

O PAPEL DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DE NEGÓCIOS NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA: O ESTUDO DE CASO DA ALCON LABS

AUTORES

EVANDRO LUIZ LOPES

Universidade Nove de Julho

elldijo@uol.com.br

ELOISA DE MOURA LOPES

Universidade Nove de Julho

elolopes@yahoo.com

BENEDITA HIRENE DE FRANÇA HERINGER

Universidade Nove de Julho

hireneheringer@yahoo.com.br

ALFREDO PASSOS DA SILVA

Universidade Nove de Julho

alfredop@kmchouse.com.br

Resumo: A indústria farmacêutica brasileira, com faturamento atingindo a marca de US\$ 5,2 bilhões em 2002, ao longo dos últimos anos, vem experimentando alterações profundas em seu ambiente que contribuíram para acirrar a sua competitividade: a abertura econômica e a liberação dos preços dos medicamentos; a aprovação da Lei de Patentes em 1996; a criação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) em 1999 e, principalmente, a promulgação da Lei dos Genéricos regulamentada em agosto de 1999. Além disso, nenhuma empresa isoladamente possui parcela expressiva de mercado, não sendo forte o suficiente para influenciar de maneira significativa o resultado da indústria como um todo. Diante disto, este artigo busca identificar o papel da Inteligência Competitiva de Negócios na indústria farmacêutica brasileira. Para tanto, realizou-se um estudo de caso na Alcon Labs do Brasil, empresa do segmento químico-farmacêutico que figura entre as 50 maiores empresas do segmento. Foram identificadas as principais características de um modelo de Inteligência Competitiva de Negócios, o posicionamento do departamento de inteligência dentro da estrutura empresarial e também os resultados que este departamento vem obtendo juntamente com a área comercial da organização estudada.

Palavras Chave: Inteligência Competitiva de Negócios; Indústria Farmacêutica; Competitividade

Abstract: The Brazilian pharmaceutical industry, with sales reaching US\$ 5,2 billion in 2002, during the last years, has been facing deep changes in its environment that contributed to incite its competitiveness: the economical opening and prices of medicines liberation; the approval of The Law of Patents in 1996; the creation of ANVISA in 1999 and, principally, the promulgation of the Law of the Generic regularized in 1999 August. Besides, there's no isolated company that has expressive share of market, which isn't strong enough to significantly influence the results of overall industry. Knowing this, this article tries to identify the Business Competitive Intelligence role in Brazilian pharmaceutical industry. In order to do this, a study was developed in Alcon Labs in Brazil, a chemical-pharmaceutical company that figures among the 50 biggest companies that market. The main characteristics of a Business Competitive Intelligence model, the rating of the intelligence department inside the company's structure and also the results that this department's been having along with the commercial area of the studied organization.

Key-words: Business Competitive Intelligence; Pharmaceutical Industry; Competitiveness

INTRODUÇÃO

A indústria farmacêutica brasileira, ao longo dos últimos anos, vem experimentando alterações profundas em seu ambiente que contribuíram para acirrar a sua competitividade: a abertura econômica e a liberação dos preços dos medicamentos; a aprovação da Lei de Patentes em 1996; a criação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) em 1999 e, principalmente, a promulgação da Lei dos Genéricos regulamentada em agosto de 1999. Além disso, nenhuma empresa isoladamente possui parcela expressiva de mercado, não sendo forte o suficiente para influenciar de maneira significativa o resultado da indústria como um todo.

O presente estudo justifica-se pela magnitude do setor farmacêutico na economia nacional. Dados da ABRAFARMA – Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias, apontam que o Brasil é o quinto produtor mundial de medicamentos e o oitavo mercado farmacêutico em termos de faturamento atingindo a marca de US\$ 5,2 bilhões em 2002.

Com investimentos em pesquisa e desenvolvimento que representaram, em 1997, 21,2% das receitas totais dos laboratórios americanos, contra 4% do restante da indústria (FAGAN, 1998), o segmento farmacêutico é bastante fragmentado, visto existirem somente no Brasil 372 laboratórios. Mesmo assim, as cinquenta maiores empresas englobam aproximadamente 90% do mercado nacional em termos de unidades vendidas e 92% em termos de faturamento (ABRAFARMA, 2008). Diante deste cenário, conclui-se que qualquer ganho percentual de participação de mercado, devido a ações estratégicas bem-sucedidas, pode significar um aumento expressivo nos resultados das corporações.

Sob esta ótica, os autores, por meio de uma pesquisa exploratória, pretendem identificar qual o papel da Inteligência Competitiva de Negócios na estratégia de um laboratório farmacêutico.

Para tanto, este artigo está dividido em seis seções, além desta introdução. A primeira seção descreve o mercado farmacêutico brasileiro. A segunda seção aborda os principais conceitos de Inteligência Competitiva de Negócios. A terceira seção descreve a metodologia utilizada na pesquisa de campo. A seção seguinte explana o estudo de um caso da indústria farmacêutica nacional e a seguinte contrapõe o caso empírico com a teoria estudada. Finalmente, a sexta seção traz as considerações finais dos autores.

1. A ATUAÇÃO DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA NO BRASIL

Bermudez *et al* (2000), afirma que a indústria farmacêutica brasileira é um braço da indústria farmacêutica mundial, pois quase 80% das vendas no país são realizadas por empresas subsidiárias de multinacionais, cujas sedes estão majoritariamente em países desenvolvidos.

