



Paulo Cleto Duarte
Presidente da Direcção

Lisboa, 30 de Março de 2021

Caros Associados,

Iniciei no dia 15 de Fevereiro de 2002 a minha colaboração profissional com a ANF.

Assumi a Vice-Presidência da Direcção em 2012 e a Presidência em 2013.

São 20 anos dedicados às farmácias.

São 8 anos como Presidente.

Tive e tenho muito orgulho em ser o líder do sector de farmácias.

Tive e tenho muito orgulho no trabalho que desenvolvi enquanto Presidente da Direcção.

Gerimos a transição geracional, após uma liderança de praticamente 40 anos.

Assumimos a responsabilidade pelo sector num momento em que a facturação das farmácias caía abruptamente.

Assumimos desde o primeiro momento que não usaríamos o passado para justificar aquilo que não fossemos capazes de fazer.

Nunca nos queixámos da herança, mesmo sendo ela uma herança pesada.

Pelo contrário, assumimos que nos tinham sido transmitidos bons activos, com dificuldades, mas bons activos que tínhamos de ser capazes de desenvolver.

Por isso mesmo, definimos logo de início como seria medido o sucesso da nossa actividade política, associativa e empresarial.

Não tivemos medo de o dizer, escrever e mostrar todas as vezes que prestámos contas. E foram muitas.

Definimos dois indicadores muito simples:

- Recuperar até 2021, do ponto de vista económico e financeiro, a farmácia que tínhamos em 2010;
- Fazer da farmácia a rede de cuidados de saúde mais valorizada pelas pessoas.

E, ano após ano, foi sobre estes indicadores que medimos o sucesso ou insucesso do que estávamos a fazer.

Não interessa o que fazemos, as ideias que temos, se tomamos decisões correctas, se trabalhamos muito ou se temos projectos interessantes, se eles na prática não mudam a economia da farmácia ou a sua afirmação enquanto player da saúde.

Cumprimos parcialmente o primeiro objectivo. A facturação do sector aumentou 600M€ e estamos praticamente com o EBITDA e Resultado Líquido que tínhamos em 2010.

E estamos, simultaneamente, a tentar corrigir a assimetria de facturação entre farmácias, incentivando e criando ferramentas para todas, mas dando particular atenção às mais frágeis.

Enquanto rede de prestação de cuidados de saúde, temos visto a nossa intervenção cada vez mais reforçada e valorizada, porque queremos jogar na liga dos campeões na prestação de cuidados de saúde, a par dos cuidados de saúde primários e hospitais públicos.



Paulo Cleto Duarte
Presidente da Direcção

O princípio de que a rede será tanto mais forte quanto mais forte for o seu elemento mais frágil surgiu desta forma e foi um dos pilares centrais da nossa política associativa.

E sempre acreditámos que era possível transformar estes elementos no “modelo” de desempenho farmacêutico nacional e internacional.

As farmácias são hoje um player imprescindível do sistema de saúde e o farmacêutico um profissional de saúde reconhecido.

Só dessa forma se compreende que as ordens profissionais, as associações do sector da saúde, do medicamento, líderes de opinião de diversas áreas estivessem connosco na petição “Salvar as farmácias, Cumprir o SNS”.

São hoje muitos mais a colocar a farmácia em cada frase, em cada documento, em cada proposta quando se fala na evolução do sistema de saúde ou das coisas boas do sistema de saúde.

E, ao mesmo tempo, fomos reconstruindo o “contexto regulamentar do sector”, face ao ataque de que tínhamos sido alvo desde 2005.

A instalação de farmácias deixou de fazer parte das polémicas sobre o sector.

Alargámos o adiamento às farmácias relativamente a todas as entidades, para além do SNS, em plena crise financeira do País e das farmácias.

Revimos o sistema de margens, o que evitou que continuássemos a perder milhões de euros por ano, face ao modelo que estava inscrito no memorando da Troika.

Criámos um sistema de remuneração adicional sobre os medicamentos genéricos, que trouxe para o sector um valor líquido superior a 40M€.

