

Maria del Pilar Muñoz – Vice-Presidente Sustentabilidade e M&A da Eurofarma Brasil

pharmaboardroom.com/interviews/interview-maria-del-pilar-munoz-vice-president-sustainability-and-ma-eurofarma-brazil/



Maria del Pilar Muñoz, vice-presidente de M&A e Sustentabilidade na Eurofarma, uma das maiores e mais inovadoras empresas farmacêuticas no Brasil com operações em 20 países por toda América Latina, dá o seu parecer quanto às principais vantagens competitivas da Eurofarma, sua estratégia de internacionalização singular e sobre a abordagem histórica da empresa no cumprimento dos mais altos padrões de governança.

"O acesso à medicação é o alicerce da empresa; o que fazemos é assegurar o ganho de escala de modo que tenhamos custos e preços competitivos."

Quais são os fatores de sucesso que permitiram à Eurofarma se tornar uma das maiores empresas farmacêuticas do Brasil – um dos mercados mais competitivos globalmente?

Estou na Eurofarma por 25 anos, e posso dizer com confiança que ocupamos essa posição proeminente em nosso setor graças, em grande parte, aos valores e crenças de nossos acionistas. Além disso, há também o desejo de investir novamente no próprio negócio para que o crescimento esteja presente através de nossa história e para que seja parte de nosso DNA. Estamos sempre dispostos a nos arriscar, a pensar em longo e médio prazo ao invés de pensar simplesmente em curto prazo, além de definirmos metas ambiciosas, com vocação empresarial. Ademais, a empresa acredita no seu capital humano e em sua habilidade de atrair e reter talentos. As pessoas que conduzem a operação, o seu envolvimento e sua firme crença nos negócios da empresa são fatores vitais para o sucesso e têm contribuído para posicionar a Eurofarma onde ela está hoje.

Quais são as suas prioridades no momento?

Temos metas tanto em longo quanto em curto prazo. No momento, estamos mais focados em consolidar a nossa presença na América Latina, pois ter uma posição relevante regionalmente é algo de extrema importância para a estratégia da empresa. Enquanto isso acontece, estamos finalizando agora nosso plano estratégico de 2030; mapeando mercados novos e planejando a entrada em novos continentes. Nossa maior ambição é nos tornarmos uma empresa global e participar dos principais mercados farmacêuticos do mundo.

Quando nos encontramos há alguns anos, a Eurofarma ambicionava permear 90% do Mercado Latino Americano até 2016. Em que patamar a Eurofarma se encontra agora?

Hoje, nossa cobertura na América Latina está alinhada com o objetivo descrito por você, enquanto estamos presentes com operações em aproximadamente 20 países globalmente. Para termos a relevância regional almejada por nós, no entanto, ainda precisamos entrar em mercados importantes como o México - acredito que este seja o nosso maior desafio para a região. Apesar de estarmos presentes em todos esses países, nossa pegada lá não é tão forte quanto no Brasil, isso demanda muito esforço de nossa parte para que consolidemos essas operações e tenhamos um papel relevante em cada um dos países em que operamos através do crescimento orgânico e inorgânico.

A política de M&A (fusões e aquisições) da Eurofarma tem se voltado, tradicionalmente, à aquisição de empresas médias em mercados novos. Agora que têm uma pegada mais consolidada na região, vocês mudarão a sua abordagem de crescimento em alguns mercados?

Em nossa história, de fato, adquirimos, majoritariamente, empresas pequenas e médias, pois apostamos em operações pequenas que possam se tornar plataformas para que coloquemos o nosso modelo comercial, pipeline e portfólio – e a partir deste ponto crescer organicamente. Mesmo assim, esse crescimento orgânico é lento e exige um esforço enorme e esse processo, em geral, tem tomado mais tempo do que a empresa espera. Independentemente de aproveitar essas plataformas para crescer organicamente, a Eurofarma está sempre à procura de objetivos potenciais mesmo nos mercados onde já está presente; não são apenas objetivos da empresa, mas também a busca por produtos e linhas de produtos que possam acelerar esse crescimento.

Em quais áreas terapêuticas específicas ou linhas de produtos diversificados vocês estão focados?