Outra característica do segmento é a diversidade de modalidades de medicamentos produzidos. Pereira; Rodriguez (2003), definem a tipologia dos medicamentos, bem como as principais transformações ocorridas com cada um. Estas considerações estão no quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Tipificação dos medicamentos comercializados no Brasil

| Tipificação | Características | Impactos mercadológicos |
|------------------------|---|--|
| Medicamentos Originais | São os oriundos da pesquisa científica, trazendo a inovação terapêutica. São lançados com marcas pertencentes a grandes laboratórios e protegidos com patente. Geralmente dominam seus mercados e | O Brasil apenas aderiu a lei de patentes a partir de 1998, sendo qualquer medicamento lançado antes deste ano desprovido desta proteção. |

| | | |
|------------------|--|---|
| | possuem preços elevados a título de ressarcimento dos investimentos com pesquisa e desenvolvimento. | |
| Similares éticos | São cópias dos produtos originais. São marcas pertencentes geralmente a laboratórios locais, tendo como proposta a mesma ação do original, sendo sua qualidade garantida apenas na confiança depositada no fabricante. | Produtos destinados prioritariamente à classe média, vêm perdendo espaço, principalmente para os medicamentos genéricos. |
| Gueltas ou B.O. | São cópias, todavia sem nenhum tipo de controle de qualidade. São fabricados por laboratórios nacionais e geralmente possuem preços menores que os similares. A técnica promocional utilizada é direcionada aos balconistas e nos proprietários de farmácias, que ganham comissão quando de sua venda. | Até 2001 não tinham obrigação de possuir uma marca, podendo utilizar o nome genérico. A partir de 2001 foram obrigados a possuir uma marca. |
| Genéricos | Também são cópias dos originais, porém com teste de bioequivalência e biodisponibilidade que certificam sua qualidade. | Seu principal objetivo é reduzir o preço dos medicamentos e possibilitar a camadas mais pobres da população acesso a cura. |

Fonte: Adaptado de Pereira; Rodriguez (2003).

Netto (2002) comenta que, até o momento, os medicamentos genéricos não conseguiram reduzir o preço dos medicamentos, como planejado, todavia sua participação no mercado vem aumentando a cada ano.

A terceira característica relevante deste mercado é a presença dos distribuidores de medicamentos que são os agentes que adquirem medicamentos em grandes lotes diretamente dos laboratórios farmacêuticos e revendem às farmácias varejistas. As exceções são os medicamentos guelta (ou B.O.), os únicos comercializados diretamente entre laboratórios e farmácias. Vale ressaltar que esta não é a única assimetria dos medicamentos guelta com os demais tipos de medicamentos. Todo o ciclo de vendas destes produtos difere do restante do mercado. Sob o apelo, feito pelos balconistas, de que existem medicamentos iguais aos prescritos pelos médicos, porém mais baratos, muitas vezes os pacientes aceitam a sugestão e compram os medicamentos recomendados. Com a chegada dos medicamentos genéricos, cada vez mais os medicamentos guelta ganham espaço, pois um maior número de pacientes aceita a substituição do produto prescrito pelo médico, sob o argumento da mesma qualidade por um preço mais baixo (PEREIRA; RODRIGUEZ, 2003), muito embora a legislação vede a substituição do medicamento de referência receitado por um medicamento “similar”, permitindo a substituição apenas por medicamento genérico, e mesmo assim condicionado a que o médico não a proíba com a frase “NÃO AUTORIZO A SUBSTITUIÇÃO”. Caso a receita seja realmente substituída (e somente o farmacêutico responsável pode fazê-lo), o farmacêutico deve carimbá-la com seus dados: nome, número do registro no CRF – Conselho Regional de Farmacologia, data, assinatura e, principalmente, o produto pelo qual o remédio prescrito pelo médico foi substituído (LISBOA *et al*, 2001).

A quarta característica mercadológica de impacto é a proibição de publicidade de medicamentos. A Lei RDC 102, da ANVISA, proíbe a promoção de medicamentos diretamente ao público consumidor, salvo exceções autorizadas. Diante disso, os laboratórios farmacêuticos centraram seus investimentos de publicidade e propaganda diretamente na classe médica, pois este agente é o único capaz de gerar demanda para os medicamentos, por meio de seu receituário.

1.1 Os Grandes Laboratórios Em Atividade No País

Como já mencionado na introdução deste artigo, as cinquenta maiores empresas do segmento químico-farmacêutico em atividade no país detêm, aproximadamente, 92% das vendas do segmento.

O quadro 2 elenca os cinquenta maiores laboratórios pelo critério de faturamento líquido.

Quadro 2 - Ranking dos 50 maiores laboratórios em atividade no Brasil

| | | | | |
|--------------------------|-------------------|------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1. Pfizer | 2. Aventis Pharma | 3. Novartis | 4. Aché | 5. Roché |
| 6. Shering Plough | 7. EMS | 8. Merck Sharp & Dohme | 9. Shering | 10. Boehringer Ingelheim |
| 11. Bristol Myers Squibb | 12. Janssen Cilag | 13. Medley | 14. Abbott | 15. Glaxo Smith Kline |
| 16. Sanofi | 17. Altana Pharma | 18. Wyeth | 19. DM | 20. Organon |
| 21. Biosintética | 22. Eurofama | 23. Astra Zeneca | 24. Merck | 25. Libbs |
| 26. Asta Médica | 27. Farmasa | 28. Alcon Labs | 29. Bayer | 30. Procter & Gamble |
| 31. Bilab Sanus | 32. Stiefel | 33. GSK Consumo | 34. União Química | 35. Whitehall |
| 36. Lilly | 37. Allergan | 38. Galderma | 39. Servier | 40. Teuto |
| 41. Solvay Farma | 42. Marjan | 43. Ranbaxy | 44. Novartis Consumer | 45. Zambon |
| 46. Ativus | 47. Farmoquímica | 48. Virtus | 49. Baldacci | 50. Apsen |

