

## ENTREVISTA

Em seu primeiro número, A Revista Gestão & Tecnologia entrevista o **Doutor Guilherme Emrich**, Diretor da FIR Capital Partner, criador e ex-presidente do Conselho de Administração da BIOBRÁS. Pela sua reconhecida competência como empresário e empreendedor, acreditamos que seu exemplo e reflexão muito contribuirão para a ampliação do conhecimento dos leitores.

**RG&T : Fale-nos do seu percurso profissional, o que o marcou:**

**Dr. Guilherme:**

Eu tenho 59 anos e desde muito jovem eu sinto que minha vocação é ser empresário. Ainda estudante de engenharia fiz 3 tentativas de empresariar. E, quando me formei tinha certeza de que este era o caminho que eu queria trilhar. O interessante é que àquela época a grande maioria dos estudantes buscava um emprego numa estatal, Petrobrás, Banco do Brasil e outras... eu, porém tinha sido contaminado com o vírus do empreendedorismo. E, quando isto acontece, não tem retorno... a gente descobre que é possível e começa a se arriscar a empreender, entretanto não é simples. É preciso ter persistência, superar muitas barreiras e ter entusiasmo para ir em frente. O essencial é reunir um grupo de pessoas em torno de uma idéia.

**RG&T : Como surge o interesse na área de biotecnologia ?**

**Dr. Guilherme :**

A BIOBRÁS não foi a primeira empresa. Antes eu fiz outras tentativas de empreender, quando era ainda estudante. A primeira foi uma empresa distribuidora de Empilhadeiras CLARK. Funcionou por algum tempo. A empilhadeira era cara e o motor era importado. Um dia, a Concessionária resolveu mudar o motor e, com isto, toda a rede de distribuição. Assim, a nossa rede não se manteve.

A outra experiência foi uma *joint-venture*, a CICOMP com uma empresa japonesa FUJITSU – na área de computação. Fabricava formulário contínuo e cartões perfurados AGAPRESS.

Quando eu me formei, Marcos Mares Guia convidou-me a criar uma empresa com ele. Marcos era amigo da família e formado em medicina. Desde estudante, era dedicado à pesquisa, nunca foi médico. Recebeu uma bolsa da Rockefeller Foundation e foi para o doutorado nos EUA. O grande desempenho no doutorado assegurou-lhe a conquista de recursos para criar um laboratório de bioquímica na UFMG. Naquela época não haviam sido criados os Institutos, como o ICB - Instituto de Ciências Biológicas. O laboratório funcionava na escola de Medicina e os pesquisadores eram todos estudantes de medicina. O interesse da pesquisa eram as enzimas, mais especificamente ‘como as enzimas funcionavam para o corpo humano’.

Um dia o Marcos, no início da década de 70, resolveu criar um curso de mestrado para engenheiros químicos. A partir daí mudou a natureza da pesquisa – enquanto os médicos queriam saber o efeito do uso das enzimas no corpo humano, os engenheiros queriam saber como produzir as enzimas – era uma nova visão. Foram elaboradas algumas teses sobre como produzir enzimas A, B, C. Foi então que o Marcos mostrou-me essa massa crítica (as teses) e propôs que produzíssemos enzimas a partir dos trabalhos dos mestrandos. Nós três: Marcos, Valfrido e eu começamos a produzir enzimas e, assim, nasceu a BIOBRÁS.

**RG&T :Fale-nos de como foi o empreendimento, as dificuldades, os primeiros passos :**

**Dr. Guilherme :**

O modelo de substituição de importações foi importante para criar uma economia industrial. Fomos motivados a substituir a matéria química farmacêutica importada. Hoje, veja bem, a produção dos genéricos aumenta o mercado, mas para produzi-los tem que importar matéria prima, que são os componentes. O mesmo ocorre com os celulares. Isso é preocupante. Se já o era em 1970, imagine hoje !

Nós, inicialmente, adotamos o método heurístico. Erramos em tudo que fizemos: a escolha de produtos, de processo e a escolha do mercado. A idéia era fabricar os componentes de medicamentos. Escolhemos as enzimas analisadas nas teses de mestrado, demoramos para descobrir mercados e os clientes eram os laboratórios estrangeiros, em que a matriz ou fabrica ou intermedia a compra de tais componentes, como forma de transferir lucros. Então enfrentamos a barreira da estrutura de mercado, que era para nós desconhecida.

