

## Entrevista com J. Neves Laboratório

Rui Ribas

Director Geral

[www.laboratoriojneves.pt](http://www.laboratoriojneves.pt)

Com **quality media press** para LA VANGUARDIA

Esta transcrição reproduz fiel e integralmente a entrevista. As respostas que aqui figuram em linguagem coloquial não serão editadas como tal na nossa reportagem. Elas serão alvo de uma revisão gramatical, sintáctica e ortográfica. Certas frases serão extraídas e inseridas sob a forma de citações no seio do artigo dedicado à vossa empresa, instituição ou sector de actividade.

Primeiro gostaríamos de lhe colocar algumas perguntas enquanto Presidente da J. Neves Laboratório e depois entrar mais em detalhe noutros pontos. Se nos esquecermos de referir alguns, por favor lembre-nos no final da entrevista.

**Quality Media Press** - Quais os objectivos da empresa nos últimos 10 anos?

R. - A empresa, quando foi comprada, estava numa situação caótica, estava desacreditada, havia uma equipa de colaboradores com uma faixa etária acima dos 60 anos. Era uma empresa sem crédito na classe médica, ao nível dos fornecedores, tinha dificuldades de pagamento. A primeira medida tomada foi limpar a imagem que a empresa transmitia. Não foi fácil porque passou-se de um extremo para o outro. Constituiu uma equipa de trabalho com uma media etária abaixo dos 30 anos. Constituimos uma equipa nova completamente diferente da que existia, mais moderna e conhecedora do mercado actual dos medicamentos. Por outro lado vimos que com os produtos que a J. Neves tinha na altura não tinha futuro.

Q. - Quantos trabalhadores têm a empresa?

R. - Iniciamos com 30 colaboradores e agora temos 150.

Q. - Que produtos comercializava a J. Neves há 10 anos atrás?

R. - Falamos de produtos com 50 anos de mercado, produtos que já foram importantes, mas não para o mercado actual.

Q. - Qual a estratégia utilizada?

R. - A estratégia foi comprar em Portugal e no estrangeiro dossiers de produtos que poderiam interessar no futuro. Tudo este processo demorou. Durante os primeiros 2 a 3 anos foi para "limpar e arrumar a casa", colocar as pessoas certas nos lugares certos. Aumentamos claramente logo as vendas nos primeiros anos, mas sem os novos produtos que foi a nossa estratégia. A medida que fomos tendo os novos produtos tivemos um desenvolvimento muito grande. Como não tínhamos produtos dedicados a um nicho de mercado, somos líderes de mercado na área de produtos naturais. Os produtos naturais são em especial para o excesso de peso, o *Fit Form*. Este produto foi produto do ano na categoria dos adelgaçantes.

Q. - Qual o motivo da escolha neste tipo de produtos?

R. - Porque a aquisição destes produtos é mais rápida, são produtos que nós próprios o desenvolvemos ou vamos busca-los ao estrangeiro, não necessitam de um dossier em particular, o seu lançamento é muito mais rápido.

Q. - Qual o volume de facturação da empresa do ultimo ano?

R. - No último ano facturamos 18 milhões de euros.

Q. - Para 2007 já existe uma previsão de facturação?

R. - Esperamos facturar cerca de 25 milhões de euros.

Q. - Dentro dos vários produtos que comercializam, qual o produto estratégico para alcançar a facturação desejada?

R. - Nós temos vários produtos estratégicos, não temos só um produto. As empresas da nossa dimensão não nos podemos dedicar só a um nicho de mercado. Nós temos varias unidades de negócio e cada unidade tem os seus produtos principais. Num produto atinge mais de 15% de facturação para o laboratório, isto para não dependermos em exclusivo de nenhum produto.

Q. - Os produtos naturais têm um volume significativo para a facturação da empresa?

R. - Cada vez tem uma percentagem mais pequena. Em 1998 significava aproximadamente 50% das vendas, actualmente não significa nem 10% da facturação. Continuamos a ser respeitados nessa área de mercado tanto a nível da farmácia como dos consumidores. Na área dos medicamentos propriamente dito, temos tido uma politica um pouco diferente da generalidade dos outros laboratórios. Os laboratórios de genéricos tem lançado imensos produtos, não é essa a nossa politica. Nós não lançamos produtos no mercado por lançar. Todos os produtos que lançamos no mercado, nós apostamos e trabalhamos neles, lançamos 3 a 4 produtos em cada área, é uma posição de estratégia.