Fonte: ABRAFARMA (2008)

Em ordem de faturamento: ano base 2006

2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DE NEGÓCIOS (ICN)

2.1 Conceitos

A Inteligência Competitiva de Negócios (ICN deste ponto em diante) é uma ferramenta que proporciona um fluxo contínuo de informações, no processo de avaliação das decisões que afetam a estratégia. Tyson (1998) a conceitua como o “processo sistemático que transforma partículas e pedaços de dados desconexos em conhecimento estratégico”. É uma série de eventos que se sucedem e são ligados por relações de causa e efeito que identificam e disponibilizam informações para a melhor tomada de decisão gerencial para os negócios empresariais inteligentes.

Canongia *et al* (2004) define inteligência como “informação analisada, que auxilia a tomada de decisão estratégica e tática. A palavra ‘competitiva’ relaciona-se à aquisição de informações públicas e acessíveis sobre os concorrentes”. Neste ponto, o autor deixa transparecer o caráter ético que a ICN recomenda para a coleta dos dados concorrenciais.

Para Prescott; Miller, (2002) a ICN nas empresas “se beneficiou grandemente de práticas e conhecimentos da inteligência militar e governamental. Muitos dos pioneiros da comunidade de inteligência empresarial são originários de várias organizações governamentais. Eles trouxeram consigo um conjunto de conceitos e visões decantadas ao longo de séculos”.

A inteligência competitiva está fortemente correlacionada a capacidade das empresas em monitorar informações ambientais para ter respostas aos crescentes desafios e oportunidades que acontecem diariamente. Pode-se dizer que a ICN busca, em primeiro lugar, modelar o comportamento adaptativo à organização, permitindo que estas façam mudanças em seus negócios (TARAPANOFF; ARAÚJO JÚNIOR; CORMIER, 2000).

Autores como Miller (2000), Passos (2005), Prencipe (2000) e Rodrigues (2002) definem ICN como o processo que visa a subsidiar a tomada de decisão para atingir as metas

estratégicas da empresa por meio de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios.

Rodrigues (2002) coloca ainda que a ICN é um integrador organizacional e como tal assume as características de um sistema de inteligência competitiva. A força da ICN vem da alta gerência e é distribuída para a organização inteira. O objetivo da ICN é coordenar as ações organizacionais de reação ou antecipação às mudanças de mercado. Rodrigues (2002) ainda salienta que a importância da ICN reside na construção de plataformas de inovação a base para a excelência e liderança, a inovação e desenvolvimento, e o desempenho e crescimento do negócio.

Para a Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC, 2008), a ICN é um processo de informações para tomada de decisão, com a intenção de preservar ou criar vantagens competitivas para uma organização. É um processo que visa as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o gerenciamento agir antecipando o futuro, bem como proteger o conhecimento gerado com o intuito de dar continuidade aos negócios.

2.2 Fundamentos da ICN

A principal base da ICN é o uso da tecnologia de informação (TI), porém, por si só a TI não é responsável pelo aumento de competitividade de uma empresa, se não forem consideradas sua função contributiva para a estratégia corporativa e a percepção de seu papel pelos gerentes de TI (RODRIGUES, 2002).

Para Rodrigues; Riccardi (2007), “a construção de negócios inteligentes tem ocupado a mente e grande parte do tempo, de acadêmicos e executivos. A crescente capacidade de cumprir promessas de soluções a problemas de ordem administrativa e operacional, que a TI vem demonstrando, leva os executivos a conceberem seus negócios de forma cada vez mais inteligentes”.

A TI está cada vez mais proporcionando, a nível mundial, informações que abrangem mercados, produtos, serviços, políticas públicas, estatísticas, finanças e barreiras legais, sendo assim, as empresas podem, por meio de sua inteligência competitiva, monitorar e utilizar as melhores práticas para a atualização de suas estratégias empresariais.

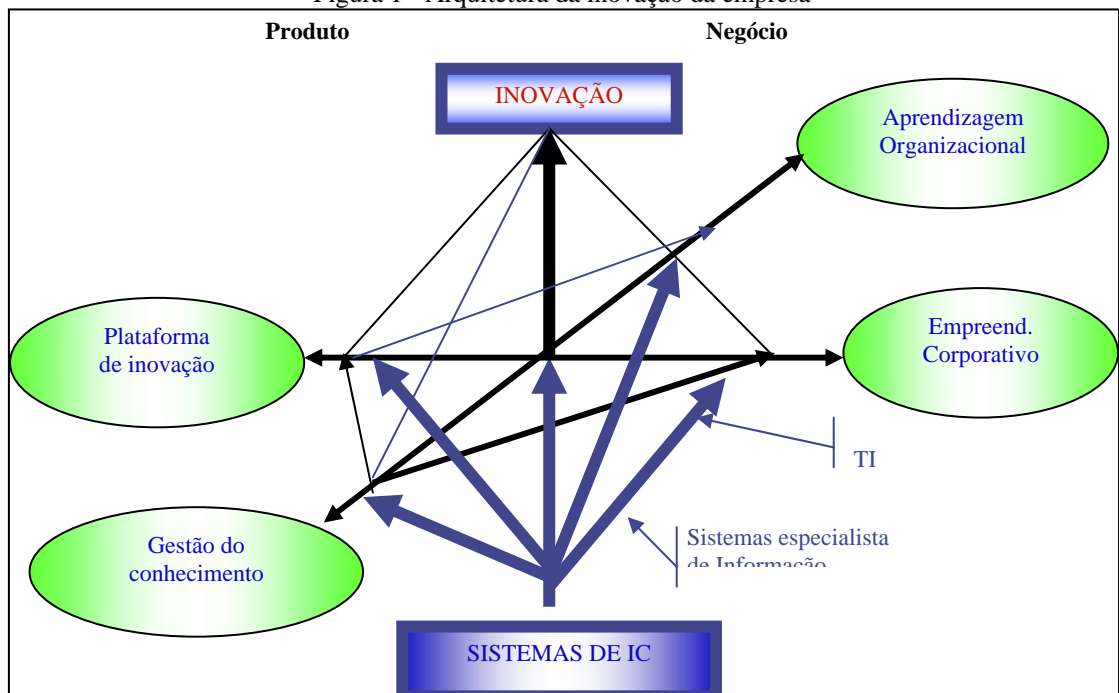
A ICN é o resultado de um processo de análise e validação, por parte de especialistas, que transformam as informações em valores agregados aos negócios das organizações. Esse procedimento que relaciona o analítico com as informações geram e incorporam conhecimentos para tomada de decisões estratégicas e previsões que possam vir a causar impactos aos negócios empresariais (FULD, 1995).

