



Wilson Borges

Natulab

Desempenho de time grande

A biografia desse que é um dos mais vitoriosos dirigentes do mercado farmacêutico brasileiro é bem conhecida: antes de chegar ao campo corporativo, ele foi jogador de futebol profissional. Palmeirenses e são-paulinos mais veteranos não de se recordar de Wilson Borges – centroavante ousado que o tempo todo disputava cada bola, para mandá-la à rede. E agora, como presidente da Natulab, ele continua fazendo gols de placa pela empresa – que em quatro anos saltou 40 posições no ranking dos maiores laboratórios do país.

Aos 14 anos, ele já era office-boy na Mead Johnson – com um pé na indústria farmacêutica, outro no futebol: não demorou muito para ele ir fazer um teste no São Paulo. Passou – e saiu da empresa para ganhar o dobro e fazer o que amava desde menino: jogar futebol. Mas o futebol o levou de volta, indiretamente, aos medicamentos – a Pfizer queria montar um time para competições internas e um RH da empresa, que o conhecia, uniu o útil ao agradável e o indicou ao laboratório. Bem, para encurtar a história, Wilson Borges acabou se profissionalizando no futebol – e depois de quase 15 anos de carreira, com passagem por um time grego, pendurou as chuteiras. E voltou à Pfizer – de quem seria funcionário e dirigente por 21 anos. Roche, Wyeth, Zambon (como presidente) e Medley foram seus “times” a seguir. Enfim, a Natulab – onde tem sido artilheiro absoluto do mercado há quase quatro anos.

No fim deste ano, você completa quatro anos à frente da Natulab. Que balanço faz de sua presidência?

Costumo dizer que aqui, desde o princípio, decidimos viver o impossível. Como colocar uma empresa pequena, praticamente desconhecida, entre as top 10 maiores do mercado? E numa velocidade acelerada? Tudo o que a gente faz aqui sempre teve como foco o crescimento contínuo, sustentável e lucrativo – só crescer é insuficiente. A gente tinha um plano, mas, para ser sincero, foi muito além de minhas melhores expectativas. E olha que sou um cara muito otimista – até quando tento não ser... Tudo é viável, mas para que comece a ser viável, é preciso que você pense que é viável. Quando você põe isso na cabeça...

Em que categoria a Natulab cresceu mais nesses quatro anos?

Em todas, mas temos umas 20 moléculas, em diferentes segmentos, que já são líderes ou vice-líderes de mercado. E todas crescem muito – acima de 30%. Algumas conseguiram um market share muito expressivo – até 50%, como Starfor C, Seakalm, Tylemax, Xarope de Guaco, Hidralyte e Hidraplex, líderes de mercado, que continuam crescendo.

Marketing, eficiência?

É um conjunto: eficiência produtiva, investimentos de marketing, estratégia de ocupação de espaço nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste. A Região Norte-Nordeste chegou a representar até 65% de nossas vendas. No mês passado, a proporção foi 51 a 49.

Isso foi proposital?

Sim. Nascemos na região Nordeste, nossas fábricas são na Bahia, e estávamos muito focados nos pontos de venda independentes. Tínhamos pouca presença nas redes, que basicamente estão nos mercados Sul, Sudeste e Centro-Oeste. Nosso plano inicial foi entrar nas grandes redes – e hoje, a Natulab está em todas as grandes redes, sem exceção. Foi uma estratégia vitoriosa do time que foi montado. Quando fui convidado para a Natulab, desenhei um plano para trabalhar aqui e fui buscar os melhores profissionais que eu conhecia para implementar essa estratégia. E estamos sendo muito felizes. Nosso crescimento nas redes tem sido de 68% a 80%. Tudo o que a gente faz aqui segue os princípios da inteligência de mercado. Tudo é baseado em dados de mercado e tendências.

Nada é feito no chute...

(Risos). Às vezes é... Na verdade, tudo é resultado de um plano – e também de investimentos. E esse talvez seja um de nossos diferenciais. Em 2016, o mercado estava super recessivo, todo mundo estava retraído, e fizemos um investimento gigante em pessoas, na construção deste escritório em São Paulo e em trademarking. Aliás, começamos em São Paulo com oito colaboradores e hoje temos 57.

A analogia com o futebol é inevitável: de que maneira esse seu apurado senso de equipe foi transferido ao universo corporativo?

É meu conceito de vida, sem dúvida. Entendo que não posso jogar melhor do que meus craques. Posso talvez organizar melhor. Jogar, não. O treinador tem um limite – a execução fica com quem está na linha de frente. Sempre tenho times super preparados para executar – e dou autonomia para que trabalhem assim. E eles têm que tomar melhores decisões do que eu. Vivem o dia a dia e estão mais próximos das áreas específicas do que eu, que vejo mais o todo.