Ao observar os segmentos do Mercado, estamos muito focados em medicamentos genéricos e de varejo e – em ambas as áreas – a Eurofarma se mantém ampliando e diversificando o seu portfólio. E é por isso que não

focamos em nichos específicos, áreas terapêuticas ou em áreas médicas. Nosso modelo, o que gostaríamos de desenvolver – nos espelhando no que conquistamos aqui no Brasil – é um portfólio amplo que possa visitar todas as especialidades médicas, investir em uma força de vendas grande e gerar uma demanda real para os medicamentos sob prescrição.

Qual é a sua abordagem ao adquirir uma empresa na América Latina? O que você busca para garantir que o empreendimento será um sucesso?

Independentemente do tamanho das operações, observamos muito atentamente a reputação dessas empresas, o trabalho desenvolvido por elas com os médicos e o conhecimento delas quanto à cadeia de valor em sua totalidade. Visto que os nossos recursos são menores do que o das empresas globais e que o custo do nosso capital humano é muito mais alto do que o delas, ponderamos muito para criar um bom processo de diligência prévia (due diligence) e observamos de perto os problemas críticos presentes e os nossos fatores de sucesso. Nossa primeira aquisição internacional foi conduzida em 2009 na Argentina, acredito que aprendemos muito durante os últimos oito anos e, ao mesmo tempo, reduzimos nosso risco de exposição ao comprarmos apenas empresas médias e pequenas. Como consequência, agora podemos dar passos maiores, estamos mais preparados para isso. Temos uma imagem clara do que pode ser um fator de sucesso fundamental em uma aquisição, sabemos melhor o que funcionou ou não. Tentamos nos aproveitar disso para estabelecer o melhor processo de diligência prévia e nos cercamos com os melhores parceiros. Também temos uma política extremamente transparente com relação aos nossos números e dados abertos, além de oferecer as melhores condições para que o acionista tome decisões baseado no custo-benefício e risco envolvidos nessas operações.

Quais são os planos da Eurofarma para mercados mais regulamentados, como a Europa e os EUA?

Qualquer empresa farmacêutica que ambicione ser global e tem a intenção de desenvolver produtos incrementais ou inovadores deve estar presente nos principais mercados do mundo. Estamos trabalhando e nos preparando para atingir esse objetivo. Claro, em curto prazo, o nosso objetivo principal é consolidar as operações na América Latina para que possamos dar os próximos passos sem ter de interromper quaisquer processos incompletos ou mudar a direção de nossos esforços. Começamos a mapear os mercados menos regulamentados para que possamos entrar em mercados mais regulamentados depois, inclusive na Europa e nos EUA. Também estamos passando pelo processo de obtenção das certificações para o nosso principal centro industrial, o Complexo de Itapevi, para que possamos mais adiante pensar em exportar nossos produtos para esses mercados atraentes. Com isso, a Eurofarma poderá

não só participar desses mercados através de operações locais, mas também poderá exportar nossos produtos para os mercados mais regulamentados.

A Eurofarma foi uma pioneira no Brasil no desenvolvimento de parcerias com empresas multinacionais, por exemplo, a parceria com a Pfizer desde 2010 para o Viagra e o Lipitor. Enquanto a maioria das empresas internacionais está focando a produção de medicamentos especializados, vocês ainda estão priorizando essa abordagem de parcerias com empresas multinacionais?

Sim. Ainda temos alguns contratos com empresas multinacionais para distribuição e promoção dos seus produtos (moléculas novas e produtos completamente desenvolvidos), esse é um pilar do crescimento que ainda desejamos desenvolver. Além disso, ao nos tornarmos uma empresa regional com a habilidade de distribuir e promover produtos novos, marcas secundárias ou até mesmo nos tornar uma extensão de laboratórios globais de tamanho médio que possuam produtos incrementais, mas não estejam presentes na região ou que não sejam fortes aqui, acreditamos que a Eurofarma emerge como um parceiro altamente atrativo.

A Eurofarma é uma das empresas brasileiras que mais investe em P&D e anunciou recentemente sua ambição de alocar dez por cento de sua receita para essa iniciativa até 2020. Para alavancar esse processo inovador, por que não adquirir uma empresa inovadora?