Fuld (1995) afirma que a Inteligência Competitiva está fundamentada na informação formal e na informação estruturada por meio dos sistemas de informação. Ou seja, ICN é um processo formal, por meio do qual as informações são coletadas, processadas e disseminadas na empresa, nos níveis estratégico e tático, visando à definição e à execução de suas estratégias e à avaliação de sua efetividade.

2.3 Estrutura da ICN em organizações

Qual é a estrutura desejada em uma organização que adota a ICN como uma ferramenta de gestão? Para esta pergunta buscaram-se respostas nos estudos de Rodrigues; Riccardi (2007). Segundo os autores as organizações necessitam de quatro plataformas para implementar e viabilizar a ICN: plataforma de gestão do conhecimento, plataforma de aprendizagem organizacional, plataforma de inovação e plataforma de empreendedorismo corporativo. Além disso, é necessário possuir tecnologia de informação e sistemas especialistas de informação conforme figura 1 apresentada abaixo:

Figura 1 - Arquitetura da inovação da empresa



Fonte: Rodrigues; Riccardi (2007, pág. 135).

A gestão do conhecimento deverá balancear a construção do conhecimento tácito com a construção do conhecimento explícito. Segundo Rodrigues; Riccardi (2007, pág. 122) “por meio da implantação de um sistema de inteligência competitiva bem construído, que seja capaz de, ao mesmo tempo, prover para a formação de conhecimento tácito nas pessoas e para o estímulo do uso deste conhecimento na construção do conhecimento explícito para a organização”. Para os autores, a gestão do conhecimento é uma função no contexto da estratégia corporativa. Conhecimento útil a uma organização é aquele apropriado aos objetivos de sua estratégia de negócio. O conhecimento aqui mencionado é aquele que proporciona à empresa uma vantagem competitiva sustentável, conhecimento capaz de criar idéias novas, que é o fundamento da inovação.

A aprendizagem organizacional irá abrir o conhecimento tácito das pessoas e transformá-lo em conhecimento explícito e também irá fornecer mais informações úteis para aumentar o conhecimento tácito, assim ao mesmo tempo em que socializa as especialidades individuais, é capaz de aprofundar as especialidades do grupo, dessa forma, fica a cargo das gerências a obrigação de direcionar estes conhecimentos a serviço dos objetivos estratégicos da organização. (RODRIGUES; RICCARDI, 2007).

A plataforma de inovação organizacional relaciona-se diretamente com as condições e estruturas que a empresa tem para que possa proporcionar um ambiente capaz de contribuir para a criação e inovação dos produtos, serviços e negócios.

Rodrigues; Riccardi (2007) afirmam ainda ser necessário às organizações livrarem-se das limitações do presente, que estão cristalizadas pelas práticas do passado, e construir seu próprio futuro.

Sendo assim, faz-se necessário o empreendedorismo corporativo que busca dentro da organização a cultura de correr riscos sem ser punido, dando oportunidade para as pessoas serem empreendedoras e criativas buscando sempre a inovação contribuindo para a continuidade dos negócios.

Para que essas plataformas estejam em constante harmonia a TI, por meio de sistemas especialistas de informação, deve possibilitar que a inteligência competitiva da organização

cumpra o seu papel, auxiliando a criação de valores para os colaboradores, clientes e investidores.

2.4 ICN e novas tecnologias de gestão

Rodrigues; Riccardi (2007) apontam que a clareza das respostas que a ICN oferece interfere no avanço para uma forma planejada de novas técnicas de gestão, novos princípios estratégicos e novos princípios organizacionais que possam posicionar as instituições no grupo das empresas altamente competitivas. Os autores afirmam ainda que os cenários muito dinâmicos conduzem as mudanças na economia e nos mercados, exigindo inovação na gestão e utilização de novos princípios estratégicos e organizacionais.

O grande desafio das organizações é a busca pela adaptação às grandes mudanças do mercado, onde o papel da ICN torna-se fundamental para direcionar a organização por novos caminhos embasados por novas diretrizes de negócios oriundas do conhecimento advindo do mercado externo.

Cândido; Araújo (2003) enfatizam a importância da definição de tecnologias de informação e de gestão que viabilize o acesso, busca, tratamento, utilização e disseminação de informações nas organizações, e que a prática da inteligência competitiva precisa estar atrelada à criação, desenvolvimento e viabilização das estratégias empresariais.

