente; e, portanto, é o que temos de mais valioso”.

Albert Einstein

Resumo

A fileira farmacêutica é responsável por processos que envolvem medicamentos e produtos de saúde, insumos considerados essenciais para a sobrevivência humana. Apesar disto, observa-se que os países em desenvolvimento enfrentam desafios concernentes à expansão desta indústria. A *governance* apresenta-se como uma ferramenta que poderá conduzir à melhoria do acesso e à expansão de empresas neste sector.

Este trabalho “*Governance* na Fileira Farmacêutica nos Países em Desenvolvimento” tem por objetivo a análise do papel da *governance* nesta fileira em mercados emergentes.

Realizou-se uma revisão sistemática, cuja recolha de informação fora feita através das seguintes bases de dados: Scielo, Google Scholar, Scopus e Pubmed. Para aprofundar a análise da *corporate governance* foi promovida uma entrevista à empresa Medis Farmacêutica Moçambique.

Algumas características específicas dos países em desenvolvimento são: o nível de rendimento *per capita*, a pobreza, a corrupção, a falta de quadros especializados, a falta de instituições que assegurem a captação e a retenção de investimentos. De tudo isto resultam os diferentes ritmos de desenvolvimento das empresas e dos países e, conseqüentemente, da sociedade.

A análise da eficácia e eficiência dos sistemas de saúde sugere que os fatores que dificultam o investimento na fileira farmacêutica são: fraco poder de compra, frágeis canais de distribuição, comunicação e logística, falta de transparência, questões éticas, falta de meios de diagnóstico para diferentes patologias e grande influência das medicinas tradicionais.

É necessário que exista um envolvimento das nações, no sentido de compreender e absorver os princípios de *governance*, visando o desenvolvimento. E é, de igual forma, importante que as empresas pensem em estratégias de inserção nestes mercados, de forma a aumentar a riqueza para as empresas e para a sociedade.

Palavras-chave: *Governance*, países em desenvolvimento, indústria farmacêutica, saúde, Moçambique.

Abstract

The pharmaceutical industry is responsible for processes that involve medicines and health products, which are inputs deemed essential for the human survival. Despite this, it is noted that developing countries face challenges pertaining to the expansion of this industry. “Governance” presents itself as a tool that can lead to improved access and the expansion of companies in this sector.

This work, entitled “Governance in the Pharmaceutical Industry in Developing Countries”, aims to analyse the role of governance in the emerging markets in this industry.

A systematic revision was carried out and the information was collected through the following database: Scielo, Google Scholar, Scopus and Pubmed. Additionally, in order to deepen the analysis of the “corporate governance”, an interview was conducted to Medis Farmacêutica Mozambique.

Some of the specific features of development countries are: per capita level of income, poverty, corruption, lack of specialised staff, lack of institutions that assure the attraction and retention of investments. All this result in different speed of development of companies and countries, including, consequently, the society.

The efficacy and efficiency analysis of the health system suggests that the factors affecting investment in the pharmaceutical industry are as follows: low purchase power, weak channels of distribution, communication and logistics, lack of transparency, ethical issues, lack of means of diagnosis for different pathologies and a great influence of the traditional medicine.

The involvement of the nations is paramount in order for them to understand and absorb the principles of “governance” for development purposes. Likewise, it is important that companies think about strategies of insertion in these markets as to increase wealth for companies and the society.

Keywords: Governance, development countries, pharmaceutical industry, health, Mozambique.

Agradecimentos

Nesta secção, quero em primeiro lugar, agradecer veementemente ao Senhor Deus Pai por me conceder o dom da vida e a força. Por me mostrar que, humildemente, “tudo posso naquele que me fortalece” (Filipenses: 4:13).

Em segundo lugar, gostaria de dedicar este trabalho à minha irmã **Oneide Mondlane** (em memória), que sempre impulsionou os meus estudos e tornou seus, todos os meus sonhos; a quem hoje não se faz presente fisicamente, mas cuja força, se faz sentir em todos que tiveram o privilégio de com ela partilhar esta vida.

Agradeço ao Instituto Superior de Gestão, em particular ao Departamento do Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização, pela excelente e dinâmica aprendizagem que proporcionam aos seus alunos, contribuindo para a sua formação e desenvolvimento como profissionais e como seres humanos.

Ao meu Orientador, o Professor Doutor Rui Moreira de Carvalho, pela disponibilidade e apoio prestados ao longo da formação e do desenvolvimento deste trabalho. Pelos conhecimentos e experiências partilhada que, certamente, contribuíram para este resultado.

Ao Diretor Executivo da Medis Farmacêutica, o Dr. Ricardo Santos, pela contribuição para o trabalho e pela disponibilidade para a entrevista. Ajudou-nos a compreender de forma prática a atividade da empresa e a aplicação dos princípios de *governance* por uma instituição de elevado impacto em Moçambique.

Por último, e com certeza não menos importante, agradeço à minha família e amigos pelo apoio, suporte e por servirem de inspiração em todos os momentos; transmitindo o seu amor incondicional e me fazendo acreditar que tudo é possível.

A todos, o meu muito kxanimambo¹.

¹ Forma de agradecimento em Changana (língua local falada em parte da região sul de Moçambique).

Abreviaturas e Acrónimos

ANARME	Autoridade Nacional Reguladora de Medicamentos
BM	Banco Mundial
BRIC	Brasil, Rússia, Índia e China
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
Covid-19	<i>Corona Virus Disease 2019</i>
DNF	Direção Nacional de Farmácia
EUA	Estados Unidos da América
FMI	Fundo Monetário Internacional
FNM	Formulário Nacional de Medicamentos
GHI	Global Health Initiatives
GHS	Segurança Sanitária Global
HIV/AIDS	Vírus de Imunodeficiência Humana e Adquirida
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
LNCQM	Laboratório Nacional de Controlo de Qualidade de Medicamentos
MISAU	Ministério da Saúde
MPF	Ministério de Planificação e Finanças
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONGs	Organizações não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSI	Regulamento Sanitário Internacional
TCU	Tribunal de Contas da União
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

Glossário

Para uma melhor compreensão dos termos e por questões de impossibilidade de obtenção de uma tradução para a língua portuguesa que carregue o total significado do termo “governance”, o mesmo será mantido na língua inglesa ao longo de todo o trabalho, passando a apresentar-se em itálico.

Corporate governance – combinação de políticas, leis e instruções que têm o poder de influenciar a forma como uma empresa pode ser gerida e controlada. Consiste num quadro de regras para conceder transparência e equidade na relação entre as empresas e os seus acionistas (Abdalkrim, 2019).

Dispositivo médico – qualquer aparelho, instrumento, equipamento, material ou artigo destinado a ser usado no corpo humano cujo principal efeito pretendido não seja alcançado por meios imunológicos, metabólicos ou farmacológicos, para diferentes fins, tais como: diagnóstico, prevenção, monitorização, tratamento, atenuação ou compensação de uma doença, lesão ou deficiência. Também são usados para investigação, substituição ou modificação da anatomia ou de um processo fisiológico (INFARMED, 2008).

Estado – conjunto de órgãos responsáveis pelo desempenho de funções de carácter executivo, legislativo e jurídico (Rocha, 2015).

Governance - exercício da atividade política e administrativa a todos os níveis para a gestão de um país. Compreendendo todos os mecanismos, processos e instituições através das quais, os cidadãos e grupos podem articular os seus interesses, exercer os seus direitos legais, mediar as suas diferenças e cumprir com as suas obrigações (UNESCO, 2020).

Governance pública – conceito introduzido em 1989 no relatório do Banco Mundial (BM), com a abordagem em torno de África; e o mesmo definiu como o uso do poder político para gerenciar os assuntos da nação. A *governance* pública passou a ser considerada parte integrante do desenvolvimento económico, após abordagens de agências internacionais que descreveram a ineficácia da *governance* como uma das barreiras para o crescimento de economias em nações em desenvolvimento (Alshira’h et al., 2021).

Governo - constitui toda a forma de organização do poder para a orientação de uma sociedade. Apesar de ocupar parte da estrutura do poder executivo, o governo é mais do

que o executivo, ele também se caracteriza por se estabilizar institucionalmente no Estado, assumindo a responsabilidade pela orientação política geral (Rocha, 2015).

Medicamento – *“toda a substancia ou associação de substâncias apresentada como possuindo propriedades curativas ou preventivas de doenças em seres humanos ou dos seus sintomas ou que possa ser utilizada ou administrada no ser humano com vista a estabelecer um diagnóstico médico ou, exercendo uma ação farmacológica, imunológica ou metabólica, a restaurar, corrigir ou modificar funções fisiológicas”* (Decreto-Lei n.º176 de 30 de Agosto de 2006).

Saúde pública - definida pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como uma arte e ciência cujos esforços organizados possuem o objetivo de prevenir doenças ou enfermidades, bem como proteger e promover a saúde na sociedade (Brown, 2018; Jarvis et al., 2020). À este conceito, foi posteriormente acrescida a necessidade do desenvolvimento de cuidados paliativos² como parte integrante das normas de saúde pública.

² Os cuidados paliativos adotados em condições em que o tratamento não se mostra mais eficaz e a garantia da qualidade de vida aos utentes, se torna o principal objetivo) como parte integrante das normas de saúde pública (Callaway et al., 2018).

• Índice Geral

Abreviaturas e Acrónimos.....	iv
Glossário	v
• Índice de Figuras	viii
• Índice de Tabelas.....	viii
1. Introdução	1
1.1. Estrutura do Trabalho.....	3
2. Revisão da Literatura	5
2.1. <i>Governance</i>	5
2.1.1. A origem do Conceito	5
2.1.2. Definição	7
2.2. Países em Desenvolvimento.....	9
2.3. Pilares Institucionais das Organizações	11
2.3.1. A Empresa	12
2.3.2. Os Proprietários.....	12
2.3.3. O Conselho de Administração.....	13
3. Modelo de Investigação	15
3.1. Recolha de Informação.....	15
3.2. Pergunta de Partida.....	20
4. O Conceito de Saúde	22
4.1. A Carta de Ottawa e a sua Influência	22
4.2. A Indústria Farmacêutica	24
4.2.1. Os Medicamentos e a sua Dualidade.....	25
4.3. A Influência da Indústria Farmacêutica nos Países em Desenvolvimento.....	26
4.4. <i>Governance</i> na Saúde.....	28
5. A <i>Corporate Governance</i> em Países em Desenvolvimento	31
5.1. Um Trabalho sobre a <i>Corporate Governance</i> na China.....	31
5.2. Um Exemplo da <i>Governance</i> no Brasil.....	33
6. Alinhamento em Moçambique	36
6.1. Assistência Farmacêutica em Moçambique	37
6.2. O Impacto das Importadoras e Distribuidores de Medicamentos em Moçambique....	39
6.2.1. O Grupo Azevedos em Moçambique	41
7. Discussão dos Resultados.....	46
8. Conclusão.....	53

8.1. Limitações do Estudo e Sugestões para Investigação Futura	54
9. Bibliografia	55

• **Índice de Figuras**

Figura 1 – Modelo de Conselho de Administração	14
Figura 2- Fluxograma PRISMA de seleção de artigos	17
Figura 3 - Número de artigos selecionados por ano de publicação	18
Figura 4- Nuvem de palavras com as palavras-chave mais frequentes	18
Figura 5- Componentes dos mecanismos da governance	34
Figura 6 - Organograma da ANARME	40
Figura 7 - Controlo e vigilância do mercado (empresas importadoras)	40
Figura 8 - Eficácia vs Eficiência	46
Figura 9- Evolução da força de trabalho por região	49

• **Índice de Tabelas**

Tabela 1- Fatores de inclusão e exclusão	16
Tabela 2- Número de palavras-chave dos artigos selecionados através do Scopus	19
Tabela 3- Princípios da governance	29
Tabela 4 -Perguntas e respostas (entrevista - Medis Farmacêutica).....	43

1. Introdução

A abordagem da temática proposta “*governance* na fileira farmacêutica nos países em desenvolvimento” tem por objetivo, mapear os principais desafios regulatórios, de gestão e legais associados a estes países em termos de pressões convergentes e divergentes no setor farmacêutico.

Estas tensões poderão incluir (i) pressões regulatórias para licenciamento pré-mercado; (ii) pressões da indústria no que diz respeito à descoberta e fabricação de medicamentos; e (iii) pressões do mercado associadas à oferta, precificação e avaliação de medicamentos.

Não se pode falar sobre a *governance* e destacar o seu papel em determinada área em países em desenvolvimento, sem antes compreender que o mundo é caracterizado por relações que evoluem. Interferindo nas formas de trabalho e conseqüentemente, as formas de administração e de gestão.

Teixeira e Gomes (2019), num trabalho sobre a *governance* pública no Brasil, e “*fazendo uso de uma sistematização histórica por ano dos conceitos de governance pública desde o ano de 1996*”, constataram que é consenso que o bom governo se mostra essencial para otimizar o desenvolvimento socioeconómico, político e cultural”. Através desta afirmação, é possível também citar um dos princípios de *governance* para o século XXI, estabelecido pela Organização das Nações Unidas (ONU), que considera uma boa *governance* o fator mais importante na erradicação da pobreza e na promoção do desenvolvimento (Teixeira & Gomes, 2019).

Jiang e Kim (2020), analisando a *corporate governance* na China, consideram que “ao contrário dos problemas clássicos de agência vertical nos países ocidentais, o problema de agência dominante na China é o conflito de agência horizontal entre acionistas controladores e minoritários, decorrente da estrutura de propriedade concentrada; assim, não se pode aplicar automaticamente o que se sabe sobre os Estados Unidos da América (EUA) à China” (Jiang & Kim, 2020).

Finalmente, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) considera que a *governance* se refere ao exercício da autoridade política e administrativa a todos os níveis para gerir os assuntos de um país. Compreende os

mecanismos, processos e instituições por meio dos quais cidadãos e grupos articulam seus interesses, exercem seus direitos legais e cumprem suas obrigações (UNESCO, 2020).

A *governance* assenta-se na criação e na manutenção de um ambiente de inclusão, com o intuito de alcançar a equidade, transparência, responsabilidade e participação; aspetos muito importantes para o desenvolvimento da humanidade e também responsáveis por levar os Estados a deixarem de exercer o poder de forma isolada, surgindo assim, atores sociais que buscam dar resposta a problemas crescentes como a falta de recursos (Carrapato et al., 2019; Vym, 2015).

Compreendido o valor da *governance* no desenvolvimento das comunidades e na sua proteção face aos diferentes cenários, e no intuito de aprofundar mais a relação entre esta prática e a melhoria das condições de saúde, e principalmente do acesso aos medicamentos pelas populações de países em via de desenvolvimento, foram elaboradas algumas questões de desenvolvimento que conduzirão o trabalho.

O trabalho de investigação é, de acordo com Quivy e Campenhoudt (2019), algo “que se procura”, perfazendo assim, um caminho para um conhecimento cada vez mais elevado. E por esta razão, torna-se necessário um fio condutor tão claro e coerente quanto possível (Campenhoudt et al., 2019).

De acordo com Yin (1994) “a definição das questões a investigar é o passo mais importante num estudo de investigação”. E por outro lado, Parlett e Hamilton (1976), defendem a “focalização progressiva” como base essencial para o processo evolutivo da clarificação de um problema (Carvalho, 2008).

Nesse sentido, foi sugerida a seguinte pergunta de partida:

Q1: Qual o papel da *governance* na fileira farmacêutica nos países em desenvolvimento?

A Saúde constitui um resultado que deve compreender a preocupação de todas as camadas e esferas, e é por isso, considerada uma temática de elevada prioridade e valorização por parte da população (ALDRIDGE et al., 2019).

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), a saúde compreende ao completo estado de bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade (Conti, 2018). Assim sendo, é possível constatar que a saúde é acima de

tudo, um importante recurso para a sobrevivência e a execução das atividades e tarefas diárias e por isso, carrega uma elevada importância para a população no geral e conseqüentemente, para os órgãos em posição de poder e que podem gerar influência sobre o mesmo.

A *governance* em saúde já foi discutida em diferentes ocasiões e por diversas entidades, das quais podemos destacar a OMS e a ONU. Estas organizações defenderam a necessidade de uma boa *governance* para a promoção e proteção da saúde da população através de meios que são organizados para este fim. Em adição, estas organizações relacionam a *governance* com o desenvolvimento humano, tendo como foco as relações entre o Estado, a sociedade e o setor privado (Carrapato et al., 2019).

Através das práticas de *governance* aplicadas em países em desenvolvimento, procurar-se-á compreender o impacto das mesmas no setor da saúde e como a sua eficácia poderá ser gerida.

1.1. Estrutura do Trabalho

A investigação encontra-se estruturada em oito capítulos. No primeiro, apresenta-se a introdução e o modelo conceptual adotado para o desenvolvimento deste trabalho.

O segundo capítulo servirá para ilustrar os dados e informações primárias sobre a temática, através de uma detalhada revisão da literatura que englobará a apresentação dos conceitos de (i) *governance*, (ii) países em desenvolvimento e (iii) pilares institucionais da empresa.

O terceiro capítulo centrar-se-á na exposição do modelo de investigação e das metodologias de recolha de informação.

A abordagem da influência da indústria farmacêutica nos mercados emergentes constituirá o quarto capítulo.