É uma opção válida. Na verdade, a Eurofarma estava em contato com empresas startup inovadoras e, dois anos atrás, compramos uma participação da Melinta nos EUA. Basicamente, estamos focados em internalizar este conhecimento e qualificar os nossos colaboradores; acreditamos que temos bons pesquisadores no Brasil que podem apresentar boas pesquisas e contribuir com o crescimento da indústria nacional. Mas a aquisição de uma plataforma inovadora no exterior pode nos ajudar a encurtar esse caminho que também está aberto a discussões.

Uma grande diferença entre as empresas domésticas e internacionais geralmente é a sustentabilidade e governança corporativa. Por que você acredita que a Eurofarma está mais de uma empresa internacional do que de uma empresa doméstica neste aspecto?

Como empresa, a Eurofarma nasceu produzindo para terceiros; portanto, desde o início estamos em contato com muitas empresas multinacionais. Isso nos manteve em contato com esses modelos de governança e próximos das regulamentações adotadas por essas empresas, de modo que pudemos agir como um CMO para elas. Consequentemente, isso sempre foi parte de nossa história. No contexto geral, acredito que a Eurofarma passou por uma evolução natural no que tange as regulamentações de conformidade, estruturas

profissionais, auditorias independentes e a estrutura que permitiu uma governança melhor em todas as operações. Esse processo aconteceu naturalmente da crescente necessidade da Eurofarma e a demanda de nossos parceiros internacionais. Isso nos ajudou a chegar onde estamos hoje. Sempre fomos orientados pelos nossos acionistas, o ato de prever tendências e nos preparar para mercados cada vez mais regulamentados sempre foi usado em benefício da empresa. Antes da conformidade ser obrigatória, nós já fazíamos os seus processos. Antes de um canal de ombudsman independente ser obrigatório, já tínhamos o nosso funcionando. Antes da Eurofarma sonhar em ter uma IPO (Oferta Pública Inicial), já seguíamos políticas de boas práticas e políticas de IFRS (Normas Internacionais de Relatório Financeiro) para publicação dos nossos relatórios financeiros. Isso tudo é uma consequência de nossa política e governança transparentes aliadas com a tentativa de ser a vanguarda em todas as áreas. Ainda não somos uma empresa inovadora em relação à produção de NCEs (novas entidades químicas) no nosso portfólio, mas tentamos manter a inovação fluindo através de todos os nossos processos. Assim, a Eurofarma foi a primeira empresa a emitir 100 por cento de suas notas fiscais eletronicamente, pois esse é um princípio de governança e transparência. Isso também foi um meio de estar à frente da competição. A Eurofarma foi a primeira empresa nacional a utilizar o SAP como um Sistema ERP, para que pudéssemos tomar a dianteira e ter todas as informações em um único sistema. Continuamos a buscar a boa governança e isso pode ser o que nos aproximou das empresas multinacionais ao invés das empresas nacionais. No geral, essa distância mencionada por você não é uma realidade para nós.

Quais são as próximas etapas que vocês estão explorando?

Tudo o que se possa imaginar em todas as áreas mais variadas. Darei alguns exemplos: no processo de logística reversa, estamos antecipando regulamentações futuras; no processo de descarte correto de medicação, estamos nos antecipando, no processo de corporate ventures, somos a primeira empresa nacional a ter um departamento interno de corporate venture. Esses são apenas alguns exemplos do intenso movimento dentro da empresa: a buscar por ser a primeira a chegar onde for possível é uma constante em nosso cotidiano.

O Brasil é um país com muitas desigualdades e a Eurofarma é uma das maiores empresas farmacêuticas no setor. Como vocês tentam garantir que todos os brasileiros tenham acesso a assistência médica e produtos farmacêuticos de qualidade?

A acessibilidade aos medicamentos é um princípio fundamental da empresa; o que fazemos é assegurar os ganhos de escala para que tenhamos custos e preços competitivos. Isso não é apenas uma causa social, mas também uma questão de sobrevivência. Acreditamos que isso ajuda no acesso aos