A capacidade de imaginar e combinar capacidades tecnológicas para facilitar as experiências é um fator chave para o sucesso no processo de inovação. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003).

A ICN traz vantagens para as organizações, mas seus dirigentes têm que estar abertos para aceitar as mudanças originadas dessas informações e muitas vezes, preparados para reconceber seu negócio, em todas suas formas.

2.5 Nova concepção de negócios

Hamel (2000) faz referência que concepção, em negócio, hoje, é sinônimo de vantagem competitiva. O autor enfatiza que quanto melhor as empresas constroem ou concebem seus negócios, maiores as chances de vencer e prosperar em seu ambiente de operação.

Alguns gerentes acreditam que custo, eficiência, qualidade e variedade de produtos é que traduzem em vantagem competitiva para as organizações, preocupando-se em gastar seu tempo desenvolvendo tecnologia e produtos, descendo rotinas e funções e determinado suas prioridades e pensando sobre novas tecnologias que podem ser incorporadas, mas poucos estão totalmente envolvidos em um espaço voltados para novas experiências centradas em inovação. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003).

Prahalad; Ramaswamy (2003) ressaltam a importância dos gerentes mudarem o foco e acostumar a ver tecnologias existentes e emergentes não como intensificação de modelos e funções, mas como facilitadores de experiências.

Para a reconcepção um negócio, antes de tudo, é preciso a quebra paradigmas e adequação à demanda do mercado. E uma nova concepção de negócios é voltada para mudanças nos processos tradicionais, envolvendo fornecedores, empresa e clientes para uma maximização do negócio (BOVET; MARTA, 2001).

2.6 Inovação em negócios

Hagel; Brown (2006) evidenciam a importância de não se confundir inovação com invenção e definem inovação como a construção de novas práticas, processos,

relacionamentos ou modelos de negócios que possam gerar valores econômicos significativos para a organização.

Quando constroem um novo modelo de negócios as empresas devem descobrir o que fazer com o seu atual modelo. Priorizar um novo modelo empresarial pode inadvertidamente sugerir que o atual é algo obsoleto. Gerenciar a coexistência de um novo modelo empresarial juntamente com um já existente pode ser complicado (CHESBROUGH, 2007). Querer e poder inovar no nível de conceito de negócio, não inovar apenas de modo incremental ou uma única vez e lançar-se ao mercado constituem o grande desafio da inovação (CHESBROUGH, 2007).

Velhas formas de fazer negócios precisam ser revisadas posicionando as organizações na era da produção baseada na inovação. (QUINN *et al*, 1996).

Pode-se perceber que a inovação envolve muito mais que mudanças em tecnologia. É necessário haver conexões, interações em diversos graus, relacionamento entre empresas e centros de pesquisa. Para haver uma inovação efetiva estas conexões devem estar em pleno funcionamento.

Santos; Doz; Williamson (2004) em suas pesquisas voltadas para a indústria farmacêutica enfatizam que nesse ramo de negócios a inovação de processos não é mais opcional, tornando-se imperativa.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, pois busca, fundamentalmente, descrever as características de determinado fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis (GIL, 1994).

Na etapa exploratória, foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental para o delineamento do objeto de estudo e construção do marco teórico.

A pesquisa de campo caracterizou-se por um estudo de caso na Alcon Labs do Brasil, empresa do segmento químico-farmacêutico apontada pela ABRAFARMA como o 28º faturamento do segmento em 2006. De acordo com Yin (1994), o estudo de caso possibilita a investigação profunda de uma organização, com o objetivo de testar a validade das hipóteses ou questões de pesquisas construídas a partir de um referencial teórico. Além disso, é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, e no qual são utilizadas diversas fontes de evidência.

Como instrumento de coleta dos dados, foi utilizado um questionário semi-estruturado, contendo 25 questões abertas. Com as perguntas abertas buscou-se coletar informações sobre quatro categorias empíricas: (1) o lócus da ICN na organização; (2) o papel da ICN na formulação da estratégia comercial do laboratório; (3) a metodologia de disseminação da informação proporcionada pela ICN; e (4) possíveis mensurações da eficácia da ICN na organização.

O trabalho de campo foi realizado em maio de 2008, por meio de entrevista pessoal realizada com o gerente de inteligência competitiva da Alcon Labs. O gerente foi escolhido para responder o questionário em função de ser a pessoa que trabalha diretamente com o modelo de ICN aplicado na empresa, além de ser o responsável pela implantação e desenvolvimento das diversas ferramentas que o constituem.

4. O ESTUDO DE CASO

4.1 A Alcon Labs do Brasil

A história da Alcon - quase que sem paralelos em termos de sucesso e crescimento - começou em 1945 quando dois farmacêuticos uniram seus escassos recursos para abrir uma pequena farmácia em Fort Worth, Texas – Estados Unidos da América. A modesta farmácia foi o início da Alcon Laboratórios - hoje uma companhia farmacêutica internacional de US\$ 2 bilhões - especializada na descoberta, desenvolvimento, fabricação e comercialização de produtos e equipamentos oftalmológicos. A Alcon Labs iniciou suas atividades no Brasil em 1968. Em 1981 ampliou suas instalações após a fusão com a Biosintética, um laboratório farmacêutico de linha geral pertencente à Nestlé.

Atualmente a Alcon Labs do Brasil figura entre as 50 maiores empresas do segmento, de acordo com o *ranking* da ABRAFARMA.