Introduzimos a terceira lista de MNSRM, que permitiu “diluir” a transição do mercado para outros canais e conseguimos acabar com várias iniciativas para o alargamento do mercado fora do canal farmácia.

Conseguimos acabar com as farmácias instaladas nos hospitais do SNS.

Substituímos uma guerra do sector social contra as farmácias, federando o sector social e as farmácias, conjuntamente com os outros agentes da cadeia de valor do medicamento, através da Dignidade e do Programa abem:.

Conseguimos que as farmácias fossem qualificadas como espaços de saúde e prestadoras de cuidados de saúde, com serviços remunerados pelo SNS pela primeira vez.

Conseguimos o alargamento do âmbito da prestação de serviços por farmacêuticos e pelas farmácias.

Fizemos a primeira reestruturação do Programa Farmácias Portuguesas, em 2015, e a primeira versão da nossa presença online e mobile.

Remodelámos as ferramentas de gestão e de suporte ao negócio e iniciámos o processo de redesenho do Sifarma e do seu ecossistema digital, que estão ainda aquém do que pretendíamos.

Transformámos a prescrição electrónica numa realidade, reduzindo para valores residuais as rectificações de receituário.

Conseguimos começar a colaborar com os municípios, com os quais temos actualmente mais de 160 parcerias em diferentes áreas.



Paulo Cleto Duarte
Presidente da Direcção

Conseguimos rever finalmente o regime de turnos, uma das primeiras prioridades que nos foram pedidas um pouco por todo o País.

A pandemia trouxe-nos várias oportunidades que não desperdiçámos.

Estamos a ser incontornáveis nos temas da vacinação, testagem e mesmo, apesar do assunto não estar como gostaríamos, na confirmação de que os medicamentos podem passar do hospital para as farmácias, no interesse dos doentes.

De todas as coisas que “tínhamos perdido ou que queríamos conquistar”, estamos ainda aquém:

- No tema dos descontos nos preços dos medicamentos;
- No modelo de dispensa pelas farmácias de especialidades farmacêuticas que estão actualmente reservadas aos hospitais, que ainda não conseguimos consolidar;
- Na revisão estrutural do nosso modelo de margens sobre os medicamentos.

Em qualquer caso, como referi, os dados são bons.

Temos estabilidade regulamentar há 8 anos.

Recuperámos a sustentabilidade económica e financeira da farmácia para o nível de 2010.

Afirmámos a farmácia enquanto espaço de saúde, reconhecido pelas pessoas, pelos líderes de opinião e pelos parceiros da saúde.

A farmácia e a ANF estavam, em 2012, isoladas do mundo da saúde e eram um alvo fácil.

Hoje somos um parceiro forte e respeitado, que é convidado para todas as mesas.

Ou seja, saímos dos menus para estar sempre à mesa onde se tomam decisões.

Caros Associados,

A situação interna da ANF também era complexa e difícil.

Nunca tivemos facilidades, pegámos no sector no fundo e as dificuldades da nossa organização eram evidentes.

As receitas associativas da ANF caíram anualmente, por força da redução das comparticipações, de 30M€ para 20M€, ou seja, tivemos de 2012 a 2020, perto de 60M€ de quotizações a menos.

A despesa teve de ser reduzida proporcionalmente.

É preciso recuar ao início da primeira década do milénio para termos uma despesa equivalente à que tivemos que gerir neste período. O que está previsto no Plano Económico e Financeiro para os próximos cinco anos é continuar essa trajectória de redução da despesa até aos 12M€.

E neste período não reduzimos nunca o apoio que demos às farmácias, pelo contrário, fomos alargando os serviços, começando logo em 2013 a adiantar, para além das comparticipações do SNS, também as comparticipações de todas as entidades.

O custo de garantir os pagamentos às farmácias – SNS e entidades – é de cerca de 4,5M€ por ano e passámos a considerá-lo como um custo corrente, porque é vital para o desenvolvimento das farmácias.



