

# A Amazônia é fonte de inovação para a cura

O principal executivo da Rhône-Poulenc Rorer revela as estratégias da companhia para o desenvolvimento de novos medicamentos

Getulio Bittencourt  
de Collegeville

A Amazônia é uma das fontes de inovação para a indústria farmacêutica global. A Rhône-Poulenc Rorer — braço farmacêutico americano da francesa Rhône-Poulenc — acredita nisso e já está pesquisando na região há anos. Segundo o presidente do conselho e principal executivo da companhia, Michel de Rosen, entrevistado em sua sede em Collegeville, na Pensilvânia, experiências com plantas amazônicas estão entre as prioridades de pesquisa da companhia, junto com terapias genéticas.

Aos 47 anos, o parisiense Rosen está entusiasmado com o sucesso do "p53", o modelo de terapia genética que pode chegar ao mercado ainda este ano para combater vários tipos de câncer, usando a substituição da célula do organismo humano que supervisiona e controla a subdivisão das outras células — e que está inoperante ou desaparecida em mais da metade dos casos de câncer.

Nesta entrevista exclusiva, ele discute sua estratégia no comando da empresa; o processo de inovação na indústria farmacêutica; a consolidação dos negócios a nível global, e sua teoria dual sobre o crescimento das empresas, com o método da fazenda e o do caçador; e o interesse da Rhône-Poulenc Rorer pelo Brasil, onde a Rhône-Poulenc controla também a Rhodia.

**Gazeta Mercantil - Em entrevistas à imprensa especializada do seu setor, o senhor tem dito que existe a maneira de crescer do caçador (através de aquisições) e a do fazendeiro (interna), e que a do caçador pode ser mais espetacular, porém é a do fazendeiro que dá mais frutos. O senhor pode explicar essa analogia?**

**Michel de Rosen -** Sim. São milhões de detalhes, sobre os quais cada empregado na companhia tem que fazer alguma coisa, dia após dia, hora após hora. Isso trás uma contribuição efetiva para a companhia, de baixo para cima. A maneira do caçador é uma decisão de cima para baixo, tomada pelo principal executivo e sua diretoria, e que de repente acontece através da compra de outra empresa. Numa fazenda, você tem desafios diários. Espera que o tempo seja bom, e ele fica ruim, ou então o contrário. Você tem boas colheitas e más colheitas; os preços sobem e descem; há insetos, o gado fica doente. A diferença vem da qualidade do seu trabalho, e da capacidade de enfrentar os desafios esperados e inesperados.

**GZM - Mas o que isso tem a ver com o seu negócio?**

**Rosen -** Nosso negócio é muito similar ao do fazendeiro. Nosso trabalho farmacêutico é trazer valor para o paciente. Em meu trabalho anterior, chefiando a divisão de fibras e polímeros da Rhône-Poulenc, eu viajei frequentemente ao Brasil, onde a Rhodia produz nylon e poliéster. Estive em São Paulo e no Rio de Janeiro, em Cabo Frio. Se você tiver sucesso produzindo fibras, o que vai acontecer? As roupas das damas serão mais elegantes. Nada mau, em termos de trazer valor para o cliente. Mas no negócio farmacêutico, o resultado é mais dramático. Você pode salvar vidas. Claro que ninguém é imortal, e que todos morreremos um dia; mas você pode acrescentar um, dois, vários anos de vida às pessoas com o remédio adequado. Ou você pode mudar a qualidade de vida.