No quinto capítulo, teremos a explanação da *corporate governance* nos países em desenvolvimento.

O sexto capítulo compreenderá a abordagem do alinhamento em Moçambique, onde serão apresentadas evidências da prática farmacêutica atual e onde também será apresentada a entrevista realizada a Medis Farmacêutica, com o intuito de compreender o impacto da *governance* naquela instituição, e conseqüentemente, no país.

No sétimo capítulo, procuraremos traçar a relação entre todos os conceitos e dados apresentados ao longo do trabalho através da discussão dos resultados.

E por último, serão expostas no oitavo capítulo, as conclusões, limitações do estudo e consequentemente, as sugestões e propostas para trabalhos futuros.

2. Revisão da Literatura

Pretende-se com esta revisão, focar nos principais conceitos que serviram de apoio ao trabalho de investigação.

2.1. Governance

A abordagem da *governance* sugere a realização de um estudo que envolve uma avaliação de diversos aspetos do passado, para que seja possível mensurar a dimensão e importância que este tema carrega e para que se possa perspetivar o futuro.

A humanidade enfrentou, diferentes fases de evolução, partindo de um ponto em que as relações eram exclusivamente internas e em determinado meio/ambiente geográfico, para cenários de operações e interações globais. Com o desenvolvimento das tecnologias, com o avanço científico, o aumento de facilidades de comunicação e não só, tornou-se possível estabelecer relações internacionais de modo a obter vantagens competitivas³ para os Estados e empresas e ajudar assim, no crescimento das economias dos países.

A todo este processo, é correferido o conceito de globalização, que segundo o Professor Boaventura de Sousa Santos, corresponde ao “*processo pelo qual determinada condição ou entidade local estende a sua influência a todo o globo e, ao fazê-lo, desenvolve a capacidade de designar como local outra condição social ou entidade rival*” (Temática & Os, 2019). Posto isto, compreende-se que a globalização pode ser interpretada como a expansão do capitalismo e, aspetos como a formação de alianças e a formação de blocos económicos, podem estar vinculados ao mesmo processo.

2.1.1. A origem do Conceito

A questão da *governance* tem sido destaque de diversos debates e muitos estudiosos demonstram através das suas publicações, que o termo remonta à década de 1930 (Teixeira & Gomes, 2019).

Mas, é também possível observar através de outros estudos, que o termo teria ganhado maior visibilidade a partir do início dos anos 1990’s (de Graaf & van Asperen, 2018).

³ O termo Vantagem competitiva foi concebido por Michael Porter em 1989, o mesmo ficou definido como sendo a criação de valor para as organizações por meio de estratégias bem sucedidas (Baggio et al., 2019).

Acredita-se que a *governance* teria sido originada desde o momento em que houve a separação da propriedade e da gestão de empreendimentos, pois, foi nesta época em que muitos proprietários passaram a gerir as suas propriedades e investimentos à distância. Existindo assim, a necessidade de passar esta responsabilidade à terceiros, e isso proporcionou o distanciamento entre controlo e propriedade (Teixeira & Gomes, 2019).

O termo *governance* deriva do latim e do grego e originalmente, o seu conceito se encontrava vinculado ao “**controle, orientação e manipulação**”. Sendo o seu significado comparado inadequadamente ao conceito de governo e utilizado unicamente para se referir às atividades políticas e administrativas referentes ao setor público.

O tema era tratado principalmente em atividades voltadas à ciência política, filosofia política e/ou disciplinas antropológicas (Vym, 2015). Em questões literárias, realmente parece existir uma significativa semelhança entre os termos “*governance*” e “governo”, no entanto, no que diz respeito às questões semânticas, os dois termos são diferentes. Muitos estudos apontam, inclusive, a necessidade de se distinguir a *governance* do governo como um requisito fundamental para a compreensão correta da *governance* (Keping, 2018).

Este questionamento em volta da relação entre a *governance* e o governo fez com que fosse possível olhar para a *governance* como um termo que une duas questões. A primeira estaria relacionada às questões políticas governamentais/estaduais, refletindo assim, a avaliação do exercício do poder e da autoridade do Estado, a sua forma e/ou a eficácia das medidas tomadas e também, as falhas decorrentes de atividades governamentais. Por outro lado, a *governance* também ganhou uma abordagem gerencial, cujo foco se encontra na organização e eficiência dos processos de administração, sem estar necessariamente ligada às atividades governamentais.

Após alguns estudos feitos por pesquisadores do ramo político e económico, a utilização do termo *governance* ganhou ainda mais esferas e áreas, passando a ser usado para designar questões muito além das tradicionalmente colocadas e se afastando do significado de governo. Passou-se assim, a integrar a *governance* na abordagem de assuntos não apenas políticos, mas também económicos e até mesmo sociais (Keping, 2018).

Para comprovar a aplicabilidade da *governance* em outras áreas que não fossem exclusivamente viradas ao sector público, Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) consideraram num dos seus estudos, a *governance* como uma das mais avançadas técnicas de gerenciamento, sendo desta forma, aplicada em diferentes tipos de organizações através da garantia de uma maior eficiência na tomada de decisões, assim como na eliminação de conflitos de interesses (Hitt et al., 2012).

Em 1989, pela primeira vez, o Banco Mundial (BM) foi um dos responsáveis por introduzir o conceito através da abordagem da “boa *governance*”. Acreditava-se que este seria um fator de extrema importância para avaliar a viabilidade de se conceder empréstimos aos países, em especial, aos países em via de desenvolvimento (Jatmika et al., 2021).

Para além da *governance* servir de molde para a aceitação de empréstimos bancários, acredita-se que a questão da boa *governance* se encontra diretamente interligada com o desenvolvimento económico (de Graaf & van Asperen, 2018; Keping, 2018).

Como forma de sustentar esta ideia, no ano de 2005, foi feita uma declaração na revista **The Economist**, na qual, o termo “*good governance*⁴” podia ser igualado ao termo “good-for-economic-development⁵” e com isso, tornou-se possível concluir que um dos fatores primordiais para o desenvolvimento económico seria a boa *governance* e, o que contaria como boa *governance* seria a existência da promoção de crescimento (Graaf & van Asperen, 2018).

2.1.2. Definição

O termo *governance* tem sido estudado em diferentes contextos, dentre os quais podemos destacar: **boa *governance*, *governance* local e *corporate governance*** (Iqbal & Kakakhel, 2016), podendo o seu conceito ser orientado com base na área e no contexto de estudo (Carrapato et al., 2019).

A elevada flexibilidade e complexidade que o termo carrega fazem com que a primeira grande dificuldade na abordagem do tema seja a imprecisão do próprio termo (Vym, 2015).

⁴ Boa *governance*

⁵ Bom para o desenvolvimento económico

Devido a esta grande adaptação que o termo permite, o seu conceito poderá ser vago e é possível encontrar várias definições que descrevem características comuns.

O Banco Mundial define *governance* como o “*modo pelo qual o poder é exercido na administração de recursos económicos e sociais, tendo em vista o desenvolvimento*”(Teixeira & Gomes, 2019).

Para a International Federation of Accountants (IFAC), a *governance* diz respeito à “*estrutura (administrativa, política, económica, social, ambiental, legal e outras) que garante que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados*”(Accountants, 2013).

Para a UNESCO, a *governance* poderá ser definida como o exercício da atividade política e administrativa a todos os níveis para a gestão de um país. Compreendendo todos os mecanismos, processos e instituições através das quais, os cidadãos e grupos podem articular os seus interesses, exercer os seus direitos legais, mediar as suas diferenças e cumprir com as suas obrigações (UNESCO, 2020).

Keping (2018) sugere que existem 5 grandes proposições sobre a *Governance*:

1. A *governance* compreende um conjunto de instituições e atores que podem ser do governo e além dele. Sustenta que o governo não é o único detentor do poder de um Estado e desafia as autoridades do Estado no sentido tradicional. Através da *governance*, torna-se possível afirmar que desde que o poder exercido por uma instituição privada ou pública seja reconhecido pelo público, origina-se a possibilidade de tornar-se um centro de poder em um nível específico.
2. As instituições envolvidas numa ação coletiva apresentam uma dependência de poder nas suas relações. Ou seja, toda a organização que se encontre ou que se dedique à uma ação coletiva depende de outras organizações para atingir um propósito, pois precisa realizar a troca de recursos e negociar um objetivo comum com as restantes organizações.

Através deste conceito, é também possível concluir que o resultado irá depender não apenas dos recursos de cada ator, mas também das regras do jogo e do ambiente em que a troca ocorre. Este enquadramento assemelha-se às definições apresentadas na abordagem das **Teorias das Empresas**, em que encontramos 4 principais ramos:

- **Teoria dos Custos de Transição;**

- **Teoria da Dependência de Recursos;**
 - **Teoria das Redes;**
 - **Teoria dos Jogos.**
3. A identificação de limites e responsabilidades para lidar com questões sociais e económicas é um dos principais objetivos da *governance*, e a mesma identifica que na sociedade moderna o Estado se encontra, de certa forma, em processo de transferência das suas responsabilidades (que antes eram exclusivas do Estado) para a sociedade civil (compreendendo organizações do sector privado e grupos voluntários).
- Isto faz com que as fronteiras entre o Estado e a sociedade, e entre os setores público e privado, sejam cada vez mais indistintas assim como as definições das suas responsabilidades.
4. Através da *governance*, é também possível constatar a importância das redes autónomas e autogovernadas. Uma rede que seja mais autónoma tenderá a criar para si autoridade suficiente para emitir ordens em determinada esfera e compartilhar as suas responsabilidades na administração pública com o governo através do trabalho conjunto.
5. A autoridade conferida pela *governance* garante, também, e reconhece a capacidade de fazer as coisas sem depender do poder de um governo. “*Na gestão de assuntos públicos, existem outras ferramentas e técnicas de gestão e o governo tem a responsabilidade de usá-los para orientar os assuntos públicos*” (Keping, 2018).

Terminada a apresentação conceptual sobre a *governance*, vamos debruçar-nos sobre o conceito de países em desenvolvimento.

2.2. Países em Desenvolvimento

Os países em desenvolvimento apresentam um índice de desenvolvimento humano baixo, consequência de níveis frágeis de *PIB per capita* e de estruturas institucionais fracas. Estes países constituem o grupo com maior amplitude na dispersão geográfica e uma combinação de diferentes estados de desenvolvimento (Zaman et al., 2022).

Os países em desenvolvimento também recebem a classificação de mercados emergentes, cujo conceito se relaciona não apenas ao nível de desenvolvimento do país, como também aos diversos critérios, como por exemplo o de que se espera que, apesar dos elevados

riscos, os investimentos aplicados resultem em rendas especulativas face aos níveis de risco assumido (Tannoury & Attieh, 2017).

De acordo com O'Neil (2001), os principais mercados emergentes eram, no início deste século: o Brasil, a Rússia, a Índia e a China (BRIC)⁶. Posteriormente, esta classificação foi atualizada e passou a contar com o Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (BRICS) e, anos depois, seguiram como segundo nível de nações emergentes o México, Indonésia, Coreia do Sul e Turquia (MIST) (Tannoury & Attieh, 2017).

Duas décadas após a formulação deste cenário, observou-se que o ritmo de desenvolvimento dos cinco países iniciais (os BRIC) foi significativamente diferente.

A Saúde Pública em países em desenvolvimento enfrenta diversos obstáculos relacionados a baixa capacidade dos sistemas de saúde e pela maior parte da população não ter acesso aos serviços essenciais de saúde e, por sua vez, não serem cobertos por seguros de saúde. A falta de serviços e protocolos que façam a cobertura de seguros de saúde também pode ser explicada através da classificação dos mercados de trabalho dos países em desenvolvimento, em que 50% a 90% do emprego consiste em trabalho informal e não regularizado. A informalidade patente na maior parte dos trabalhos tem como consequência a carência de seguro-desemprego, seguro de saúde e licenças que sejam remuneradas (Loayza & Pennings, 2020).

Questões como a equidade em saúde em países em desenvolvimento já foram desenvolvidas por pesquisadores que procuraram a explicação do processo desigual na melhoria da equidade em saúde, através do estudo de determinantes sociais da saúde e das condições nas quais as pessoas nascem, crescem, vivem, trabalham e envelhecem. E como consequência dessas investigações, orientou-se o foco para a avaliação do impacto de políticas públicas na equidade em saúde e de programas internacionais que visam a melhoria do acesso à saúde através dos **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** – agenda política para permitir a cobertura universal de saúde e melhorar a saúde da população (Forster et al., 2020).

⁶ BRIC é um acrónimo usado para se referir ao grupo de países que inclui Brasil, Rússia, Índia e China, países que se destacam no cenário mundial como países em desenvolvimento. O acrónimo foi usado pelo economista Jim O'Neil, da Goldman Sachs em um estudo publicado em 2001 e intitulado “*Building Better Global Economic Brics*” (Neill, 2001).

Os programas de ajuste estrutural administrados pelo Fundo Monetário Internacional⁷ (FMI), através dos quais, empréstimos são concedidos aos países em troca de amplas reformas foram avaliados em um estudo realizado em 2019, voltado à avaliação da equidade em saúde em países em desenvolvimento, no qual foi possível observar dois pontos de interesse (Forster et al., 2020), nomeadamente:

- Os programas de ajuste estrutural têm sido abrangentes e isso pode ser explicado através da apresentação dos dados de países que foram contemplados pelos mesmos. Os dados mostram que entre 1980 e 2014, 109 dos 137 países em desenvolvimento entraram pelo menos em um programa e os países mais pobres em termos de *PIB per capita* estiveram sob a tutela do FMI durante quase todos os anos de análise;
- Apesar desta abrangência, existem fatores que argumentam que as políticas usadas por estes programas, maioritariamente orientadas para o mercado (com o objetivo de aumentar o seu escopo), afetaram a saúde de alguma forma. Estas políticas orientadas para o mercado, exigidas pelo FMI pioram o acesso ao sistema de saúde.

Como já foi mencionado, o ritmo de desenvolvimento das economias emergentes que no início deste século se apresentavam como os “exemplos a seguir” tiveram diferentes desempenhos. Uma das justificações para esse resultado encontra respaldo no valor das suas instituições (Carvalho, 2019).

2.3. Pilares Institucionais das Organizações

A abordagem da *governance* deve ser complementada pela apresentação dos principais instrumentos de criação de valor, não apenas para as organizações, como também para a sociedade (pois esse é um dos pressupostos da própria *governance*). Torna-se, com isso, importante destacar o enquadramento de conceitos como o de “empresa”, “proprietários” e “conselho de administração”, de modo a compreender em que aspeto cada um desses pilares terá influência e poderá contribuir para que se exerça uma boa *governance*.

⁷ Instituição criada em 1944, com o intuito de manter a estabilidade financeira global através do apoio financeiro a países que enfrentassem crises de balanço de pagamentos. No início, “os programas de empréstimos incluíam somente metas macroeconómicas quantificáveis. Em um cenário de crises de dívida, o FMI expandiu o seu mandato original na década de 1980 para incorporar reformas detalhadas e de longo alcance que visavam transformar a estrutura subjacente das economias mutuárias”(Forster et al., 2020).

2.3.1. A Empresa

As organizações podem apresentar diferentes formas jurídicas. Independentemente de ser uma organização privada, pública, cooperativa e/ou sem fins lucrativos, elas enfrentam diferentes desafios de *governance*, enquadrados em códigos específicos, nacionais e setoriais, de forma a identificar os princípios que conduzirão às boas práticas. O seu principal objetivo centrar-se-á na criação de valor através da otimização da competitividade que poderá melhorar o acesso ao financiamento, o desempenho operacional e a captação de talento (Bertoldi, 2022).

A questão da reputação (redução do risco de crises e escândalos corporativos), a par da notoriedade (responsabilidade social e ética), na sociedade digital é fulcral para assegurar o futuro.

2.3.2. Os Proprietários

São descritas diferenças significativas nos padrões de propriedade dos investidores e nas práticas de envolvimento entre os acionistas na Europa, nos domínios da concentração de ações, padrões de participação das ações, mecanismos de reforço do controlo (situações em que os acionistas aumentam o seu controlo sobre uma empresa sem aumentar a sua participação proporcional na participação nos acionistas) e nos níveis de atividade dos acionistas (Bertoldi, 2022).

Furoboth & Wiggins (1984) descrevem duas amplas implicações positivas da propriedade concentrada na Europa, que são :

- Os acionistas controladores podem estar mais dispostos a adotar uma perspetiva a longo prazo do que outros investidores, uma vez que podem isolar a gestão dos efeitos das flutuações dos preços, das ações e dos ciclos económicos;
- A gestão pode ser monitorizada diretamente pelo proprietário da empresa.

Este mecanismo ajuda a evitar aquisições arriscadas através da redução da margem para os CEO prosseguirem as suas próprias agendas privadas no que concerne à remuneração excessiva dos executivos. Pesquisas indicam que os acionistas controladores podem estar mais empenhados em supervisionar as operações de uma empresa do que os investidores institucionais (Furoboth & Wiggins, 1984).

