

Paulo Roberto Pachi Filho

**Desdobramento de Diretrizes e Indicadores de Desempenho
de um Plano Operacional: Indústria Farmacêutica**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da USP para a obtenção
do Diploma de Engenheiro de Produção**

São Paulo

2004

Paulo Roberto Pachi Filho

**Desdobramento de Diretrizes e Indicadores de Desempenho
de um Plano Operacional: Indústria Farmacêutica**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da USP para a obtenção
do Diploma de Engenheiro de Produção**

Orientador: Gregório Bouer

São Paulo

2004

**À Mari por ser quem ela é,
me apoiando sempre,
com muita dedicação.**

AGRADECIMENTOS

À minha família por ser tão querida e me dar todo o suporte que necessito. Poucas ou muitas, todas minhas conquistas até hoje têm o mérito destas pessoas, que estão e sempre estarão ao meu lado.

Ao Prof. Gregório Bouer por todo conhecimento e sabedoria passado de forma direta, indireta, intencional ou involuntária. Uma grande pessoa, a qual tive a oportunidade de melhor conhecer o trabalho e aprender a admirar.

A todos professores do departamento de Engenharia de Produção por explorarem ao máximo o potencial de nós, alunos, e nos ensinarem muito mais do que modelos e equações. Buscando sucesso na vida profissional, certamente grande parte será devido aos esforços e competências destes mestres. Ao Osni e à Cris, também agradeço sinceramente por todas ajudas de última hora.

À Roche, uma excelente empresa com ótimos profissionais. Sem o aprendizado, a confiança e a motivação proporcionados pela equipe do DNAL jamais teria sido possível a realização deste trabalho. Cris, René e Detlef, muito obrigado.

Aos meus grandes amigos, que fizeram de todo esse curso muito mais do que uma simples graduação. Pessoas não só inteligentes, como de grande valor: Roberto, Bruno, Arnaldo, Fábio, Rodrigo, Daniel(s), Celise, Sérgio, Diogo, Fabi, William, Guilherme, Dennis, Ronaldo, Ghizzi e Saulo Koga.

RESUMO

Este trabalho busca fazer o desdobramento das estratégias de um plano operacional da empresa. Utiliza-se a metodologia de Desdobramento das Diretrizes, para verificar o alinhamento das pessoas, recursos e meios com as prioridades definidas pela alta gestão da matriz (na Suíça). A prioridade, focada neste trabalho, é um objetivo de vendas estabelecido.

O Desdobramento das Diretrizes, com o detalhamento dos planos de ação em cada nível de melhoria, permite o correto direcionamento para um único sentido: a concretização do plano estratégico da empresa e a realização de seus objetivos. Para tanto há também um foco no desenvolvimento e gerenciamento dos indicadores de desempenho (tanto os itens de verificação como os de controle).

“Os planos não são nada, o planejamento é tudo.” Dwight D. Eisenhower

ABSTRACT

This paper presents a deployment of the strategies of one operational plan of the company. The Policy Deployment methodology is used in order to assure the peoples, resources and means alignment with the priorities defined by the high management in the company's matrix (in Switzerland). The priority, focused by this paper, is a established sales objective.

The Policy Deployment with the detailing of the actions plan at each improvement level, allows the correct aiming for an unique direction: the accomplishment of the strategic plan and the achievement of the objectives. To better exploit this methodology, there is also focus on the development and management of key performance indicators

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

1. INTRODUÇÃO	2
1.1 A Empresa	2
1.1.1 Specialty Care	6
1.1.2 Análise Estratégica da Empresa e do Setor	7
1.2 O Estágio	11
1.3 O Problema e o Trabalho	12
2. REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1 Introduzindo o Desdobramento de Diretrizes no contexto do TQM....	14
2.2 Definições de Desdobramento das Diretrizes por diversos autores	17
2.3 Os Objetivos do Desdobramento de Diretrizes	19
2.4 Da Elaboração do Planejamento Estratégico até o controle dos Resultados – o fluxo do Desdobramento de Diretrizes.....	20
2.5 DMAIC	23
2.5.1 Itens de Controle e Itens de Verificação	23
3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL	25
3.1 Detalhamento das Diretrizes	26
4. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA	30

4. 1 Coleta e Análise das Informações	31
4. 2 Definição e Análise dos Indicadores.....	37
4.2.1 Brainstorming.....	38
4.2.2 Análise dos Indicadores	42
4.2.3 Análise dos Indicadores Escolhidos.....	46
4.2.4 Coleta de Dados	52
4.2.5 A Necessidade de Implementação de uma Pesquisa de Mercado .	55
4.3 Desdobramento das Diretrizes	57
4.3.1 Objetivos	57
4.3.2 Meios.....	59
4.3.3 Flag Diagram.....	69
4.4.1 O Relatório Preliminar	76
4.4.2 Os Relatórios Finais	77
5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	85
BIBLIOGRAFIA.....	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As Forças Competitivas de Porter na Roche, elaborada pelo autor.....	7
Figura 2 – Matriz de Importância X Desempenho na Roche, elaborada pelo autor	8
Figura 3 – Análise SWOT, elaborada pelo autor	9
Figura 4 – Estratégia Genérica, elaborada pelo autor	10
Figura 5 – As dimensões da qualidade, elaborada pelo autor	14
Figura 6 – Gerenciamento pelas Diretrizes (adaptado de Shiba, 1997).....	20
Figura 7 – Significado de Política (Bouer, 2002)	31
Figura 8 – A Política (adaptado de Bouer, 2002)	32
Figura 9 – Evolução das Vendas (países grandes), elaborada pelo autor	33
Figura 10 – Evolução da Vendas (países médios), elaborada pelo autor.....	33
Figura 11 – Evolução das Vendas (países pequenos), elaborada pelo autor.....	34
Figura 12 – Diagrama Espinha de Peixe, elaborado pelo autor	37
Figura 13 – Gráfico de Correlação (Crescimento das Vendas), elaborado pelo autor	50
Figura 14 – Gráfico de Correlação (Vendas), elaborado pelo autor	51
Figura 15 – Desdobramento das Diretrizes (adaptado de Bouer, 2002).....	57
Figura 16 – Flag Diagram, elaborado pelo autor	69
Figura 17 – Flag Diagram (cont.), elaborado pelo autor.....	70
Figura 18 – Flag Diagram (cont.) , elaborado pelo autor.....	71
Figura 19 – Flag Diagram (cont.) , elaborado pelo autor.....	72
Figura 20 – Flag Diagram (cont.) , elaborado pelo autor.....	73
Figura 21 – Flag Diagram (cont.) , elaborado pelo autor.....	74
Figura 22 – E-mail Marketing, retirado do Relatório de Vendas.....	78

Figura 23 – Relatório de Vendas (México - apresentação), retirado da Intranet Roche	79
Figura 24 – Relatório de Vendas (Peru – apresentação) , retirado da Intranet Roche	79
Figura 25 – E-mail Marketing , retirado do Relatório de Vendas.....	80
Figura 26 – Relatório de Diretrizes (pág. 1), elaborado pelo autor	81
Figura 27 – Relatório de Diretrizes (pág. 2), elaborado pelo autor	82
Figura 28 – Relatório de Diretrizes (pág. 3), elaborado pelo autor	83

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 - A Roche em Números, elaborada pelo autor	4
Tabela 2 – Matriz de Escolha de Indicadores (Vendas), elaborada pelo autor	42
Tabela 3 - Matriz de Escolha de Indicadores (Estrutura) , elaborada pelo autor	43
Tabela 4 - Matriz de Escolha de Indicadores (Educação Médica) , elaborada pelo autor	43
Tabela 5 - Matriz de Escolha de Indicadores (Relações Públicas) , elaborada pelo autor	44
Tabela 6 - Matriz de Escolha de Indicadores (Estudos Clínicos) , elaborada pelo autor	44
Tabela 7 - Matriz de Escolha de Indicadores (Herceptin) , elaborada pelo autor	45
Tabela 8 - Matriz de Escolha de Indicadores (MabThera) , elaborada pelo autor	45
Tabela 9 - Matriz de Escolha de Indicadores (Xeloda) , elaborada pelo autor	46
Tabela 10 – Coleta de Dados (Vendas), elaborada pelo autor	53
Tabela 11 – Coleta de Dados (Estrutura), elaborada pelo autor	53
Tabela 12 – Coleta de Dados (Educação Médica), elaborada pelo autor	53
Tabela 13 – Coleta de Dados (Relações Públicas), elaborada pelo autor	53
Tabela 14 – Coleta de Dados (Estudos Clínicos), elaborada pelo autor	53
Tabela 15 – Coleta de Dados (Herceptin), elaborada pelo autor	53
Tabela 16 – Coleta de Dados (MabThera), elaborada pelo autor	54
Tabela 17 – Coleta de Dados (Xeloda), elaborada pelo autor	54
Tabela 18 – Desdobramento dos Objetivos, elaborado pelo autor	58
Tabela 19 – Indicadores Finais (Relações Públicas) , elaborado pelo autor	61
Tabela 20 – Indicadores Finais (Estudos Clínicos) , elaborado pelo autor	62

Tabela 21 – Indicadores Finais (Estrutura e Educação Médica), elaborado pelo autor	64
Tabela 22 – Exemplo de quantificação de indicador, elaborado pelo autor	66
Tabela 23 – Indicadores Finais (Herceptin) , elaborado pelo autor	66
Tabela 24 – Indicadores Finais (MabThera), elaborado pelo autor	67
Tabela 25 – Indicadores Finais (Xeloda), elaborado pelo autor	68

1. INTRODUÇÃO

1.1 A Empresa

A F. Hoffmann-La Roche AG, conhecida simplesmente por Roche, é uma empresa internacional que atua no ramo da saúde humana. Foi fundada em 1896, em Basiléia, na Suíça, por Fritz Hoffmann (1868-1920), juntamente com sua esposa, Adèle La Roche, que notaram entre a classe médica e a população uma necessidade crescente de medicamentos de alta qualidade e confiabilidade.

Hoje a Roche é uma empresa líder do setor de saúde e tem os objetivos de criar, produzir e comercializar soluções inovadoras de alta qualidade e que atendam tanto as necessidades dos médicos, quanto de seus pacientes. Seus produtos e serviços auxiliam na prevenção, diagnóstico e tratamento de doenças, melhorando, assim, a saúde e qualidade de vida das pessoas.

A empresa atua com responsabilidade e ética, comprometendo-se com o desenvolvimento sustentável e respeito às necessidades do indivíduo, da sociedade e do meio ambiente.

Desde seu início, a empresa teve uma orientação para pesquisas, firmando cooperações com professores universitários de Medicina e Farmácia, resultando na descoberta das primeiras drogas revolucionárias do início do século XX. A Roche é uma empresa direcionada pela inovação e enxerga a inovação contínua como um Fator Crítico de Sucesso. Sua visão estratégica de atingir a liderança através da excelência do desempenho em tudo o que faz, sendo superior em Inovação, Rapidez e Crescimento. Valorizando:

- **Uma cultura voltada para o desempenho:** totalmente comprometida com objetivos ambiciosos e recompensas
- **Trabalho em equipe global:** para aumentar nossas vantagens competitivas

- **Entusiasmo por mudanças:** através de liderança corajosa e assumindo riscos compartilhados
- **Senso de urgência:** e maior poder de decisão em todos os níveis da organização
- **Comunicação clara e transparente em todos os sentidos.**

Cerca de vinte por cento das suas vendas anuais são investidas em pesquisa e desenvolvimento. A colaboração pioneira em biotecnologia, bem como a parceria com a Genentech nos Estados Unidos, colocaram a Roche na vanguarda da pesquisa genética.

Líder mundial na área Hospitalar, a Roche tem vindo a fortalecer a sua posição no Ambulatório, assumindo um lugar de liderança nas especialidades e na clínica geral.

No Brasil, a Roche foi inaugurada em 14 de março de 1931.

Inicialmente contava com 17 funcionários instalados em um prédio de 250 m² no centro do Rio de Janeiro. Desde então a empresa cresceu imensamente em número de funcionários, instalações, negócios e investimentos no país, aumentando sensivelmente sua participação no mercado brasileiro.