**GZM - Onde está a diferença que faz o sucesso?**

**Rosen -** Se você olhar a história das drogas que fizeram sucesso, tanto na nossa companhia como nas outras, parece que era óbvio. Mas de fato, não apenas demora muitos anos até desenvolver uma nova droga, como envolve muitos, muitos, muitos desafios entre a descoberta e a venda no mercado. Vou lhe dar um exemplo. Nosso remédio que mais vende é o LovenoX/Clexane, que nós vendemos no Brasil e em muitos países do mundo, usado inicialmente para prevenir trombozes profundas nas veias. Esperamos receber em breve sua aprovação para uso também contra angina. Em 1983, a Rhône-Poulenc adquiriu uma empresa na França que tinha esse projeto na linha de montagem, sob o codinome PK10169. Eu me tornei gerente geral dessa companhia. No ano seguinte, fizemos uma reunião para avaliar o projeto, e convidei o autor da idéia original. Após algumas horas de conversa, o próprio autor da idéia nos disse para encerrar o projeto. Seus argumentos: é muito difícil de fabricar, as necessidades médicas são obscuras, os testes clínicos serão muito difíceis de organizar. Ele foi embora, e nos deixou pálidos e deprimidos. Eu era muito jovem, mas decidi continuar. Desde então, tivemos que superar muitos obstáculos, mostrar porque este remédio é melhor que os competidores, levar os médicos a entendê-lo e os pacientes a aceitá-lo.

**GZM - Este é um caso de sucesso. E os fracassos?**

**Rosen -** Sim, este remédio vende hoje meio bilhão de dólares por ano. É o nosso primeiro candidato a cam-

peão de vendas capaz de fazer um bilhão por ano. Mas de fato também temos os fracassos. Com LovenoX/Clexane, os testes foram realizados em porcos, porque é baseado numa enzima desse animal. Tínhamos grande esperança em prolongar a vida de pacientes com esquizofrenia, usando uma nova droga que estava em nossa linha de montagem. Havia boas razões científicas que nos levaram a pensar assim. Ela passou bem pela fase um, mas quando chegou na fase dois, sua eficácia não se mostrou forte o suficiente. Tivemos que abandoná-la. É difícil para o nosso pessoal, que passou dias e noites, meses e anos, acalentando o projeto que tivemos de abortar.

**GZM - Mas qual o senhor considera a chave para o sucesso?**

**Rosen -** A questão-chave para criar valor para o acionista é inovação. Se você apenas copia drogas de concorrentes, qualquer um pode fazer isso. Cada projeto emprega milhares de pessoas em pesquisa, toxicologia, clínica, manufatura, aspectos legais, distribuição, finanças, comunicações e marketing por anos.

**GZM - A segunda parte da questão é sobre a via do caçador.**

**Rosen -** Nosso atual presidente do conselho na França decidiu que a Rhône-Poulenc tem que ser mais global. Ele herdou uma empresa que era forte na França, forte no Brasil, forte no Reino Unido, mas fraca no resto do mundo. Seu objetivo inicial foi o de fortalecê-la na América do Norte e na Ásia. A empresa que ele recebeu para administrar era também muito centralizada, com muitas decisões tomadas no centro. A idéia hoje na Rhône-Poulenc é que a me-



Michel de Rosen

lhora maneira de ser eficiente e competitivo está na descentralização. Os negócios farmacêuticos e de fibras são mais independentes agora. O terceiro ponto é que nós tínhamos 130 diferentes áreas de atuação, hoje reduzimos nossa atuação para 32 — com a decisão de ver no segmento farmacêutico a mais promissora delas. Em alguns países, nossa presença era muito pequena para crescermos internamente. Por isso, aquisições aconteceram em vários países, inclusive na Alemanha e aqui nos EUA. A companhia que opero tornou-se global.

**GZM - Mas outras empresas transnacionais estão se fundindo para ganhar escala global, não é?**

**Rosen -** Não é a nossa prioridade hoje, embora possamos voltar a adquirir algum dia. Ao contrário de outras empresas do setor, nós não necessitamos desesperadamente de uma transação. Temos uma presença global, uma boa organização, pessoas talentosas e uma linha de montagem promissora, com experimentos em estágios diferentes. Se algum dia aparecer uma complementação com outra companhia que nos torne mais inovadores, mais competitivos, mais fortes, sim, poderemos estudar um acordo.

**GZM - Por que a redução de 130 áreas de negócios para 32?**

**Rosen -** O raciocínio é o de que não podemos estar em todos os lugares, vamos então escolher as áreas em que temos pontos fortes.