Por outro lado, o sistema de propriedade concentrada na Europa pode também apresentar alguns desafios (Furoboth & Wiggins, 1984):

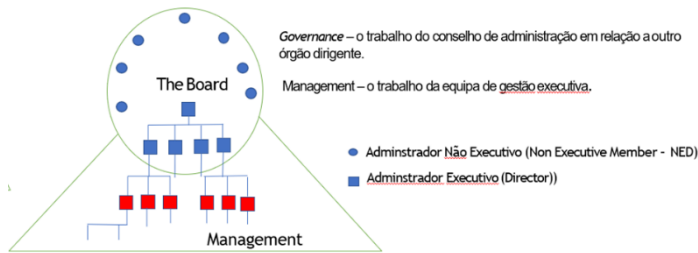
- Controlo dos acionistas pode reduzir a vontade dos investidores institucionais, dos investidores estrangeiros e de outros acionistas minoritários de investirem ou envolverem-se com empresas;
- Os acionistas minoritários podem sentir-se vulneráveis ao investir em apoio de um acionista controlador, mesmo quando exista proteção dos investidores;
- O conselho de administração pode ter pouco poder efetivo em comparação com os acionistas que controlam;
- Pode haver menos ênfase na transparência e divulgação das empresas, uma vez que o acionista controlador pode ter acesso rápido a todas as informações da empresa.

2.3.3. O Conselho de Administração

Existe uma variedade de estruturas de *governance*, nomeadamente: o (i) modelo clássico (unitary board), o (ii) modelo monista latino (conselho de administração e conselho fiscal) eo (iii) modelo dualista (modelo nórdico – two-tier board). Nos últimos anos, a diversidade dos quadros tornou-se uma importante questão de *governance* das empresas, e muitos países europeus introduziram, em particular, quotas de género (Tricker, 2019).

As funções dos administradores em muitos países foram clarificadas e, há um escrutínio acrescido relativamente às transações relacionadas com as partes relacionadas. As avaliações de desempenho dos conselhos estão a tornar-se cada vez mais comuns.

Figura 1 – Modelo de Conselho de Administração



Fonte: adaptado de Tricker (2019)

2.3.4. A Gestão

Entre as empresas europeias há diferenças significativas nos poderes executivos delegados à gestão. Alguns elementos apontados pelas partes interessadas, designadamente, a opinião pública são: a remuneração, a sucessão, a avaliação do desempenho e a gestão dos riscos.

3. Modelo de Investigação

Para qualquer investigação, as condições necessárias para o seu sucesso passam por uma revisão da literatura precisa e boas questões de investigação, de modo que se consiga uma adequada adaptação ao contexto em apreço.

No que concerne à sua classificação, este estudo enquadra-se nas **revisões sistemáticas da literatura**, caracterizadas por reunir todas as evidências empíricas que se enquadram em critérios de elegibilidade pré-especificados com o intuito de responder à uma questão de pesquisa específica. A utilização de métodos explícitos e sistemáticos é feita com o objetivo de minimizar os vieses e fornecer assim, dados mais confiáveis para que se possam desenhar as conclusões, e com isso, realizar uma melhor tomada de decisões com os achados (Collaboration, 2006).

E por resumirem os resultados de muitos estudos primários, e não só, as revisões sistemáticas são habitualmente consideradas como evidência de alta qualidade (Donato & Donato, 2019).

3.1. Recolha de Informação

O sucesso de um estudo de revisão sistemática encontra-se, sobretudo, mas não exclusivamente, na qualidade dos dados recolhidos para análise e discussão (incluindo a tempo de publicação que convém ser o mais recente e revistas com maior fator de impacto). E, para isso, é necessário definir um método de recolha de informação que seja eficaz, seguro e através do qual se possam garantir todos os direitos de autor e deveres de proteção de dados.

A recolha dos dados foi feita por meio de pesquisas em bases de dados bibliográficas, que costumam ser as mais usadas nas revisões sistemáticas por apresentarem um conjunto de revistas científicas que podem ser facilmente consultadas (Donato & Donato, 2019).

Foi realizada uma pesquisa sistemática dos conceitos “*Governance*”, “*Pharmaceutical*” “*Health*” e “*Developing Countries*” na literatura validada pela academia. As bases de dados usadas foram: **Google Scholar**, **Scopus**, **Scielo** e, por também de tratar de um tema voltado ao setor da saúde, foi também consultada a **Pubmed**, que é uma das maiores bases de dados em saúde.

Para melhorar a precisão da investigação, foram usados os seguintes fatores de exclusão e inclusão:

Tabela 1- Fatores de inclusão e exclusão

Fatores de Inclusão
• Artigos do corpo do trabalho publicados maioritariamente nos últimos 10 anos;
• Artigos publicados em inglês, português e espanhol;
• Artigos primários e secundários;
• Resenhas e Artigos de Opinião;
• Livros;
• Artigos disponíveis em texto completo.
Fatores de Exclusão
• Artigos cujo título, resumo e conteúdo não fossem relevantes para o estudo;
• Em oposição aos fatores de inclusão.

A elaboração deste trabalho foi baseada nas diretrizes **PRISMA** (principais itens para relatar revisões sistemáticas e meta-análises), que consistem em uma metodologia usada para eliminar os erros recorrentes de uma revisão e cujo objetivo passa também pela apresentação da elegibilidade e triagem dos artigos usados na revisão (Selcuk, 2019).

Estas diretrizes foram principalmente projetadas para revisões sistemáticas de estudos que avaliam efeitos das intervenções em saúde, sendo também, aplicáveis à outros tipos de intervenções, como as educacionais e sociais (Page et al., 2021).

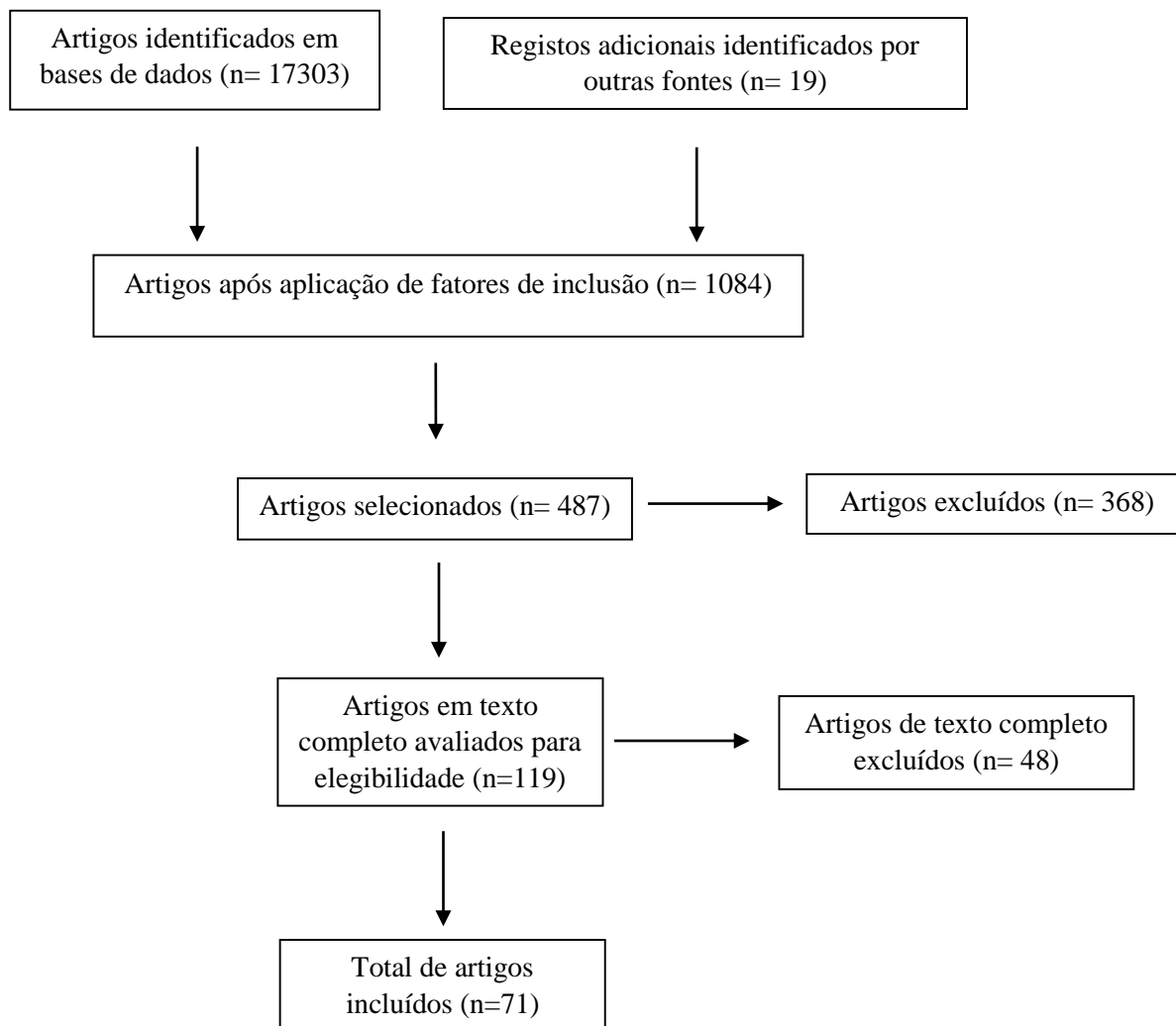
As diretrizes consistem em um diagrama de fluxo de quadro fases e uma lista de verificação de 27 itens. O diagrama descreve os critérios de **identificação, triagem, elegibilidade e inclusão** dos artigos que enquadram o escopo de uma revisão. A lista de verificação de 27 itens inclui recomendações sobre tópicos como título, resumo, introdução, métodos, resultados, discussão e formas de financiamento (quando aplicável). Este conjunto de recomendações é usado como guia para autores, revisores e editores (Page et al., 2021; Selcuk, 2019).

O fluxograma PRISMA, que se apresenta em duas versões (2009 e 2020) procura demonstrar os passos usados no tratamento dos artigos da revisão, e o fluxograma pode ser

adaptado às necessidades metodológicas de cada trabalho de investigação. Apresenta-se na figura 2, o fluxograma adaptado para a elaboração deste trabalho.

Todas as fontes que deram suporte teórico foram referenciadas.

Figura 2- Fluxograma PRISMA de seleção de artigos



As informações de cada artigo foram recodificadas numa planilha Excel, composta pelas seguintes colunas: título do artigo, ano, resumo, palavras-chave, autores, afiliação dos autores e revistas.

Dentre os artigos selecionados apresenta-se neste gráfico o número de artigos usados por ano de publicação, onde verificamos uma maior escala para os artigos publicados entre 2016 e 2020.

Esses tópicos estão intimamente relacionados com *governance* das organizações em que os conceitos de saúde, políticas e África são devidamente contextualizados. Além disso, o termo “*analysis*” e “*data*” são muito citados porque acabam por ser o foco da sociedade digital que é abordada sob diferentes perfectivas e dimensões.

E desta forma, apresenta-se na tabela 2 a relação entre as palavras-chave e o número de artigos.

Tabela 2- Número de palavras-chave dos artigos selecionados através do Scopus

Palavra	Nº de artigos	Palavra	Nº de artigos
Pharmaceutical	19	Professional	2
Health	16	Corruption	2
<i>Governance</i>	14	Economics	2
Medicine	8	Sharing	2
Policy	7	Services	2
Africa	6	Reimbursement	2
Corporate	5	Regulation	2
Analysis	5	Board	2
Data	4	Audit	2
Care	4	Quality	2
Drug	4	Industry	2
Public	4	Family	2
South	4	India	2
Cost	4	Theory	2
Responses	4	Capabilities	2
Management	4	Vaccine	2
Information	4	Benefit	2
Technology	4	Human	2
Performance	3	Accounting	2
Sector	3	Medical	2
Developing	3	Pharmacology	2
Research	3	Brics	2
Access	3	Multivariate	1
Covid	3	Cksa	1
Innovation	3	Panel	1
Pricing	3	Deceptive	1
Social	3	Ethics	1
Partnership	3	Legislations	1
Markets	3	Bid	1
Private	3	Rigging	1
Ceo	2	Competition	1
Compensation	2	Essential	1
Firm	2	Procurement	1
Advertising	2	Kuwait	1

3.2. Pergunta de Partida

Os estudos podem geralmente se basear nas seguintes fontes principais: documentação, registos de arquivo, entrevista, observações diretas, observações participantes e factos físicos (Yin, 2009).

Existe ainda a distinção fundamental entre fontes primárias e fontes secundárias. Os autores de fontes primárias relatam a sua própria investigação e as suas ideias, enquanto que os autores de fontes secundárias relatam as investigações e ideias de outros (Campenhoudt et al., 2019).

Na elaboração da questão de investigação, tentou-se seguir Quivy e Campenhoudt (2019), quando sugerem que “*uma boa pergunta de partida deve exigir clareza, exequibilidade e pertinência*”.

Assim, o presente trabalho de investigação tem como pergunta de partida e que serve de fio condutor do trabalho, a seguinte questão:

Q1: Qual o papel da *governance* na fileira farmacêutica nos mercados emergentes?

A questão de partida desdobra-se em questões de desenvolvimento, que neste caso serão:

QA: Como se poderá avaliar a eficácia da *governance* na saúde?

A *governance* já tem sido estudada em diversas áreas e a sua aplicação na melhoria da eficácia das atividades nelas desenvolvidas tem, também, sido comprovada através de alguns estudos. A sua aplicação na saúde tem sido cada vez mais discutida no sentido de se compreender de que forma a aplicação de políticas de gestão poderá influenciar para melhores resultados em saúde para as populações. Procuraremos, com este trabalho, estabelecer a importância de boas práticas de *governance* neste sector de extrema importância para todos os povos.

QB: Como poderá ser dada a contribuição deste setor (farmacêutico) nos mercados emergentes?

A indústria farmacêutica, sendo responsável por todo o processo (desde a descoberta, produção até mesmo a garantia da segurança dos medicamentos e dispositivos médicos no mercado), possui um papel muito importante para a disponibilização desses insumos em todos os cantos do planeta. Porém, é possível constatar que os países em desenvolvimento apresentam algumas dificuldades e alguma carência do trabalho destas

indústrias. Isso se deve a variados fatores que serão aqui discutidos e pretendemos, também, desenvolver o papel destas indústrias nestes mercados e, conseqüentemente, na melhoria dos parâmetros de saúde.

QC: Quais os principais desafios da *governance* neste sector?

Assim como em qualquer outra área, a implementação de boas práticas de *governance* nem sempre é estabelecida com facilidade, principalmente quando existem vieses que são independentes. Espera-se que as dificuldades nos mercados emergentes sejam acrescidas, porém é simultaneamente necessário um esforço no sentido de compreender essas dificuldades e encontrar metodologias eficientes para as ultrapassar.

4. O Conceito de Saúde

Para que se torne possível a compreensão da aplicação e do impacto da *governance* num setor que integra a saúde, e por este ser, assim como os outros, um assunto com as suas especificações, é oportuna a apresentação do conceito de saúde e da sua respetiva contextualização.

Ao longo das décadas, foram criadas várias definições para o termo “saúde”, no entanto uma das que é mais utilizada e que compreende uma abordagem mais completa, foi postulada pela Organização Mundial da Saúde por volta de 1948. A Saúde ficou conhecida como sendo “*um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade*” (ALDRIDGE et al., 2019).

Através desta definição, torna-se possível extrair a complexidade que está em torno deste termo que, para muitos, poderá refletir-se apenas na ausência de doença física. A abordagem apresentada pela OMS vai muito além do bem-estar físico, compreendendo também aspetos mentais, e até mesmo sociais, que têm conquistado cada vez mais espaço de debate e estudo e que se mostram correlacionados, sendo a saúde o resultado de um equilíbrio entre todos estes aspetos.

4.1. A Carta de Otawa e a sua Influência

As múltiplas dimensões que constituem a saúde e que já tinham sido estabelecidas durante a Constituição da OMS (1946), o Relatório Lalonde⁸ (1974) e a Declaração de Alma Ata⁹ (1978) (Thompson et al., 2018), foram discutidas e aprofundadas no desenvolvimento da Carta de Otawa, que foi composta na **Primeira Conferência Internacional sobre Promoção da Saúde** realizada no Canadá em 1986. Esta carta defendia que questões como a paz, educação, habitação, alimentação, renda, um ecossistema estável,

⁸ Relatório escrito em torno do nome do Ministro da Saúde e Bem-Estar Canadense Marc Lalonde, que contava com o seguinte título: “Uma Nova Perspetiva sobre a Saúde dos Canadianes”. Este documento foi muito importante para o aprofundar de debates sobre a importância da prevenção e introduziu a estrutura conceitual do “Campo da Saúde”. O documento conta com 4 componentes principais (a biologia humana, o estilo de vida, o meio ambiente e a organização de cuidados de saúde) que serviram de base para melhorias na saúde pública (Brown, 2018; Clark, 2020).

⁹ Declaração elaborada na Conferência Internacional sobre os Cuidados de Saúde Primários organizada pela OMS e pela Unicef, em que a principal promessa deixada foi o lema “saúde para todos até o ano 2000”. Esta declaração foi assinada por 134 países e 67 organizações internacionais e enfatizava a grande desigualdade em saúde e seus determinantes sociais e os cuidados de saúde primários como parte integrante para se alcançar o lema (Bhutta et al., 2018; Birn, 2018).

conservação de recursos, a justiça social e a equidade são requisitos fundamentais para a efetivação de uma saúde absoluta (Dutra & Sturza, 2021).