Essas decisões incluem, por exemplo, dar destaque a este ou aquele produto?

Temos um grande portfólio, com mais de 200 produtos. Nossas decisões passam por questões do tipo “onde investir”, “como investir”, “em que região investir”. Olhar cada contexto – e incorporar medicamentos muito importantes, como recentemente fizemos com o Floratil – um produto de cem milhões de reais em vendas.

Vocês adquiriram essa marca?

Na verdade, participamos de uma licitação feita pela empresa francesa Biocodex, dona do produto, que é líder de mercado – e estava com a Merck no Brasil há quase 30 anos. Os franceses resolveram mudar a gestão do Floratil (*tratamento da diarreia e restauração da flora intestinal*) – e fomos a empresa vencedora da licitação. Onde vencemos? Na qualidade da estratégia apresentada por nosso time de marketing e pela performance geral da Natulab nos últimos três anos. Foi uma grande conquista: Floratil é um produto que, se oferecido a 100% do mercado, 100% gostaria de tê-lo – e pagando muito por isso. De novo, essa vitória está aliada ao plano que temos – à medida que nos sedimentamos e melhoramos processos internos – de ser o “partner choice” do segmento farmacêutico. Estamos preparados para ser um parceiro interessantíssimo para grandes empresas.

Nosso crescimento nas redes tem sido de 68% a 80%. Tudo o que a gente faz aqui segue os princípios da inteligência de mercado.

Você tem uma longa trajetória no mercado farmacêutico – incluindo mais de 20 anos na Pfizer. Como consegue manter esse ímpeto de centroavante na condução de novas empresas?

Não é que eu não goste de dinheiro – eu gosto. Mas costumo dizer que nunca me movi por dinheiro. Sempre me movi por projetos. Minha mudança da Medley para cá foi baseada num desafio – chegaram a me classificar como maluco. Largar uma gigante e vir para uma empresa que quase ninguém conhecia. Hoje, a Natulab é amplamente conhecida – não é mais “Natu o quê?”.

Você hoje tem na camisa a marca Natulab – e retomou sua fama de grande executivo do mercado...

É, a Medley já tinha sido um passo importante em minha carreira. Mas essa minha coragem – que talvez seja minha melhor característica – me deu no mínimo mais 15 anos de mercado. Venho para cá, todo dia, muito feliz. E todos que convidei vão me ajudar a escrever um capítulo de uma história linda do mercado farmacêutico. Uma empresa fundada em 2000 e que no ano de 2019 está entre as 10 maiores, ganhando 40 posições no ranking nos últimos quatro anos, com o respeito que temos hoje. Isso não é nada fácil num segmento tão competitivo. E isso sem poder competir com as top 5 com dinheiro e recursos. Mas estamos lá. Mais do que investimento, houve trabalho e qualidade – com uma equipe de craques. Quando cheguei, perguntei: quem são os melhores profissionais de mercado para entrar nas grandes redes? Contratei todos. E muitos aceitaram sem saber quanto ganhariam. Confiança na minha história.

Todos os dirigentes que entrevistamos nesta seção informam que estão crescendo, independentemente da crise. Como explicar esse desempenho do mercado farmacêutico?

Dois fatores: envelhecimento da população e um maior poder de compra para medicamentos, inspirado pela maior conscientização sobre prevenção e o desejo quase generalizado de se viver mais – e melhor. O brasileiro gosta de farmácia.

A maior parte de seus produtos são MIPs e fitoterápicos, que dispensam receitas – mas não orientação. O avanço da chamada “Atenção Farmacêutica” faz sentido para vocês?

Muito. O acesso às farmácias é fácil e barato – num país com uma saúde pública tão carente. Essa consciência de prevenção e qualidade de vida, que



“Mais do que investimento, houve trabalho e qualidade – com uma equipe de craques”

mentionei há pouco, não existia – e está motivando as farmácias a oferecer esse serviço.

Vocês são líderes do mercado de fitoterápicos. Já existe no mercado uma compreensão adequada sobre esses produtos no Brasil?

Ainda existe falta de conhecimento da população em relação aos fitoterápicos, confundidos com produtos caseiros. Na verdade, são produtos com eficácia terapêutica e tolerabilidade definidas por estudos e processos sanitários. Mas nossa linha de fitos está crescendo muito e a gente percebe que a nova geração de consumidores está vendo esses produtos de outro jeito. Nós talvez sejamos a empresa com o maior número de moléculas nesse segmento: 15. Mas o mercado fitoterápico brasileiro ainda é pouco desenvolvido. E tem espaço para crescer muito mais.

Como você definiria esses seus primeiros quatro anos na Natulab?