Paulo Cleto Duarte
Presidente da Direcção

Tal nunca aconteceu desde que o adiantamento foi criado e a Finanfarma constituída. Os custos com os adiantamentos foram sempre suportados recorrendo à reserva de investimento anual e não foram considerados custos operacionais.

Mesmo assim, temos como objectivo no Plano Económico e Financeiro conseguir afectar novamente 0,5% da quotização variável, ou seja 1/3 de todas as receitas da ANF, à reserva de investimento.

O montante global da dívida da Farminveste era de 120M€ e tínhamos problemas estruturais na Alliance Healthcare, na Glintt, na CUF e na José de Mello Residências e Serviços.

Não tínhamos ainda conseguido estruturar a relação entre as diferentes áreas dentro da ANF.

Tínhamos um litígio complexo com a Autoridade da Concorrência por causa da HMR.

O Edifício Porto Inova ainda não estava totalmente ocupado e não permitia cumprir integralmente o serviço da dívida.

Decidimos, em primeiro lugar, tratar dos “filhos”.

E em parceria, sempre. Porque sozinhos não vamos a lado nenhum.

A reestruturação da Alliance Healthcare, enquanto negócio e enquanto líder da distribuição, reforçando a sua ligação com as farmácias e com a indústria farmacêutica, renegociando também a nossa relação com a WBA, através de um novo acordo parassocial, num processo que permitiu valorizar a nossa posição, não apenas do ponto de vista económico, mas como meio de protecção do futuro do sector.

Entretanto, mudámos as instalações de Lisboa para Alverca, chegámos à Madeira, temos um processo de transformação digital em curso e na distribuição pré grossista atingimos a liderança do mercado com a constituição da Alloga Logifarma, em 2019, em parceria com o Grupo Iberfar.

A reestruturação da Glintt iniciou-se com a alienação de praticamente 25M€ de facturação que não geravam resultado, com a redução de 1.000 pessoas, com o foco na saúde e competências tecnológicas essenciais e na redução da dívida de 55M€ para 40M€.

Hoje, com um EBITDA anual superior a 13M€, a Glintt reforçou a liderança na saúde em Portugal e no mercado de farmácias em Espanha. Infelizmente, devido aos resultados transitados que estão no balanço, ainda não é possível à Glintt pagar dividendos. Aliás, a Consiste e, posteriormente, a Glintt, desde que existem, nunca remuneraram o accionista. Para esta reestruturação a ANF e a Farminveste tiveram de dar como garantia metade da nossa participação na Alliance Healthcare.

Relativamente à CUF, trabalhamos em conjunto com o outro accionista para a evolução do negócio.

Antes de iniciar o processo de expansão e de distribuição de dividendos, havia um problema pendente relacionado com o Hospital Amadora-Sintra e uma dívida a fornecedores. Essa dívida impedia o desenvolvimento da empresa.

Trabalhámos em conjunto com o outro accionista, adquirimos a dívida por 11M€ e continuamos a lutar judicialmente pelo pagamento do crédito em causa. O valor da dívida atinge hoje praticamente 28M€, acreditando todos, incluindo o próprio Estado, que a decisão final está para breve e a probabilidade de termos sucesso é muito elevada.

Ainda neste âmbito, o início do plano de expansão e o termo da cessão de exploração da PPP de Braga fez com que, ao contrário do que estava previsto no plano de negócio original, não houvesse distribuição de dividendos aos accionistas em 2019 e 2020. Esta situação, conjuntamente com a necessidade de pagamento de

obrigações adquiridas pela CUF a ambos accionistas, teve um impacto para a Farminveste de praticamente 20M€ – cerca de 10M€ que não recebeu e de 10M€ que teve de pagar.

Por outro lado, convém ter presente que não existia nenhum acordo parassocial entre a ANF e o Grupo José de Mello. A nossa participação não tinha por isso nenhum direito especial nem valor reconhecido pelos nossos parceiros financeiros. Felizmente, concluímos no final de 2020 um processo negocial complexo, com a celebração de um acordo parassocial, que reforçou a relação entre os accionistas e valorizou a nossa participação.