A carta de Ottawa representa um importante marco e um modelo para a promoção da saúde e para a redução de desigualdades, através da sua visão de empoderamento positivo da saúde. Para esta finalidade, a Carta estabeleceu 5 estratégias que deviam ser adotadas para uma promoção eficaz da saúde, nomeadamente:

- **Construir políticas públicas saudáveis** – este passo passa por reconhecer que o estabelecimento de uma ação coletiva da comunidade e dos departamentos governamentais é muito importante na saúde. E como forma de ilustrar esta importância pode-se recorrer às situações pandémicas até hoje vivenciadas. Exemplos como a Peste Bubónica, a Peste Negra, a Varíola, a Cólera, a Gripe Espanhola (Thompson et al., 2018) até mesmo a mais recente pandemia da Covid-19, obrigaram abordagens mais comunitárias dos governos e de toda a sociedade visando o aumento da capacidade dos sistemas de saúde, a contenção do surto e a redução das estatísticas;
- **Criar ambientes de apoio** – este ponto prioriza a necessidade de se criar ambientes seguros e capazes de apoiar as necessidades de saúde física, social, espiritual, económica e política. A criação destes ambientes passa também pelo reconhecimento da importância da incorporação da promoção da saúde em todos os aspetos da vida (casa, trabalho, cuidados de saúde e lazer) (Thompson et al., 2018);
- **Fortalecer a ação comunitária** – através desta estratégia, torna-se possível garantir um acesso equitativo à saúde. Pelo fato da saúde também englobar a componente social, torna-se imprescindível assegurar que não ocorra a exclusão de grupos desprovidos de condições, até mesmo como forma de garantia de uma saúde pública eficaz. A emergência da Covid-19, por exemplo, introduziu alguns arranjos sociais muito pertinentes à nível económico, alguns dos quais, levantaram questões éticas (Mercado, 2020) que ainda seguem em discussão;
- **Desenvolver habilidades pessoais** – o desenvolvimento de habilidades pessoais transcende o benefício de quem pratica hábitos saudáveis, pois, em várias situações, os desafios impostos de forma mais pessoal podem significar e contribuir para o bem-estar geral da população, como é, por exemplo, o ato de

lavar as mãos com frequência, utilizar a máscara e manter o distanciamento na realidade imposta pela Covid-19 (Mercado, 2020);

- **Reorientar os Serviços de Saúde** – este ponto está diretamente voltado à necessidade de se deixar de enfatizar apenas os serviços clínicos e curativos e passar a se investir mais na promoção da saúde como uma medida preventiva e capaz de garantir a ausência de enfermidade e o bem-estar (Thompson et al., 2018).

Apesar das cinco estratégias terem sido criadas juntas e com o objetivo de serem implementadas em simultâneo, verificou-se que houve uma diferença na ênfase que cada um dos governos optava por criar sobre uma das estratégias, e isso dependia das suas ideologias e das políticas dos partidos no poder.

Estas diferenças podem ser vistas, por exemplo, através da adoção de métodos mais individuais, em que se prioriza o desenvolvimento de capacidades pessoais e existe o encorajamento do indivíduo para uma mudança de estilo de vida e uma responsabilização sobre o seu próprio estado de saúde (em governos mais centralizados). Em contrapartida, os governos menos centralizados optaram pela adoção de políticas públicas saudáveis e ações comunitárias (Thompson et al., 2018).

4.2. A Indústria Farmacêutica

O setor da saúde é composto por diferentes áreas de atividade e cada uma delas possui a sua responsabilidade, importância, pertinência e devida urgência no que diz respeito à sua gestão e nível de acessibilidade. A indústria farmacêutica ou apenas farmacêutica, constitui uma das áreas da saúde. É responsável por processos que envolvem a investigação, descoberta, desenvolvimento e produção de medicamentos e produtos de saúde, seja por organizações públicas ou privadas (Sachy et al., 2018; Tannoury & Attieh, 2017).

Dependendo das políticas internas de cada país, eles podem adotar políticas farmacêuticas que servirão para gerir a atividade. Em muitos países, é notória a preocupação para que os objetivos das políticas farmacêuticas estejam voltadas à garantia do acesso equitativo aos medicamentos, à boa qualidade e ao *uso racional dos medicamentos*¹⁰ (considerado

¹⁰ Conceito desenvolvido pela OMS no final da década de 70, quando se assistia a um crescimento acentuado da Indústria Farmacêutica. Compreende ao processo que envolve a utilização do medicamento certo, para a situação certa, com uma disponibilidade oportuna, a preços acessíveis, em condições

um dos elementos-chave para as políticas dos medicamentos pela OMS (Esher & Coutinho, 2017).

4.2.1. Os Medicamentos e a sua Dualidade

Os medicamentos são definidos como “*toda a substância ou associação de substâncias apresentada como possuindo propriedades curativas ou preventivas de doenças em seres humanos ou dos seus sintomas ou que possa ser utilizada ou administrada no ser humano com vista a estabelecer um diagnóstico médico ou, exercendo uma ação farmacológica, imunológica ou metabólica, a restaurar, corrigir ou modificar funções fisiológicas*” (Decreto-Lei n.º176 de 30 de Agosto de 2006). Devido a sua importância e por serem considerados insumos essenciais são, em grande parte, alvo de conflitos. Por um lado, os medicamentos são classificados como bens públicos para os quais o direito ao acesso deve ser garantido pelo Estado e, por outro lado, são bens lucrativos e que pertencem à esfera privada.

Apesar da existência desta dualidade e do expresso dever do Estado em garantir o direito à vida e segurança, é possível constatar uma grande influência do setor privado para a economia e, conseqüentemente, para as políticas públicas geradas no intuito de regular esta atividade. A regulação da atividade ocorre no sentido de assegurar a disponibilidade e o acesso a este bem essencial de forma cívica e justa.

No que concerne aos medicamentos, à medida em que os mercados emergentes desenvolvem os seus sistemas de saúde, eles estabelecem algumas políticas de contenção de custos para limitar as suas despesas. Exemplos da aplicação destas estratégias são o Vietnã que optou por tornar os medicamentos mais acessíveis para os pacientes poderem pagar pelo seu próprio tratamento. Por outro lado, a China adotou a política de preços unificados para poder reduzir a diferença entre os genéricos locais e as marcas. Outra estratégia que tem sido usada pelos países para limitar as despesas em saúde passa por oferecer apenas o reembolso parcial dos tratamentos (Tannoury & Attieh, 2017).

adequadas e cujo consumo se realiza nas doses indicadas e intervalos definidos, no sentido de garantir a segurança, eficácia e qualidade dos medicamentos (Esher & Coutinho, 2017).

4.3. A Influência da Indústria Farmacêutica nos Países em Desenvolvimento

Ao longo dos anos, foi possível observar um crescimento significativo das empresas que compõem a indústria farmacêutica a nível mundial, porém, ainda é possível constatar uma disparidade quando se trata de países em via de desenvolvimento. Nestas economias a evolução alcançada ainda não é capaz de responder à enorme demanda e muitas das vezes a gestão feita não é de inclusão e favorece determinadas esferas geográficas ou grupos económicos em detrimento dos outros, estabelecendo assim, um problema social.

Vários podem ser os critérios descritos para este problema social, dentre os quais podemos destacar:

- Preços de medicamentos não condizentes com a realidade de muitos países;
- Ineficiências dos governos;
- A pobreza;
- A existência de índices de corrupção;
- Fracas infraestruturas de saúde.

A relação entre os índices de corrupção e a precariedade de muitos sistemas de saúde já foi abordada em alguns estudos que apontam que dois terços dos suprimentos de medicamentos hospitalares são perdidos globalmente por corrupção e fraude. Para além desta problemática, a OMS estima que até 25% de todos os produtos que são consumidos em países em desenvolvimento se encontram abaixo do padrão e são falsificados (Badawi et al., 2015).

Estudos feitos, demonstram que um movimento de migração das farmacêuticas dos mercados desenvolvidos para os emergentes tem vindo a ser estabelecida. Esta migração pode ser justificada pela dimensão populacional, pelo crescimento da prosperidade e também do conseqüente aumento da esperança de vida.

Apesar deste sinal verde, ainda se fazem sentir alguns desafios para a entrada nestes mercados e o principal se prende à necessidade de existir uma adaptação ao nível de desenvolvimento de cada país. Em adição, apresentam-se também três categorias para a descrição desses desafios (Tannoury & Attieh, 2017):

- **Desenvolvimento de infraestrutura;**
- **Políticas de contenção de custos;**

➤ **Avaliação de medicamentos baseada em valor.**

Por outro lado, várias são as oportunidades que podem ser alistadas para motivar a migração da indústria farmacêutica para os países em desenvolvimento.

É sabido que dependendo do nível de desenvolvimento do país o quadro epidemiológico pode variar. Os países em via de desenvolvimento são normalmente caracterizados por quadros agudos, com predominância de doenças infecciosas e transmissíveis, enquanto que, os países mais desenvolvidos tendem a apresentar maiores percentagens de casos de patologias crônicas como as doenças do fórum mental, cardiovascular, oncológicas e outras (Tannoury & Attieh, 2017).

Embora esta divergência de padrões represente um desafio de adaptação para a indústria, é possível observar que cada vez mais os países em desenvolvimento têm apresentado índices de patologias crônicas e isso pode se dever ao aumento da “riqueza” (Misra et al., 2019). Este aspeto poderá fazer com que os mercados emergentes também sejam alvo da indústria na comercialização de produtos já produzidos para os países desenvolvidos, sem a necessidade de uma adaptação mais rígida. E apesar das suas implicações em termos de saúde global, isto pode ser visto como uma “oportunidade” para a indústria farmacêutica.

O aumento do acesso aos medicamentos essenciais apoiados por iniciativas globais de saúde, programas de patrocínio e pelas migrações das indústrias farmacêuticas, tem vindo a melhorar, em parte, a situação de muitos países em via de desenvolvimento. Porém, outros resultados são apresentados como desafios presentes e cuja avaliação se torna importante na abordagem do apoio aos países menos desenvolvidos.

Estudos apontam que questões como a falta da prática da farmacovigilância¹¹ com os produtos adquiridos nestes países, podem constituir uma barreira cuja avaliação é de extrema relevância.

É sabido que a escassez de recursos básicos (pessoal qualificado, fundos, infraestruturas, equipamentos e instalações) contribui para a fragilidade dos sistemas de saúde em países em desenvolvimento. Esta fragilidade, poderá contribuir para que o foco destes mercados

¹¹ Termo definido pela OMS como “a ciência e as atividades relacionadas à deteção, avaliação, compreensão e prevenção de eventos adversos ou qualquer outro problema relacionado a medicamentos” (Esher & Coutinho, 2017).

esteja em garantir o acesso à cura e não necessariamente às questões voltadas à segurança da utilização de determinados medicamentos.

Muitas vezes, os medicamentos que chegam à estas nações são “novos” e com terapias combinadas, o que faz com que sejam utilizados sem um estudo aprofundado para as populações que compõem estes países e que, seguramente, apresentam características genéticas, fisiológicas, culturais, ambientais e socio-comportamentais diferentes das características das populações dos países nos quais os medicamentos são desenvolvidos (Esher & Coutinho, 2017).

Em paralelo à questão da diversidade étnica das populações nos quais os medicamentos são administrados, encontra-se outro agravante, que se relaciona com a automedicação (prática frequente em países em desenvolvimento). Onde medicamentos sujeitos à prescrição médica são dispensados sem receita e sem acompanhamento médico.

Para além disso, a maioria das empresas não cumpre padrões de qualidade na fabricação e os produtos comercializados acabam por estar abaixo do padrão.

Uma avaliação feita na África Subsariana ilustrou que as agências e autoridades reguladoras da região não tinham poderes para impor sanções regulatórias em empresas farmacêuticas nacionais e internacionais (Elshafie et al., 2018). Estas questões podem ser contornadas através da qualificação de quadros e do cumprimento e estreitamento das políticas de saúde dessas nações. Políticas essas que podem ser implementadas no âmbito da boa *governance*.

4.4. Governance na Saúde

No que concerne à *governance* na saúde, esta consiste, de forma genérica, em promover e proteger a saúde da população a partir de ações e meios que são organizados para a finalidade. Por sua vez, a implementação da *governance* na saúde passa por utilizar um sistema ao qual determinada sociedade recorre, de forma a que se torne possível gerir e organizar os assuntos de diferentes parceiros e setores, com o intuito de atingir determinados objetivos (Carrapato et al., 2019).

A OMS vai além da definição de *governance* na saúde e sugere a “boa *governance*” como um fator de elevada relevância para a construção da “boa saúde”. Este termo está diretamente ligado à uma maior produtividade da população e tem como consequência a

sua repercussão no desenvolvimento do país. Com isto, tornou-se predominante o ditado que diz “*investir na saúde é investir no desenvolvimento*” (Carrapato et al., 2019).

Neste sentido, são propostos alguns princípios de *governance* que podem ser aplicados para a obtenção de uma boa saúde.

Tabela 3- Princípios da governance

Princípio	Operacionalização
Visão estratégica	Os líderes devem ter uma visão clara dos objetivos pretendidos em curto e longo prazo sobre a saúde e o desenvolvimento humano. Paralelamente, devem existir planos de ação para realizar esses objetivos.
Participação e consenso	Todos os homens e mulheres devem ter a possibilidade de determinar a sua escolha para a saúde, de forma direta ou indireta (através de instituições intermediárias que representam seus interesses). A boa <i>governance</i> dos sistemas de saúde permite que perspectivas divergentes sejam discutidas de forma a alcançar um consenso (por meio de reuniões abertas, workshops públicos, inquéritos de satisfação).
Cumprimento da lei	As estruturas legais relativas à saúde (legislação, regras, procedimentos, códigos de conduta, acreditação) devem ser justas e aplicadas de forma imparcial.
Transparência	Fluxo livre de informações para todos os assuntos relacionados com a saúde (liberação de informações de desempenho, serviços de inspeção, disponibilização de informação orçamental e financeira).
Recetividade	Instituições e processos devem servir a todas as partes interessadas, de forma a garantir que as políticas e os programas respondam às necessidades de saúde em geral, e não às necessidades de saúde específicas dos seus clientes.
Equidade e inclusão	Todos os indivíduos, sem exceção, devem ter oportunidades para melhorar ou manter sua saúde e bem-estar.
Eficácia e eficiência	Processos e instituições devem produzir resultados que respondam às necessidades da população. Os resultados de saúde devem ter impacto na otimização dos recursos.
Prestação de contas	Prestação de contas do Ministério da Saúde e de outras agências governamentais relevantes (sistemas de combate à corrupção, contratos baseados em resultados, pagamento por desempenho).

Inteligência e informação	Inteligência e informações são cruciais para a compreensão do sistema de saúde. Devem ser tomadas decisões informadas que respondam às necessidades de diferentes grupos de interesse (relatórios elaborados por pesquisadores independentes, auditorias periódicas, avaliações de desempenho, utilização de ferramentas reconhecidas internacionalmente para a análise de situação).
Monitorização	A monitorização deve ser parte integrante de qualquer processo vinculado à <i>governance</i> , pois, permite realizar o acompanhamento e a correção de possíveis anomalias ao longo do processo.
Ética	Questões referentes à ética em cuidados de saúde incluem o respeito pela autonomia, a não maleficência, a beneficência e a justiça.

Fonte: adaptado de Carrapato et al. (2019, p. 75)

Da tabela 3 é possível identificar 11 indicadores e os respetivos vetores de operacionalização. Assim, desde a “visão estratégica”, em que a capacidade de liderança é um fator relevante para a tomada de decisões concisas, observamos questões como a participação e consenso (particularmente importante na área da saúde, em que os utentes precisam ser também decisores). A transparência e a informação são fatores de extrema relevância para que exista a eficiência da *governance* neste setor (em que os resultados também dependem do destinatário que precisa estar devidamente informado para que possa assegurar a recetividade).

E porque o que está em causa é a saúde e a vida humana, não se pode deixar de ressaltar o papel da ética para qualquer que seja a dimensão da decisão tomada por entidades internacionais ou locais. Isto deve-se ao facto de, acima de tudo, se encontrar o direito e a necessidade de se salvaguardar a vida.

Terminado o enquadramento teórico, vamos apresentar o desenvolvimento do conceito de *corporate governance* e a *governance* pública nos países em desenvolvimento, com uma particular apresentação sobre o alinhamento em Moçambique.

5. A *Corporate Governance* em Países em Desenvolvimento

A *corporate governance*, tema que tem criado cada vez mais interesse para as empresas (Jiang & Kim, 2020), tem também sido amplamente discutida por parte de pesquisadores, gestores, analistas financeiros, acadêmicos e estrategistas (Iqbal & Kakakhel, 2016).

A *corporate governance* pode ser definida como a alocação de recursos dentro de uma empresa, a resolução de conflitos e a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes atores da corporação: **stakeholders, conselhos, gestores e acionistas**.