A produção da Alcon Labs do Brasil (Alcon deste ponto em diante) está segmentada em duas divisões: uma, denominada FARMACARE, que desenvolve, fabrica e distribui produtos oftalmológicos, representando aproximadamente 88% do faturamento da empresa, e outra denominada CIRURGICA que importa e comercializa equipamentos e acessórios para cirurgias oftalmológicas.

A organização mantém relações comerciais com aproximadamente 60 distribuidores, sendo que os 8 principais representam aproximadamente 70% do faturamento da divisão FARMACARE.

4.2 A ICN na Alcon Labs do Brasil

A ICN foi implementada na Alcon no ano de 2000, com a contratação de um profissional vindo da empresa de pesquisa IMS, que compila as informações de *sell-out* dos distribuidores de medicamentos do Brasil - aproximadamente 340 - e, em contrapartida divulga o *ranking* nacional destes distribuidores. Por meio desta informação, as empresas do setor – sejam elas distribuidores ou fabricantes – tomam ciência do *market share* de cada produto e de cada laboratório.

No ano da implantação da ICN a Alcon detinha 21% de *market share* em produtos oftalmológicos contra 24% da líder Alergan.

Na opinião do gerente de ICN da Alcon, a maior motivação para criação da área dentro da organização foi a intenção de melhorar a qualidade da Força de Vendas. Todavia, ainda na opinião do gestor, a atuação da ICN transcendeu este objetivo. Para ele, um exemplo disso, foi o papel que a ICN assumiu quando da proposição da criação de uma linha de medicamentos genéricos denominada Falcon.

Após a decretação da Lei dos genéricos, todas as patentes de medicamentos originais podem ser “quebradas” após dez anos, gerando grande risco aos laboratórios. O gerente de ICN da Alcon cita como exemplo produtos de concorrentes como Cataflan (do Laboratório Novartis) e Prozac (produzido pelo Laboratório Lilly), que perderam mais de 50% de seu *market share*, após a quebra da patente e o lançamento de medicamentos genéricos com o mesmo princípio ativo. Diante desta ameaça, a indústria farmacêutica tornou-se mais rigorosa em sua política de análise de retorno financeiro, aprovando investimentos de pesquisa e desenvolvimento somente para medicamentos que apresentassem *payback* inferior a dez anos.

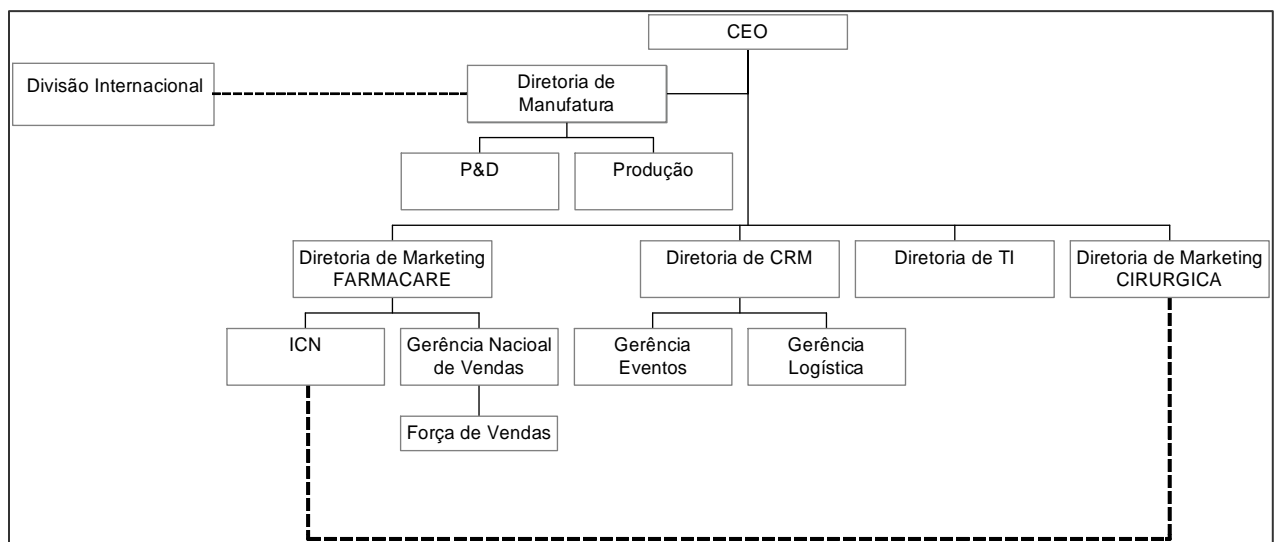
Todavia, a diretoria da Alcon, de posse de informações oriundas do departamento de ICN, adotou uma política alternativa e lançou uma linha própria de medicamentos genéricos. A disponibilidade desta linha de medicamentos, aliada ao alto nível de informação disponível

para a Força de Vendas, fez com que o *market share* da companhia atingisse 42%, deixando a Alergan, segunda no segmento, com 24%. Mesmo com o lançamento da linha genérica, a Alcon não perdeu receita nem rentabilidade em sua linha de medicamentos originais e ainda aumentou suas vendas com a nova linha, além de impedir a entrada de novos concorrentes – que provavelmente tornar-se-iam potenciais competidores nesta categoria de medicamentos.

4.2.1. O *lôcus* e o papel da ICN na Alcon

A ICN na empresa estudada encontra-se alocada na diretoria de *marketing* da divisão FARMACARE, porém possui subordinação funcional junto à diretoria de *marketing* da divisão CIRURGICA, como demonstrado na figura 2.