Entre 1974 e 1978 a Roche construiu sua nova fábrica de produtos farmacêuticos em Jacarepaguá, Rio de Janeiro, ocupando uma área de mais de 300 mil m² totalizando, na época, um investimento de US\$ 65 milhões. O parque industrial de Jacarepaguá é hoje um dos mais avançados entre todas as unidades de produção da Roche no mundo. Suas instalações e equipamentos permitem alta eficiência industrial e segurança máxima, com a mesma tecnologia adotada nos centros mais desenvolvidos da Europa, Estados Unidos e Japão. A fábrica de Jacarepaguá é considerada modelo internacional de produção e qualidade farmacêutica.

Com um sistema descentralizado de operações (Unidade Jacarepaguá/RJ e Unidade Jaguaré/SP) a Roche tem filiais distribuídas por todas as regiões do País, e desde 1988 instalou sua nova sede administrativa no bairro de Jaguaré em São Paulo.

No Brasil a Roche, apesar de não ter participado de nenhum processo de fusão, esta sempre posicionada nos primeiros lugares no ranking da indústria farmacêutica e hoje conta com mais de 1400 funcionários.

Nos últimos anos, a Roche lançou no mercado brasileiro diversos medicamentos de alta tecnologia, resultado de pesquisa e desenvolvimento próprios, especialmente nas áreas de Oncologia, Obesidade, AIDS, Transplantes, Depressão, Dermatologia, Gripe e Hepatite C.

Nº de produtos comercializados em 2002	65 marcas e 177 formas de apresentação (entre comprimidos, cápsulas, gotas, etc.)
Faturamento bruto total em 2002	R\$ 1.109 milhões
Volume de Exportação	R\$ 76,5 milhões
Colaboradores	1.419
Investimentos	US\$ 33 milhões
Nº de médicos visitados em 2002	70.806
Pharmaceutical Market Share (Dez 2003)	6% (1º lugar – Grupemef)

Tabela 1 - A Roche em Números, elaborada pelo autor

Como em outros países do mundo a Roche no Brasil está dividida em 4 unidades de negócio:

- Farmacêutica,
- Roche Consumer Health,
- Diagnóstica,
- Vitaminas e Química Fina.

A unidade Farmacêutica, por sua vez, está dividida em duas:

- Primary Care: trabalha com os produtos prescritos por médicos, ou seja, os produtos que são adquiridos apenas com receita médica.

Atua principalmente nas seguintes áreas terapêuticas: Sistema Nervoso Central, Metabolismo, Cardiologia, Dermatologia, Infecções e Osteoporose, sendo líder na maior parte dos seus sub-mercados. Os cinco produtos em faturamento da Primary Care são: Lexotan (ansiedade), Xenical (redução de peso), Rivotril (distúrbios mais graves de ansiedade), Bactrim (infecções) e Roacutan (Acne). Os produtos são divulgados diretamente para os médicos por meio de eventos médicos, revistas especializadas, Internet e visitas de representantes, entre outros, Planejamento de Marketing e Network, vinculados à Primary Care, prestam serviços às demais Divisões. Estes departamentos trabalham alinhados com as estratégias dos produtos e da empresa, assegurando uma comunicação sincronizada das mensagens de marketing, atendimento diferenciado de médicos e pacientes e, conseqüentemente, criando uma imagem de empresa inovadora.

- Specialty Care: atua na divulgação e comercialização de medicamentos específicos para transplantes, oncologia, hematologia e terapias de suporte, Aids, hepatite e produtos hospitalares. Além disso integram a Specialty Care: Licitações (responsável por participação em concorrências públicas), Registros (ações regulatórias, renovando licenças e negociando as aprovações e publicações de todos os registros de produtos) e Serviços Estratégicos (relacionamento com clientes, farmacoeconomia, treinamento de força de vendas e pesquisa clínica local).

O trabalho será desenvolvido nesta unidade de negócio da empresa (a Specialty Care).

1.1.1 Specialty Care

Missão: Disponibilizar os melhores produtos e serviços aos clientes. Assegurar o crescimento da Divisão com sinergia e responsabilidade social.

Visão: A Specialty Care ampliará LIDERANÇA no seu mercado através da PERFORMANCE e excelência do seu time, CRIANDO VALOR e lucratividade

Unidades de Negócio e de Suporte: Transplantes, Oncologia, AIDS, Hepatites, Produtos Hospitalares, Serviços Estratégicos, Registro de Produtos e Gerência Nacional de Contas Públicas.

1.1.2 Análise Estratégica da Empresa e do Setor

Além desta primeira parte de apresentação da empresa, neste item será feita uma contextualização da empresa através de uma análise usando algumas ferramentas aprendidas durante o curso de Engenharia de Produção. O objetivo deste item é que a introdução não se restrinja a simples apresentação de dados e inclua também análise de informações.

O setor será o ponto de partida para essa análise. No ramo farmacêutico, a expectativa do consumidor é mais criteriosa, pelo fato de estar tratando de saúde. Alguns pontos, tais como a qualidade dos seus produtos e preocupação da empresa com seus clientes são extremamente importantes. Além destes fatores diferenciados do setor, a expectativa da sociedade também se foca em questões como preocupação com o meio ambiente, idoneidade de seus administradores, preocupação com causas sociais e no desenvolvimento de novos produtos para melhoria do bem-estar da população.

Através das forças competitivas de Porter (figura abaixo), podemos ver que se trata de um setor cinco estrelas, onde somente em casos como a venda de medicamentos para o governo, a força dos consumidores assume uma intensidade mais forte, mas na grande maioria dos casos não exercem um papel significativo.

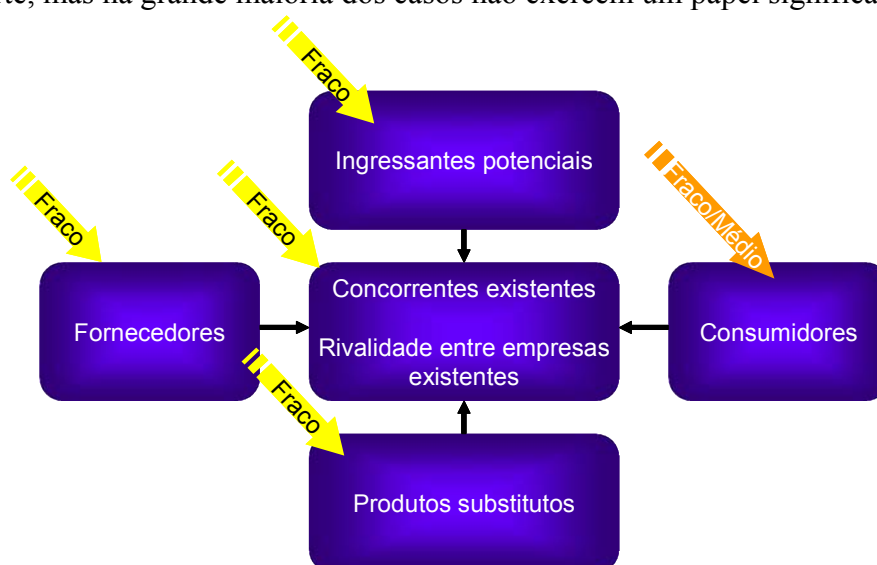


Figura 1 – As Forças Competitivas de Porter na Roche, elaborada pelo autor

Através da matriz de importância X desempenho, podemos situar melhor a empresa neste setor. Os indicadores mais significativos para esta contextualização, estão representados no gráfico por suas iniciais: preço (P), qualidade do produto (Q), disponibilidade do produto (D) e imagem da empresa (I)

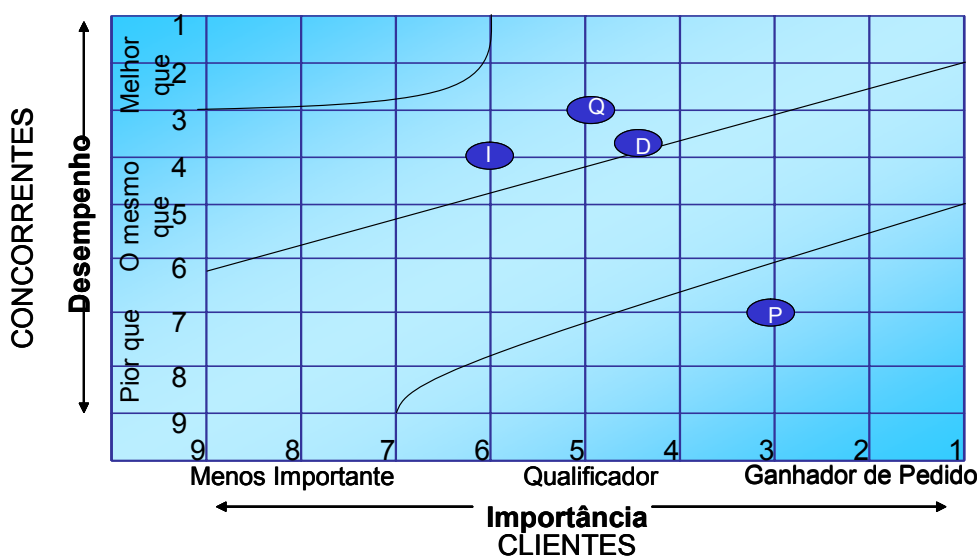


Figura 2 – Matriz de Importância X Desempenho na Roche, elaborada pelo autor

- Preço: foi classificado como um critério na zona de urgência, pois apesar de ser ganhador de pedido, o nível de preço da Roche está acima dos concorrentes. Por este motivo, a empresa deixa de participar em muitos mercados. No entanto, é válido ressaltar que se trata de uma escolha realizada de acordo com a estratégia da empresa, que é a de fornecer produtos específicos, de alta qualidade e portanto, a um preço mais elevado - não participando de mercados que envolvem grande concorrência, como os genéricos.
- Qualidade do produto: Este critério foi classificado como qualificador e a Roche encontra-se melhor que seus concorrentes.

- Disponibilidade do produto: Também classificado como qualificador, porém a empresa encontra-se mais nivelada com as concorrentes, pois esta tarefa é de responsabilidade de grandes distribuidores que prestam serviços a outras empresas também.
- Imagem da empresa: Este critério foi classificado como qualificador, porém com uma importância inferior a das demais. A Roche encontra-se nivelada com as outras empresas.

Tratando-se especificamente da empresa, será feita uma análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da empresa (análise Swot):

<i>Pontos Fortes</i> • Imagem Institucional • Portfolio e pipeline da Specialty Care • Produtos líderes e consolidados da Primary Care • Força de vendas especializada • Bom relacionamento com o governo • Qualificação de recursos humanos	<i>Oportunidades</i> • Cenário econômico positivo • Aumento nos gastos com saúde • Crescimento dos mercados de Oncologia, Hepatite, Obesidade e Transplantes • Licenciamentos • Soluções integradas na saúde • Reembolso de medicamentos nos convênios privados
<i>Pontos Fracos</i> • Dependência de produtos maduros da PC • Altos custos dos produtos da SC • Falta de recursos promocionais • Gap no Pipeline da PC	<i>Ameaças</i> • Competição de genéricos e cópias • Instabilidades políticas e econômicas • Pressão nos preços por parte do governo e restrições orçamentárias • Mudanças nas leis de patentes e nas políticas de preços • Novos competidores para os produtos da SC que mais crescem

Figura 3 – Análise SWOT, elaborada pelo autor

Porter também classifica as empresas de acordo com os tipos básicos de vantagens competitivas: liderança em custo ou diferenciação. Com base nessas duas dimensões, há quatro possíveis estratégias genéricas, conforme ilustra a figura abaixo:

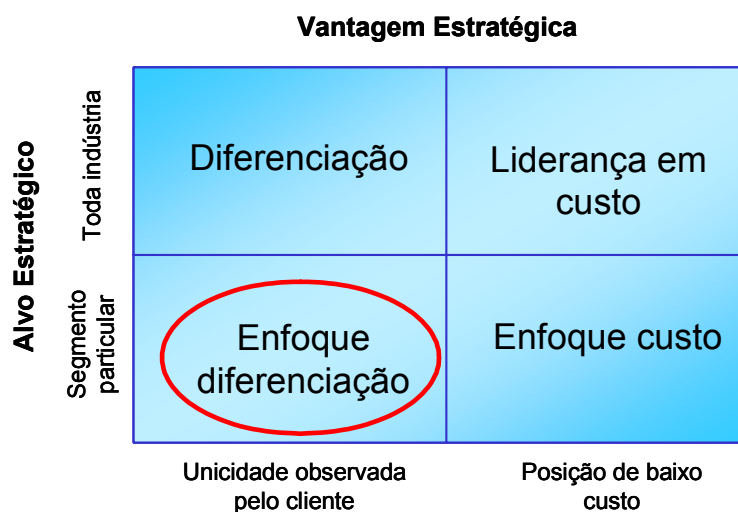


Figura 4 – Estratégia Genérica, elaborada pelo autor

No caso da Roche, a estratégia genérica é enfoque em diferenciação. A empresa foca em alguns segmentos específicos do mercado, como por exemplo, oncologia, AIDS e transplantes. Além disso, pelo fato de a empresa concentrar seus esforços em produtos inovadores, ela não entra em segmentos onde há uma concorrência de genéricos. Assim, ela desenvolve produtos únicos e específicos sobre os quais consegue, através de uma margem maior, obter o retorno dos investimentos feitos em pesquisa e desenvolvimento.