Consiste também num conjunto de mecanismos que podem ser classificados em duas amplas categorias, dependendo se são externas ou internas à empresa. Como exemplo desses mecanismos temos a estrutura de propriedade de uma empresa entre os mecanismos internos, que podem ser destinados a amenizar conflitos existentes entre diferentes partes integrantes. A *corporate governance* garante também a assistência na tomada de decisões sobre assuntos corporativos (Ibrahim et al., 2010; Oliveira et al., 2020).

“A corporate governance está intimamente relacionada à responsabilidade social corporativa (RSC), o compromisso de uma empresa não apenas com os acionistas, mas também com as partes interessadas, como funcionários, clientes, fornecedores e comunidades”(Jiang & Kim, 2020).

5.1. Um Trabalho sobre a *Corporate Governance* na China

Num estudo desenvolvido em 2020 sobre a importância da *corporate governance* para o desenvolvimento da China, observou-se que o início da prática da *corporate governance* na China teria sido dado na década de 1990, quando a China lançou o seu mercado de ações e, conseqüentemente, estabeleceu empresas modernas suportadas em regras e transparência. A importância da *governance* neste país pode ser explicada através do crescimento verificado, sendo hoje considerada a segunda maior economia do mundo e com empresas líderes a nível global (Jiang & Kim, 2020).

Neste estudo, algumas conclusões foram apresentadas como forma de descrever a relação entre a *corporate governance* e o desenvolvimento da China como potência econômica, designadamente:

- “A pressão política é tão importante quanto às pressões económicas na formação de sistemas de *corporate governance*” – a questão política foi apontada como sendo a primeira variável capaz de interferir com os mecanismos da *corporate governance*. E essa pressão política é de tamanha importância que alguns autores acreditam que tenha desempenhado um papel mais relevante que o da eficiência económica na formação da lei corporativa dos EUA, por exemplo.
É possível, por outro lado, observar que a China é um país tipicamente socialista e cujo governo exerce um controlo mais rígido sobre algumas das empresas mais importantes do país. Esta pressão política faz com que os mecanismos de *corporate governance* eficazes em outros países, possam diferir dos mecanismos adotados pela China;
- A questão do padrão de acionistas controladores é um fator a ser tido em conta à medida em que grandes empresas terão a tendência de adotar uma forma de *governance* diferente das empresas que não são consideradas as principais para a economia do país.
Quando estudado o impacto das conexões políticas, foi possível constatar que o governo exerce grande poder sobre as grandes empresas, fazendo assim, com que elas estejam conectadas politicamente. Esta conexão permite que o governo seja acionista controlador destas empresas (consideradas estatais), enquanto que as não estatais dependem de um *outsider*;
- O papel que a proteção legal desempenha na *corporate governance* é listado neste estudo como um dos fatores que influenciam a *governance*. O nível de proteção ao investidor, as leis e regulamentos que regem os custos de violação podem ser fatores imprescindíveis para a criação de um ambiente que possibilite a prática da *corporate governance*;
- A China apresenta neste momento um dos maiores mercados de ações, com uma fração das 500 maiores empresas do mundo. Esta, apresenta-se, como uma excelente oportunidade para o estudo da *corporate governance* e a compreensão da sua aplicação em diferentes mercados de ações, que podem ser responsáveis por melhorar as atividades corporativas reais e facilitar o financiamento externo de ações das empresas;
- Outra importante conclusão apresentada pelo estudo é referente ao perfil societário das empresas. Apesar da China ter estado durante muito tempo inativa

neste aspeto por questões de concentração de propriedade, é, hoje, possível verificar que a sua mudança para um perfil mais societário tem colaborado para que o mercado possa ser mais explorado. As empresas têm, cada vez mais, investido na aquisição e fusão com outras empresas nacionais e também estrangeiras.

Apesar deste grande exemplo da China e da aplicabilidade da *corporate governance* em prol do desenvolvimento, não se pode deixar de sobreluzir que a adoção de melhores mecanismos de *corporate governance* e o seu respetivo desempenho podem estar diretamente elencados com variáveis relativas às características da empresa, mercado ou país no qual são desenvolvidos (Jiang & Kim, 2020).

Este fenómeno pode ser explicado em termos estatísticos, através da descrição da endogeneidade, que é um dos problemas que pode ocorrer na econometria e pode enviesar uma análise.

A endogeneidade surge quando uma das variantes independentes de uma situação se correlaciona com o termo de erro residual de um modelo específico, e desta forma, as estimativas obtidas são inconsistentes porque uma estimativa de determinado coeficiente de uma variável explicativa comprometida é resultante não só de variáveis contabilizadas, mas também, das não contabilizadas e que também interferem para a explicação da variável dependente (Rutz & Watson, 2019).

5.2. Um Exemplo da Governance no Brasil

Um trabalho de revisão sistemática realizado por pesquisadores brasileiros e publicado em 2019, procurou apontar as principais contribuições teóricas da *governance* (sobretudo no setor público) aplicadas ao contexto brasileiro.

O Brasil é um mercado emergente que em 2016 teria recebido através do Relatório do Desenvolvimento Humano, divulgado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), uma classificação que ilustrava a sua estagnação no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), estando na posição com um valor de 0,754.

Estes índices destacaram mais uma vez o debate sobre a reestruturação do Estado, com o objetivo de torná-lo mais orientado para as questões sociais e fiscais, e estabelecendo assim, uma nova relação Estado-Sociedade (Teixeira & Gomes, 2019).

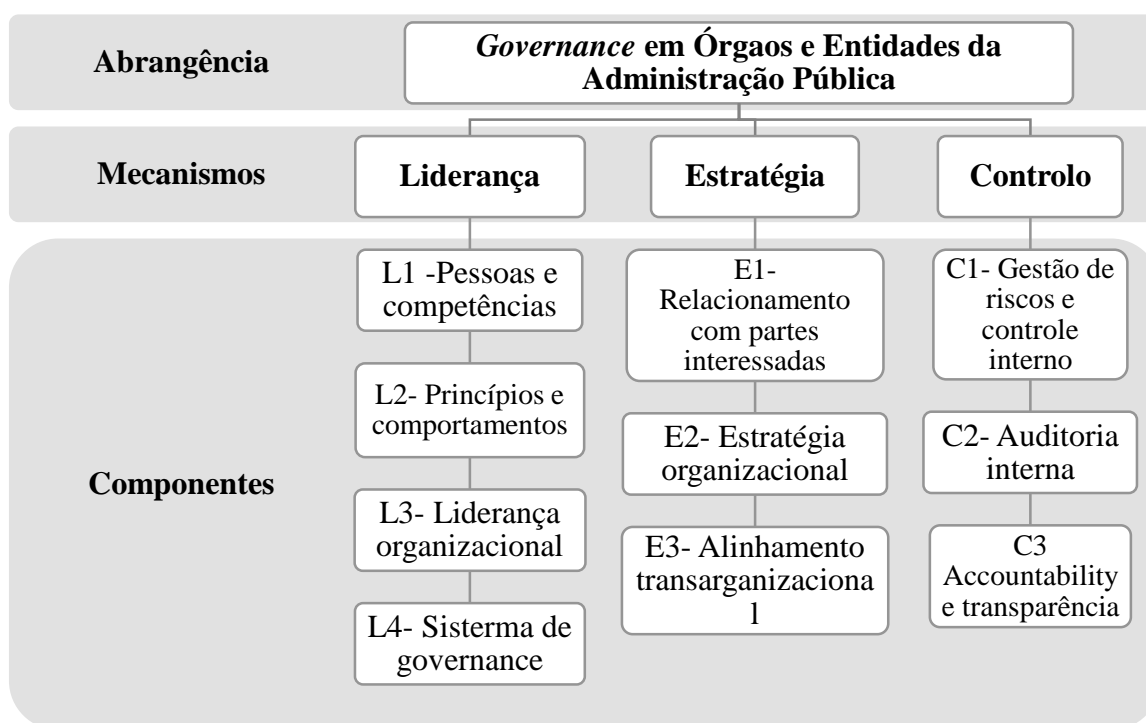
Neste estudo, a *governance* foi apontada como sendo essencial para o desempenho e eficiência dos serviços públicos no âmbito do debate sobre o desempenho público e o alcance dos resultados pelos governos na provisão pública à sociedade.

Os seus resultados apontam que a *governance* pública num estado como o brasileiro, só terá impacto se os seus princípios estiverem consagrados na Lei. Por outro lado, o fato de princípios básicos de boa *governance* tais como a transparência e sustentabilidade serem obrigatórios não significa que eles conduzem o comportamento do setor público.

É, por isso, necessário que todos os intervenientes do sistema estejam abalizados sobre a importância do cumprimento dos princípios de boa *governance* para que haja um bom alcance dos resultados públicos.

Nesta sequência, foi sugerido um esquema do Tribunal de Contas da União (TCU) que ilustra a forma de interação entre os componentes, mecanismos e práticas de *governance* em entidades de administração pública e que é aqui apresentado:

Figura 5- Componentes dos mecanismos da governance



Fonte: adaptado de Teixeira & Gomes (2019, p. 542)

Através deste esquema podemos concluir que são propostos alguns níveis de execução da *governance* no setor público, que seriam: os mecanismos, os componentes, a prática e os itens de controle de *governance*. Estando os principais mecanismos de *governance*

voltados à liderança, estratégia e controlo. Acredita-se que através do domínio destes níveis, é possível otimizar a *governance* e, conseqüentemente, alcançar de forma mais prática e eficiente os objetivos públicos.

6. Alinhamento em Moçambique

Moçambique, país localizado na África Austral, com uma população de cerca de 31 milhões de habitantes (de acordo com as últimas estatísticas feitas em 2020), com um crescimento populacional de 2.9% em relação à década de 2010 e com uma estimativa de vida ao nascimento de 61 anos (de acordo com as informações divulgadas pelo Banco Mundial, através do banco de dados de indicadores de desenvolvimento mundial) (Bank, 2022) apresenta-se como um dos países em desenvolvimento em que a garantia dos cuidados de saúde básicos passa por muitos obstáculos.

A população moçambicana tem passado por diversas crises humanitárias com importantes implicações para a saúde pública nos últimos tempos. Sendo um país com elevado índice de doenças infecciosas, em que as mais significativas: são a **tuberculose**, a **malária** e a infecção causada pelo vírus da imunodeficiência humana adquirida (**HIV/AIDS**) (com uma prevalência que registou um aumento de 11.5% em relação à década passada) (Bank, 2022).

Apesar de se terem observado alguns ganhos em saúde nas últimas décadas, o número de mortes por incapacidade devida ao HIV/AIDS por 100.000 habitantes aumentou 1% até o ano de 2019 (Amimo et al., 2021).

Nos últimos anos, o país enfrentou para além das questões de saúde, diversos desastres naturais e conflitos armados nas províncias do centro e norte do país e, assim como o resto do mundo, teve que lidar com o novo vírus da Covid-19.

Todos estes fatores alinhados à necessidade de deslocação e à falta de meios de subsistência, fizeram transparecer a fragilidade de alguns sistemas do país, incluindo o sistema de saúde que já é considerado frágil e subfinanciado.

Contudo, nestas circunstâncias, o acesso aos produtos, serviços e recursos essenciais (como por exemplo os da saúde materno-infantil que incluem o saneamento, a nutrição, mosquiteiros, assistência pré-natal, pessoal e imunizações infantis) esteve mais comprometido (Amimo et al., 2021).

A falta de acesso aos recursos coloca em risco o ressurgimento de doenças que já eram consideradas “controladas” e isso compromete a eficácia dos esforços em direção às metas de saúde global.

O plano de segurança sanitária global (GHS) utilizado em diversas situações de emergência de saúde pública, apesar de apresentar as medidas de mitigação, não se apresenta como uma ferramenta suficiente para a resposta em muitos países (principalmente em países com sistemas de saúde fragmentados como é o caso de Moçambique).

Isto deve-se ao facto de nem sempre as prioridades estratégicas dos países doadores estarem alinhadas às necessidades de saúde das populações mais vulneráveis. É, por isso, necessário que exista uma infraestrutura de GHS eficaz.

O Regulamento Sanitário Internacional (RSI) fornece uma estrutura legal que abrange os direitos e obrigações dos países no tratamento de eventos e emergências de saúde pública que têm o potencial de cruzar fronteiras. Entretanto, esta ferramenta encontra-se centrada na resposta/gestão/vigilância face a uma emergência, e não necessariamente na sua prevenção, que seria mais eficaz que a mitigação. Este exemplo reflete a necessidade de se investir mais em planos de *governance* não só ao nível de decisões globais sobre saúde, mas também, ao nível nacional e até mesmo empresarial, de modo a ultrapassar estas e outras barreiras.

Por outro lado, aspetos como a corrupção incorporada aos sistemas de saúde em países com instituições frágeis são apontados como vieses que dificultam uma implementação do RSI efetiva e bem-sucedida em países vulneráveis.

6.1. Assistência Farmacêutica em Moçambique

Assim como em vários outros países, em Moçambique, a Constituição de 1975 garante que *“todos os cidadãos têm direito à assistência médica e sanitária, nos termos da Lei, bem como o dever de promover e defender a saúde pública”*, fazendo assim com que o Estado tenha o dever de garantir o direito à saúde aos cidadãos moçambicanos.

A revisão constitucional de 2004 deixa explícito que *“compete ao Estado promover, disciplinar e controlar a produção, comercialização e o uso de produtos químicos, biológicos, farmacêuticos e outros meios de tratamento e de diagnóstico”* (Sachy et al., 2018).

Moçambique tem contado desde os anos 1970 com doações emergenciais de medicamentos, sobretudo, de organizações norte-americanas. A partir dos anos 1980, passou a fazer parte do programa de reabilitação económica do FMI e do BM, através do

qual, conseguiu implementar a privatização de empresas nacionais, aumentando a participação privada no setor de serviços e a atuação de Organizações não Governamentais (ONGs) no país (Sachy et al., 2018).

No que respeita à provisão dos medicamentos, esta ocorre em algumas etapas, em que uma das primeiras consiste na análise e seleção dos produtos a serem disponibilizados, através do Formulário Nacional de Medicamentos (FNM).

Após esta seleção, ocorre uma pequena produção nacional de aproximadamente 21 medicamentos (incluindo antirretrovirais, antibióticos, anti-inflamatórios e outros) pela Sociedade Moçambicana de Medicamentos (SMM) em cooperação com o Brasil.

Para além desta produção, o Ministério da Saúde (MISAU) realiza o registo sanitário de todos os medicamentos que entram no país, porém, ainda existem lacunas neste processo e se podem observar importações realizadas por fornecedores pré-qualificados para doações, que não possuem o registo nacional (Sachy et al., 2018).

O processo de provisão só é seguido após a decisão confirmada para tal e esta decisão depende da articulação e coordenação entre diferentes atores nacionais e internacionais. A necessidade de se obter um consentimento de várias entidades faz com que exista uma elevada fragmentação do processo, o que leva a problemas de gestão e sobreposição de atividades num contexto em que se verifica a escassez de recursos humanos. Estas razões conduzem à inúmeras debilidades estruturais e lentidão na tomada de decisões.

Os principais atores nacionais envolvidos neste processo são o MISAU e o Ministério de Planificação e Finanças (MPF) e dentre os vários atores internacionais podemos destacar as Global Health Initiatives (GHI) (Sachy et al., 2018).

Os apoios concedidos ao país, embora sejam uma grade mais-valia, evidenciam muitas vezes as fragilidades do sistema e da sua gestão. A dependência da ajuda pode também afetar a cultura institucional, a *governance* e a interação entre os atores. Isso torna difícil a elaboração de propostas inovadoras que sejam contrárias ao discurso predominante, que molda a estrutura da economia e da sociedade segundo as prioridades daqueles que são os parceiros de cooperação.

Outros aspetos negativos que podem advir deste tipo de provisão farmacêutica se relacionam à falta de alinhamento entre os intervenientes internacionais com as políticas

nacionais, consideradas obsoletas e ineficazes e, isso justifica o seu modo de operacionalização independente, negligenciando a regulamentação nacional.

6.2. O Impacto das Importadoras e Distribuidores de Medicamentos em Moçambique

O déficit de exercício da atividade farmacêutica industrial e, conseqüentemente, a fraca produção local de medicamentos no país, abre espaço para a atuação de outras categorias de empresas que têm como objetivo principal colmatar a deficiência da acessibilidade aos medicamentos e produtos de saúde.

As empresas de importação de medicamentos desempenham um papel crucial no abastecimento das unidades de saúde, não apenas privadas, como também públicas. Essas empresas possuem a sua atividade regulada pela Direção Nacional de Farmácia (DNF), atual Autoridade Nacional Reguladora de Medicamentos (ANARME).