medicamentos e auxilia o país a se desenvolver. Temos uma política que garante o uso de amostras grátis como uma ferramenta promocional. As amostras grátis são utilizadas no início dos tratamentos, o que auxilia não apenas a promover nossos produtos, mas também encoraja o comprometimento do paciente com o tratamento, porque, de certo modo, subsidiamos o início do tratamento. Por outro lado, a Eurofarma tem uma política firme relacionada à doação de medicamentos, onde a destruição de qualquer tipo de medicamento é evitada ao máximo. Antes de descartarmos o medicamento, tentamos doá-lo a instituições que possam se beneficiar do seu uso; esses medicamentos são caros! No Brasil paga-se impostos por esse tipo de doações como se você estivesse vendendo o produto. Essas doações só são possíveis por serem parte fundamental dos valores da empresa; se você for calcular exatamente o custo de fazer essas doações, observaria que é muito mais barato para Eurofarma destruir esses produtos do que doá-los. Além disso, a Eurofarma mantém um instituto, uma organização não governamental (OSCIP), que tenta reduzir as desigualdades sociais através da educação de jovens, para que eles tenham chances de uma carreira profissional melhor. Em geral, utilizamos cerca de 5% do nosso lucro em investimentos sociais e acreditamos que esses recursos fornecem possibilidades transformacionais para Eurofarma e para o Brasil.

Qual é a imagem da Eurofarma que você vem construindo ao longo da última década? Como você deseja que a empresa seja percebida?

Em primeiro lugar, a Eurofarma é uma empresa muito sólida, séria, sustentável e robusta que tem planos em médio e longo prazo bem claros. A confiança que todos os nossos acionistas depositam em nós é o nosso maior legado. Eu não estou falando apenas de pacientes, médicos ou clientes que são o nosso canal tradicional, onde mantemos um bom relacionamento, estou falando também dos parceiros de negócios, competidores e da cadeia de distribuição. A Eurofarma construiu uma reputação forte para si mesma por ser sempre bem transparente e apegada aos seus valores, e é claro para nós onde estamos indo e como obter sucesso sem abandonar os nossos valores. A Eurofarma tem orgulho da sua posição como um parceiro ético, inovador e confiável que não promete o que não pode entregar e cresce bem acima das médias do mercado, uma taxa de crescimento de aproximadamente 17% por ano durante os últimos 15 anos, crescimento esse de modo bastante sustentável.

Maria del Pilar Muñoz – Vicepresidente de Sustentabilidad y M&A (Fusiones y adquisiciones), Eurofarma, Brasil

pharmaboardroom.com/interviews/interview-maria-del-pilar-munoz-vice-president-sustainability-and-ma-eurofarma-brazil/



Maria del Pilar Muñoz, vicepresidente a cargo de M&A y Sustentabilidad en Eurofarma, una de las compañías farmacéuticas más grandes e innovadoras de Brasil, con operaciones en 20 países de América Latina, proporciona un acercamiento a las ventajas competitivas clave de Eurofarma, su única estrategia de internacionalización y el enfoque histórico de la compañía a los siguientes estándares más altos de gobierno.

"El acceso a los medicamentos es un tema central de la compañía; lo que hacemos es garantizar que podamos tener costos y precios competitivos".

¿Cuáles han sido los factores claves del éxito que han permitido que Eurofarma se convierta en una de las compañías farmacéuticas más grandes de Brasil, uno de los mercados más competitivos mundialmente?

Al haber estado en Eurofarma durante 25 años, puedo decir con confianza que ocupamos dicho puesto prominente en nuestro sector gracias, en gran medida, a los valores y las creencias de nuestras partes de interés. Adicionalmente, el deseo de reinvertir en el negocio en sí mismo para que crezca ha estado presente en toda nuestra historia y es parte de nuestro ADN. Siempre hemos estado dispuestos a asumir riesgos, a pensar en el mediano y largo plazo en vez de en simplemente el corto plazo, y a establecer metas ambiciosas, con vocación empresarial. Más allá de esto, la compañía cree en su capital humano y en su capacidad de atraer y conservar el talento. Las personas que están impulsando la operación además de su compromiso y firme creencia en los negocios de la compañía son factores esenciales para el éxito y han contribuido enormemente a llevar a Eurofarma a donde está hoy.

¿Cuáles son sus prioridades actuales?

Tenemos metas tanto a corto como a largo plazo. En la actualidad, estamos más enfocados en consolidar nuestra presencia para América Latina, ya que tener una posición relevante regionalmente es de extrema importancia para la estrategia de la compañía. Mientras tanto, ahora estamos finalizando nuestro plan de estrategia para 2030; mapear nuevos mercados y la entrada de la compañía en nuevos continentes. Nuestra mayor ambición es ser mundiales, participar en los principales mercados farmacéuticos del mundo.