Também tivemos de iniciar um processo de recuperação da José de Mello Residências e Serviços, relativamente à qual estamos já num novo caminho, com a abertura de capital ao Grupo AGEAS.

Transformámos a Finanfarma em Sociedade Financeira, para poder apoiar o financiamento do sector e permitir o acesso a meios de pagamento inovadores, reforçando o capital próprio da empresa e a equipa de gestão.

Chegámos à crise pandémica da COVID-19 com outra estrutura e capacidade, que foram essenciais para suporte à actividade das farmácias neste período.

Resolvemos com sucesso o processo do contencioso com a Autoridade da Concorrência por causa da HMR, que era superior a 10M€.

Alienámos a nossa carteira de acções, que tinha sido anteriormente adquirida por 22M€, com recurso a crédito, com um prejuízo de 11M€, felizmente pouco antes da queda do BES e o impacto que essa queda teve na PT.

Falhámos no desenvolvimento e expansão da HMR, por não termos consolidado a presença em Espanha e precipitámo-nos na ida para o mercado alemão, o que tem um investimento associado superior a 34M€.

O Plano é muito claro sobre o que tem de ser feito neste âmbito e a construção de parcerias, à semelhança do que fomos capazes de fazer na Alliance Healthcare, na CUF e na Glintt Espanha, é a forma adequada de recuperar este investimento e ter uma HMR diferente para o futuro. O mercado de dados é um mercado com futuro. É nessa perspectiva de parceria que temos de trabalhar, porque também protege o futuro do sector.

Falhámos, ainda, no equilíbrio do Programa Farmácias Portuguesas e na sua autonomia financeira, acreditando que a relação com o consumidor que ele significa é um activo estratégico para o sector.

Temos hoje, na Farminveste, um passivo inferior o que tínhamos em 2012, em 6,1M€.

Temos os nossos “filhos”, as nossas participadas Alliance Healthcare, Imofarma, Glintt e CUF mais robustas e valorizadas.

Com um passivo de 110M€ na Farminveste, estas empresas estão avaliadas num valor 4 vezes superior.

A relação com o sistema financeiro foi sempre próxima e de confiança.

A nossa equipa financeira e os órgãos de gestão das diferentes empresas têm credibilidade e reputação e os resultados falam por si.

Os últimos anos nunca foram fáceis neste aspecto. Foram sempre muito exigentes e tivemos, em cada um dos momentos, de acudir a necessidades diferentes.

Demos sempre a volta, porque a relação de confiança com a Banca nunca se perdeu.

Quem gere o universo associativo e empresarial, do ponto de vista financeiro, fá-lo há mais de 30 anos.



Paulo Cleto Duarte
Presidente da Direcção

O foco agora tem de ser reduzir o passivo da Farminveste, sem que isso tenha de continuar a significar mais recursos da ANF.

O foco tem de ser agora uma nova reorganização e melhor clarificação dos papéis político, associativo, suporte ao negócio da farmácia e empresarial que coexistem dentro da ANF.

Alinhamento estratégico, simplificação na coordenação e liberdade com responsabilização das diferentes unidades de negócio.

Para isso é preciso que as participadas remunerem devidamente o seu accionista e que as actividades da HMR e Farmácias Portuguesas entrem numa nova fase e deixem de consumir recursos.

É precisamente isto que está previsto no Plano Económico e Financeiro que, como dissemos, é o mínimo que temos de ser capazes de fazer.

E não pode pôr em causa nem os serviços que a ANF tem de prestar aos associados, nem a robustez financeira da Finanfarma, nem a nossa capacidade de continuar a desenvolver o sector de farmácia como é o caso da transformação digital.

Nunca falhámos com os nossos associados em nenhum compromisso e não há qualquer razão para acreditar que iremos falhar.

Pessoalmente, posso dizer que eu e a minha família, incluindo os meus pais, temos praticamente as nossas poupanças em obrigações da Farminveste. Não tenho nenhuma dúvida sobre o valor da Farminveste e da sua capacidade de cumprir os seus compromissos, com uma remuneração adequada.

Caros Associados,

Uma nota adicional sobre a crítica às remunerações dos membros da Direcção e dos quadros da ANF.