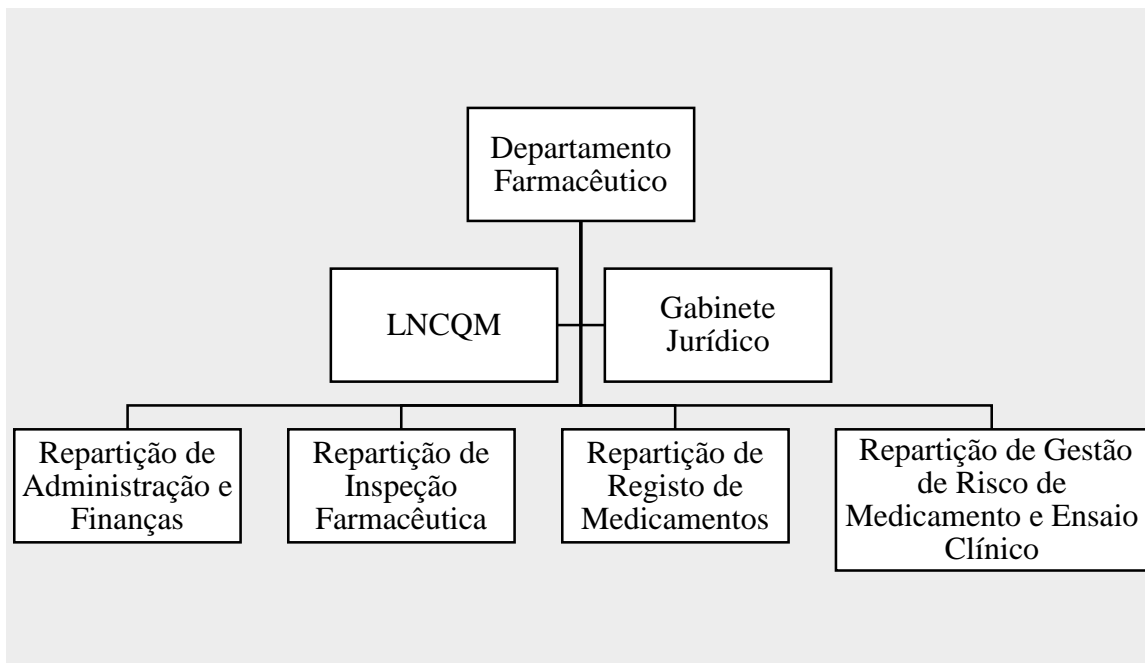
Dentre as principais competências da ANARME se encontram (Siteio, 2016):

- A promoção do uso racional de medicamentos e organização do seu abastecimento regular;
- Licenciamento, controlo e inspeção da atividade farmacêutica;
- Garantia da qualidade dos medicamentos em circulação no país;
- Promoção e controlo do desenvolvimento da indústria farmacêutica;
- Emissão da autorização ou retirada da circulação no mercado nacional, de medicamentos, vacinas, produtos farmacêuticos, dispositivos médicos e fitoterapêuticos;
- Etc.

É possível observar, através da apresentação de algumas das competências desta Autoridade, que ela possui um papel crucial na garantia e na acessibilidade dos medicamentos à população. Pois é através dela, que outras organizações podem ou não ter o direito de exercer atividade ou de comercializar os seus produtos no país. Passando assim, a ser um ponto focal no exercício da boa *governance*, no sentido de estabelecer as melhores estratégias de forma a beneficiar a sociedade e, conseqüentemente, contribuir para o crescimento económico do país.

No sentido de suprir essas necessidades e dar vazão às suas competências, a ANARME apresenta o seguinte organograma:

Figura 6 - Organograma da ANARME



Fonte: adaptado de Sitoie (2016, p. 8)

Acrônimo: LNCQM (Laboratório Nacional de Controlo de Qualidade de Medicamentos)

Existem algumas empresas a atuar na área de importação de medicamentos e produtos de saúde e o processo pelo qual todas elas precisam passar para importar e realizar a distribuição dos medicamentos no país, pode ser resumido no seguinte esquema:

Figura 7 - Controlo e vigilância do mercado (empresas importadoras)



Fonte: adaptado de Sitoie (2016, p. 8)

6.2.1. O Grupo Azevedos em Moçambique

O Grupo Azevedos está presente através de projetos de desenvolvimento e parcerias em mais de 90 países dos cinco continentes. E encontra-se destacado como operador de referência, através de investimento direto em Moçambique, onde o segmento no qual atua é o da logística e distribuição. O segmento do Grupo presente em Moçambique designa-se por **Medis Farmacêutica** e encontra-se classificada como sendo a maior importadora e distribuidora de medicamentos do país.

A Medis Farmacêutica tem como principal **missão** o desenvolvimento do setor farmacêutico em Moçambique, *servir o país com mais e melhor saúde*, promovendo a qualidade de vida da população e o desenvolvimento harmonioso no plano social e económico. A sua principal **visão** é ser o parceiro de referência no mercado, promovendo a acessibilidade e disponibilidade de medicamentos em todo o território nacional (Azevedos, 2020).

Para responder às necessidades de todo o país, o Grupo Azevedos está presente em 3 pontos do país: a zona sul, centro e norte. Esta distribuição geográfica é muito importante para garantir o acesso aos seus produtos por clientes de qualquer uma das regiões do país.

Através dos aspetos acima referenciados é possível afirmar que o Grupo Azevedos optou por um processo de internacionalização por filial (apesar de ser apenas de um dos seus segmentos que é o da distribuição) e exportação (pois os produtos que são disponibilizados pela sua filial são produzidos em Portugal e em outros países, sendo a Medis, responsável não só pela distribuição dos produtos fabricados pelo Grupo, como também de outros produtos fabricados em outros países que são exportados para Moçambique).

É importante ressaltar que apesar dos produtos não serem produzidos em Moçambique, o segmento do Grupo presente no país apresenta as suas próprias políticas de funcionamento que foram criadas para melhor se orientar neste mercado, sendo natural que face ao previsível crescimento, a empresa opte por deslocalizar parte da sua produção para Moçambique.

As políticas adotadas para a internacionalização e atuação do Grupo neste mercado envolvem variáveis estudadas em qualquer processo de internacionalização, variáveis essas que se encontram enquadradas no Marketing-mix¹².

Para um melhor enquadramento da temática em questão, foi realizada uma entrevista à empresa, de modo a compreender a sua forma de atuação e a aplicação dos princípios de *governance* para a obtenção dos seus resultados.

6.2.1.1. Entrevista

“Um estudo pode incluir abordagens qualitativas e quantitativas em fases diferentes do processo de pesquisa, sem necessariamente apontar a redução de uma das abordagens ao papel inferior ou para definir a outra como verdadeira investigação” (Flick, 2005). Barton e Lazarsfeld (1995) sugerem, por exemplo, que se use a investigação qualitativa para se elaborarem questões de pesquisa que posteriormente serão testadas por abordagens quantitativas (Carvalho, 2008).

Sob as formas e processos mais variados, *“as investigações apresentam-se sempre como movimentos de vaivém entre uma reflexão teórica e um trabalho empírico. As hipóteses constituem as charneiras deste movimento: dão-lhe amplitude e asseguram a coerência entre as partes do trabalho”* (Campenhoudt et al., 2019).

Neste sentido, e com o intuito de enriquecer a pesquisa, realizou-se uma entrevista online, com o Diretor Executivo da Medis *Farmacêutica*, baseada em cinco questões de pesquisa que serão analisadas após a apresentação das respostas.

¹² O marketing-mix corresponde a um conjunto de variáveis que o Gestor de Marketing poderá controlar e manipular para influenciar as vendas ou a expansão do negócio por novos mercados. Tradicionalmente, essas variáveis são enquadradas em 4 grupos designados por 4Ps (**produto, preço, promoção e distribuição**), mas, o modelo dos 4Ps é apenas uma das listas que foi constituída ao longo dos anos (Shahhosseini & Tohid Ardahaey, 2011).

Tabela 4 - Perguntas e respostas (entrevista - Medis Farmacêutica)

	Questão de Pesquisa	Resposta
1	Sendo a empresa a maior importadora de medicamentos do país, quais foram os maiores desafios durante o processo de internacionalização para Moçambique?	<p>O Grupo Azevedos foi convidado, no ano de 1996 pelo governo moçambicano para a construção de uma fábrica de medicamentos. Durante esse processo e avaliando o mercado, verificou-se que o mercado farmacêutico possuía um reduzido número de farmácias. Com isso, constatou-se que não existiam condições de mercado suficientes não apenas do ponto de vista de mercado, mas também, do ponto de vista da falta de técnicos especializados, ao nível de energias, de águas e outras. Isso levou com que a estratégia tivesse de ser repensada e sugeriu-se a abertura de uma importadora de medicamentos.</p> <p>Portanto, o grande desafio durante o processo de internacionalização, e que ainda se faz sentir, é a falta de mercado para a absorção deste tipo de produtos. É necessário procurar compreender como adaptar um conjunto de normas de armazenamento e de boa distribuição num mercado tão pequeno e com algumas dificuldades acrescidas na disponibilidade das vias de transporte e garantia absoluta para uma boa conservação dos medicamentos em todo o percurso, reduzindo ao máximo os riscos de saúde que possam surgir.</p>
2	Quais são as principais estratégias para a eficiência da atuação neste mercado?	<p>A principal estratégia se concentra no comprometimento da empresa com a sociedade e com o desenvolvimento do país. É importante “estar” e ter em conta que a empresa precisa almejar um desenvolvimento a longo prazo, gerando riqueza para o país e para a instituição. Os riscos são elevados para que se mantenha uma perspetiva de curto prazo, e com isso, a empresa adotou uma perspetiva de desenvolvimento de mercado, mas, o mercado só se desenvolve com o desenvolvimento do país. É certo que a empresa precisa ser rentável não apenas para sustentar o hoje, mas também para crescer.</p> <p>Por outro lado, o desenvolvimento do país passa também pela abertura de mercado e como prova disso, a empresa adotou e manteve por muito tempo o slogan “<i>disponibilidade e acessibilidade de medicamentos por todo o território</i>”. Ter o medicamento onde ele é preciso, garantindo sempre a autenticidade do mesmo.</p>
3	O sector farmacêutico moçambicano apresenta grandes especificidades? (Levando em consideração as características epidemiológicas da região e as suas necessidades).	Moçambique caracteriza-se por quadros compostos maioritariamente por doenças infecciosas que são específicas de regiões com características semelhantes e que já não se observam em qualquer parte do mundo. Isso não invalida a existência de doenças crónicas, porém, não têm a mesma relevância. Esse é um fator que leva à reduzida esperança de vida.
4	Dentre os princípios da <i>governance</i> (visão estratégica, cumprimento da lei, transparência, eficácia, monitorização e outras), quais as que mais se destacam para o sucesso da empresa e quais os princípios mais desafiadores no mercado moçambicano?	<p>Todos os princípios de <i>governance</i> são extremamente importantes para a atividade da empresa. Certamente que a visão estratégica se incorpora aqui como a principal, pois, é o que também irá garantir a sustentabilidade da empresa.</p> <p>O cumprimento da lei é um princípio que a empresa cumpre com rigor, porém, não se pode excluir a dificuldade existente no que concerne à este aspeto nos mercados subdesenvolvidos, independentemente das áreas.</p>
5	Muitos estudos relatam que a responsabilidade social é parte crucial para a <i>corporate governance</i> . Como explica a prática da responsabilidade social na empresa e como esse fator tem influenciado para os resultados da mesma?	<p>A responsabilidade social de uma empresa vai muito além daquilo que é normalmente cotado. A primeira etapa passa por cumprir com todas as normas, pois, o que está em causa é a saúde.</p> <p>É preciso também observar que os produtos de saúde não podem ser vendidos a qualquer entidade, é essencial que seja um cliente devidamente credenciado pelas entidades.</p> <p>Os colaboradores da instituição são outro veículo através do qual é exercida a responsabilidade social. Através do apoio prestado de diversas maneiras, pois, é indispensável criar um ambiente agradável e motivador, e assim, se consegue um bom resultado para a sociedade.</p> <p>Um exemplo desse apoio pode passar por apoiar a formação dos trabalhadores (a Medis possui 60% de trabalhadores com formação superior, acima da média nacional), proporcionar facilidades de transporte, alimentação, etc.</p> <p>Relativamente à responsabilidade social para instituições externas, a empresa tem protocolos com Faculdades de Farmácia e Medicina e proporciona estágios aos estudantes, tendo sido um dos parceiros para a introdução da Licenciatura em Farmácia numa das instituições do país.</p>

6.2.1.1.1. Análise da Entrevista

A **primeira questão**, levantada em torno das dificuldades enfrentadas aquando do processo de internacionalização, não só nos faz compreender as estratégias usadas, mas também, coloca em evidência situações atuais e que têm dificultado o investimento na área em países com características semelhantes ao país em análise.

As questões apresentadas para a falta de mercado farmacêutico em Moçambique podem se dar pela falta de rendimento que o país apresenta, pela falta de meios de diagnóstico para diferentes patologias e pela grande influência das medicinas tradicionais que, segundo Jozane (2020) são usadas por grande parte da população e principalmente a de zonas rurais.

Esta resposta está de acordo com Loayza & Pennings (2020) quando descrevem as características que os mercados emergentes apresentam e que podem de certa forma atrasar os investimentos. Dentre estas características se destacam os níveis de empregabilidade, que se correlacionam com os rendimentos e a participação da população na medicina convencional.

Todos os aspetos apresentados obrigam à uma profunda análise de mercado e da estratégia de entrada que qualquer empresa deverá adotar para alcançar os seus objetivos. E podemos, com isso, afirmar que o processo de internacionalização desta empresa para este mercado foi baseada em motivações reativas, segundo a classificação das motivações para internacionalização de Almeida (2010).

Da **segunda questão**, podemos realçar que através da ideologia de “*disponibilidade e acessibilidade de medicamentos por todo o território*” foi possível constatar que a empresa verificou a necessidade de expandir os seus serviços para outros pontos do país, facilitando a acessibilidade dos produtos e, abrindo com isso, espaço para uma expansão e desenvolvimento do próprio mercado.

Esta expansão de mercado pode ser justificada por motivações pró-ativas, em que podemos destacar as economias de escala (Almeida, 2010; Szwarcfiter & Dalcol, 1997).

Por outro lado, ao afirmar que é preciso adotar uma postura de investimento a longo prazo e estar presente no mercado de forma mais comprometida, o entrevistado vai ao encontro

das evidências apresentadas por Tannoury & Attieh (2017), que afirmam que apesar dos elevados riscos, os mercados emergentes podem sim contar com investimentos que resultem em rendas e que tal feito poderá passar pelo ganho de mercado e pela adequação ao mesmo.

Através da **terceira questão**, é possível observar que o surgimento de doenças crônicas serve de “oportunidade” para as empresas e também para o próprio país, através da abertura de mercado. De realçar que esta análise é feita tendo em conta a questão corporativa e de desenvolvimento e não inclui os princípios de saúde pública. Este aspeto também faz com que a atenção dos profissionais de saúde esteja cada vez mais voltada para outros tipos de patologias e, conseqüentemente, a formação tenderá a evoluir.

Esta resposta está de acordo com Esher & Coutinho (2017) quando se referem à diferença na diversidade étnica entre as nações, porém, também vai de encontro com Misra et al. (2019) e Tannoury & Attieh (2017) quando se referem ao aumento da “riqueza” dos países em desenvolvimento como um catalisador de quadros de doenças mais semelhantes aos do ocidente. E os mesmos autores sugerem que esta poderá ser uma oportunidade à medida em que as indústrias poderão passar a comercializar os seus produtos globais também nestes países.

Com relação à **quarta questão**, é possível afirmar que todos os princípios de *governance* se mostram indispensáveis para o desenvolvimento. E ao destacar a necessidade de se prestar uma atenção especial às questões como o cumprimento da lei, a resposta do entrevistado está de acordo com Badawi et al. (2015) ao afirmar que atos contrários ao cumprimento da lei comprometem a integridade de um Estado, dificultando os investimentos e a utilização dos recursos existentes.

É possível notar através da **quinta questão** que a responsabilidade social está muito além de uma doação material, e sim, pode significar a contribuição de forma legal, social e de várias outras, com o intuito de desenvolver não apenas uma causa pontual, mas sim, uma nação como um todo.

Esta resposta está com consonância com Vian et al. (2017) quando referem que a responsabilidade social na área da saúde pode contribuir para o desempenho do sistema de saúde, controlando a corrupção, assegurando o cumprimento de normas e procedimentos e melhorando a aprendizagem organizacional.

7. Discussão dos Resultados

A *governance* mostra-se ser uma temática de elevada complexidade e cujo conceito e enquadramento podem variar segundo o meio no qual se realiza determinado estudo.

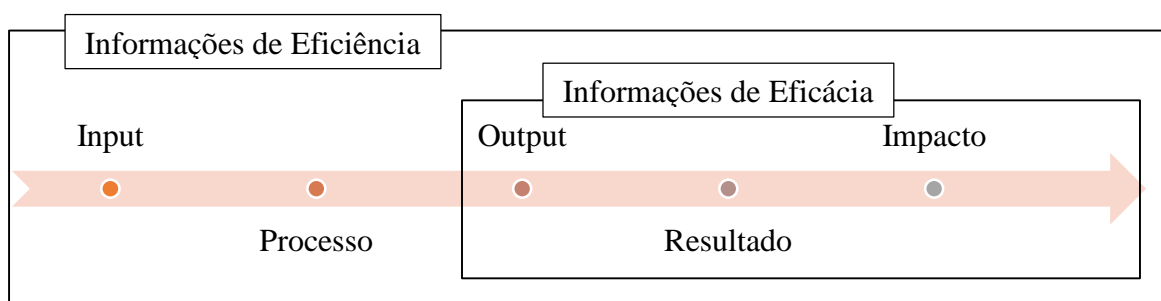
No que diz respeito à saúde, sendo este conceito entendido como um bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença, a abordagem da *governance* apresenta alguns desafios inerentes à abrangência do conceito de saúde uma vez que trata de aspetos que podem interligar a utilização do conceito em esferas públicas e privadas.