Cuando nos reunimos hace algunos años, Eurofarma tenía la ambición de cubrir el 90 por ciento del mercado de América Latina para el 2016. ¿Dónde se encuentra Eurofarma ahora?

Hoy en día, nuestra cobertura de América Latina se alinea realmente con el objetivo que mencionó, mientras estamos presentes actualmente con nuestras propias operaciones en alrededor de 20 países en el mundo. Para tener relevancia regional, sin embargo, aún necesitamos ingresar a países importantes como México, que creo es nuestro mayor desafío para la región. Si bien estamos presentes en todos estos países, nuestra huella allí no es tan fuerte como lo es en Brasil, entonces aún conlleva mucho esfuerzo de nuestra parte para consolidar estas operaciones y convertirnos en un actor relevante en cada uno de los países donde operamos, a través del crecimiento orgánico e inorgánico.

La política de M&A de Eurofarma ha apuntado tradicionalmente a adquirir compañías medianas en nuevos mercados. Ahora que tiene una huella más consolidada en la región, ¿está cambiando su enfoque de crecimiento para algunos mercados?

En nuestra historia, hemos adquirido, de hecho, y principalmente, compañías pequeñas y medianas, ya que apostamos más a operaciones pequeñas que puedan convertirse en plataformas para que nosotros implementemos nuestro modelo comercial, valor de cartera y cartera en y desde este punto en el crecimiento de forma orgánica. Sin embargo, dicho crecimiento orgánico es más lento, y demanda un enorme esfuerzo, y este proceso en general ha llevado más tiempo del que esperaba la compañía. Independientemente de sacar ventaja de estas plataformas para crecer de forma orgánica, Eurofarma siempre está buscando objetivos potenciales incluso en los mercados donde ya está presente; no solo objetivos de la compañía, sino productos y líneas de productos también para acelerar este crecimiento.

¿En qué áreas terapéuticas específicas o diferentes líneas de productos se enfocó?

Mirando a los segmentos de mercado, estamos muy enfocados en los productos minoristas y genéricos, y (en ambas áreas) Eurofarma sigue ampliando y diversificando su cartera. Es por ello que no nos enfocamos en nichos específicos, áreas terapéuticas ni campos médicos. Nuestro modelo, lo que nos gustaría construir (similar a lo que hemos logrado aquí en Brasil) es una cartera amplia para que podamos visitar todas las especialidades médicas, invertir en una gran fuerza de ventas y generar verdaderamente una demanda de recetas.

**¿Cuál es su enfoque cuando adquiere una compañía en América Latina?
¿Qué busca para garantizar que va a ser un éxito?**

Independientemente del tamaño de las operaciones, vemos con mucho cuidado la reputación de esas compañías, el trabajo que ya han desarrollado con los médicos y el conocimiento que tienen de toda la cadena de valor. Dado que nuestros recursos son más pequeños que las compañías mundiales y nuestro costo de capital humano es mucho más alto que la mayoría de ellas, estamos muy atentos para crear una buena diligencia debida y estamos muy atentos a los problemas esenciales que tenemos a mano y a nuestros factores de éxito. Nuestra primera adquisición internacional se realizó en el 2009 en Argentina, y creo que hemos aprendido mucho durante los últimos ocho años, al mismo tiempo que reducimos nuestra exposición al riesgo porque solo compramos compañías medianas y pequeñas. Como consecuencia, ahora que podemos dar saltos más grandes, estamos más preparados para ello. Tenemos una idea clara de lo que puede ser un factor de éxito esencial en una adquisición, lo que no funcionó y lo que funcionó. Tratamos de aprovecharlo para obtener la mejor diligencia debida posible, y nos rodeamos de los mejores socios. También tenemos una política extremadamente transparente con respecto a nuestras cifras y a los datos abiertos, y ofrecemos las mejores condiciones para que el accionista pueda tomar sus decisiones en función de los costos y los riesgos involucrados en estas operaciones.

¿Cuáles son los planes de Eurofarma en cuanto a mercados más regulados, como Europa y EE. UU.?