Enquanto isso, começamos a fabricar coalho, enzima usada para fazer queijo. Como nascemos num laboratório de pesquisa, queríamos a mesma qualidade do importado. Àquela época, usava-se o coalho HA-LÁ, fabricado por uma empresa dinamarquesa e que estava no mercado brasileiro há 60 anos. O nosso era igualzinho ao deles. O governo elevou a alíquota de importação e nós ganhamos o mercado da noite para o dia. Tínhamos qualidade e preço: o sucesso foi de um ano.

Aprendemos uma lição: ninguém abre mão de um mercado de 60 anos com facilidade. A empresa dinamarquesa comprou uma empresa de queijo em São Paulo e voltou ao mercado brasileiro. Outra lição e uma grande novidade : a nossa referência era o coalho em pó – e a empresa estrangeira lançou o coalho líquido. O mercado usa é o líquido, o coalho em pó só é usado para exportação... resultado : eles tomaram o mercado de volta. Eles tinham preço e nós não podíamos competir. Fui vender lá fora. A BIOBRÁS tornou-se exportadora ainda no momento zero. Com o tempo, voltamos para a área farmacêutica e deixamos o coalho. Outra lição importante foi que a proteção governamental não resolve.

**RG&T :Como o Sr. define empresariar e o que seria a lição mais importante ?**

**Dr. Guilherme :**

Empresariar é acreditar numa idéia norte e vencer as barreiras que são criadas pelo mercado, ou pelo governo, ou pelos próprios erros. Com persistência a gente acaba acertando. O processo é, como eu já disse, de tentativa e erro. Acertar mais do que errar é o que conta.

Outro aspecto importante é desenvolver pessoas; a idéia de equipe – criar a equipe e fazer com que as pessoas cresçam. Deixar as pessoas errarem. Sempre que os executivos queriam fazer diferente, eu avaliava : ‘posso pagar o custo do erro ?’ Se a resposta fosse positiva, permitia-se. Não se aprende sem errar (ênfase do entrevistado). A criação da empresa é semelhante à criação de um filho – o limite é a sobrevivência... na empresa o limite é o custo eventual do erro.

**RG&T : O Sr. comentava que com o tempo voltaram à área farmacêutica... foi quando começaram a produzir insulina ?**

**Dr. Guilherme :**

Sim, entramos com a insulina para diabetes. A insulina era produzida a partir do pâncreas de boi que usávamos para produzir enzimas (matéria prima). O esforço exigido para coleta do pâncreas era tão específico que tínhamos que treinar as pessoas, a cada safra, num esforço contínuo de treinamento.

Decidimos então que seria apropriado coletar todo o pâncreas disponível, isto é, não apenas o necessário. O passo natural foi fabricar a insulina. Para sermos competitivos, produziríamos 3 vezes mais do que o mercado local, o que diminuiria custo, estratégia essencial para atuar no mercado internacional. Passamos a exportar 2/3 da produção num mercado competitivo e concentrado, com poucos players (concorrentes).

Foi então que tivemos uma *joint venture* durante três anos com a ELI LILLY. O objetivo de ter acesso ao canal de comercialização. O importante numa *joint venture* é definir previamente o que se quer. A negociação foi bem feita. Definimos o que poderíamos ceder e não abrimos mão do que queríamos. A LILLY aceitou nossa regra e por 5 anos funcionou a parceria.

**RG&T: Por que só funcionou por 5 anos ?**

**Dr. Guilherme :**

Primeiro, porque o objetivo era comercializar no exterior e, após 5 anos, nós havíamos aprendido o caminho. Em segundo lugar, porque, como produtores de matéria prima, nós ficávamos entre o governo e o produtor final, que era a LILLY. Então, a solução era fazer a integração vertical para ter mais margem, isto é, produzir e comercializar, mas tínhamos a dificuldade que seria competir contra o sócio.

Por sua vez, a LILLY também inicialmente precisava de uma fábrica nova como alternativa de suprimento, pois interessava-se pelo mercado americano, cuja capacidade de fornecer matéria prima estava esgotada, e, por isso, foi importante associar-se aos brasileiros, pois teriam mais matéria prima e o ciclo completo no Brasil. Assim, havia o interesse de ambos os sócios... um completava o outro.