Assim, é possível observar a necessidade do estudo desta temática nestes dois contextos e apresentar propostas e soluções que sejam específicas para cada uma das esferas.

QA: Como se poderá avaliar a eficácia da *governance* na saúde?

É comum encontrar o conceito de eficácia relacionado ao conceito de eficiência e estas são duas formas de mensurar o alcance dos objetivos e avaliar o desempenho de determinado projeto/empresa/organização. Estes dois indicadores proporcionam informações distintas e a sua relação pode ser estudada através do seguinte esquema:

Figura 8 - Eficácia vs Eficiência



Fonte: adaptado de Bartuševičienė & Šakalytė (2017, p. 48)

Em norma, quando se trata de eficácia, procuramos compreender os níveis de produção, vendas, qualidade, criação de valor agregado, redução de custos e outros parâmetros. Ou seja, medimos o grau em que alcançamos os nossos objetivos, seja avaliando a política ou o grau desse alcance.

A eficiência, por sua vez, procura por indicadores mais complexos e tenta medir a relação entre os inputs e outputs ou então o quão bem esses inputs foram transformados em outputs.

Com estes conceitos, é possível compreender que neste setor da saúde, muito além de se procurar a eficácia, é necessário avaliar a eficiência da mesma nas populações.

Como referenciado na Carta de Ottawa, questões como a paz, a educação, habitação, justiça social, renda, equidade e outros, são fatores primordiais para que se consiga efetivar a saúde de forma absoluta. Com isso, podemos constatar a elevada importância da intervenção pública enquanto Estado e também privada, enquanto entidades cooperantes.

É sabido que a liderança da saúde se encontra distribuída pelos diferentes intervenientes, onde temos como principal a OMS que assume o papel de líder global no que concerne às questões de saúde. E é de elevada pertinência a existência de uma liderança eficaz, que seja capaz de desempenhar corretamente o seu papel.

Apesar do importante papel que a OMS desempenha, não se pode deixar de salientar algumas críticas lançadas no que diz respeito à sua capacidade de liderança na promoção da saúde ao nível internacional.

Torna-se, com isso, interessante reforçar antes de mais aquela que é a estrutura que estabelece os objetivos em saúde e, só assim, tornar-se-á possível avaliar a eficácia da saúde nos diferentes países.

Para além da liderança ao nível global, é relevante que as estruturas menores e que representam subsistemas da própria OMS, bem como os governos dos países, estejam atentos à materialização dos seus próprios objetivos, tendo em conta a realidade e as necessidades de cada um dos povos.

“Investir na saúde é investir no desenvolvimento”, da mesma forma que investir no desenvolvimento é investir na saúde. É notória a necessidade de se investir mais na saúde, pois, esta compõe um dos parâmetros de desenvolvimento de uma nação.

Assim, de modo a medir a sua eficiência e eficácia, os governos são convidados a estudar os seus investimentos na área da saúde, tendo em consideração que para que os mesmos sejam eficientes, é necessário englobar todos os aspetos sociais, económicos e culturais.

As empresas privadas também desempenham um papel cada vez mais importante para o alcance dos objetivos em saúde através da disponibilização de serviços e produtos de

saúde. A sua eficácia poderá ser mensurada através do confronto dos objetivos corporativos e de saúde global, com aqueles que são os seus alcances.

E, para que definitivamente que consiga mensurar a eficácia em saúde nos países, é importante analisar todos os parâmetros que compõem este conceito, os quais poderão incluir: **padrão económico, desempenho dos governos, a pobreza, os índices de corrupção, as infraestruturas de saúde**, etc.

QB: Como poderá ser dada a contribuição deste setor (farmacêutico) nos mercados emergentes?

Ao longo deste trabalho foi possível observar as diferentes formas de atuação da indústria farmacêutica nos países em desenvolvimento, países estes que, apresentam inúmeras lacunas neste setor. A indústria farmacêutica, apesar de ainda estar em expansão já se faz presente de variadas formas e tem ajudado no fornecimento de produtos essenciais para a vida humana.

Apesar da sua notória expansão, existem ainda diversos obstáculos que se apresentam. Muita das vezes e, como apresentado, os países em desenvolvimento apresentam padrões epidemiológicos diferentes dos padrões dos países nos quais estas indústrias maioritariamente têm origem.

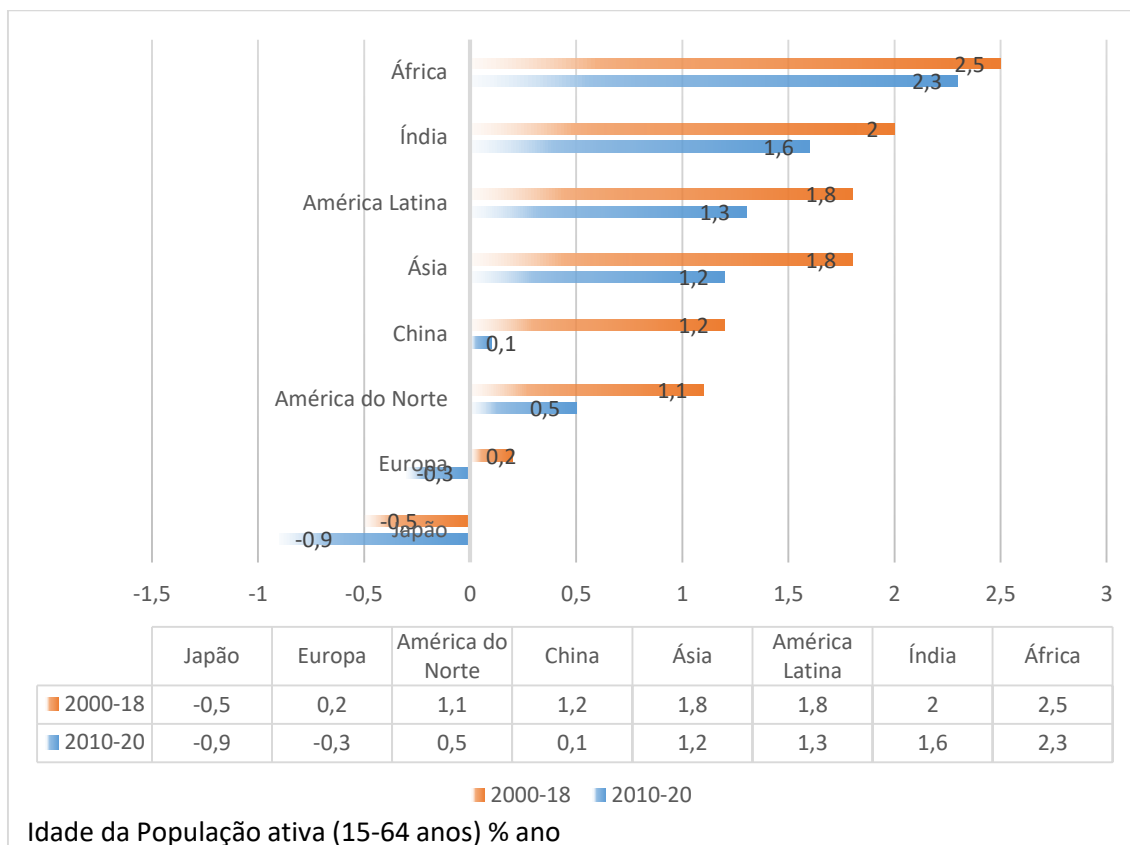
É parte da *governance*, a aplicação de uma **visão estratégica** e, é cada vez mais acentuada a existência de uma relação entre alguns padrões de doenças que eram mais frequentes em países desenvolvidos e que se apresentam hoje em percentuais relativamente elevados nos países em via de desenvolvimento. Este aspeto pode significar mais uma “força” para a investimento da indústria farmacêutica nestes países.

Apesar da indústria investir muito na investigação e desenvolvimento de produtos, estes não são muitas vezes pensados para populações com características diferentes, e por se tratar de medicamentos, que são produtos com capacidade de modificação e alteração de padrões fisiológicos, torna-se um risco disponibilizar os mesmos para mercados nos quais não foram realizados estudos.

Este aspeto chama a atenção das indústrias para que possam investir mais no desenvolvimento da sua atividade nestes países de forma mais comprometida. Isto poderá ser justificado pela existência de alguns critérios favoráveis ao investimento nestes países.

Como é possível observar, através do exemplo de países africanos (alguns dos quais compõem parte dos países em desenvolvimento), estes países apresentavam até 2018, 500 milhões de pessoas com idade de trabalho. Os mesmos dados estimam que até 2040, esse valor deverá ser de 1,1 mil milhões, ultrapassando a China e Índia (Carvalho, 2018). A evolução da força de trabalho em África pode ser comprovada através do seguinte gráfico:

Figura 9- Evolução da força de trabalho por região



Fonte: adaptado de Carvalho (2018, p. 130)

Por outro lado, não se pode negligenciar o facto de que um dos pontos negativos destas nações se encontra nos baixos níveis de alfabetização da população. Isto muitas vezes representa um impedimento ao desempenho de atividades formais por boa parte da população. É, no entanto, necessário que a evolução da força de trabalho seja acompanhada pelo crescimento dos níveis de educação e de competências profissionais (Carvalho, 2018).

É necessário, também, criar mais empregos e incentivar a economia formal, reduzir os índices de trabalho informal e de sustentação. Porém, esta afirmação não é de acessível aplicação prática, pois, não é fácil que as empresas informais cresçam e se juntem à economia formal. Até porque muitas vezes as empresas evitam esta “formalização” das

suas operações. A justificação para tal, pode ser encontrada na pesada carga fiscal e reguladora que lhes deverá ser imposta caso se transformem em empresas formais. E, conseqüentemente, é sempre dada uma desculpa social para que este ciclo se mantenha e a mesma se relaciona com a prevenção do desemprego entre os trabalhadores. Em contrapartida, a cobrança de impostos à mais empresas poderia ajudar qualquer governo a reduzir as taxas de tributação sem que isso influencie negativamente nos seus rendimentos fiscais (Carvalho, 2010).

A existência de informalidade empresarial nestes países não só representa um fator de atraso para a aplicação de investimentos diretos na indústria farmacêutica, como também representa um perigo para a saúde, à medida em que este trabalho informal (que representa de 50% a 90% do emprego existente) (Loayza & Pennings, 2020), tem como consequência a carência de seguro-desemprego, seguro saúde e licenças remuneradas.

Poso isto, a indústria farmacêutica apresenta um papel de elevada importância nos países em desenvolvimento, apesar da mesma ainda necessitar de uma significativa expansão de modo a evitar a administração de medicamentos de baixa qualidade, que não tenham sido estudados para estas populações e que sejam também mais adequados para os tipos de doenças características destas regiões.

QC: Quais os principais desafios da *governance* neste sector?

O setor da saúde, especificamente a indústria farmacêutica, tem enfrentado mudanças nas pressões nos últimos anos. O desenvolvimento dos sistemas regulatórios em todos os países, a reorganização dos seus sistemas de saúde e a existência de um foco mais rígido nos orçamentos de saúde fazem com que a indústria tenha a necessidade de se adaptar aos novos paradigmas e repensar as suas estratégias de distribuição e marketing.

É sabido que investimentos em qualquer área apresentam os seus riscos e é importante que se faça a gestão dos mesmos. A gestão de riscos é o processo pelo qual são tomadas decisões sobre a necessidade de um risco avaliado precisar ser gerenciado e os meios pelos quais essa gestão será realizada para a proteção dos recursos ambientais e da saúde (Valverde, 2013).

Na indústria farmacêutica, assim como em todas as outras áreas da saúde, a gestão de riscos carrega uma particular importância, pois, nenhum medicamento é isento de riscos e isso traz sempre a relação entre o risco e o benefício. Assim sendo, para além da

avaliação dos riscos ao nível de investimento também se encontra o risco relativo ao próprio produto.

Quando se trata de países em desenvolvimento, para além destes riscos, existem ainda elevados riscos políticos e uma reduzida credibilidade das suas políticas (Carvalho, 2018). Estas características demandam especial atenção às estratégias de *governance* aplicadas que, por sua vez, carregam sempre a responsabilidade social e a ética como um dos seus princípios.

A ética pode definir-se como a articulação racional do bem, estando o seu conceito sempre relacionado com determinada cultura (Uva & Marques, 2015). E esta é caracterizada por ser um dos princípios da *governance* justamente por fazer com que as sociedades possam poupar em custos de transação, pela existência de confiança entre os agentes durante as suas interações. E isso leva à uma maior eficiência em relação às sociedades com fraco nível de confiança, que obrigam a elaboração de contratos pormenorizados e complexos mecanismos para a sua aplicação.

Esta relação de confiança estabelecida através da ética, nos conduz à abordagem da **Teoria dos Jogos**, que tem como finalidade a análise de *“situações onde o resultado da ação de um jogador depende fundamentalmente das ações dos outros jogadores”* (Costa & Bastos, 2018).

Esta teoria fornece um conjunto de ferramentas matemáticas que permitem a análise da interação entre os tomadores de decisão. Dentro deste jogo cada decisor escolhe sua estratégia de forma a maximizar a sua utilidade em relação as estratégias dos outros jogadores. Isso nos leva a concluir que nenhum indivíduo, grupo ou instituição pode tomar uma decisão sem se preocupar com as possíveis decisões dos outros intervenientes (Costa & Bastos, 2018; Song et al., 2019).

É importante salientar que, na saúde, a ação comunitária e a cooperação são chaves essenciais para o alcance dos objetivos. Da mesma forma que se afirma, através da Teoria das Redes, que nenhuma empresa é um monopólio e que precisa sempre de outros intervenientes e de estabelecer relações de cooperação, é possível afirmar que para se exercer uma boa governança na saúde é primordial que os governos e as empresas entendam que precisam da ação das comunidades.

Assim, torna-se relevante que os objetivos em saúde sejam voltados às comunidades e que se possa através disso, mensurar o seu alcance.

Em termos de *governance*, as empresas e os governos encontram neste princípio, a necessidade de estabelecer relações não apenas com as comunidades, mas também com outras instituições e/ou até mesmo outros governos. Isto se justifica pelo facto da saúde não poder se enquadrar apenas como uma ação individual, pois, as ações de um podem ter impacto para os outros, bem como, qualquer instituição que se encontre envolvida numa ação coletiva, apresentará dependência de poder nas suas relações.

Por outro lado, e da mesma forma que se procura criar essas relações de cooperação, é importante que as redes sejam autónomas e autogovernadas. Esta autonomia proporciona uma autoridade às empresas e governos para que possam emitir as suas próprias ordens, salvaguardando os seus interesses e evitando situações em que um Estado perde a autonomia no que concerne ao exercício de determinada atividade empresarial no país, como se relatou no exemplo apresentado sobre a África Subsariana.

Este mesmo exemplo nos leva a aprofundar outra questão que serve também de desafio para diferentes intervenientes no setor da saúde.

Trata-se das ajudas externas que, mesmo apresentando as suas vantagens, são também alvo de relatos negativos tais como a cedência de medicamentos com baixa qualidade. Para além da questão da qualidade, as ajudas externas apresentam outros perigos como a redução da competitividade das empresas em relação às indústrias locais.

Tal feito é explicado pelo facto dos doadores fornecerem os excedentes da sua produção, o que leva à comparação de custos de produção (por parte de indústrias locais) com produtos que chegam ao mercado à custo zero (Carvalho, 2010).

Por outro lado, questões como a transparência e a corrupção ainda se apresentam como pontos focais na abordagem do desenvolvimento das nações e conseqüentemente dos seus mercados. Os países em via de desenvolvimento são cotados como países com elevados índices de corrupção e baixos índices de transparência nos seus processos. Estes fatores atrasam o desenvolvimento e dificultam a aceitação de financiamentos de organizações internacionais para projetos, para além de constituir uma barreira para a utilização eficiente dos seus materiais e recursos humanos.

8. Conclusão

Neste estudo, em que procuramos compreender o papel da *governance* na fileira farmacêutica nos mercados emergentes, observou-se que esta temática apresenta elevada complexidade por se tratar de conceitos com multiplicidades e com elevadas especificidades.

A indústria farmacêutica, como ramo da saúde, possui uma grande responsabilidade na disponibilização de insumos essenciais para a prestação de cuidados de saúde e mostra-se ser muito desenvolvida em alguns países, e por outro lado, ainda enfrenta enormes desafios para a sua expansão em mercados com frágeis índices de desenvolvimento.

A aposta pelo investimento neste setor pode apresentar vantagens associadas ao facto de se tratar de bens essenciais para a sobrevivência humana, pelo que, serão sempre necessários em qualquer que seja o mercado e a sua saída é praticamente “garantida”.

Por outro lado, as desvantagens que se apresentam estão relacionadas às políticas que regem esta atividade, por apresentarem algumas limitações ao nível empresarial. Uma destas limitações pode ser, por exemplo, a publicidade e divulgação dos produtos (que no caso dos medicamentos e produtos de saúde, seguem um padrão completamente diferenciado do padrão usado em outro tipo de produto, estando muito mais restrito e sujeito a fiscalizações e controlo mais acentuado).