1.2 O Estágio

A área, na qual o estágio é desempenhado, é o departamento de Desenvolvimento de Negócios para América Latina. O Desenvolvimento de Negócios engloba um amplo espectro de atividades que vão desde pesquisa de oportunidades para licenciamento de novos produtos, isto é, produtos que não são desenvolvidos pela Roche AG (incluindo estudos de mercado, análises de portfólio, entrevistas com especialistas, elaboração de business cases, etc.) até Business Intelligence e planejamento estratégico dos negócios para a região da América Latina. Passando, inclusive, pela coordenação regional das áreas estratégicas para empresa, Oncologia, Hematologia e Obesidade; sendo neste âmbito que muitas atividades foram desenvolvidas pelo autor durante o estágio e, portanto, será o assunto deste Trabalho de Formatura.

1.3 O Problema e o Trabalho

Como mencionado acima, a área de Oncologia é uma área estratégica para a Roche. Sendo a empresa líder do segmento, a performance de seus três principais produtos na linha: Herceptin (tecnologia de ponta para o tratamento de câncer de mama), MabThera (tratamento de linfoma não-Hodgkin) e Xeloda (tratamento inovador por via oral para câncer colorretal e de mama), tem um papel fundamental no planejamento corporativo, sendo um fator crítico de sucesso para o futuro da empresa.

Para o ano de 2005, foi estabelecido o projeto 222, que visa obter CHF 222 milhões com as vendas destes três principais produtos na região da América Latina, incluindo os dez países onde a Roche tem subsidiárias: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, México, Peru, PRISA¹, Uruguai e Venezuela. Para tanto, há um planejamento estratégico global, incluindo as diretrizes regionais, isto é, os objetivos e meios para alcançá-lo.

Este trabalho tem como objetivo justamente fazer um estudo aprofundado deste planejamento, complementando-o quando necessário, como por exemplo no desenvolvimento e gerenciamento de indicadores de desempenho. Para realização deste estudo, será utilizado o Desdobramento das Diretrizes. Esta metodologia provê um mecanismo sistemático para calcular a diferença entre o que a empresa pode fazer e o que ela deve fazer. Ele determina quais melhoramentos são necessários e assegura que soluções sejam conectadas através da organização, possibilitando uma mudança real no trabalho diário das pessoas. O Desdobramento das Diretrizes alinha as atividades das pessoas por toda empresa, de maneira que a mesma possa alcançar suas metas-chave e reagir rapidamente às mudanças ambientais. Envolvendo todos gerentes de uma maneira coordenada no planejamento das diretrizes da empresa. Desta forma, provê uma importante estratégia para participação total, bem como o alinhamento dos objetivos da empresa.

¹ PRISA: Productos Roche Interamericana SA – com sede na Costa Rica, representa a Roche na América Central (exceto México) e Caribe

Capítulo 2**REVISÃO DA LITERATURA**

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Introduzindo o Desdobramento de Diretrizes no contexto do TQM

No final dos anos 40 o Japão estava saindo de um período muito difícil, com o pós-guerra. A economia estava abalada, muitas empresas passavam por crises e a busca por inovações que pudessem trazer melhorias era crescente. Em 1950 o doutor Deming foi convidado pela JUSE a dar um seminário sobre controle estatístico da qualidade. Assistidas por presidentes e profissionais de cargo alto, as palestras foram claras e incisivas, o que inclusive fez com que ele voltasse a visitar o Japão diversas vezes.

Nos anos que se seguiram o controle da qualidade evoluiu muito, sendo inclusive criado o Prêmio Deming. O TQM surgiu desta evolução entre os anos de 1961 e 1965 e pode ser definido como uma abordagem da gestão para o sucesso a longo prazo através da satisfação dos clientes. É baseado na participação de todos funcionários para a melhoria de processos, produtos, serviços e cultura, na qual eles trabalham. O TQM beneficia todos membros da organização e da sociedade. Esse benefício se dá através do fato que o objetivo de uma empresa dentro de uma sociedade é contribuir para satisfação das necessidades das pessoas e o TQM possibilita o melhor cumprimento desse objetivo. Todos precisam estar satisfeitos com os produtos, isto é, é necessária a Qualidade Total. A Qualidade Total tem cinco dimensões:



Figura 5 – As dimensões da qualidade, elaborada pelo autor

O TQM é um caminho muito eficiente para se atingir a Qualidade Total e, assim, satisfazer os objetivos inerentes à empresa.

No TQM, o controle pode ser definido num sentido amplo como o gerenciamento simultâneo das dimensões da qualidade total através de duas ações básicas: Gerenciamento da Rotina e Gerenciamento de Melhorias.

O Gerenciamento da Rotina é um conjunto de atividades voltadas para alcançar os objetivos atribuídos a cada processo. Obedecendo a normas e padrões, além de combater as causas principais de problemas que surgirem para evitar sua reincidência. Dessa forma, o gerenciamento de rotina garante uma previsibilidade, que proporciona o conhecimento e controle do processo em questão, porém, ao mesmo tempo, está incorrendo um sério risco de a empresa permanecer estática e perder em competitividade frente aos concorrentes. Para que isso não ocorra, é necessário que haja também o Gerenciamento de Melhorias.

O Gerenciamento de Melhorias busca a melhoria dos processos, mediante a alteração dos seus padrões, para níveis nunca atingidos. Além de melhorar a moral e a segurança dos funcionários, melhores produtos, menores custos e maior quantidade em menores prazos serão alcançados.

Esses dois gerenciamentos constituem os pilares básicos do TQM. E o Desdobramento de Diretrizes é parte fundamental do gerenciamento de melhorias, sendo o foco deste trabalho.

O Desdobramento das Diretrizes, também conhecido como planejamento hoshin, gerenciamento pelas diretrizes ou policy deployment tem suas origens no SQC. Em 1958, foram introduzidos novos itens de auditoria no Prêmio Deming: diretrizes e plano, organização, relações interdepartamentais, padronização, análise, controle e efeitos. Os requerimentos submetidos ao exame do prêmio eram, em consequência, obrigados a conter as descrições das diretrizes de promoção de TQM ou das diretrizes da empresa. Este foi um fator importante para enfatizar as diretrizes no controle de qualidade.

O Desdobramento das Diretrizes, como citado anteriormente, é apenas um dos pilares do TQM. Outros, tais como o controle de produção e o controle de custo, estão na atividade diária em qualquer empresa, no Gerenciamento da Rotina, que é a base da gestão empresarial. O Gerenciamento de Melhorias é um gerenciamento estratégico para responder às situações competitivas e sobreviver no ambiente dinâmico de mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. É um verdadeiro retrocesso manter o status quo. Para que isso não ocorra, elas precisam esclarecer os pontos fracos aparentes e os inatingíveis de seus sistemas para que estas fragilidades sejam eliminadas e os sistemas aperfeiçoados em sua totalidade. Isto é o que torna o desdobramento das diretrizes tão importante, pois esclarecem-se as diretrizes das metas anuais específicas derivadas das diretrizes de longo e médio prazos que englobam as visões de longo prazo da empresa. Há um esforço para alcançar as metas através de planos de ação elaborados para melhorar o sistema de controle. Esses planos de ação são então desdobrados em suas metas e suas diretrizes. Enquanto isso, ações tais como a Garantia de Qualidade (GQ) precisam estar em movimento permanente, uma vez que elas envolvem as atividades diárias mais do que o desdobramento das diretrizes. A atividade diária é a base do desdobramento das diretrizes, que melhora o nível das atividades da GQ como Feigenbaum as definiu; mas tais atividades de melhoria por toda a empresa em todos os níveis de uma organização são apenas uma das características do TQM.

O desdobramento das diretrizes se encontra no contexto que pode ser resumido da seguinte forma:

1. Análise do Ano Anterior
2. Definição das Políticas
3. Desdobramento das Diretrizes
4. Execução das Políticas
5. Monitoração e Verificação das Ações
6. Auditorias da Direção

A implementação do Desdobramento das Diretrizes estimula a organização a identificar e quantificar suas necessidades.

2.2 Definições de Desdobramento das Diretrizes por diversos autores

Segundo K. Nayatani (Way of Linking and Thinking of Things – JUSE), o Desdobramento de Diretrizes “...é uma atividade de controle sistemática para a realização das diretrizes anuais de gestão (diretrizes do presidente), baseada no lema da empresa, nos conceitos gerenciais, nos planos a longo e médio prazos, etc., nos quais todos níveis do trabalho realizam o PDCA a fim de harmonizar cada diretriz.”

Segundo S. Mizuno (Companywide Overall QC – NikkaGiren), o Desdobramento de Diretrizes “...pretende melhorar a performance continuamente através da disseminação e do desdobramento da direção, das metas e dos planos da gerência da empresa para a alta gerência e para todos funcionários, de maneira que todos os níveis do trabalho possam atuar nos planos, avaliar estudar e ter o retorno dos resultados enquanto se efetua o PDCA continuamente. A finalidade do Desdobramento de Diretrizes é romper o status quo e dar um grande salto através da análise dos desdobramentos dos problemas atuais em resposta às condições ambientais.”

Segundo S. Miura (TQC Terminology Dictionary – Japan Standards Association) Desdobramento de Diretrizes: “...toda atividade dentro de uma organização para as realizações sistemáticas do plano gerencial de longo e médio prazo ou das diretrizes gerenciais anuais, que são estabelecidas como os meios para a realização dos propósitos gerenciais. Muitas vezes, é utilizado para o gerenciamento das diretrizes gerenciais anuais.”

Segundo T. Sugimoti (QC of Clerical-Sales Service Work – Nippon Kikaku Kyokai) “Resumidamente, o Desdobramento de Diretrizes é um sistema para a realização efetiva das metas (muitas vezes Q, C, D) através da união de todas as capacidades da completa organização de uma empresa.”

Segundo Y. Akao (Desdobramento das Diretrizes para o Sucesso do TQM - Japan Standards Association) o Desdobramento de Diretrizes “...é, para a realização dos propósitos gerenciais, um sistema de intensificação da capacidade total da empresa e reunião de toda capacidade da empresa para a melhoria do desempenho, através do desdobramento de uma diretriz e de um plano unificado (implementação, verificação, ação para melhoria) estabelecido como um plano anual de gestão baseado no lema da empresa (conceito básico de gerenciamento da empresa). A estratégia gerencial é uma forma de planejamento anual da gestão de longo e médio prazos pela utilização dos principais recursos para o gerenciamento (pessoas, mercadorias, dinheiro) e otimização da união de qualidade volume, custo e tempo.”

Segundo G. Bouer (Desdobramento dos Objetivos e Articulação das Ações – TQS Engenharia) é um processo organizacional-metodológico que permite a articulação racional de uma política / objetivo em:

- Áreas de ação
- Modalidades
- Responsabilidades e Recursos
- Tempos

Podendo ser aplicado a qualquer objetivo (custos, qualidade, tempos). A fim de ser planejado e perseguido. Deve ser implementado sobre a base de “números” e de “políticas”.

2.3 Os Objetivos do Desdobramento de Diretrizes

Segundo Bouer (2002), o Desdobramento de Diretrizes tem como objetivos:

- Realizar programas de melhoria que apresentem ao seu término resultados significativos mesmo a curto-prazo
- Obter o consenso do pessoal sobre os objetivos de melhoria
- Assegurar a coerência entre
 - Política e ações através dos vários níveis
 - Ações e objetivos internamente a um nível
 - Política e ações no âmbito de diferentes funções
- Manter o Controle da Atividade de Melhoria

Segundo Shiba (1997), existem três objetivos de alinhamento para o Desdobramento de Diretrizes:

- Das pessoas em direção às metas-chave da empresa: criando-se a sensação de urgência, todos serão induzidos a realizar tarefas estrategicamente importantes;
- Das tarefas e projetos em relação às metas-chave da empresa: concentrando-se os esforços e os recursos;
- Das metas e atividades da empresa às mudanças externas.