Mas eu posso lhe antecipar que isso vai mudar. Quando nos encontramos de novo, digamos, daqui há cinco anos, tenho certeza de que algumas das áreas em que somos fortes hoje ainda estarão lá, mas outras vão mudar. Porque a estratégia no ramo farmacêutico tem que ser flexível. Vou lhe dar um exemplo. Cinco anos atrás, nós já tínhamos Lovelox, mas não dispúnhamos de idéias interessantes na área cardiovascular. Desde então, fizemos um grande esforço, colocamos muita gente em pesquisa, e hoje temos compostos muito promissores na linha de montagem para doenças cardiovasculares. Cinco anos atrás, nosso foco estava em trombose; hoje está nesses dois campos; em um ou dois anos, cardiologia pode se tornar o nosso principal foco. Outro exemplo: o sistema nervoso central era a principal área da Rhône-Poulenc nas décadas de 1950 e 1960. Ainda temos bons produtos, Rilutek é um exemplo no combate à degeneração muscular. Se dois ou três compostos promissores emergirem no futuro, esta área pode se tornar importante outra vez para nós.

**"A questão-chave para criar valor para o acionista é investir na inovação"**

**GZM - Vacinas é uma das áreas que se tornaram secundárias?**

**Rosen -** Não, vacinas demonstram porque a estratégia precisa ser flexível. Dez anos atrás, o mercado de vacinas era muito limitado no mundo dos cuidados com a saúde. Desde então, tem crescido mais que o resto da indústria farmacêutica. O mercado farmacêutico global está crescendo entre 6% e 7% ao ano; o mercado de vacinas está crescendo entre 10% e 12%. E nós acreditamos que, dentro de poucos anos, no máximo até o ano 2005, o mercado de vacinas estará crescendo de 20% a 25% ao ano. Investimos em vacinas, porque é um mercado promissor.

**GZM - Há uma idéia corrente no Brasil de que a floresta amazônica pode ser uma enorme área de pesquisas farmacêuticas, mas o governo não tem uma política que atraia a indústria, de modo que o país também se beneficie. É uma questão romântica?**

**Rosen -** Certamente não. Na indústria farmacêutica, durante as décadas de 1950 e 1960, a busca de remédios naturais a partir das plantas foi muito popular. Nas décadas de 1970 e 1980, esse veio ficou menos popular, visto como algo do passado. Agora era a vez dos químicos e biólogos. Mas estamos voltando à idéia de que os recursos naturais podem ser de grande valia para ajudar-nos a inventar novas drogas. Não apenas dos compostos florestais, mas também de recursos marítimos — dos peixes.

para ser mais específico. Como você sabe, estamos há muito tempo no Brasil. É um país muito importante para nós, do qual gostamos, mas também é um país no qual acreditamos, que está atravessando um período positivo, e tem uma grande população. Há vários anos estamos pesquisando o que pode ser feito para usar os recursos florestais no desenvolvimento de novas drogas no Brasil. No ano passado, assinamos um contrato com uma empresa australiana, Amrad, especializada em analisar plantas para vendê-las a empresas farmacêuticas. A Austrália é um país interessante por estar cercado de água, então sua flora é diferente, não sofre contaminação.

**GZM - O senhor pode detalhar algo das experiências na Amazônia?**

**Rosen -** Eu acredito que os recursos da Amazônia estão sub-utilizados. Haverá novas fontes de inovação farmacêutica surgindo de lá dentro de poucos anos. De fato, no ano passado, nomeei um novo chefe de pesquisas, e um dos objetivos — não é o único, mas é uma das prioridades — nessa escolha justamente envolve

o estudo do que pode ser feito para explorar os recursos amazônicos e gerar inovações, porque temos uma presença no Brasil, é um país que conhecemos bem.