Em primeiro lugar, quero relembrar que foi esta Direcção que começou a divulgar anualmente a informação sobre as suas remunerações e dos quadros principais das empresas. Em 40 anos de história isso nunca tinha acontecido antes.

Em segundo lugar, quero dizer que até Maio de 2020 o Presidente da Comissão de Vencimentos da Farminveste, com uma visão sobre tudo o que se passava na ANF, foi o anterior Presidente da Direcção, que escolheu a equipa que o acompanhou neste âmbito.

Nenhum membro de nenhum Órgão Social ou da Direcção da ANF teve qualquer remuneração que não tivesse sido analisada neste âmbito. E não houve qualquer alteração nestas circunstâncias desde Maio de 2020.

Aliás, até Maio de 2020, todos os dados da casa e os principais projectos, incluindo a HMR, a Finanfarma, etc., foram alvo de análise e acompanhamento por esta Comissão de Vencimentos.

Por fim, quero dizer-vos que, quando assumi a função de CEO da Farminveste, pela qual passei a ser remunerado, tal significou para a Farminveste uma redução superior a 25% face ao executivo que anteriormente tinha exercido essa função. Apenas fiz um pedido ao Presidente da Comissão de Vencimentos: que não queria que as minhas condições fossem revistas significativamente, mesmo que ele o entendesse, uma vez que, tal como os meus colegas de Direcção, teria de dar o meu contributo de forma solidária enquanto Presidente da Direcção.

Quanto ao carro, tenho um SKODA, com um valor que é 60% do plafond a que teria direito.



Paulo Cleto Duarte
Presidente da Direcção

Caros Associados,

É neste contexto que somos impactados pela pandemia da COVID-19, que trouxe incerteza e dificuldades adicionais. Nunca dissemos que a situação que vivemos é devido à pandemia. Mas ela trouxe exigências adicionais no nosso foco no apoio às farmácias, na gestão das nossas prioridades e dificuldades adicionais a cada uma das empresas.

E foi neste contexto que fomos obrigados a viver desde Maio de 2020 um verdadeiro PREC farmacêutico, que foi protagonizado pelo anterior Presidente da Direcção.

Procurámos, desde o primeiro momento, interpretar as sugestões e as críticas de forma construtiva, para nos ajudar nas decisões que tínhamos de tomar e com o objectivo principal de proteger as farmácias, a ANF e as suas empresas.

Infelizmente, em vez de as coisas evoluírem nesse sentido, foram evoluindo cada vez mais negativamente, num ambiente e num clima indiscreto e, por isso, lhe chamo de PREC farmacêutico.

Deitámos fora meses de trabalho em alguns dossiers, incluindo um dossier de financiamento, em negociação com um fundo de pensões.

O conflito acabou por ocorrer na mesma em Novembro e em Fevereiro passados, de forma que não vou qualificar.

Não vão ouvir hoje como não ouviram no passado nenhuma palavra da minha boca que contribua para a desunião do sector.

A crítica e a divergência de opinião são positivas e fortalecem a democracia.

Os ataques pessoais, as suspeitas não fundamentadas e os assassinatos de carácter enfraquecem a democracia.

E, por isso mesmo, enfraquecem as farmácias, a ANF e as suas empresas.

Tenho estado permanentemente em contacto com o Governo, a vários níveis, com os nossos parceiros de negócio e com a Banca a gerir o impacto de toda esta situação.

Eu, a Direcção e os Órgãos Sociais procuramos preservar a responsabilidade na acção no interesse das farmácias, mas, como no PREC, a situação ficou insustentável e era preciso o 25 de Novembro, para repor o equilíbrio.

Numa democracia, o equilíbrio repõe-se com eleições.

Eu e a minha Direcção temos enorme respeito pelas farmácias.

Não achamos que estejam distraídas ou não percebem nada de nada.

Pelo contrário, sempre foram e sempre serão elas que decidem.

Temos tido e continuaremos a ter todo o respeito, responsabilidade, transparência e proximidade na relação com elas.