Todavia, em 1982 surge um fato novo no mercado americano. O *market share* nos EUA era grande e o produtor deveria competir com a NOVO NORDISK, empresa dinamarquesa que tinha ‘apenas’ 47 % do mercado porque não distribuía. Em insulina, você tem que convencer o médico a indicar o produto aos pacientes. A LILLY tinha tal estrutura de distribuição. Porém, a NOVO associou-se com a SQUIBB (hoje : BRISTOL- MYERS –SQUIBB) e ganhou a maior parcela do mercado em um ano, tal a importância da estrutura de distribuição no mercado. Nesse momento, perdeu o sentido para a LILLY manter a parceria no Brasil.

Recompramos a parte da LILLY e ficamos independentes em 1983... já éramos produtores do produto final e, portanto, éramos farmoquímica – BIOBRÁS. A partir de então demos o salto do

produto final para o acesso direto ao mercado... tínhamos milhares de clientes. Ganhamos posição significativa no mercado brasileiro, pois com a crise dos anos 80, a LILLY e a NOVO se retraíram do mercado brasileiro.

Nosso mercado no Brasil ampliou –se... ganhamos fidelidade do médico ao paciente.

Grande sucesso no mercado, mas, na luta para construir o investimento, fizemos dívidas em dólar através de financiamento externo. Enfrentamos a 2ª crise – semelhante à de hoje – juros altos e o custo do financiamento estrangeiro. Vencer essas crises foi um grande desafio – pagar as dívidas – e com controle de preço do governo. Sem dúvida, aquela foi uma década difícil. Todavia, gosto de destacar que apesar do modelo de substituição de importações - que induzia a não fazer a descentralização tecnológica - nós continuamos o investimento em dólar porque éramos uma empresa exportadora. Exportávamos também insulina e, para atuar no mercado internacional, tínhamos que acompanhar o «estado da arte» do desenvolvimento tecnológico. Concorrendo com os três produtores internacionais, não podíamos correr riscos tecnológicos, como aconteceu no caso do coalho.

**RG&T :** *O Sr. insiste que adotou o método de tentativa e erro. O que considera o maior aprendizado ?*

**Dr. Guilherme :**

Erramos algumas vezes, mas aprendemos muito. Por exemplo, aprendemos que:

- 1) A proteção do governo não resolve.
- 2) Para competir é preciso investir permanentemente em desenvolvimento tecnológico.
- 3) Para atuar num mercado aberto faz-se necessário um esforço interno continuado em educação gerencial.
- 4) Competência gerencial e desenvolvimento tecnológico andam de braços dados.

Para competir no mercado internacional é imprescindível esse cuidado gerencial em relação às mudanças, cuidado essencial ao sucesso comercial. É necessário acompanhar como a conjuntura vai se comportar e, para isso, é preciso ter uma equipe preparada para reagir rapidamente dentro de um quadro que não se sabe qual será. A única maneira de enfrentar mudanças é com educação continuada. Foi assim que enfrentamos a primeira onda de qualificação com a oferta de cursos de aperfeiçoamento e mestrado naquilo que as pessoas da equipe tinham competência.

A necessidade de criar massa crítica deu origem ao PAEX –« Parcerias para Excelência »– junto à Fundação Dom Cabral – que hoje contempla 180 empresas em desenvolvimento gerencial continuado. Priorizamos a formação gerencial. Para o indivíduo, oferecemos o MBA – para a empresa em seu conjunto, o Programa da FDC.

A qualificação é sempre *top down*, isto é, cíclica – o ambiente precisa assumir a qualificação. É preciso qualificar desde o principal executivo até o chão de fábrica – o ambiente deve estar preparado para acolher a mudança – o centro da decisão.

Quando você atinge padrões internos de excelência em gestão – apenas se equiparou ao concorrente. O diferencial competitivo é a tecnologia... porque gestão não inova por muito tempo. A tecnologia pode garantir a propriedade intelectual dos avanços. Perdemos recursos porque não

tínhamos massa crítica para tal. Para atingir este objetivo adotamos uma equipe diversificada de pesquisa e contratamos várias universidades e centros de pesquisa:

Universidade da Pensilvânia (US) – para o desenvolvimento industrial.

