

Diante de um mercado difícil, Novartis tenta reinventar-se

Jeanne Whalen

Daniel Vasella diz que a Novartis ficou muito grande e burocrática. Daniel Vasella fez uma grande aposta quando criou a Novartis AG, em uma megafusão, 12 anos atrás. Agora, com o mercado se tornando brutal para a indústria farmacêutica, ele está, mais uma vez, refazendo a gigante europeia.

A indústria farmacêutica mudou muito desde que Vasella, um médico e psicanalista, ajudou a criar a Novartis. As fabricantes de genéricos estão muito mais agressivas em copiar os remédios de marca e em cobrar menos por eles; as empresas de seguro-saúde estão menos dispostas em pagar por tratamentos mais caros e as autoridades estão mais rigorosas na aprovação de novos medicamentos.

Essas mudanças reduziram as vendas e os lucros da Novartis em trimestres recentes e soaram como um aviso de que o crescimento em vendas deve ser fraco este ano. As ações da Novartis caíram 25% nos últimos 12 meses. Mas, no fim do mês passado, a empresa informou que seu lucro do primeiro trimestre teve uma recuperação, comparado ao fraco desempenho apresentado no segundo semestre de 2007.

Vasella está renovando a Novartis com uma nova equipe administrativa, reformulando as iniciativas para o desenvolvimento de remédios e intensificando a investida na área de genéricos, vacinas e equipamento cirúrgico.

Ele já fez grandes apostas em executivos vindos de outros setores que não o farmacêutico. Entre eles está Joe Jimenez, que estava dirigindo a divisão Consumer Health, responsável por remédios isentos de prescrição e lentes de contato, e havia passado a maior parte de sua carreira em empresas de produtos embalados, como a H.J. Heinz Co., antes de Vasella o recrutar para dirigir a divisão farmacêutica.

Vasella diz que parte do problema da Novartis é que ela se tornou muito grande e burocrática, e que ele se sentia muitas vezes distante da equipe. Recentemente, após uma reunião, um cientista com dez anos de empresa o abordou e disse que se sentia feliz por finalmente ter participado de um encontro com o presidente da empresa. "Foi chocante para mim. Afinal, esses profissionais não são funcionários de baixo escalão", afirma Vasella.

O executivo também reclama por se sentir refém de sua agenda, abrindo seu laptop, que mostra um calendário totalmente tomado até setembro. Para se manter em dia com seus afazeres, ele carrega sacos de supermercado cheios de papéis a sua Mercedes com chofer, para que possa trabalhar no caminho para casa.

À medida que as vendas de medicamentos de marca com receita perdem vigor em toda a indústria, Vasella se volta para outras áreas da saúde. Em abril, a Novartis fechou um acordo para pagar cerca de US\$ 39 bilhões por uma participação de controle na Alcon Inc., empresa fabricante de produtos oftalmológicos.

Vasella também investe pesado para construir a unidade de genéricos e vacinas da Novartis, dois setores cujas vendas têm apresentado crescimento anual de dois dígitos. Nos próximos dois anos, a Novartis espera lançar duas vacinas para meningite que analistas dizem ter potencial de se tornarem grandes sucessos, com vendas anuais de mais de US\$ 1 bilhão.

As margens de lucro da divisão de genéricos da Novartis, chamada Sandoz, não são tão altas quanto às da unidade de medicamentos de marca, mas as vendas cresceram 20% no ano passado, para US\$ 7,2 bilhões. Outras fabricantes de remédios de marca se mantêm distantes dos genéricos, mas Vasella observa que o setor representa mais de 60% do volume das receitas aviadas em grandes mercados como os Estados Unidos e a Alemanha. "E isso não vai mudar", diz ele.

Claro, as vendas de medicamentos de marca sob receita são ainda a maior fonte de faturamento da Novartis, representando 63% do total de suas vendas de US\$ 39,8 bilhões no ano passado.

Para reduzir os custos e a burocracia, Jimenez está cortando 25% dos empregos na sede da divisão farmacêutica, na Basileia. Em março, ele promoveu dois jovens executivos, Trevor Mundel e Andrin Oswald, para a direção do grupo de desenvolvimento de drogas, que conduz os testes clínicos de medicamentos e depois os submete para a aprovação das autoridades de vigilância sanitária.

O grupo havia se tornado muito burocrático, desperdiçando tempo em debates internos e, em um caso, sendo superado por um concorrente menor, que submeteu antes da Novartis uma droga para a aprovação da Administração de Alimentos e Remédios (FDA) dos Estados Unidos, diz Jimenez, que não revela o nome do rival.

Ele está organizando o grupo em equipes menores, cada uma delas responsável por uma droga experimental do pipeline da Novartis. As equipes de mais ou menos oito pessoas são formadas por toxicologistas, médicos e especialistas em regulamentação e marketing. Uma de suas tarefas é antecipar problemas de segurança e discuti-los com as autoridades para então decidir a viabilidade de submeter as drogas aos caros testes clínicos, com humanos. Cada time é responsável por fazer sua droga chegar ao mercado.

A unidade farmacêutica começou a pedir conselhos para os sistemas de saúde dos governos e outras entidades que pagam por medicamentos para medir o interesse desses órgãos em drogas que a Novartis está desenvolvendo. Recentemente, a Novartis abordou operadores do sistema de saúde britânico para saber do interesse por um medicamento que age sobre o sistema imunológico e então alterou seus planos para os testes clínicos, de forma que seus estudos pudessem responder a questões sobre custos e eficácia.

Jimenez começou quatro projetos piloto em mercados mais difíceis para tentar melhorar as relações da Novartis com os responsáveis pelo pagamento das drogas. No noroeste da América do Norte, a Novartis está tentando desenvolver relações mais próximas com uma organização de assistência médica, pagando treinamento em doenças coronárias para enfermeiros.

O executivo diz que a prática é uma "gestão de conta importante", algo como o que uma fabricante de produtos embalados pode fazer para tentar melhorar suas relações com um varejista. "Essas ações tendem a ajudar os negócios no longo prazo", afirma.

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 20 maio 2008, Empresas, p. B9