2.4 Da Elaboração do Planejamento Estratégico até o controle dos Resultados – o fluxo do Desdobramento de Diretrizes

Os principais componentes do fluxo do qual o Desdobramento de Diretrizes faz parte, podem ser vistos na figura abaixo:

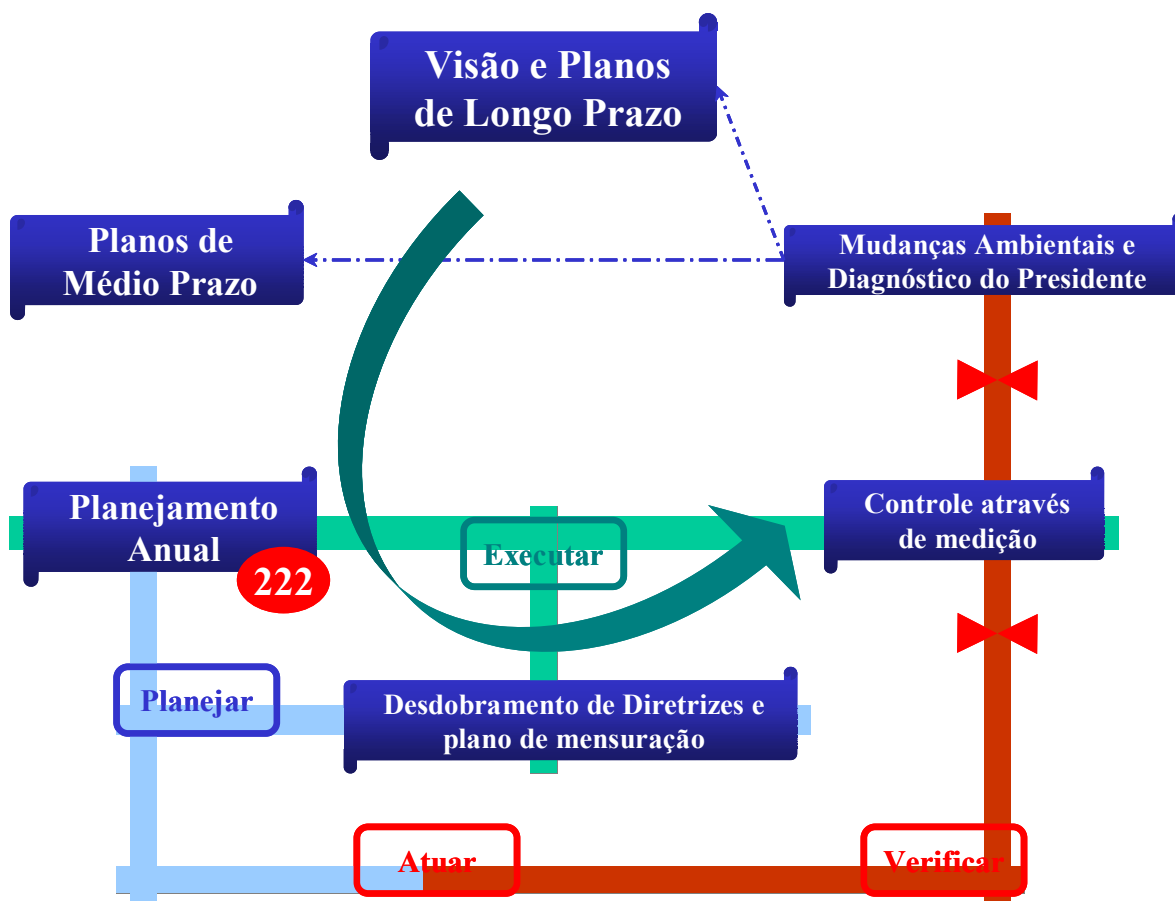


Figura 6 – Gerenciamento pelas Diretrizes (adaptado de Shiba, 1997)

Fase I: Elaboração do Planejamento Estratégico

Esta primeira etapa é a parte proativa do fluxo. Baseia-se no ambiente e na visão futura, para que a empresa possa focalizar recursos (pessoas, trabalhos,...) em suas necessidades, de acordo com a contribuição que cada um pode oferecer. Parte de uma análise da situação, para identificar problemas e oportunidades e então se faz um planejamento dos fins, para se projetar o futuro desejado. Por ultimo, nesta fase

deve ser feito também o planejamento dos meios, para se criar efetivamente os planos de ação que levarão ao futuro desejado.

Fase II: Desdobramento por Diretrizes

Depois de fazer o planejamento estratégico, deve-se desdobrá-lo por toda a empresa.

Existem três aspectos fundamentais para o desdobramento de diretrizes:

- utilização de abstração: por exemplo, indo de uma visão de longo prazo para um plano anual e desdobrar para baixo a hierarquia do gerenciamento
- base em fatos e análises: o presidente e os chefes de divisão devem determinar o que impede a empresa de alcançar suas metas-chave, e os subordinados ao presidente devem fazer o mesmo. Em outras palavras, para desdobrar os objetivos e os meios sensatamente, deve-se estratificar o mercado, clientes, produtos, fontes de possível redução de custo, e assim por diante.
- desdobramento de medidas para medir o quão bem os meios foram postos em prática e os objetivos foram atingidos.

Fase III: Controlando com Medidas

As medidas e os objetivos dizem ao longo do ano se a falha para executar o resultado desejado foi devido ao funcionamento inadequado dos meios planejados, ou a uma falha em pô-los em prática. A medida permite monitorar e controlar processos, até mesmo o processo de mudar outros processos. Caso a monitoração indique que as medidas estão fora dos limites especificados, ações devem ser tomadas.

O propósito do desdobramento de diretrizes é alinhar cada pessoa e cada atividade, de forma que elas dirijam a atenção para as metas-chave da empresa. Isto faz com que seja necessário verificar se o trabalho diário das pessoas está atualmente em alinhamento com os hoshins mais importantes, e, caso isto não ocorra, modificá-los apropriadamente.

Fase IV: Verificar e Atuar

Uma vez que o plano anual tenha sido feito (planejado) e posicionado através do ano (executar), é hora de verificar se há fraquezas no plano ou na maneira como ele tem sido posto em prática (verificar), e atuar apropriadamente para influenciar o plano do próximo ano, ou possivelmente os planos de longo e médio prazos (atuar).

2.5 DMAIC

O princípio do controle é baseado na idéia de que as pessoas são inerentemente boas e querem ter bons desempenhos (bônus, viagem...) consequentemente, o controle deve ser voluntário. O controle voluntário deve satisfazer as seguintes condições, sem exceções:

- 1) deve existir um claro entendimento da meta a ser atingida
- 2) deve existir um claro entendimento de que passos são necessários para atingir a meta
- 3) deve existir um claro entendimento de que passos são necessários no caso de não realização da meta

Algumas vezes, quando você executa um trabalho de melhoria, obtém um resultado ruim ou incompleto. O conceito de Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar (DMAIC, do Inglês Define, Measure, Analyze, Improve and Control) visa evitar tais repetições.

O desdobramento de diretrizes pode utilizar o DMAIC na identificação dos itens críticos para as mudanças ou para a melhoria:

- Definir com precisão o escopo do projeto e a meta a ser alcançada (Definir);
- Determinar a localização ou foco do problema (Medir);
- Determinar as causas de cada problema prioritário (Analisar);
- Propor, avaliar e implementar soluções para cada problema prioritário (Melhorar);
- Garantir que o alcance da meta seja mantido a longo prazo (Controlar).

2.5.1 Itens de Controle e Itens de Verificação

Um ponto de controle é utilizado para analisar dados e tomar medidas adequadas, servindo, portanto, melhor para metas. Um ponto de verificação exige julgamento e tratamento imediatos e deve ser verificado diariamente (melhor para meios).

Capítulo 3

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

A oncolatina tem sua força tarefa dedicada ao aumento dos lançamentos com sucesso e do marketing dos produtos de Oncologia e Hematologia da Roche na América Latina. Condições regulatórias especiais favorecem o lançamento dos produtos de oncologia mais cedo, o que permite que a experiência adquirida e as tendências de vendas sejam usadas como indicativas para outros países. Para que todos essas diretrizes sejam sustentadas, o principal objetivo atual é venda de CHF 222 milhões nos três principais produtos da linha de Oncologia (MabThera, Herceptin e Xeloda) em toda região da América Latina. Para isso faz-se um controle de vendas trimestral e uma das principais formas de garantir que isso de fato ocorra é a remuneração variável. O Desdobramento das Diretrizes visa reforçar a capacidade de se alcançar este objetivo, focando não somente no objetivo em si, como também fazendo um desdobramento e controle dos planos de ação.

Por se tratar de dez países diferentes existem muitas discrepâncias nas diretrizes país a país. É normal que um país como o México, que tem o maior mercados da região, tenha um objetivo de vendas maior do que um país como o Equador. Porém, os planos de ação podem possuir menores discrepâncias, isto é, os países podem alinhar seus planos da ação através do aproveitamento do planejamento e das medidas que estão sendo tomadas nos outros países, afinal os mercados podem ter tamanhos diferentes, mas possuem muitas semelhanças. Com um controle regional dos planos de ação será possível uma maior integração dos países neste aspecto, proporcionando, de certa forma, um modelo de benchmarking para que cada país possa expandir suas ações, se aproveitando das competências e sinergias regionais. Além desse enriquecimento no planejamento, pode-se otimizar a implementação de ações regionais (como, por exemplo, de relações públicas) contribuindo ainda mais para esta sinergia.

3.1 Detalhamento das Diretrizes

Um planejamento para se adequar ao desdobramento de diretrizes deve conter uma definição dos resultados desejados para o ano seguinte, a focalização dos meios para alcançá-lo e medidas para efetuar a mensuração do progresso:

- **Definição dos resultados desejados para o próximo ano:** Alto crescimento e lucratividade em Oncologia através de liderança em especialização, integração e paixão;

- **Focalização dos meios:**

- Exploração eficaz do mercado: para cada um dos produtos, temos um mercado bastante complexo, com muitas particularidades. Turbulências podem prejudicar produtos que estejam mal posicionados, mas podem representar novas oportunidades para quem souber aproveitá-las. Conhecer e saber explorar as particularidades dos mercados e seus nichos específicos certamente traz muitas vantagens.
- Dedicação e especialização: através de uma organização bem estruturada e focada corretamente pode-se fazer algo apropriado para um finalidade especial. O contínuo treinamento de toda equipe e o melhor entendimento das necessidades dos pacientes visam mostrar aos consumidores que todos estão agindo como parceiros na franquia de oncologia. Neste ambiente altamente complexo especialização é um elemento chave, com o estabelecimento de equipes múltiplas e altamente qualificadas
- Estudos Clínicos: A mercado de oncologia é dirigido por dados científicos, que comprovem as vantagens do produto (eficácia, efeitos colaterais, entre outros). Se trata, sem dúvida do meio mais eficaz de aumentar as vendas, nos casos de produtos bons. É necessário aumentar o máximo possível o número de pacientes envolvidos e o desenvolvimento de planos clínicos para toda a região, abrangendo a

participação em estudos de fase IV² globais, regionais e locais é essencial.

- Educação Médica: como citado anteriormente, no mercado de oncologia a propaganda para o público aberto não é permitida. É necessário que o produto seja bem difundido entre os médicos e que suas vantagens estejam claras para esse público. Além disso, ter um bom relacionamento com quem irá receitar o medicamento é essencial. Uma boa forma de atingir todas essas necessidades em educação médica é conduzir fortes programas de educação médica, como patrocínio de médicos em eventos chaves, congressos internacionais e simpósios.
- Relações Públicas: para gerar um maior acesso ao mercado, superando barreiras e regulamentos econômicos, atividades de relações públicas podem ser muito eficazes. A construção de bons relacionamentos com a mídia é uma ferramenta essencial não só para se certificar que as mensagens chave cheguem na audiência correta, como também adiciona um alto nível de credibilidade e autoridade para a mensagem, de uma maneira que nenhuma outra forma de comunicação poderia fazer. Além disso, no mercado de oncologia, o maior cliente é o governo. A presença de um medicamento na lista do governo é um fator que pode mudar completamente o planejamento do ciclo de vida de um produto. E justamente para trazer atenção para as vantagens do medicamento e facilitar sua disponibilização para os pacientes que sofrem da doença, atividades de relações públicas fazem parte dos fatores críticos de sucesso desses produtos

² Estudos Clínicos de fase 4: são estudos clínicos realizados na fase de pré marketing, isto é, se trata dos estudos com maior influência nas vendas. Os outros estudos clínicos existentes são os de fase 1,2 e 3, quando o produto ainda se encontra num estágio menos desenvolvido, ainda longe de seu lançamento.

