

Fayzer

1. Five years forecast

John Straws, nomeado CEO da Fayzer em 2019, que em 2018 teve receita líquida de US\$ 33 bilhões e lucro líquido de US\$ 12 bilhões, terá sua primeira reunião com o conselho administrativo da empresa. O que o conselho aguarda com muita ansiedade, assim como os acionistas da empresa, é a divulgação do planejamento estratégico dos próximos cinco anos da empresa. Essa divulgação é de extrema importância, dado que todas as ações estratégicas da empresa serão norteadas por esse planejamento.

O maior impasse do planejamento estratégico está na alocação dos investimentos em três diferentes frentes:

- Pesquisa e desenvolvimento de novas moléculas;
- Maior foco na força de vendas dos remédios atuais da empresa;
- Decisão sobre qual será o papel da Fayzer na empresa de biotecnologia GenTech.

O que John precisa definir seria, dentro dessas três frentes, qual delas seria a prioridade estratégica para os próximos cinco anos.

O conselho já havia disponibilizado uma verba adicional total de investimentos de US\$ 900 milhões para os próximos cinco anos, os quais deverão ser alocados conforme o planejamento estratégico que John definirá.

2. As opções

Nos últimos anos o desenvolvimento de novas moléculas tem consumido a maior parte dos investimentos da empresa, dado que está totalmente ligado ao *core business* e sobrevivência de qualquer farmacêutica. No entanto, o número de moléculas desenvolvidas que efetivamente se tornaram remédios tem caído a cada ano, o que preocupa muito o conselho da empresa. Antes, para o desenvolvimento de uma molécula eram alocados US\$ 4 milhões, com um nível de efetivação em remédios de 67%. Atualmente, o investimento por molécula subiu para US\$ 17 milhões, com um nível de efetivação de 44%. Atualmente a verba anual da área de P&D está em US\$ 300 milhões e a solicitação foi de um incremento anual de US\$ 150 milhões, o que traria a verba total para US\$ 450 milhões (US\$ 750 milhões em cinco anos).

A outra solicitação de aumento de verba veio da área comercial. Após o desenvolvimento do remédio, cada farmacêutica tem, em média, 10 anos de patente para comercializar o produto. Após esse período a patente é quebrada e a exclusividade do princípio ativo não existe mais, abrindo espaço para outras farmacêuticas desenvolverem seus próprios remédios utilizando a mesma fórmula, aumentando a concorrência no segmento em questão. Dentro desse cenário o diretor comercial solicitou um aumento de 50% em sua verba anual atual, que hoje está em US\$ 200 milhões, o que traria esse montante para US\$ 300 milhões (US\$ 500 milhões em cinco anos). Essa solicitação está relacionada com a iminente quebra de patente dos dois principais remédios da Fayzer em 2024, ou seja, aumentando essa verba a área comercial poderia gerar maiores vendas dos carros chefes atuais, antes que a concorrência fique apertada principalmente pela entrada dos genéricos nesse mercado.

A última opção está relacionada com a GenTech (2018: US\$ 300 milhões em receita líquida, US\$ 10 milhões de lucro líquido), empresa criada por um ex-funcionário da própria Fayzer, professor renomado de biotecnologia do MIT, que começou uma empresa de desenvolvimento de remédios em 2013 com uma metodologia totalmente inovadora, utilizando ferramentas de biotecnologia, obtendo resultados extremamente satisfatórios com um orçamento relativamente pequeno em relação à média do mercado farmacêutico (incluindo a Fayzer). Desde 2013 foram desenvolvidos cinco remédios para o tratamento de câncer e cinco contra mal de Alzheimer, considerados os mais eficientes da atualidade (o que deu notoriedade à GenTech). No início das operações da GenTech, a Fayzer investiu US\$ 100 milhões na empresa, o que hoje lhe dá o direito de ter 20% do controle e o direito de explorar dois remédios da empresa, Cellste e Oncatech. Como parte do acordo, a Fayzer pode exercer o direito de fazer a aquisição dos outros 80% da empresa pelo valor de US\$ 900 milhões, porém esse direito acaba no próximo mês. Em termos operacionais não haveria problema na aquisição, dado que a ideia seria deixar a operação da GenTech isolada mantendo sua criatividade e a metodologia inovadora de desenvolvimento de remédios. Claramente a troca de experiência seria benéfica para a Fayzer. Sua equipe de M&A projetou que o valor de mercado da GenTech deve ficar em torno de US\$ 2,0 bilhões em 2024, mas o potencial do setor de biotecnologia é extremamente incerto no momento. Em projeções pessimistas o valor cai para US\$ 600 milhões e no cenário otimista sobe para US\$ 20,0 bilhões. Outro dado importante é que as outras farmacêuticas não acreditam no potencial da biotecnologia ainda,

Disclaimer

O emprego de todas as logomarcas possui caráter estritamente ilustrativo, não indicando parceria, promoção ou qualquer vínculo entre as organizações citadas e a BTC.

Nenhuma das partes deste documento pode ser veiculada, transcrita ou reproduzida sob qualquer forma ou por quaisquer meios — eletrônico, fotocópia, gravação ou outros — sem prévio consentimento por escrito da BTC.

justificando que o investimento nessa área teria retornos piores que investir na própria operação, ou em aquisições de outras farmacêuticas (algo que está acontecendo com muita frequência). Todas decidiram aguardar alguns anos para ter um cenário mais claro sobre o real potencial do novo setor.

John tem em mãos alguns dados para auxiliá-lo na tomada de decisão.

Principais remédios Fayzer 2018

Nome	Áreas	Faturamento 2018 (US\$ bi)	Quebra de patente
Oncozil	Oncologia	10.0	2024
Oncow	Oncologia	6.0	2024
Stirol	Inflamação	4.0	2025
Cellste (parceria com a GenTech)	Alzheimer	4.0	2027
Oncatech (parceria com a GenTech)	Oncologia	3.0	2028
Outros		6.0	média 2030
Total		33.0	