**GZM - Em algumas entrevistas, o senhor fala da paixão pela terapia genética, que o senhor vê como o caminho do futuro para a indústria farmacêutica. Por que?**

**Rosen -** Vejo como um dos caminhos. Deixe-me começar pelo passado. Nos negócios em geral, mas particularmente em nossa indústria, antecipar a tendência do futuro antes dos outros é fundamental. Algumas pessoas vêm a névoa, outras vêm o que está surgindo dentro da névoa como os mercados emergentes, as idéias emergentes. Algumas cientistas da Rhône-Poulenc identificaram, na metade da década passada, a terapia genética como uma fonte de inovações para o futuro. A empresa na época criou um instituto de biotecnologia, que fez muitas pesquisas para entender como os genes e as células funcionam, e o que pode ser feito para criar drogas que enfrentem doenças. Em 1993, criamos uma divisão específica, chamada Gencell, porque identificamos muitas oportunidades promissoras.

**GZM - Essa é a rede global de cooperação criada pela Rhône-Poulenc, não?**

**Rosen -** A Gencell é um conjunto de idéias simples. Porque o assunto é muito sofisticado, se você apenas tem uma rede de colaboração, não funciona. É preciso ter um grupo de pessoas muito qualificadas internamente trabalhando no projeto. Ao mesmo tempo, como você precisa de muitas tecnologias diferentes, e essas tecnologias mudam tão rapidamente, que concluímos que só com os nossos recursos internos demoraríamos muito para progredir. Então fizemos parcerias com instituições acadêmicas, instituições de tratamento de saúde e investidores de risco para criar uma rede com tecnologias diferentes. Temos 18 parcerias pelo mundo, a maior parte nos EUA e na Europa. Basicamente, há duas abordagens distintas no desenvolvimento das terapias genéticas?

**GZM - Quais são?**

**Rosen -** Uma é chamada "ex-vivo". Eu tenho uma doença, sangue é retirado do meu sistema e colocado num laboratório para exames onde ele é tratado e depois reinserido no paciente. "In vivo" se faz diretamente, com o paciente num hospital. Fizemos experiências clínicas com as duas opções na época, e os especialistas acreditavam que o formato "ex vivo" era uma oportunidade de curto prazo, e "in vivo", de longo prazo. Isso se provou errado. Estamos desapontados com o que se conseguiu "ex-vivo", mas entusiasmados com os resultados "in vivo". Hoje concentramos a maior parte dos esforços do Gencell na área de experiências "in vivo". O principal produto desenvolvido até agora é chamado "p53", a mais avançada tecnologia em terapia genética para combater o câncer. Já fizemos três testes da primeira fase com ele, e vamos agora partir para testes da segunda fase. Não é mais futurologia.

**GZM - Como funciona o "p53"?**

**Rosen -** Em mais de 50% dos casos de pacientes com câncer (especialmente em ocorrências no pescoço e na cabeça, grandes ocorrências no pulmão, ovário, pâncreas, seios, próstata, colo-recto e estômago, assim como nos linfomas e melanomas), o gene "p53" sofreu mutação ou foi destruído. Esse gene é o guardião do trabalho das células: ele confere as reproduções e, quando uma célula se reproduz com alteração, o "p53" ordena que a célula danificada interrompa suas divisões temporariamente até que o problema seja corrigido, ou determina seu suicídio. Sem o "p53" para fazer a revisão, células com mutações podem se multiplicar descontroladamente, provocando câncer. O que fazemos é introduzir genes "p53" normais dentro e em torno do tumor do paciente. Nas experiências que conduzimos, o novo gene "p53" pode restaurar as funções desse gene no paciente, seja mudando ou substituindo os "p53" originais. Já fizemos experiências com seres humanos. Temos esperança de registrar essa terapia genética ainda neste ano ou em 1999. Esta é a que está mais adiantada, mas temos outras terapias genéticas a caminho, também no curto prazo.