- Integração: alinhamento das atividades e criação em nível regional, criando sinergias. Várias peças que se encaixam bem, para um objetivo comum. Não significa que todos têm que fazer a mesma coisa, ao mesmo tempo e sim fazer o que é necessário para se ter sucesso.

- **Medidas para mensurar o progresso:** Vendas, em Francos Suíços, de Herceptin, MabThera e Xeloda na região da América Latina.

- **Valor do objetivo:** CHF 222 milhões.

- **Data:** no ano de 2005.

No próximo capítulo será feito um desdobramento ainda mais detalhado destas diretrizes.

Capítulo 4**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA**

4. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA

Em toda bibliografia estudada para o desenvolvimento deste trabalho, diferentes fluxos para implementação do Desdobramento de Diretrizes foram propostos. Cada metodologia tem suas qualidades e classificar uma como melhor do que a outra seria um equívoco. Além disso, os autores enfatizam que as metodologias somente auxiliam a gerenciar a implementação do sistema de Desdobramento de Diretrizes. Seus fluxos não refletem exatamente o que qualquer empresa em particular utilizará na implementação real, mas foram desenvolvidos para fornecer uma integração das melhores práticas de forma não prescritiva. Nesta etapa do trabalho será elaborado um fluxo embasado na bibliografia estudada, porém com características próprias. Dessa forma as peculiaridades tanto do projeto como da empresa serão melhor contempladas e o trabalho será melhor adequado à realidade da empresa e as condições ambientais na qual está inserida.

A proposta se divide em quatro partes principais:

- 1) Coleta e Análise de Informações;
- 2) Definição e Análise dos Indicadores;
- 3) Desdobramento das Diretrizes
- 4) Implementação e Divulgação do Plano de Melhoria.

O conteúdo de cada um desses tópicos é fundamentado na bibliografia, constituindo a implementação do Desdobramento de Diretrizes como descrito no item anterior.

4.1 Coleta e Análise das Informações

Na introdução deste trabalho foi feita uma pesquisa sobre a empresa e seus objetivos. Esta pesquisa inicial foi a primeira etapa necessária para implementação do Desdobramento de Diretrizes. Diversas informações coletadas, iniciando-se pelo lema da empresa “Inovando em Saúde”, serviram de ponto de partida para este trabalho, contextualizado melhor a empresa e dando um maior conhecimento e entendimento de suas políticas e diretrizes. O planejamento das estratégias gerenciais de longo prazo é o maior indicador da direção que os objetivos e metas devem seguir (ver figura abaixo).

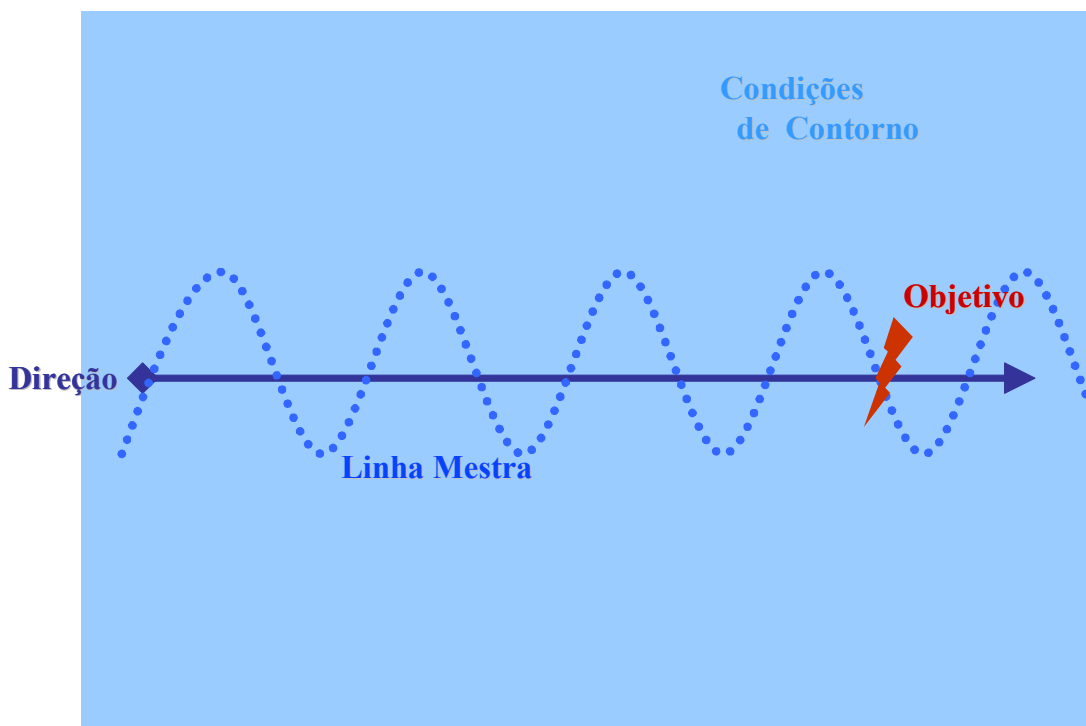


Figura 7 – Significado de Política (Bouer, 2002)

Partindo do lema da empresa, pode-se perceber que obter sucesso em suas inovações é um fator crítico de sucesso. A rapidez às mudanças, que é um dos valores da empresa, tem o objetivo de aumentar a probabilidade deste sucesso, através da criação de um senso de urgência em todos.

Para um amplo Desdobramento de Diretrizes todo este contexto global da empresa (o planejamento estratégico de longo prazo, o lema,...) é idealmente revisto e ajustes são feitos. No entanto, devido a restrições da empresa, apenas a contextualização feita na introdução substituirá esta etapa do trabalho, cujo escopo esta mais centrado no médio prazo e não será prejudicado. Na figura abaixo podemos ter uma vista geral da Política que está sendo abordada neste trabalho



Figura 8 – A Política (adaptado de Bouer, 2002)

Além desta contextualização, outro passo fundamental nesta etapa do trabalho é a coleta e a análise dos dados referentes à situação atual da empresa. Para isso, primeiramente iremos analisar os dados de desempenho do ano anterior. Os gráficos abaixo mostram as vendas históricas desdobradas trimestralmente por produto e país

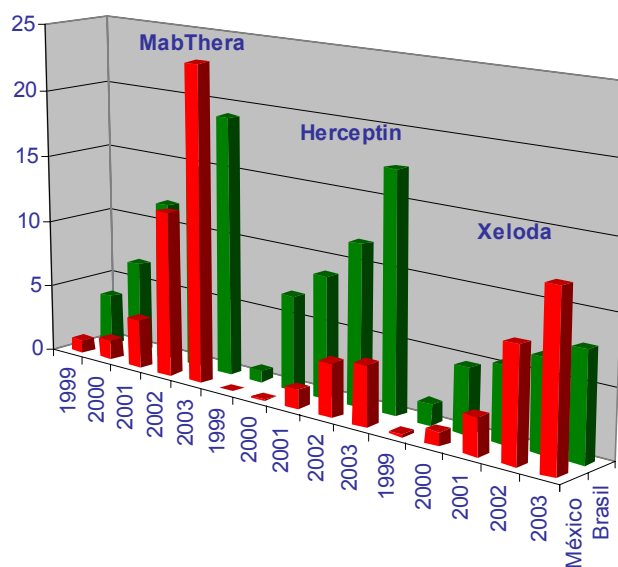


Figura 9 – Evolução das Vendas (países grandes), elaborada pelo autor

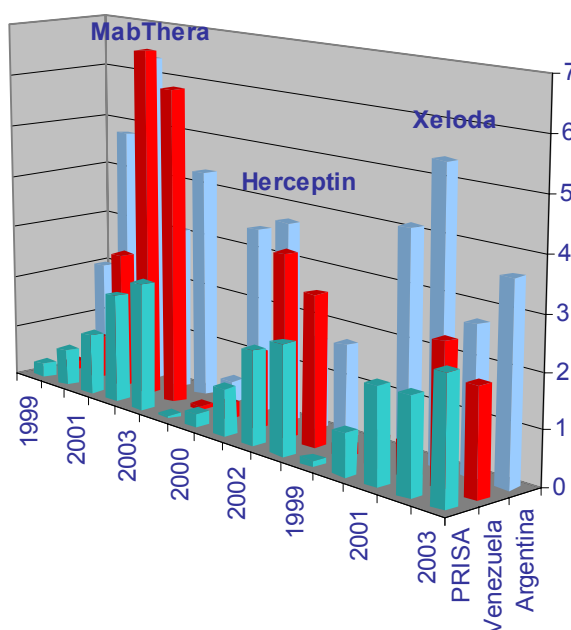


Figura 10 – Evolução da Vendas (países médios), elaborada pelo autor

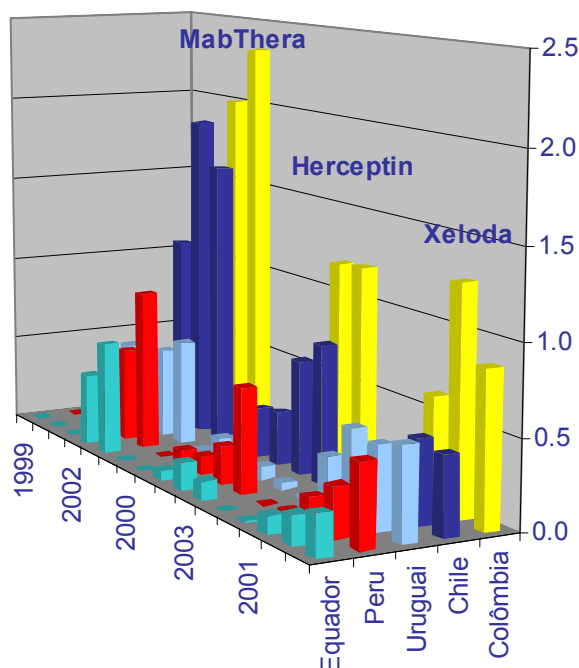


Figura 11 – Evolução das Vendas (países pequenos), elaborada pelo autor

A primeira característica que podemos perceber é que Brasil e México são responsáveis por grande parte das vendas. De MabThera e Herceptin, os dois juntos foram responsáveis por 70% das vendas de 2003 e de Xeloda 66%, totalizando 69% das vendas dos três produtos em 2003. Venezuela, com 9%, e Argentina, com 8% das vendas, são os outros dois países com maior participação nas vendas. Equador e Uruguai, com menos de 1% , são os menores países em termos de vendas.

Outra observação é que MabThera tem vendas iguais a de Herceptin e Xeloda somados e como vem apresentando uma taxa de crescimento mais elevada (CAGR 2000-2003: MabThera 57%, Xeloda 36% e Herceptin 39%), a tendência é que cada vez mais sua participação aumente.

Contudo, o foco desse trabalho é ir além das metas, fazendo um estudo dos Meios também. Atualmente existem alguns indicadores para isso desenvolvidos pela matriz em Basiléia, na Suíça, são os KPI's (indicadores de performance chave, do inglês *key performance indicators*). Em alguns países da Europa, Ásia e nos EUA a

implementação destes indicadores é bem estruturada, no entanto, na América Latina, não há sequer uma base de dados históricos e o foco da direção nestes Meios não é suficientemente amplo. Nesta etapa do trabalho será feita uma estruturação das estratégias para alcançar os objetivos e o gerenciamento dos recursos para alcançar a meta.

A primeira etapa, no que concerne os planos de ação, será a medição do sistema, que será feita no próximo item. Medição esta, que não se restringirá aos KPI's, atingindo o sistema como um todo.

Apesar de ser fundamental que entendamos a atual situação do sistema através desta medição, o Desdobramento de Diretrizes encoraja a capacidade de ser adaptável. Estando o planejamento de longo prazo baseado na informação monitorada pelo sistema empresarial, o próprio processo de planejamento deve ser adaptável e capaz de responder às mudanças no sistema empresarial. Isso significa que o gerenciamento aqui proposto deve incluir uma revisão regular ou uma avaliação que indique se o plano está ou não hesitante e se deve ser ajustado ou alterado. Isso será realizado através de revisões regulares do progresso da implementação do planejamento, bem como da aplicação da metodologia de planejamento em si. Desse modo, o Desdobramento de Diretrizes se transformará em um facilitador na melhoria contínua do processo gerencial da empresa, e servirá como um ponto de realimentação de informação que permite respostas contínuas às mudanças internas (de cunho empresarial) e externas (do ambiente).