Paulo Cleto Duarte
Presidente da Direcção

Passar um atestado de menoridade ou de estupidez às farmácias, como alguns têm tentado fazer, não é respeitá-las.

Ninguém é dono das farmácias e da ANF.

Os sócios são cada um dono da sua farmácia e todos donos da ANF.

E são os sócios que têm de decidir o caminho que querem seguir, depois desta situação de PREC farmacêutico que estamos a viver.

Enquanto Presidente da Direcção e conjuntamente com os meus colegas, continuaremos focados a fechar dossiers críticos para o futuro das farmácias e da ANF.

As listas candidatas deverão, cada uma delas, fazer as suas propostas sobre que farmácia querem para o futuro e de que forma a pretendem alcançar.

As farmácias querem uma visão de futuro e querem um compromisso sobre a forma como vai ser atingida.

As farmácias não querem que este processo eleitoral as enfraqueça.

Pelo contrário, querem um debate de ideias, protagonistas e projectos alternativos, para escolherem em qual querem confiar.

O tempo não volta para trás.

Não é possível reescrever a história.

E, por isso mesmo, tomei a decisão de não me recandidatar a um novo mandato.

Terminará com estas eleições a minha vida na ANF que, como comecei por dizer, é um caminho de que me orgulho.

As farmácias e a ANF foram a minha vida durante 20 anos, mas está na altura agora de encerrar este ciclo, pessoal e profissionalmente.

Faço-o porque acredito que a minha recandidatura iria degradar ainda mais um debate que já ultrapassou todos os limites.

As farmácias não querem e não admitem a ninguém que enfraqueça a sua imagem externa e a credibilidade da ANF.

Repito, ninguém é dono da ANF, ninguém é dono das farmácias.

E também a minha educação e a minha dignidade dizem-me que não tenho de estar sujeito a esta situação de suspeição.

Sei que alguns não compreenderão porque não vou à luta, que isso pode ser interpretado como receio ou até como fuga às dificuldades.

As farmácias, os parceiros do sector, os nossos parceiros empresariais, a Banca, sabem que nunca desisti e que sempre assumi as minhas responsabilidades.

E, neste momento, apenas estou preocupado em actuar no melhor interesse das farmácias e da ANF, neste contexto de PREC.

E também o faço porque os actuais Órgãos Sociais irão apresentar um projecto de continuidade, no qual acredito e confio.



Paulo Cleto Duarte
Presidente da Direcção

Liderei uma equipa extraordinária nos Órgãos Sociais e na ANF.

E dessa equipa extraordinária nascerá um novo projecto que se apresentará com ideias próprias, autónomas e uma visão nova para o futuro das farmácias e da ANF.

Se não acreditasse que quem virá poderá fazer mais e melhor do que fizemos, não sairia.

Não só acredito como confio.

O que eu tenho a certeza é que as farmácias não querem voltar a um tempo em que tínhamos vergonha de dizer até aos nossos amigos que eramos proprietários de farmácia, farmacêuticos ou até colaboradores da ANF.

Caros Associados,

Agradeço a todos o privilégio que me deram de poder dirigir durante estes anos os destinos do sector.

Tive o maior orgulho em exercer essas funções.

Termino com um apelo a que o processo eleitoral decorra num ambiente positivo, para defesa das farmácias e da ANF.

Que se discutam projectos e visões alternativos para o futuro das farmácias e da ANF.

Que se assumam compromissos e como serão atingidos, de forma transparente e objectiva.

Apelo a todos responsabilidade e um contributo para que a união das farmácias em torno do projecto vencedor seja possível, depois de um debate de ideias e projectos.

Tenho a certeza de que é esse o debate que as farmácias desejam.

Tenho ainda mais a certeza de que é esse o debate que protege as farmácias e a ANF, no presente e no futuro. Desejo aos Órgãos Sociais a eleger no próximo dia 29 de Maio o maior sucesso para o seu mandato.

A todas as farmácias e às suas equipas desejo as maiores felicidades pessoais e profissionais.

Melhores cumprimentos,

Paulo Cleto Duarte