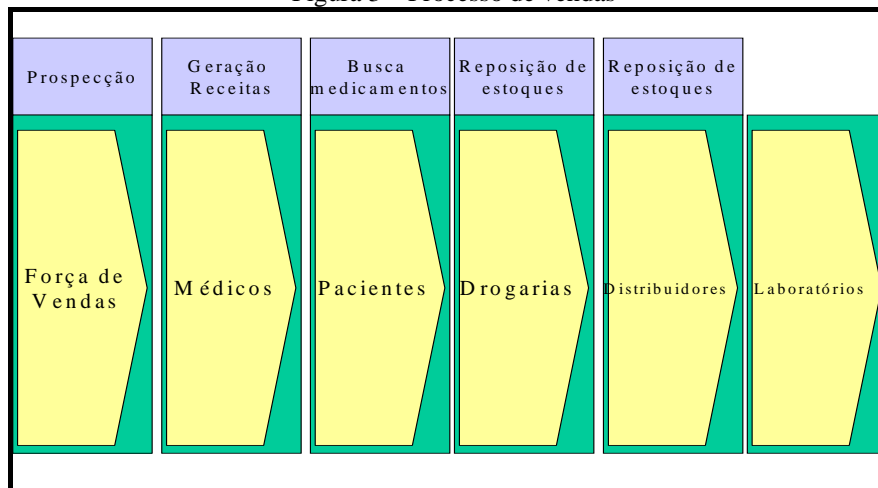
Figura 2 – Estrutura hierárquica da Alcon e o *lôcus* da ICN.



Fonte: Os autores

Na Alcon, a Força de Vendas não realiza vendas na concepção tradicional, fugindo assim dos padrões convencionais. A Força de Vendas tem como papel gerar “receitas”, pois ela é responsável por visitar os médicos e prospectá-los para que estes receitem os produtos do laboratório. De posse da receita médica, o paciente compra o medicamento em uma drogaria que, por sua vez, repõe seus estoques comprando medicamentos de um distribuidor, que se abastece dos laboratórios farmacêuticos. Com esta concepção, o Gerente Nacional de Vendas, no caso da Alcon, é o responsável pela comercialização, pois este atende pessoalmente todos os distribuidores. O processo de vendas está representado na figura 3.

Figura 3 – Processo de vendas



Fonte: Os autores

Além de compilar dados e gerar informações para suporte às decisões das diretorias e presidência, a área de ICN tem como objetivo melhorar a qualificação da Força de Vendas por meio da disseminação de informações. Com este intuito, a ICN criou um instrumento chamado CIA-DDD (Central de Informações e Análise – Dados de Distribuição de Drogas) que é atualizada mensalmente e está disponível para grande parte da empresa (com escalonamento de acesso), mas principalmente para toda a área comercial e para todos os vendedores. Para a área corporativa, o CIA DDD pode ser acessado na intranet da empresa e para a Força de Vendas, fica residente no *notebook* de cada um, sendo atualizado por meio de três cds mensalmente.

O nível de informação disponível no CIA DDD é bastante completo, tanto do acompanhamento de vendas – com análises mensais, semanais, trimestrais – segmentadas por vendedor, setor, cidade, gerência e outras, como para o apoio estratégico no atendimento de mercado que a Força de Vendas necessita. Nas palavras do gerente de ICN da Alcon, “qualquer integrante da força de vendas pode discutir sobre anatomia intraocular com qualquer médico, por mais especializado que este seja”, contudo, informações mercadológicas também devem compor o arcabouço da equipe da Força de Vendas. Na ferramenta desenvolvida pela ICN existe todo o mapeamento do mercado com grande detalhamento. Como exemplo pode-se citar a existência da quantidade de receitas e a quantificação dos medicamentos receitados por cada médico cadastrado (módulo CIA TARGET). O vendedor, quando realiza o planejamento de visitas, pode consultar, por exemplo, a quantidade de receitas que cada médico fez dos medicamentos da Alcon e dos concorrentes (quer eles sejam genéricos ou não) e pode traçar sua estratégia de atendimento específica para cada situação. Isto é, os vendedores podem, previamente decidir se irão ou não oferecer a linha de produtos genéricos da Alcon, dependendo do comportamento que determinado médico adotou no passado, em relação aos produtos originais da Alcon, de concorrentes ou o volume de genéricos prescritos, evitando prejudicar as vendas dos medicamentos originais.

5. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

Como visto na literatura, um processo estruturado e contínuo de ICN integrado no processo corporativo de tomada de decisão, gerencia dados e informações vindas de fontes internas e externas, transforma dados em informações significativas, pertinentes e em tempo hábil, gerando inteligência, dissemina inteligência aos tomadores de decisão de acordo com a necessidade destes e provê uma base de conhecimento estratégica para aculturar e treinar

gerentes. Todas estas características estão presentes na gestão da Alcon Labs, o que permitiu aos autores concluir que o *case* em destaque representa uma aplicação de ICN no mundo empresarial.

Em uma época de competição acirrada e de mudanças significativas no entorno competitivo, a ICN tem um papel muito importante. A informação certa, no momento certo e para a pessoa certa pode evitar perdas inimagináveis para o negócio ou proporcionar ganhos consideráveis para a organização. Para alcançar o seu objetivo, de fornecer inteligência para a ação, o sistema de ICN requer mudanças na forma como as empresas se relacionam com os ambientes externo e interno.

O envolvimento de toda a empresa na ICN torna-se fundamental e, portanto, deve ser um esforço corporativo. O elemento humano é um dos fatores chave para o sucesso. E não se pode esquecer que a ética e a legalidade devem permear todo o processo de obtenção de informações.