Cualquier compañía farmacéutica que tenga la ambición de ser mundial y tenga la intención de desarrollar productos incrementales o innovadores debe estar presente en los principales mercados del mundo. Estamos trabajando y preparándonos para lograr esta meta. Por supuesto, en el corto plazo, nuestra principal meta es consolidar nuestras operaciones en América Latina para que podamos dar los siguientes pasos sin tener que interrumpir ningún proceso incompleto ni cambiar nuestros esfuerzos. Hemos comenzado a mapear los mercados menos regulados para poder ingresar luego a los mercados más regulados, incluidos los de Europa y los EE. UU. También estamos en el proceso de obtener la certificación para nuestro principal centro industrial, Itapevi

Complex, para que podamos pensar a futuro en exportar nuestros productos a estos atractivos mercados. Con esta mejora, Eurofarma podrá participar no solo en estos mercados a través de operaciones locales sino también exportar nuestros productos a mercados regulados.

Eurofarma ha sido pionera en Brasil en el desarrollo de alianzas con compañías multinacionales, por ejemplo, con Pfizer desde el 2010 para Viagra y Lipitor. Si bien la mayoría de las compañías internacionales están cambiando su enfoque a las farmacias especializadas, ¿todavía está dando prioridad a este enfoque de asociación con las MNC?

Sí. Ya celebramos algunos acuerdos con multinacionales para la distribución y promoción de sus productos (nuevas moléculas y también productos maduros), y este es un pilar de crecimiento que queremos desarrollar aún más. Además, al convertirse en una compañía regional con la capacidad de distribuir y promocionar nuevos productos, segundas marcas o incluso convertirse en una extensión para laboratorios medianos mundiales que tienen productos incrementales pero que no están presentes en la región o no son fuertes aquí, creemos que Eurofarma emerge como un socio muy atractivo.

Eurofarma es una de las compañías brasileñas que más invierte en I+D, y la compañía anunció recientemente su ambición de destinar el diez por ciento de sus ingresos a este esfuerzo para el 2020. Para acelerar este proceso de innovación, ¿por qué no adquirir una empresa innovadora?

Es una opción. En realidad, Eurofarma estaba cerca de empresas noveles innovadoras y, hace dos años, compró la participación de Melinta en los EE. UU. Básicamente, nos enfocamos en internalizar este conocimiento y calificar a nuestra gente; creemos que tenemos buenos investigadores en Brasil que pueden prosperar aquí y contribuir al crecimiento de la industria nacional. Pero la adquisición de una plataforma de innovación en el extranjero que podría ayudar a acortar este camino también está en la mesa de discusión.

Una gran brecha entre las empresas nacionales e internacionales suele ser la sostenibilidad y el gobierno corporativo. ¿Por qué cree que Eurofarma está más cerca de una compañía internacional que de una nacional en este sentido?

Como compañía, Eurofarma nació produciendo para terceros; entonces, desde el principio, hemos estado en contacto con muchas compañías multinacionales. Esto nos ha mantenido en contacto con estos modelos de gobierno y nos ayuda a estar más cerca de las reglas que adoptaron dichas compañías para que también podamos ser un CMO para ellas. Por lo tanto, siempre ha sido parte de nuestra historia. A grandes rasgos, creo que Eurofarma experimentó una evolución natural con respecto a las normas de cumplimiento, las estructuras profesionales, el asesoramiento independiente y una estructura que permitió un

mejor gobierno en todas las operaciones. Este proceso se produjo naturalmente a partir de las necesidades de crecimiento de Eurofarma en sí misma y de las demandas que provienen de nuestros socios internacionales. Esto nos ayudó a llegar a donde estamos hoy. Siempre con la guía de nuestros accionistas, tratando de prever las tendencias y de estar preparados para un mercado cada vez más regulado, para beneficiar a la compañía. Antes de que el cumplimiento fuera obligatorio, ya lo teníamos. Antes de que un canal de ombudsman independiente fuera obligatorio, teníamos el nuestro en funcionamiento. Antes de que Eurofarma incluso soñara con tener una oferta pública inicial (IPO, según siglas en inglés), ya estábamos siguiendo políticas de buenas prácticas y políticas NIIF para publicar nuestros balances. Todo esto es consecuencia de nuestra política de transparencia y de gobierno, junto con tratar de estar a la vanguardia en todas las áreas. Todavía no somos una compañía innovadora en el sentido de tener NCE desarrollados internamente, pero tratamos de mantener la innovación fluyendo a través de todos nuestros procesos. Por lo tanto, Eurofarma fue la primera compañía en emitir electrónicamente el 100 % de sus facturas, porque era un principio de gobierno y transparencia. También fue una forma de que nos adelantáramos a la competencia. Eurofarma fue la primera compañía nacional que tuvo SAP como sistema ERP; entonces pudimos dar un paso adelante y tener toda la información en un solo sistema. Seguimos buscando un buen gobierno y esto podría ser lo que nos acerque más a las compañías multinacionales en lugar de a las nacionales. En general, la brecha que mencionaste no es una realidad para nosotros.