Muito prazerosos, de muita realização, muita conquista – inclusive para os colaboradores. No ano passado, fomos apontados pelo prêmio “Great Place to Work” como a quarta melhor empresa para se trabalhar na Bahia, atrás apenas de empresas gigantes. Temos investido muito no desenvolvimento dos colaboradores. A primeira coisa que eu digo a eles é: eu não quero que você seja um profissional ótimo para a Natulab – mas que o mercado inteiro queira te contratar. E se isso acontecer, o problema é meu. O que não quero é que você esteja aqui por falta de opção. Inauguramos a segunda fábrica em Santo Antônio, na Bahia, e foi muito bom sentir o orgulho dos colaboradores por estarem nessa nova empresa, com grande exposição na mídia.

Qual é a capacidade dessa nova fábrica?

Tínhamos dois sites fabris – um de alimentos, outro de medicamentos. O primeiro estava numa

área pequena, não tão legal. Compramos uma área maior, com 20 mil metros quadrados, oito mil metros de área produtiva. Na antiga fábrica, tínhamos uma capacidade produtiva de cerca de 800 mil unidades. No ano que vem vamos para dois milhões de unidades/mês. E no final de 2020, devemos chegar a sete milhões, produzidas. O mercado demanda e temos muitos novos produtos em negociação. São 18 projetos já assinados de parceria, com diversas empresas – nacionais, multinacionais, incluindo MIPs. O projeto todo é focado em crescimento.

De 2017 para 2018, a Natulab cresceu 30%. Qual é a previsão para este ano?

54%. No primeiro semestre do ano, foram 45%. Estamos crescendo muito nas regiões Sul e Sudeste, nas grandes redes e no associativismo. Um crescimento espantoso.

Até você, com toda a sua experiência, deve estar surpreendido com esses números...

Eu esperava uma participação maior nesse mercado, mas não com tanta velocidade.

Você diria que sua sensação diante desse avanço equivale à de fazer um golão num clássico?

(Risos). Acho que maior... Na minha vida como dirigente, e acho que isso vem do futebol, antes do triunfo vem um tremendo frio na barriga. Se não houver esse frio na barriga, a coisa não é boa o suficiente. Joguei bola profissionalmente por quase 15 anos e toda vez que eu ia entrar no campo me dava esse friozinho. A gente aprende, e isso apliquei na minha vida corporativa, que essa sensação não deve paralisá-lo de medo – mas ser uma mola propulsora do tipo “ou vai, ou vai”. Nada de “acho que não vai dar”. Estou sempre buscando coisas que vão me dar frio na barriga. É quando sei que não posso falhar.

Você é um caso raro de ex-jogador que, depois de pendurar as chuteiras, enveredou pelo mundo corporativo – e com imenso sucesso. Como explicar?

Acho que papai do céu colocou a mão em mim e disse: você é o cara... Esse é o primeiro ponto. Tive de abandonar o futebol por causa de três

cirurgias no joelho, quando eu estava na iminência de ir para o América do México. Minha aposentadoria forçada me incomodou demais – mas eu não sabia que, dali pra frente, eu teria uma vida muito melhor. Começando pelo fato de que entrei na Pfizer para jogar futebol – e fiquei lá 21 anos. Quando examino minha carreira, chego à conclusão de que meu negócio não era ser promovido nem me realizar no mercado farmacêutico – eu

já era realizado, porque fiz o que eu gostaria de fazer desde que nasci, que é jogar futebol. Mas meu negócio era vencer – e continuar vencendo. Ser o primeiro em tudo. Se minha missão é visitar cem médicos, eu vou visitar 130. Queria estar no topo. Isso foi me dando visibilidade e promoções. Nunca fiz nada para agradar ninguém. E recebi seis promoções nos primeiros quatro anos de Pfizer. Não estava lá por dinheiro, como não estou aqui. Eu ganho dinheiro – o dinheiro não me ganha. Eu tinha o perfil

de vencedor, bem como as habilidades de gestor – mas não sabia disso. Fui para Harvard com 40 anos. Lá aprendi a teoria. Eu disse recentemente numa palestra que há dois momentos mais marcantes na minha carreira: o dia em que joguei pela primeira vez no Maracanã, um sonho desde meus três anos idade; e o dia em que entrei em Harvard. Fui falar inglês com 38 anos. Fiz “milhares” de cursos de marketing, de finanças. E me dediquei totalmente. A palavra-chave é atitude. Tenho coragem para tomar decisões.

O fato de que aquilo que você produz hoje salva vidas ou aumenta o bem-estar das pessoas lhe dá ainda mais motivação?

Não tenha dúvida. É uma das primeiras guias de minha vida. Não abro mão de qualidade. Preciso ir dormir certo de que meu medicamento pode ser tomado por minha mãe, meus filhos, minha neta. E tento transmitir isso todo o tempo aos nossos colaboradores. Estamos num segmento muito especial, muito nobre. □

Na minha vida como dirigente, e acho que isso vem do futebol, antes do triunfo vem um tremendo frio na barriga.