Procuramos estabelecer a relação entre a *governance* e a atuação da fileira farmacêutica nos mercados emergentes, destacando o seu importante papel e a forma pela qual a *governance* poderá ser uma chave importante para o estabelecimento de condições que suportem parcerias mais comprometidas com estas nações e melhorando, desta forma, o acesso aos medicamentos.

Constatou-se que parte da problemática em torno da falta de investimentos nestes mercados passa por características não apenas do produto, como também, do próprio mercado. Algumas características como o nível de rendimento, a pobreza, a corrupção e a falta de quadros especializados podem estar em volta do atraso do desenvolvimento deste e de outros setores.

Por se tratar de países em desenvolvimento, muitas vezes o mercado não possui poder de compra, bem como, os Estados não promovem contextos adequados. É certo que, em

muitas situações, estes países dependem de ajudas externas que, por sua vez, também apresentam os seus pontos negativos para o desenvolvimento das nações.

Apesar da existência de muitos desafios, é possível observar a atuação de empresas globais e que têm contribuído para o desenvolvimento do mercado, como é o caso que foi aqui apresentado sobre a Medis Farmacêutica. Esta empresa, regendo as suas práticas aos princípios de uma boa *governance*, conseguiu estabelecer a sua ideia de negócio, tornando-se numa das facilitadoras para a redução da carência de medicamentos em Moçambique e colaborando em simultâneo para o desenvolvimento do próprio país.

Contudo, várias são as áreas que carecem de intervenção para que se consiga melhorar a situação da fileira farmacêutica em países em desenvolvimento. E estas intervenções englobam a melhoria da liderança global e dos seus objetivos, o aproveitamento dos recursos existentes de forma eficiente, o aumento da colaboração e coordenação entre diferentes atores envolvidos, a redução da negligência dos cuidados básicos de saúde por parte dos Estados e das populações, a melhoria da dinâmica dos financiamentos externos e a prestação de contas, monitorização, fiscalização e transparência.

Sem deixar de lado que qualquer uma destas intervenções e qualquer que seja a tentativa de criar um impacto positivo nestes mercados, é necessário que haja um envolvimento e comprometimento com os princípios de *governance*, não apenas pelas instituições privadas, como também pelas instituições públicas. Pois, no sector da saúde, o desenvolvimento das empresas depende diretamente do desenvolvimento do país.

8.1. Limitações do Estudo e Sugestões para Investigação Futura

A identificação de fatores críticos de sucesso na fileira farmacêutica é relevante para os diversos intervenientes que desejem criar valor social e económico para a sua sociedade.

Os estudos de caso podem apoiar futuras pesquisas que visem a elaboração de um modelo a partir das variáveis identificadas e a generalização dos conhecimentos obtidos.

A investigação da *corporate governance* é um elemento relevante para a Academia e a sua abordagem em países em desenvolvimento poderia passar por estudos quantitativos mais específicos e com comparações entre diferentes empresas.

Seria também interessante analisar a temática estabelecendo o foco nas diferenças existentes entre os países que constituem o grupo dos mercados emergentes.

9. Bibliografia

- Abdalkrim, G. (2019). Chief executive officer compensation, corporate governance and performance: evidence from KSA firms. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(6), 1216–1235. <https://doi.org/10.1108/CG-09-2017-0228>
- Accountants, I. F. of. (2013). *International Framework: Good Governance in the public sector*.
- ALDRIDGE, R., NAYSMITH, L., Ee Ting, O., MURRAY, C., & Jonathan, L. (2019). Defining Health and Health Inequalities. *Acta Derm Venereol*, 93(6), 22–30. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2019.03.023>. Defining
- Almeida, B. M. D. (2010). *As motivações que levam as empresas a internacionalizarem-se, o fenómeno Born Global: Estudos de Caso sobre três empresas Portuguesas*. 1–52. https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2998/1/Dissertação de Mestrado_Bruna Almeida.pdf
- Alshira'h, A. F., Al-Shatnawi, H. M., Al-Okaily, M., Lutfi, A., & Alshirah, M. H. (2021). Do public governance and patriotism matter? Sales tax compliance among small and medium enterprises in developing countries: Jordanian evidence. *EuroMed Journal of Business*, 16(4), 431–455. <https://doi.org/10.1108/EMJB-01-2020-0004>
- Amimo, F., Magit, A., Sacarlal, J., Shibuya, K., & Hashizume, M. (2021). *Public health risks of humanitarian crises in Mozambique*. 11, 1–4. <https://doi.org/10.7189/jogh.11.03054>
- Azevedos, G. (2020). *Grupo Azevedos - Internacional Medis*. <https://www.grupoazevedos.com/atividade/internacional/medis>
- Badawi, D. A., Alkhamis, Y., Qaddoumi, M., & Behbehani, K. (2015). National transparency assessment of Kuwait's pharmaceutical sector. *Health Policy*, 119(9), 1275–1283. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2015.07.001>
- Baggio, D., Gavronski, I., & Lima, V. Z. De. (2019). *Inovação aberta : uma vantagem competitiva para pequenas e médias empresas Open Innovation : a competitive*

- advantage for small and medium enterprises*. 2009, 1–14.
<https://doi.org/10.5020/2318-0722.2019.7507>
- Bank, T. W. (2022). Country Profile. *World Development Indicators Database*, 10–11.
- Bartuševičienė, I., & Šakalytė, E. (2017). ORGANIZATIONAL ASSESSMENT: EFFECTIVENESS VS. EFFICIENCY. In *Over The Rim* (pp. 191–199). Utah State University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt46nrzt.12>
- Bertoldi, A. (2022). *A codeterminação na Corporate Governance*.
- Bhutta, Z. A., Atun, R., Ladher, N., & Abbasi, K. (2018). Alma Ata and primary healthcare: Back to the future. *BMJ (Online)*, 363(October), 8–9.
<https://doi.org/10.1136/bmj.k4433>
- Birn, A. E. (2018). Back to alma-ata, from 1978 to 2018 and beyond. *American Journal of Public Health*, 108(9), 1153–1155. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2018.304625>
- Brown, M. (2018). *PUBLIC HEALTH AND THE RHETORIC OF PERSONAL RESPONSIBILITY*. April.
- Callaway, M. V., Connor, S. R., & Foley, K. M. (2018). World Health Organization Public Health Model: A Roadmap for Palliative Care Development. *Journal of Pain and Symptom Management*, 55(2), S6–S13.
<https://doi.org/10.1016/j.jpainsymman.2017.03.030>
- Campehouth, L. Van, Marquet, J., & Quivy, R. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª). Gradiva.
- Carrapato, P., Correia, P., & Garcia, B. (2019). Governance in health: The implementation challenges. *Saude e Sociedade*, 28(3), 66–79.
<https://doi.org/10.1590/s0104-12902019190060>
- Carvalho, R. M. (2008). *No Title*.
- Carvalho, R. M. (2010). *Compreender + África Fundamentos para competir no mundo*. Temas e Debates Círculo de Leitores.
- Carvalho, R. M. (2018). *A Força das Coisas Diário de um futuro lusófono* (A. J. Massano (ed.); 2nd ed.).

- Carvalho, R. M. (2019). *Dilema das Alianças*.
- Clark, P. (2020). 'Problems of today and tomorrow': Prevention and the national health service in the 1970s. *Social History of Medicine*, 33(3), 981–1000.
<https://doi.org/10.1093/shm/hkz018>
- Collaboration, T. C. (2006). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions 4.2.6. September*.
<https://training.cochrane.org/handbook/archive/v4.2.6>
- Conti, A. A. (2018). Historical evolution of the concept of health in Western medicine. *Acta Biomedica*, 89(3), 352–354. <https://doi.org/10.23750/abm.v89i3.6739>
- Costa, R., & Bastos, R. (2018). *A Teoria dos Jogos: Conflito e Colaboração. 1*, 46–53.
- de Graaf, G., & van Asperen, H. (2018). The art of good governance: how images from the past provide inspiration for modern practice. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 405–420.
<https://doi.org/10.1177/0020852316630392>
- Decreto-Lei n.º176 de 30 de Agosto de 2006. (2006). Decreto-Lei n.º176 de 30 de Agosto de 2006 - Estatuto do Medicamento. *Diário Da República*, 1–250.
- Donato, H., & Donato, M. (2019). Stages for undertaking a systematic review. *Acta Medica Portuguesa*, 32(3), 227–235. <https://doi.org/10.20344/amp.11923>
- Dutra, G. S., & Sturza, J. M. (2021). *TRANSPANDEMIA COVID-19: A VACINA COMO ESTRATÉGIA DE SAÚDE PÚBLICA E MECANISMO DE EFETIVAÇÃO DO DIREITO HUMANO FUNDAMENTAL À SAÚDE*.
- Elshafie, S., Zaghoul, I., & Roberti, A. M. (2018). Pharmacovigilance in developing countries (part I): importance and challenges. *International Journal of Clinical Pharmacy*, 40(4), 758–763. <https://doi.org/10.1007/s11096-017-0570-z>
- Esher, A., & Coutinho, T. (2017). Rational use of medicines, pharmaceuticalization and uses of methylphenidate. *Ciencia & Saude Coletiva*, 22(8), 2571–2580.
<https://doi.org/10.1590/1413-81232017228.08622017>
- Flick, U. (2005). Métodos Qualitativos na Investigação Científica. *International Small Business Management*.

- Forster, T., Kentikelenis, A. E., Stubbs, T. H., & King, L. P. (2020). Globalization and health equity: The impact of structural adjustment programs on developing countries. *Social Science and Medicine*, 267(July), 112496. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.112496>
- Furoboth, E. G., & Wiggins, S. N. (1984). *Plant Closings, Worker Reallocation Costs and Efficiency Gains to Labor Representation on Boards of Directors*.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2012). Strategic Management - Competitiveness and Globalization. *Antimicrobial Agents and Chemotherapy*, 58(12), 7250–7257. <https://doi.org/10.1088/1751-8113/44/8/085201>
- Ibrahim, Q., Rehman, R. U., & Raouf, A. (2010). Role of corporate governance in firm performance: A comparative study between chemical and pharmaceutical sectors of pakistan. *International Research Journal of Finance and Economics*, 50(October 2010), 7–16.
- INFARMED. (2008). *Saiba mais sobre dispositivos médicos*. http://www.infarmed.pt/documents/15786/1228470/Dispositivos_Medicos.pdf/b5d6d46d-f0c4-4919-a15e-3ed197a4e43c?version=1.1
- Iqbal, K., & Kakakhel, S. J. (2016). Corporate Governance and Its Impact on Profitability of The Pharmaceutical Industry in Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 10(1), 73–82.
- Jarvis, T., Scott, F., El-Jardali, F., & Alvarez, E. (2020). Defining and classifying public health systems: a critical interpretive synthesis. *Health Research Policy and Systems*, 18(1), 68. <https://doi.org/10.1186/s12961-020-00583-z>
- Jatmika, S., Permana, I., Koko, O. R., & Salsabila, A. A. (2021). Good governance of health diplomacy: A new agenda of politics studies in Indonesia post Covid-19. *Sociologia y Tecnociencia*, 11(2), 215–242. <https://doi.org/10.24197/st.2.2021.215-242>
- Jiang, F., & Kim, K. A. (2020). *Corporate Governance in China : A Survey **. 71432008, 733–772. <https://doi.org/10.1093/rof/rfaa012>
- Jozane, T. (2020). *DESAFIOS PARA REGULAMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS DA MEDICINA TRADICIONAL E ALTERNATIVA NO SISTEMA NACIONAL DE*

SAÚDE EM MOÇAMBIQUE (Vol. 2507, Issue February).

- Keping, Y. (2018). Governance and Good Governance : A New Framework for Political Analysis. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 11(1), 1–8.
<https://doi.org/10.1007/s40647-017-0197-4>
- Loayza, N. V., & Pennings, S. (2020). Macroeconomic Policy in the Time of COVID-19 : A Primer for Developing Countries. Research and Policy Briefs, no. 28;. World Bank, Washington, DC. *Macroeconomic Policy in the Time of COVID-19*, 28.
- Mercado, S. P. (2020). COVID-19, the WHO Ottawa charter and the Red Cross-Red Crescent Movement. *Global Social Policy*, 20(3), 406–411.
<https://doi.org/10.1177/1468018120963320>
- Misra, A., Gopalan, H., Jayawardena, R., Hills, A. P., Soares, M., Reza-Albarrán, A. A., & Ramaiya, K. L. (2019). Diabetes in developing countries. *Journal of Diabetes*, 11(7), 522–539. <https://doi.org/10.1111/1753-0407.12913>
- Neill, J. O. ' . (2001). *Building Better Global Economic BRICs. November 2001*.
- Oliveira, S., Carlos, D., & Ferreira, F. (2020). *Propriedade , Gestão e Conselho de Administração : Evidência para Empresas Familiares*.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Journal of Clinical Epidemiology*, 134, 178–189. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2021.03.001>
- Rocha, M. I. C. (2015). Estado E Governo: Diferença. *Revista Brasileira Multidisciplinar*, 11(2).
http://www.uniara.com.br/legado/revistauniara/pdf/21/09_manuel_ilson.pdf
- Rutz, O. J., & Watson, G. F. (2019). Endogeneity and marketing strategy research: an overview. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 479–498.
<https://doi.org/10.1007/s11747-019-00630-4>
- Sachy, M., Almeida, C., & Pepe, V. L. E. (2018). Pharmaceutical services in Mozambique: Foreign aid in public provision of medicines. *Ciencia e Saude*

- Coletiva*, 23(7), 2277–2290. <https://doi.org/10.1590/1413-81232018237.09332018>
- Selcuk, A. A. (2019). A Guide for Systematic Reviews: PRISMA. *Turkish Archives of Otorhinolaryngology*, 57(1), 57–58. <https://doi.org/10.5152/tao.2019.4058>
- Shahhosseini, A., & Tohid Ardahaey, F. (2011). Marketing Mix Practices in the Cultural Industry. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 230–234. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n8p230>
- Sitoie, T. V. (2016). *Departamento Farmacêutico Estrutura*.
- Song, L. H., Li, T., & Wang, Y. L. (2019). Applications of game theory in blockchain. *Journal of Cryptologic Research*, 6(1), 100–111. <https://doi.org/10.13868/j.cnki.jcr.000287>
- Szwarcfiter, C., & Dalcol, P. R. T. (1997). Economias de escala e de escopo: desmistificando alguns aspectos da transição. *Production*, 7(2), 117–129. <https://doi.org/10.1590/s0103-65131997000200001>
- Tannoury, M., & Attieh, Z. (2017). The Influence of Emerging Markets on the Pharmaceutical Industry. *Current Therapeutic Research - Clinical and Experimental*, 86(January 2015), 19–22. <https://doi.org/10.1016/j.curtheres.2017.04.005>
- Teixeira, A. F., & Gomes, R. C. (2019). *Governança pública : uma revisão conceitual*. 70(4), 519–550.
- Temática, Á., & Os, A. T. (2019). *Globalization , Paradigm , Break : prospects of Boaventura de Sousa Santos and Introdução Boaventura de Sousa Santos , na obra A globalização e as Ciências Sociais , Um conceito para paradigma Como afirma Maria José Esteves de Vasconcellos , o termo parad. 2019*.
- Thompson, S. R., Watson, M. C., & Tilford, S. (2018). The Ottawa Charter 30 years on: still an important standard for health promotion. *International Journal of Health Promotion and Education*, 56(2), 73–84. <https://doi.org/10.1080/14635240.2017.1415765>
- Tricker. (2019). *Corporate Governance*. Oxford University Press.
- UNESCO. (2020). UN System Task Team on the Post-2015 UN development agenda:

- governance and development. *High-Level Plenary Meeting of the General Assembly on the Millennium Development Goals, May, 12.*
[http://www.un.org/millenniumgoals/pdf/Think Pieces/7_governance.pdf](http://www.un.org/millenniumgoals/pdf/Think%20Pieces/7_governance.pdf)
- Uva, M., & Marques, R. (2015). *Ética, Moral e Deontologia. Instituto Politécnico de Santarém / Escola Superior de Educação, 5.*
http://www.eses.pt/usr/Ramiro/docs/etica_pedagogia/etica_moral_deontologia.pdf
- Valverde, J. L. (2013). The pharmaceuticals industry in trouble. *Pharmaceuticals Policy and Law, 15*(1–2), 51–69. <https://doi.org/10.3233/PPL-130361>
- Vian, T., Kohler, J. C., Forte, G., & Dimancesco, D. (2017). Promoting transparency, accountability, and access through a multi-stakeholder initiative: Lessons from the medicines transparency alliance. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice, 10*(1). <https://doi.org/10.1186/s40545-017-0106-x>
- Vym, P. (2015). *Governance : defining the concept Vysoká škola ekonomická v Praze Recenzované studie Working Papers Fakulty mezinárodních vztahů Governance : Defining the Concept Petr Vymětal. October.*
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design and Methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Zaman, R., Jain, T., Samara, G., & Jamali, D. (2022). Corporate Governance Meets Corporate Social Responsibility: Mapping the Interface. *Business & Society, 61*(3), 690–752. <https://doi.org/10.1177/0007650320973415>