¿Cuáles son los siguientes pasos que está explorando?

Todo lo que posiblemente pueda imaginar en las diferentes áreas. Le daré algunos ejemplos: en el proceso de logística invertida, anticipamos regulaciones futuras; en el proceso de eliminación adecuada de medicamentos, ya nos estamos anticipando a nosotros mismos; en el proceso de riesgo corporativo, somos la primera compañía nacional que tiene un departamento interno de riesgo corporativo. Estos son solo algunos ejemplos de un movimiento intenso dentro de la compañía: la búsqueda por ser el primero en llegar donde sea posible es una constante en nuestra vida cotidiana.

Brasil es un país con muchas desigualdades y Eurofarma es una de las compañías farmacéuticas más grandes del sector. ¿Cómo está tratando de garantizar que todos los brasileños puedan acceder a productos farmacéuticos y de salud de calidad?

El acceso a los medicamentos es un tema central de la compañía; lo que hacemos es garantizar que podamos tener costos y precios competitivos. Esto no es solo una causa social sino también una cuestión de supervivencia para nosotros. Creemos que esto ayuda a dar acceso porque ayuda al país a desarrollarse. Porque tenemos una política que garantiza el uso de muestras

gratuitas como herramienta de promoción. Las muestras gratuitas se utilizan al comienzo de los tratamientos, lo que ayuda no solo a promocionar nuestros productos sino que también fomenta el cumplimiento del paciente con el tratamiento, porque de alguna manera subvencionamos el comienzo del tratamiento. Por otro lado, Eurofarma tiene una política firme con respecto a la donación de medicamentos donde se evita cualquier tipo de destrucción en la mayor medida posible. Antes de enviar un medicamento para su destrucción, intentamos donarlo a instituciones que puedan hacer un buen uso del mismo, ¡algo que es caro! En Brasil, usted paga impuestos por dichas donaciones tal como si estuviese vendiendo los productos, y estas donaciones solamente son posibles porque se relacionan con los valores centrales de nuestra compañía; si calculara las cifras exactas de hacer esto, vería que sería más barato para Eurofarma destruir estos productos que donarlos. Además, Eurofarma mantiene un Instituto, una organización sin fines de lucro, OSCIP, que trata de reducir las desigualdades sociales a través de la educación de los jóvenes para que tengan una mejor oportunidad en una carrera. En general, designamos aproximadamente el cinco por ciento de nuestros beneficios a la inversión social, y creemos que estos recursos brindan posibilidades de transformación a Eurofarma y a Brasil.

¿Cuál es la imagen de Eurofarma que ha estado construyendo durante la última década? ¿Cómo quiere que se perciba la compañía?

En primer lugar, Eurofarma es una compañía muy sólida, seria, sostenible y sólida que tiene un plan muy claro a mediano y largo plazo. La confianza que tenemos con todas nuestras partes de interés es posiblemente nuestro mayor patrimonio. No solo estoy hablando de pacientes, médicos o clientes, que es el canal tradicional donde debemos mantener buenas relaciones, sino también socios comerciales, competidores y la cadena de distribución. Eurofarma se ha forjado una sólida reputación por sí misma porque siempre ha sido muy transparente y siempre ha mantenido sus valores, y nos queda claro a dónde nos dirigimos y cómo llegar sin soltar sus valores. Eurofarma se enorgullece de ser un socio ético, innovador y confiable que no promete lo que no puede ofrecer y crece muy por encima del mercado, en torno al 17 % anual durante los últimos 15 años, de una manera muy sostenible.