**GZM - O senhor pode descrever o âmbito de aplicações do "p53" num vocabulário simples?**

**Rosen -** Uh. Veja, é uma boa pergunta, mas eu não quero chocar nem os nossos cientistas nem os órgãos regulamentadores do governo americano. O que eu posso dizer é que em alguns casos a terapia genética será usada sozinha, e em outras, junto com outras terapias contra o câncer. Nós já testamos seus resultados em alguns tipos de câncer, agora vamos testar em outros. Ano após ano, temos visto mais e mais aplicações para a terapia genética. No câncer mais do que em outras doenças, você tem que observar não apenas para a relação entre risco e resultado, mas também para a qualidade de vida. Alguns tratamentos funcionam contra o câncer, porém com efeitos colaterais profundamente desagradáveis: cirurgias, drogas que afetam também o fígado e radiação com perda de cabelos. Com a terapia genética, o combate se dá apenas na área afetada, minimizando efeitos.

**GZM - O senhor escreveu um livro sobre fusões e aquisições de empresas e deixou finanças para comandar uma empresa farmacêutica. No caminho inverso, o co-chairman do Citigroup, John Reed, passou os últimos anos lendo livros sobre química, tentando aplicar fórmulas de atração entre as moléculas na atração de clientes por empresas. O senhor está aplicando teorias financeiras no setor farmacêutico?**

**Rosen -** Acho que há algo forte por trás dessa observação por duas razões. O que trás sucesso para uma empresa é a combinação de energia e criatividade. Sem energia, nada se move. Sem criatividade, você só repete o que os outros fazem, e aí serão Bill Gates e os outros que virão com inovações. Mas criatividade não cai do céu. Você precisa de idéias novas, e algumas vezes idéias novas também são erradas. Mas idéias novas emergem de pessoas pensando de modo diferente. Se todo mundo concorda, então você deve se preocupar. Às vezes você pode ter uma idéia melhor olhando para fora, conversando com crianças, fazendo associações inesperadas. Não se trata apenas de trazer idéias financeiras para a indústria farmacêutica. O que eu não gosto hoje a respeito da minha própria vida é que não passo tempo suficiente do lado de fora, buscando idéias novas em outras áreas.

**GZM - Quando o senhor contrata ou promove executivos, que qualidades procura neles?**

**Rosen -** A primeira resposta é: depende para que trabalho. Porque uma qualidade pode ser crítica para um tipo de tarefa, e outra qualidade para outra tarefa. O gerente geral de um país precisa ter algumas qualidades diferentes, por exemplo, do chefe de nosso setor de toxicologia. A segunda é que para a maioria dos trabalhos as qualidades que procuramos são as do nível de energia, a capacidade de mover as coisas para a frente; a abertura, porque algumas pessoas pensam que já sabem tudo; a capacidade de trabalhar com os outros; a curiosidade, inclusive o senso de humor, que é um bom sinal; o rigor; o espírito do empresário; a capacidade de tomar decisões; e a especialização profissional. Eu mesmo sou um generalista, mas em comunicações, por exemplo, preciso de um especialista.

**GZM - Existe algo importante que não lhe foi perguntado, mas o senhor gostaria de dizer?**

**Rosen -** Duas coisas. A empresa que uso como modelo, a que mais admiro na nossa indústria, é a Pfizer. Eles usam o modelo da fazenda. Acho que podemos ser uma outra Pfizer. Não se trata de uma grande decisão só; são muitos detalhes, cuidadosamente trabalhados, que passo a passo permitem que se chegue lá. Já fizemos bastante, mas ainda estamos construindo a empresa globalmente; em troca, não estamos cuidando do que se fez no passado, e sim colocando desafios para o futuro. E o Brasil, eu tenho muita simpatia pelo Brasil e pelos brasileiros. Os brasileiros têm algo em comum com os americanos: são pessoas positivas. Nós, franceses, às vezes somos sérios demais, até deprimidos. O Brasil é um grande mercado, de mais de US\$ 10 bilhões, e ter uma presença lá é importante para nós. Não só pelo nosso trabalho lá, mas também pelo que podemos fazer, exportando para outros países da região. Os brasileiros às vezes se subestimam. Temos muita gente boa trabalhando para nós lá.