Q. - Como é possível competir com as empresas multinacionais?

R. - São realidades completamente diferentes entre estes dois tipos de empresas. Podemos dizer que são gigantes contra anões. A verdade é que eu penso que é possível, com uma estratégia correcta ir ganhando cota de mercado e nós somos a prova de como isso é possível. Actualmente a empresa vais estar entre os quarenta primeiros e temos conseguido ganhar cota de mercado mesmo às multinacionais.

Q. - Como analisa o mercado espanhol? Que significado tem falar sobre um mercado ibérico na indústria farmacêutica?

R. - A nossa primeira prioridade para expansão é o mercado espanhol. Ainda não o fizemos porque o mercado espanhol tem características específicas. A verdadeira diferença entre o mercado espanhol e o português tem haver com o Estado. O Estado espanhol protege muito mais os laboratórios que o Estado português. Durante 15 dias estive visitando vários locais e médicos espanhóis para saber qual a aceitação que poderíamos ter, na maior parte das respostas ouvimos que era muito bom mas que iriam em primeiro lugar privilegiar os laboratórios espanhóis. O estudo feito ao contrário o resultados já não seria o mesmo, eu costumo dizer que os portugueses só são nacionalistas no futebol. No nosso entendimento só é possível entrar no mercado espanhol com a aquisição, ou fusão ou mesmo na incorporação de um laboratório espanhol.

Q. - As parcerias seriam o meio de entrada para o mercado espanhol?

R. - Sim, acho que seria uma boa aposta. Uma parceria até seria melhor do que uma aquisição ou mesmo uma fusão, os valores de investimento seriam um pouco mais baixos. Neste momento temos vários contactos com vários laboratórios espanhóis.

Q. - Qual o objectivo para o futuro da empresa?

R. - Nós temos um objectivo estratégico que por acaso fizemos com uma empresa espanhola (Plano Estratégico) até final de 2007. No nosso plano estratégico o objectivo é entrar para as primeiras trinta posições em Portugal. Queremos situarmo-nos nos 30 primeiros laboratórios em Portugal. Sabemos também que o mercado português começa a ser pequeno, precisamos de nos expandir. Penso que o futuro será a expansão. Nós no ano passado compramos 4 laboratórios portugueses, queremos dedicarmos também à produção. Hoje em dia temos um problema logístico, trabalhamos com 13 países diferentes e a logística tornasse um pouco complicada. Por outro lado queremos começar a exportar para o exterior, pensamos no mercado africano e no Brasil.

Nós precisamos de uma fábrica maior para podermos fabricar para terceiros. Todo este investimento numa fábrica nova é altíssimo, precisamos de ganhar alguma solidez financeira para seguirmos com o nosso projecto. O futuro passa não só pelo mercado português, mas também com algumas parcerias em mercado mais fortes onde nós possamos dar algum know-how e instalar-nos sempre que possível. Eu não vejo a empresa a ficar só pelo mercado português. Na minha perspectiva, a empresa ou tem que sair para o exterior ou tem que ser vendida. A prioridade é claro que é ir para fora do mercado português, temos uma equipa jovem e com vontade de enfrentar desafios no exterior. A nossa empresa está inserida em varias áreas de mercado como nos genéricos, na farmácia, nos produtos de marca, nos mercados de grande

consumo. Há muito know-how dentro da empresa em todas as áreas dentro dos vários nichos de mercado.

Q. - Como avalia a economia portuguesa neste momento?

R. - A economia portuguesa teve um ligeiro crescimento, mas muito abaixo da média europeia e continua com problemas. A meu ver tem problemas em particular em duas situações, tem haver com o decréscimo do nível educacional das pessoas e por outro lado com os níveis de produtividade. As constantes mudanças de governo e mudanças de estratégias também não ajudam, não existe uma política de gestão, assim é complicado para as empresas fazerem uma gestão de futuro, tem que ser a curto prazo.

Q. - Como gostaria de ver a empresa dentro de 5 anos? Acredita que dentro de 5 anos podemos falar que a J. Neves Laboratório é uma empresa ibérica?

R. - Gostava de ver a empresa bem posicionada. Gostava de ver que a J. Neves é uma empresa respeitada no sector farmacêutico por todos os players deste mercado. Acredito que dentro de 5 anos a J. Neves vai ser uma empresa dentro do mercado ibérico.