O ambiente, no qual a empresa está inserida, devido a inúmeras particularidades é de um alto grau de complexidade. Por se tratar de uma empresa multinacional com sede na Suíça, um país de economia sólida e estável, na América Latina a Roche enfrenta dificuldades com as turbulências dos mercados. Quebras de patentes, altas taxas de juros, instabilidades políticas e grandes oscilações cambiais são alguns exemplos dessas dificuldades. Apesar da estratégia da empresa considerar estes fatores, o fato de estarem fora do alcance do controle da empresa acaba por prejudicar algumas vezes o desempenho de seus negócios. O contorno dessas ameaças é uma tarefa cada vez mais desafiadora e a alta gerência concentra uma boa

parte de seus esforços nisto. Um exemplo de tentativa de atenuar estes problemas foi a recente adoção de um sistema de avaliação de desempenho em moeda constante, onde se minimiza os efeitos cambiais possibilitando assim, uma melhor ponderação do que foi realmente efetivado.

Outra questão muito importante é o mercado no qual os três produtos estão inseridos. O mercado de oncologia apresenta muitas características peculiares. Começando pelo fato de fazer parte do mercado hospitalar onde as pessoas precisam ser internadas para utilizar o medicamento. A cadeia é complexa, pois a empresa não faz a venda diretamente para o consumidor final. Centros de oncologia, planos de saúde e, principalmente, o governo são alguns intermediários desta cadeia. Na maioria das vezes, as vendas realizadas são grandes, havendo uma forte dependência com os compradores. A inclusão de um produto na lista de medicamentos do governo, por exemplo, é um fator que exerce uma influência significativa nas vendas.

Podemos concluir a partir destes exemplos que a dependência dos resultados com o ambiente é alta e deverá ser considerada nos desdobramentos. Uma estratégia empresarial bem-sucedida tipicamente se inicia com uma avaliação realista da situação ambiental presente, uma visão coerente do futuro e a compreensão da transição necessária para estabelecer uma ponte entre o presente e o futuro. O Desdobramento de Diretrizes auxilia a manter a vantagem competitiva, proporcionando uma estrutura de ligação dos objetivos essenciais à situação competitiva atual. No próximo item trataremos de avançar um pouco mais neste contexto através da definição, análise e desdobramento de indicadores.

4.2 Definição e Análise dos Indicadores

Depois de coletar e analisar as informações, o embasamento e a contextualização necessária para iniciar o planejamento do Desdobramento de Diretrizes foi conseguido. Dando uma visão geral, o principal macro-indicador para o objetivo é vendas, no entanto para os meio não temos uma definição clara dos indicadores realmente necessários. Esta etapa do trabalho visa, através da definição e da subsequente análise dos indicadores, desenvolvê-los de forma a se obter um conteúdo bem estruturado para o Desdobramento das Diretrizes na próxima etapa.

Através de um diagrama espinha de peixe podemos relembrar o que foi introduzido no diagnostico da situação atual sobre as diretrizes:

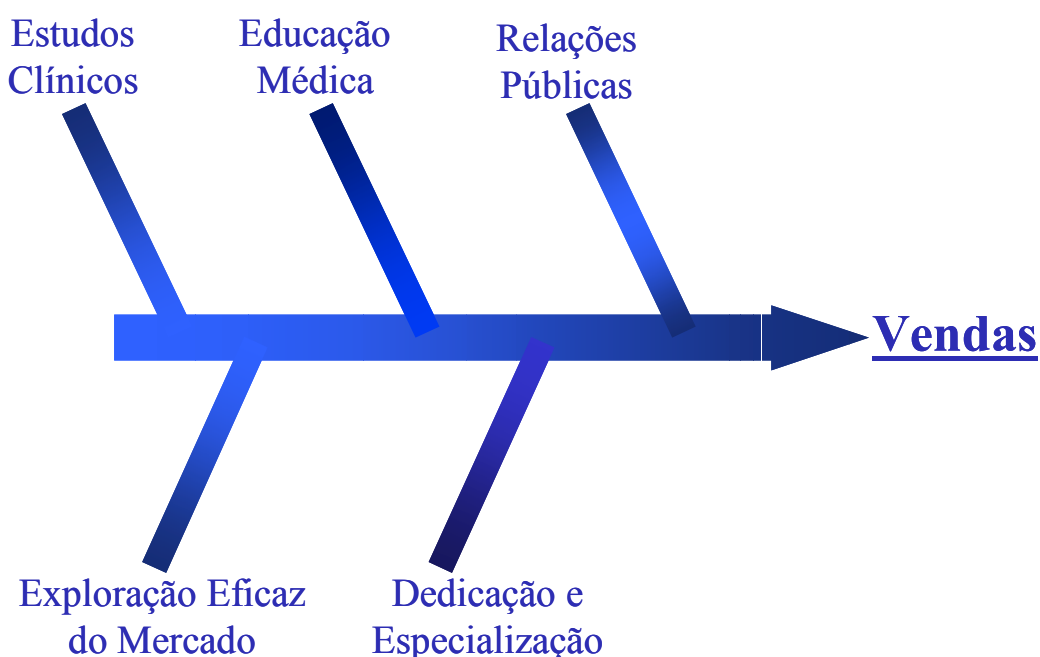


Figura 12 – Diagrama Espinha de Peixe, elaborado pelo autor

4.2.1 Brainstorming

De posse do planejamento das metas e dos meios feitos no item anterior, é possível passar para a fase de desenvolvimento dos indicadores. Em “Desdobramento dos Objetivos e Articulação das Ações – Policy Deployment”, Gregório Bouer aconselha iniciar com um Brainstorming dos possíveis indicadores.

De acordo com o diagrama espinha de peixe elaborado no item anterior, o Brainstorming será segmentado de acordo com cada ramificação, sendo a parte de exploração eficaz do mercado segmentada por produto.

O início do Brainstorming será baseado em uma lista desenvolvida pela matriz. Esta lista contém alguns indicadores mundiais para a ‘ramificação’ de vendas e exploração eficaz do mercado e pode ser encontrada no anexo A.

Vendas:

Vendas no mês

Vendas no ano (YTD)

Vendas nos últimos 12 meses (MAT)

Orçamento de vendas para o mês

Orçamento de vendas para o ano

Orçamento de vendas para o ano até o mês corrente (YTD)

Cobertura do orçamento

Tendência estatística para o final do ano comparada ao orçamento

Crescimento em relação ao ano anterior

CAGR 2001-atual

Porcentagem das vendas totais do portfólio

Penetração percentual no total das vendas do produto na região

Média Móvel do 3 meses Anteriores

Estrutura:

Gerentes de produto dedicados

Gerentes médicos dedicados

Força de Venda dedicada

Número de médicos por representante da força de venda

Monitores e Coordenadores de estudos clínicos dedicados

Estudos Clínicos:

Número de estudos clínicos

Número de pacientes em estudos clínicos

Número de centros

Números de pacientes em estudos clínicos de fase IV

Investimentos em estudos clínicos / total de investimentos em promoção do produto (PP)

Número de sumários / monografias locais aceitos nos congressos chaves / revistas especializadas

Educação Médica:

Médicos patrocinados em eventos

Ferramentas e instrumentais médicos patrocinados

Investimentos em educação médica / total de investimentos em promoção do produto (PP)

Relações Públicas:

Contrato com agência de relações públicas

Planejamento de relações públicas

Porcentagem da verba do governo para o tipo de doença

Consciência dos médicos em relação ao produto

Investimentos em Relações Públicas / total de investimentos em promoção do produto (PP)

Exploração eficaz do mercado:**Herceptin:**

Market Share no mercado de Câncer de Mama

Porcentagem dos pacientes com HER2 positivo em tratamento de primeira linha com Herceptin

Porcentagem de pacientes de Herceptin tratados com Herceptin além da progressão do câncer

Porcentagem de pacientes com câncer de mama que já foram testados para HER2

Duração média do tratamento com Herceptin

Preço médio de venda

MabThera:

Penetração no mercado linfoma não-Hodgkin agressivo, primeira linha*

Penetração no mercado linfoma não-Hodgkin agressivo, recaídos*

Penetração no mercado linfoma não-Hodgkin indolente, primeira linha

Penetração no mercado linfoma não-Hodgkin indolente, recaídos

Número médio de infusões por paciente de linfoma não-Hodgkin agressivo, primeira linha

Número médio de infusões por paciente de linfoma não-Hodgkin agressivo, recaídos

Número médio de infusões por paciente de linfoma não-Hodgkin agressivo, manutenção*

Número médio de infusões por paciente de linfoma não-Hodgkin indolente, primeira linha

Número médio de infusões por paciente de linfoma não-Hodgkin indolente, recaídos

Número médio de infusões por paciente de linfoma não-Hodgkin indolente, manutenção

Preço médio de venda

Duração média do tratamento

Xeloda:

Penetração no mercado de câncer colo-rectal, primeira linha

Penetração no mercado de câncer colo-rectal adjuvante

Penetração no mercado de câncer de mama

Preço médio de venda

Duração média do tratamento

4.2.2 Análise dos Indicadores

Passado a etapa de definição de possíveis indicadores, é necessário identificar os indicadores mais oportunos, através de uma análise crítica. Trata-se de uma fase crítica, por condicionar o desenvolvimento das próximas etapas. É válido ressaltar, que esta análise não tem o objetivo de encontrar o melhor indicador para cada um dos meios, pois uma direção pode possuir mais de um indicador. Para realizar tal análise será aplicada uma Matriz de Escolha de Referência:

		Critérios								Média
		Coerência com a Direção	Credibilidade	Facilidade de Obtenção	Rapidez de Feedback	Sensibilidade	Disponibilidade de dados Históricos	Instantaneidade de Compreensão	Ausência de Sazonalidade não Controlável	
		Vendas								
	Peso	3	3	2	2	2	1	1	1	
Vendas mês		3	3	3	3	3	3	3	1	2.9
YTD		3	3	3	3	3	3	3	2	2.9
MAT		3	3	3	3	3	3	3	2	2.9
Média Móvel do 3 meses Anteriores		2	3	3	3	2	3	2	3	2.6
Orçamento mês		1	3	2	3	1	1	2	1	1.9
Orçamento ano		3	3	3	3	3	3	3	3	3.0
Orçamento YTD		3	3	2	3	3	1	2	2	2.6
Cobertura do Orçamento		3	3	1	3	3	2	3	3	2.7
Tendência Estatística		2	2	3	2	3	3	1	2	2.3
Crescimento		3	2	3	3	1	3	3	1	2.4
CAGR		2	3	3	3	1	3	3	1	2.4
% do Portfólio		1	3	3	3	3	3	2	2	2.5
% das Vendas Regional		1	3	3	3	2	3	2	2	2.3

Tabela 2 – Matriz de Escolha de Indicadores (Vendas), elaborada pelo autor

		Critérios							
		Coerência com a Direção	Credibilidade	Facilidade de Obtenção	Rapidez de Feedback	Sensibilidade	Disponibilidade de dados Históricos	Instantaneidade de Compreensão	Ausência de Sazonalidade não Controlável
		Estrutura							
Peso	Ger. Produto	3	3	2	2	2	1	1	1
	Ger. Médicos	2	3	2	3	2	1	3	3
	Força de Vendas	2	3	2	3	2	2	3	3
	Nº Médicos / Rep	3	3	1	2	3	1	3	3
	Monitores EC	2	3	2	2	1	1	3	3
		Média							
		2.4							
		2.4							
		2.5							
		2.5							
		2.1							

Tabela 3 - Matriz de Escolha de Indicadores (Estrutura) , elaborada pelo autor

		Critérios							
		Coerência com a Direção	Credibilidade	Facilidade de Obtenção	Rapidez de Feedback	Sensibilidade	Disponibilidade de dados Históricos	Instantaneidade de Compreensão	Ausência de Sazonalidade não Controlável
		Educação Médica							
Peso	Médicos Patrocinados	3	3	2	2	2	1	1	1
	Ferramentas Patrocinadas	3	3	2	2	3	1	3	1
	Investimentos / PP	2	2	2	2	1	1	1	3
		3	3	3	3	2	1	3	2
		Média							
		2.5							
		1.8							
		2.7							