INSEAD (França) - Centro de desenvolvimento gerencial, na Europa.

Universidade de Columbia (US) – contratamos desenvolvimento em Marketing

Na Universidade de Pen State (US)– desenvolvimento da Produção

Universidade da Carolíngia (Suécia) - Desenvolvimento tecnológico

A BIOBRÁS, nascida em Belo Horizonte – na Universidade – implantada em Montes Claros – tornou-se o 4º produtor mundial de insulina geneticamente modificada e chegamos a ter uma dúzia de mercados. Um produto brasileiro, com marca brasileira, em mercados no exterior. Em Buenos Aires, Moscou, Pequim, Nova Deli vende-se a insulina BIOBRÁS. Marca é um componente importante.

A insulina, a partir do pâncreas, apresenta uma série de limitações. Todo pâncreas animal disponível no Brasil é 40% do necessário para o consumo, 60% é importado. Além disso, só se pode importar de países onde, logo após a matança pode-se congelar imediatamente para o transporte. E isso só é possível no Brasil, EUA e Europa Ocidental, onde há possibilidade do transporte de congelados. Assim, a necessidade de aumento da matéria prima é fator de limitação. Por essa razão, todos os concorrente fizeram esforço de produzir insulina pelo novo processo. A BIOBRÁS foi a 4ª empresa a conseguir patente no EUA de produção de insulina usando um processo de engenharia genética (patente obtida no ano 2000). Pela ordem, registraram patentes a ELI LILLY, NOVO NORDISK, AVENTIS – e BIOBRÁS. No processo de Engenharia Genética transfere-se a bactéria instruída para produzir insulina humana. A BIOBRAS registrou o melhor processo.

### **RG&T : Como foi tomada a decisão de vender a BIOBRÁS ?**

**Dr.Guilherme :**

Nós não tínhamos as mesmas condições dos concorrentes. Eles fazem pesquisa *in home*. Ou seja no próprio país. Nós fizemos uma estrutura *network*, que poderia somar, em cada etapa do desenvolvimento, pesquisa realizada em diferentes centros : UFMG, UNB e USP de Ribeirão Preto, para desenvolver um processo integrado e assim competir com os concorrentes. Além disso, o processo exige aprovação da FDA que é caríssimo e a patente é sempre temporária.

A tendência geral é congelar o investimento em pesquisa pelo prazo de vigência após a aprovação do FDA . Como nós fomos os últimos a patentear, pudemos incorporar os desenvolvimentos da Biotecnologia da década de 90. Em 2000, obtivemos a melhor patente para competir globalmente. Tomamos então a decisão - licenciar a patente para países investirem localmente. As parcerias contribuiriam no investimento – cada um faria sua parte – nós entraríamos com a tecnologia e o excedente no mercado interno, portanto, fazia sentido parar de fabricar no Brasil e encontrar um parceiro aqui. Daí a decisão de vender. Fizemos uma cisão e ficamos com a parte de laboratório, criando a BIOMM. A fábrica foi vendida para o concorrente. Penso que vendemos o passado e ficamos com o futuro.

Agora, licenciamos a tecnologia para vários produtores. De modo geral, os países produtores são os países emergentes, que não têm condições de produzir tecnologia. Países de primeiro mundo geram a tecnologia e a licenciam para outros produzirem. A nossa estrutura de parceria com vários centros

de pesquisa nos possibilita gerar tecnologia. A tecnologia é que agrega valor à produção. Se a tecnologia é que agrega maior valor e nós temos competência, então isso é o que devemos fazer.

**RG&T : Dr.Guilherme, que aconselhamento o senhor daria para os alunos e profissionais que sonham ter sucesso nos empreendimentos ?**

**Dr. Guilherme :**

Eu diria que eles devem buscar enxergar o mundo com o próprio olhar e não através dos outros. Procurar entender, a cada momento, onde está a verdade do negócio. O que é o essencial em qualquer empreendimento.

Apegar-se menos ao que se aprende na sala. Isto é, ver na escola um ponto de partida... não um lugar de receitas. Aprender a pensar à luz das próprias convicções.

Conscientizar-se de que é preciso aprender a aprender sempre. Não pode haver processo de aprendizagem sem adequação. Nada é para sempre, nenhum conhecimento vale para toda situação. É preciso inovar continuamente.