Entender a necessidade das áreas corporativas e desenvolver ferramentas para que estas áreas desempenhem suas atividades com maior qualidade e eficácia, confere a ICN grande visibilidade dentro da organização e potencializa sua aceitação por pares e chefias.

A cada dia cresce em importância a possibilidade de se recuperar as informações contidas nas volumosas bases de dados não-estruturados, comuns em todas as organizações, tratá-las e disseminá-las sob a forma de informações. Por isso, recomenda-se investigar o potencial de uso e aplicações práticas de ferramentas como a plataforma CIA DDD, o que certamente representará uma contribuição essencial para o avanço da ICN.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta central do presente trabalho foi identificar as principais características da ICN e verificar sua aplicação em um ambiente empresarial de forte competição, mais especificamente no segmento químico-farmacêutico.

Utilizando-se um estudo de caso único, verificou-se a aplicação de ferramentas de ICN em uma empresa multinacional, que opera em nível nacional.

A ICN tem por propósito monitorar e oferecer informações tratadas, que façam a diferença e promovam vantagens competitivas. No Brasil, a prática da ICN ainda não é comum, mas já é possível observar em pesquisas que a atenção de diversos dirigentes está crescendo neste sentido.

Vale ressaltar, nesta reflexão final, a importância das pessoas no processo de formulação, implementação e disseminação da ICN e que a adaptação das ferramentas à cultura organizacional pode tornar-se fator decisivo para o sucesso da ICN na organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE REDES DE FARMÁCIAS E DROGARIAS – **ABRAFARMA** (www.abrafarma.com.br), banco de dados próprio, disponível em <http://www.cybersearch.com.br/farma/> último acesso em 05.06.2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – **ABRAIC**. Inteligência Competitiva. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/v2/glossario.asp?letra=I> Acesso em : 07 de julho de 2008.

BOVET, D. e MARTHA, J. **Redes de Valor**. São Paulo: Negócio Editora, 2001

- CANONGIA, C., SANTOS, D. M., SANTOS, M. M. *Foresight, competitive intelligence and knowledge management as innovation management tools*. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 11, n. 2, p. 231-238, maio/ago. 2004.
- CÂNDIDO, G., A., ARAÚJO, N., M.. As tecnologias de informação como instrumento de viabilização da gestão do conhecimento através da montagem de mapas cognitivos. **Ciência da Informação**, Ci. Inf. v.32 n.3 Brasília set./dez. 2003
- CHESBROUGH, H., W. *Why companies should have open business models*. **MIT Sloan Management Review**, vol. 48, n. 2. Winter, 2007
- FAGAN, Perry L.. **As gigantes farmacêuticas: prontas para o século XXI?** Cambridge (MA), Harvard Business School. Nota 9-698-070, 1998.
- FULD, L. *Intelligent competitor. How to get it and use it*. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1994.
- HAGEL, J., BROWN, J., S. *Funding invention vs. managing innovation*. *BusinessWeek*, February, 16, 2006. USA (NY).
- HAMEL, G. *Leading the Revolution*. Boston (MA): Harvard Business Review Press, 2000.
- LISBOA, M.; FIUZA, E.; VIEGAS, M.; FERRAZ, L. Política Governamental e regulação do mercado de medicamentos, Documento de trabalho nº 8, **Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda**, Rio de Janeiro, 2001.
- MILLER, J P. *Millennium intelligence: understanding and conducting competitive intelligence in the digital age*. Medford: Information Today, 2000.
- NETTO, A.P. **O desvio rotineiro e criminoso do receituário médico**. In: Grupemef. Edição 70, ano 24, Dezembro de 2002.
- PASSOS, A. **Inteligência Competitiva: como fazer a IC acontecer na sua empresa**. São Paulo: editora LCTE, 2005.
- PEREIRA, R.A.V.; RODRIGUEZ, M.V.R. Análise competitiva do mercado farmacêutico brasileiro: Estudo de caso. Anais X SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção, Novembro 2003.
- PRAHALAD, C., K.,; RAMASWAMY, V. *The new frontier of experience innovation*. **MIT Sloan Management Review**. Summer 2003, vol. 44, n. 4.
- PRENCIPE, L W. *The competitive intelligence edge*. **InfoWorld**, Vol. 22, no.39, 2000.
- PRESCOTT, E.; MILLER, H. S. **Inteligência Competitiva na Prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados**. Editores John. Tradução de ROSAS. A. F. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2002.
- QUINN, J. B., ANDERSON, P. e FINKELSTEIN, S. *New Forms of Organizing*. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J.B. (Org.). *Strategy Process – Concepts, contexts cases*. 3ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall, 1996.
- TRIST, E. L., **“Referent Organizations and the Development of Interorganizational Systems”**. In: *International Conference on Management Information Systems, 1. Incorporating GIS*. Wessex Institute of Technology, **Proceedings...** Halkidiki, Grécia. P. 269-278, 2002.
- RODRIGUES, L. C; RICCARDI, R.. **Inteligência Competitiva: nos negócios e organizações**. São Paulo: Editora Unicorpore, 2007.
- SANTOS, J.; DOZ, Y.; WILLIAMSON, P. *Is your innovation process global?*. **MIT Sloan Management Review**, vol. 45, n. 4. Summer, 2004.
- TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de; CORMIER, P. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.
- TYSON, K W M. *The complete guide to competitive intelligence*. Chicago: Kirk Tyson Associates, 1998.

YIN, R. K. *Case Study Research: Design And Methods*. California: Sage, 1994.