Tabela 4 - Matriz de Escolha de Indicadores (Educação Médica) , elaborada pelo autor

		Critérios								Média
		Coerência com a Direção	Credibilidade	Facilidade de Obtenção	Rapidez de Feedback	Sensibilidade	Disponibilidade de dados Históricos	Instantaneidade de Compreensão	Ausência de Sazonalidade não Controlável	
		Relações Públicas								
Peso		3	3	2	2	2	1	1	1	
Contrato com Agência		3	2	3	1	2	3	3	3	2.4
Planejamento de RP		3	2	2	1	2	2	3	3	2.2
Consciência dos Médicos		3	2	1	2	2	1	2	2	1.9
Investimentos / PP		3	2	3	3	2	1	3	2	2.5

Tabela 5 - Matriz de Escolha de Indicadores (Relações Públicas) , elaborada pelo autor

		Critérios								Média
		Coerência com a Direção	Credibilidade	Facilidade de Obtenção	Rapidez de Feedback	Sensibilidade	Disponibilidade de dados Históricos	Instantaneidade de Compreensão	Ausência de Sazonalidade não Controlável	
		Estudos Clínicos								
Peso		3	3	2	2	2	1	1	1	
Nº de Estudos Clínicos		3	3	2	2	3	1	2	3	2.5
Nº de Pacientes		2	2	2	2	2	1	1	3	1.9
Nº de Centros		3	3	2	2	3	1	2	3	2.5
Nº de Pacientes em EC fase IV		3	3	2	2	3	1	3	3	2.6
Investimentos / PP		3	3	3	3	2	1	3	2	2.7
Nº Sumários e Monografias		2	2	2	2	2	1	3	1	1.9

Tabela 6 - Matriz de Escolha de Indicadores (Estudos Clínicos) , elaborada pelo autor

		Critérios								
		Coerência com a Direção	Credibilidade	Facilidade de Obtenção	Rapidez de Feedback	Sensibilidade	Disponibilidade de dados Históricos	Instantaneidade de Compreensão	Ausência de Sazonalidade não Controlável	
		Herceptin								
Peso		3	3	2	2	2	1	1	1	Média
Mkt Share-Câncer de Mama		2	3	1	3	3	1	2	2	2.3
Mkt Share-HER2 positivo		3	3	1	3	3	1	3	2	2.5
% além da progressão		3	2	1	2	2	1	2	2	2.0
% de Pacientes com Câncer de Mama, testados p/ HER2		3	3	1	3	3	1	3	2	2.5
Duração Média do Tratamento		3	3	1	3	3	1	3	2	2.5
Preço Médio de Venda		1	3	3	2	1	3	1	2	1.9

Tabela 7 - Matriz de Escolha de Indicadores (Herceptin) , elaborada pelo autor

		Critérios								
		Coerência com a Direção	Credibilidade	Facilidade de Obtenção	Rapidez de Feedback	Sensibilidade	Disponibilidade de dados Históricos	Instantaneidade de Compreensão	Ausência de Sazonalidade não Controlável	
		MabThera								
Peso		3	3	2	2	2	1	1	1	Média
Mkt Share LNH Agressivo 1ª linha		3	3	1	3	3	1	3	2	2.5
Mkt Share LNH Agressivo recaídos		2	3	1	3	2	1	3	2	2.2
Mkt Share LNH Indolente 1ª linha		3	3	1	3	3	1	3	2	2.5
Mkt Share LNH Indolente recaídos		2	3	1	3	2	1	3	2	2.2
Nº médio Infusões LNH Agressivo 1ª linha		3	3	1	3	3	1	3	2	2.5
Nº médio Infusões LNH Agressivo recaídos		2	3	1	3	2	1	3	2	2.2
Nº médio Infusões LNH Indolente 1ª linha		3	3	1	3	3	1	3	2	2.5
Nº médio Infusões LNH Indolente recaídos		2	3	1	3	2	1	3	2	2.2
Duração Média do Tratamento		1	3	1	2	3	1	3	1	1.8
Preço Médio de Venda		1	3	3	2	1	3	1	2	1.9

Tabela 8 - Matriz de Escolha de Indicadores (MabThera) , elaborada pelo autor

		Critérios								
		Coerência com a Direção	Credibilidade	Facilidade de Obtenção	Rapidez de Feedback	Sensibilidade	Disponibilidade de dados históricos	Instantaneidade de Compreensão	Ausência de Sazonalidade não Controlável	
		Xeloda								
Peso		3	3	2	2	2	1	1	1	Média
Mkt Share CRC, 1ª linha		3	3	1	3	3	1	3	2	2.5
Mkt Share CRC adjuvante		2	3	1	3	3	1	3	2	2.3
Mkt Share Câncer de Mama		3	3	1	3	3	1	3	2	2.5
Duração Média do Tratamento		1	3	1	2	3	1	3	1	1.8
Preço Médio de Venda		1	3	3	2	1	3	1	2	1.9

Tabela 9 - Matriz de Escolha de Indicadores (Xeloda) , elaborada pelo autor

4.2.3 Análise dos Indicadores Escolhidos

No item 3.1 foi feito um detalhamento das diretrizes onde pudemos entender porque cada um desses meios é muito importante para alcançar o objetivo desejado. Neste item iremos definir o real ponto de partida para o desdobramento, indo mais a fundo para analisar mais especificamente cada uma das diretrizes, através de seus indicadores, escolhidos no item anterior.

Vendas:

- Vendas no Mês: indicador essencial do objetivo, possibilitando o acompanhamento de sua evolução no tempo. Tem uma grande desvantagem que é a sazonalidade incontável. Isto é, em um mês pode ocorrer uma grande venda para o governo, em outro as vendas podem ser fracas por questões como estoque de distribuidores. Motivo este que excluiu o Orçamento de vendas no mês como um indicador do objetivo.

- Vendas acumuladas no ano (Year-To-Date): Possui todas vantagens do indicador anterior, além de diluir o efeito da sazonalidade. No entanto, é necessário ter as vendas no mês para poder calculá-lo.
- Vendas nos últimos doze meses (Moving Annual Total): Indicador utilizado para que os efeitos sazonais sejam ainda mais diluído, no entanto não pode ser comparado com o orçamento do ano.
- Média móvel do 3 meses Anteriores: procura avaliar o desempenho no último mês, diluindo a sazonalidade dos meses anteriores, porém a sazonalidade do mês avaliado permanece um problema.
- Orçamento no ano: é o objetivo em si. Comparando com as vendas acumuladas no ano, podemos ver o quão próximo do objetivo se está.
- Orçamento acumulado no ano: ao se fazer um planejamento das vendas mês a mês, tenta-se levar em consideração fatores sazonais, como quando o governo deve realizar a compra do produto. No entanto sujeita-se muito mais ao erro.
- Os outros indicadores, que obtiveram uma média acima de 2, porém abaixo da média geral, como a tendência estatística e as porcentagens das vendas totais do portfólio, não farão parte dos indicadores escolhidos, pois já se tem uma quantidade suficiente. No entanto, como podem ser facilmente calculados, poderão ser utilizados esporadicamente em relatórios.

Estrutura

- Quantidade de gerentes de produto e gerentes médicos dedicados: visa avaliar quais países estão dedicando recursos suficientes para a estrutura de gerência do produto.
- Quantidade de representantes na força de vendas: uma estruturação bem feita da Força de Vendas é essencial para que o produto esteja

bem representado nos hospitais, clínicas e outros centros. É necessário que todos produtos tenham representantes de vendas em cada um dos países.

- Número de médicos por representante: como não é possível comparar país a país o número de representantes, este indicador é necessário para que se possa avaliar o tamanho da estrutura relativamente. Assim pode-se identificar onde a quantidade de representantes esta insuficiente (ou até, se for o caso, em excesso)

Educação Médica

- Quantidade de médicos patrocinados em eventos chave: através de congressos, simpósios e outros eventos, o reconhecimento do produto pode ser muito aprimorado. O patrocínio de médicos nestes eventos é uma maneira de garantir que a consciência sobre as vantagens do produto sejam percebidas, além de melhorar o relacionamento com o médico.
- Investimentos em educação médica como uma porcentagem do total de investimentos na promoção do produto (Product Promotion): visa identificar a quantidade relativa de recursos sendo investidos em educação médica.

Relações Públicas

- Existência de um contrato com uma agência: visa identificar se algum país ainda não possui assessoria de alguma agência de relações públicas.
- Existência de um planejamento de relações públicas: o planejamento anual de relações públicas, por ser complexo, pode demorar muito

tempo para ser elaborado. No entanto é necessário, que, pelo menos um mês antes do início do ano, ele já esteja pronto.

- Investimentos em relações públicas como uma porcentagem do total de investimentos na promoção do produto (Product Promotion): visa identificar a quantidade relativa de recursos sendo investidos em relações públicas.

Estudos Clínicos:

- Número de estudos clínicos realizados: quanto mais estudos clínicos forem realizados mais evidências científicas das qualidades do produto haverá. É importante que os países participem de estudos clínicos globais e regionais, além de conduzir estudos próprios locais.
- Número de centros: um estudo clínico pode ser conduzido em um só local ou em vários centros. Para que se tenha um estudo clínico extenso é necessário que o número de centros seja grande e este indicador possibilitará que isto seja identificado.
- Número de pacientes em estudos clínicos de fase IV: mais importante do que saber a quantidade de estudos clínicos é saber a quantidade de pacientes nestes, pois o número de pacientes pode variar muito. Então, a partir do número de pacientes podemos ter uma noção melhor do engajamento em estudos clínicos. É válido ressaltar também que somente os estudos clínicos de fase IV têm uma influência sobre as vendas já que os de fase menos avançadas não têm função de marketing.
- Investimentos em estudos clínicos como uma porcentagem do total de investimentos na promoção do produto (Product Promotion): visa identificar a quantidade relativa de recursos sendo investidos em estudos clínicos.

Herceptin

- Market share no mercado de câncer de mama com HER2 positivo: por ser um produto muito eficaz nesse nicho de mercado, cada país deve se engajar em conquistar 100% dos pacientes.
- Porcentagem de pacientes com câncer de mama testados para aHER2: uma porcentagem pequena dos pacientes latino-americanos com câncer de mama são testados para a proteína HER2. Além de conquistar esse nicho, é necessário expandi-lo e a única forma de expandi-lo é aumentar os testes para que os pacientes descubram se fazem parte desse nicho. Através dos gráficos abaixo, que correlacionam tanto as vendas, como crescimento das vendas de Herceptin com a porcentagem de pacientes com câncer de mama testados, vemos que essa expansão realmente ocorre:

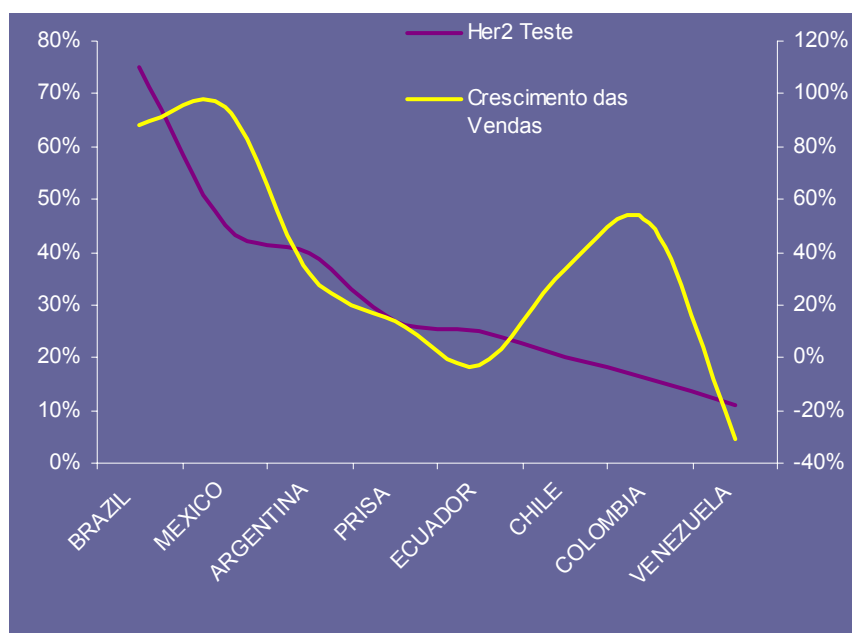


Figura 13 – Gráfico de Correlação (Crescimento das Vendas), elaborado pelo autor

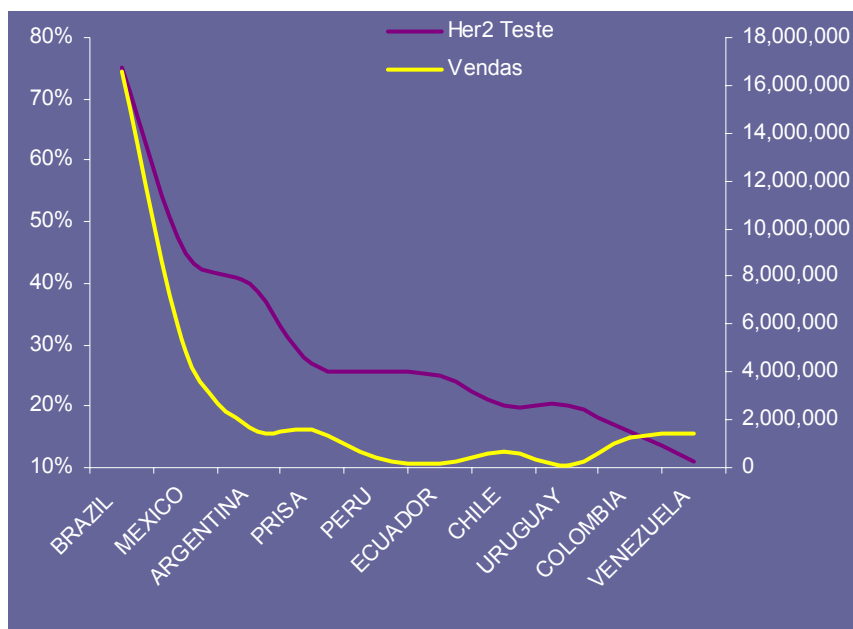


Figura 14 – Gráfico de Correlação (Vendas), elaborado pelo autor

- Duração média do tratamento: além da quantidade de pacientes medida pelo market share, outra forma de aumentar as vendas é garantindo que cada paciente utilize o medicamento por mais tempo.

MabThera

- Market share em linfoma não-Hodgkin: para os dois tipos de linfoma não-Hodgkin (agressivo e indolente) o foco do MabThera é a primeira linha. No entanto, os paciente recaídos também devem fazer são importantes.
- Número de infusões: assim como para o Herceptin a duração do tratamento influencia na quantidade vendida, para o Mabthera, o número de infusões que cada paciente toma tem relação direta com o número de vendas.

Xeloda

- Market share em câncer colo-retal: tanto para primeira linha, quanto para adjuvante, o número de pacientes que utilizam xeloda é o principal indicador da performance do produto no mercado.
- Market share em câncer de mama: além do foco no mercado de câncer colo-retal, xeloda tem uma parcela significativa de suas vendas para câncer de mama, sendo este um indicador de igual importância ao anterior.

4.2.4 Coleta de Dados

Para poder descobrir em que estágio cada país se encontra e possibilitar uma análise inicial para o desdobramento de diretrizes, neste item será feita uma coleta de dados de cada um dos indicadores. Esta etapa foi considerada muito crítica por exigir, pela primeira vez, o envolvimento de todos os países, já que alguns dados (excluindo-se, principalmente, os referentes às vendas) não estão disponibilizados em nenhuma base de dados da empresa. Este envolvimento é considerado fundamental a fim de assegurar a exatidão dos desdobramentos sucessivos e a eficácia nas ações de controle.

No começo do ano foi feita uma reunião para aprovação do trabalho, no entanto, havia o risco de surgir problemas com a alta gerência, principalmente pela demanda de trabalho que começaria a surgir na prática.

O primeiro passo foi marcar uma nova reunião com o gerente de projetos regionais e com o diretor responsável pela Oncolatina. Nesta reunião o trabalho, já num estágio mais concreto, foi re-apresentado e toda a carga de trabalho que seria demandada de cada um dos países foi explicada e justificada.

Depois de obter a aprovação, o segundo passo foi elaborar uma planilha para preenchimento pelos países. No anexo B, de exemplo, pode-se encontrar a planilha de resposta enviada pelo Brasil. Abaixo segue uma compilação dos dados:

	<u>Vendas (CHF mio)</u>	Arg	Bra	Chi	Col	Equ	Mex	Per	PRI	Uru	Ven
Vendas mês		1.5	5.4	0.2	0.6	0.1	2.1	0.2	1.0	0.2	0.8
YTD		9.3	35	2.0	4.1	0.6	33	1.5	5.6	0.9	9.4
MAT		14	58	3.2	6.3	1.1	51	2.4	8.6	1.4	14
Média Móvel do 3 meses Anteriores		1.4	5.7	0.3	0.6	0.1	3.9	0.2	0.9	0.2	1.2
Orçamento ano		15	66	4.0	7.1	1.2	67	2.9	10.1	1.5	22
Orçamento YTD		8.9	34	2.0	4.2	0.6	35	1.6	5.6	0.8	12
Cobertura do Orçamento		61%	53%	49%	58%	52%	49%	51%	56%	57%	42%

Tabela 10 – Coleta de Dados (Vendas), elaborada pelo autor

	<u>Estrutura</u>	Arg	Bra	Chi	Col	Equ	Mex	Per	PRI	Uru	Ven
Ger. Produto		4	5	2	5	1	5	2	3	1	4
Ger. Médicos		3	5	1	2	1	5	1	1	1	2
Força de Vendas		16	48	4	11	2	54	4	21	16	13
Nº Médicos / Rep		59	43	48	59	44	50	50	30	54	42

Tabela 11 – Coleta de Dados (Estrutura), elaborada pelo autor

	<u>Educação Médica</u>	Arg	Bra	Chi	Col	Equ	Mex	Per	Pri	Uru	Ven
Médicos Patrocinados		675	2,500	0	675	35	280	11	165	0	137
Investimentos / PP		40%	59%	36%	40%	50%	25%	38%	18%	0%	26%

Tabela 12 – Coleta de Dados (Educação Médica), elaborada pelo autor

	<u>Relações Públicas</u>	Arg	Bra	Chi	Col	Equ	Mex	Per	Pri	Uru	Ven
Contrato com Agência		Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Planejamento de RP		Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim
Investimentos / PP		11%	7%	10%	11%	0%	7%	0%	0%	0%	6%

Tabela 13 – Coleta de Dados (Relações Públicas), elaborada pelo autor

	<u>Estudos Clínicos</u>	Arg	Bra	Chi	Col	Equ	Mex	Per	Pri	Uru	Ven
Nº de Estudos Clínicos		6	10	0	6	1	8	1	8	0	4
Nº de Centros		55	95	0	19	1	86	1	70	0	10
Nº de Pacientes em EC fase IV		310	1,390	0	80	12	584	3	310	0	38
Investimentos / PP		12%	14%	0%	12%	5%	54%	9%	8%	5%	8%

Tabela 14 – Coleta de Dados (Estudos Clínicos), elaborada pelo autor

	<u>Herceptin</u>	Arg	Bra	Chi	Col	Equ	Mex	Per	PRI	Uru	Ven
Mkt Share-Câncer de Mama		15%	18%	16%	9%	3%	6%	4%	4%	2%	10%
Mkt Share-HER2 positivo		70%	70%	60%	28%	11%	20%	15%	15%	7%	39%
% de Pacientes com Câncer de Mama, testados p/ HER2		40%	75%	20%	16%	25%	45%	26%	27%	20%	11%
Duração Média do Tratamento		24	24	20	11	20	18	20	20	28	6

Tabela 15 – Coleta de Dados (Herceptin), elaborada pelo autor

	<u>MabThera</u>	Arg	Bra	Chi	Col	Equ	Mex	Per	PRI	Uru	Ven
Mkt Share LNH Agressivo		45%	34%	70%	50%	22%	65%	10%	10%	26%	54%
Mkt Share LNH Indolente		26%	30%	20%	5%	15%	65%	14%	15%	25%	48%
Nº médio Infusões LNH Agressivo		6	5	4	6	6	6	5	6	4	6
Nº médio Infusões LNH Indolente		6	5	4	6	6	6	5	6	4	6

Tabela 16 – Coleta de Dados (MabThera), elaborada pelo autor

	<u>Xeloda</u>	Arg	Bra	Chi	Col	Equ	Mex	Per	PRI	Uru	Ven
Mkt Share CRC		27%	19%	19%	32%	39%	30%	24%	18%	25%	30%
Mkt Share Câncer de Mama		23%	19%	18%	39%	15%	30%	9%	11%	15%	22%

Tabela 17 – Coleta de Dados (Xeloda), elaborada pelo autor

Onde:

Arg = Argentina, Bra = Brasil, Chi = Chile, Col = Colômbia, Que = Equador,
 Mex = México, Per = Peru, PRI = PRISA (Caribe e América Central,
 excluindo México), Uru = Uruguai e Ven = Venezuela.

4.2.5 A Necessidade de Implementação de uma Pesquisa de Mercado

Analisando estes dados foi percebida uma certa inconsistência entre alguns países. A partir disto foi feita uma pesquisa e marcada uma nova reunião com o gerente de projetos regionais e o diretor responsável. Depois de apresentar os dados e o problema, chegou-se a um acordo de que realmente os dados não eram 100% confiáveis.

O passo seguinte foi conversar com os responsáveis de cada país para averiguar a consistência dos dados e eventualmente realizar as correções necessárias. No entanto, a partir destas conversas, o principal motivo para as inconsistências foi encontrado: os dados de market share, duração média do tratamento e número médio de infusões não tinham, na maioria das vezes, uma pesquisa de mercado bem estruturada e implementada. Esses dados eram obtidos através de estimativas de especialistas, já experientes no mercado (gerentes de produto, gerentes de grupo, etc...).

Da parte do autor deste trabalho, estas incertezas foram consideradas pontos críticos para a realização do mesmo e da parte da alta direção da área, para todo o planejamento do ano de 2005 e o alcance da meta estabelecida. É necessário ressaltar que este envolvimento da direção foi um fator altamente influente no sucesso deste trabalho, na medida em que, ao ser percebida esta deficiência, houve esforços e comprometimento para solucionar este problema.

A solução proposta pelo gerente foi a implementação, país a país, de uma pesquisa de mercado para avaliar tantos dados aqui apresentados (principalmente market share), como outros indicadores, para outros produtos de oncologia, que não fazem parte do escopo deste trabalho.

Esta pesquisa de mercado, que fará parte da programação da próxima reunião regional da Oncolatina (a ser realizada em novembro de 2004, no México), não será coberta por este trabalho, no entanto, os resultados desta pesquisa servirão de inputs ao longo da aplicação deste trabalho. Além disso, o ponto mais importante, é o fato de alguns dados, inicialmente utilizados, não serem 100% confiáveis. Isto redonda na

sugestão de, neste primeiro momento, utilizar este trabalho somente com o propósito de mind-setting, isto é, de que as pessoas envolvidas se familiarizem com a idéia e comecem a incorporá-la em seu dia-a-dia. Depois dos primeiros resultados da pesquisa, com este trabalho já estruturado, os novos inputs serão incorporados ao desdobramento, que poderá, então, fazer parte da tomada de decisão.

Outro ponto muito importante foi iniciar o desenvolvimento deste trabalho antes da implementação da pesquisa de mercado, pois o desenvolvimento de indicadores contribuiu para a eficácia da mesma.

4.3 Desdobramento das Diretrizes

Esta etapa trata da mais importante parte do trabalho: o Desdobramento das Diretrizes. Basicamente, será feita a articulação da política em níveis sucessivos de detalhe até individualizar as áreas de melhoria operacional. Além disso, será verificada a coerência e congruência da passagem de um nível para outro em termos de objetivo, linhas mestras e condições de contorno (figura 8).

O produto final desta etapa será um flag diagram, mas para poder chegar no mesmo será desenvolvida toda a estrutura de desdobramento para todas as diretrizes.

4.3.1 Objetivos

Partindo do objetivo estabelecido regionalmente para os três produtos, o desdobramento das diretrizes começará por estabelecer os objetivos de cada produto em cada País. Para chegar no valor estabelecido de forma adequada, o ponto de partida será a evolução histórica de vendas em cada país. Será aplicada uma regressão estatística (escolhida caso a caso de acordo com o poder explicativo – R^2 –, dentre a linear, a logarítmica, a polinomial, a de potência e a exponencial) para cada produto em cada país e, posteriormente, será feita uma correção proporcional para que a soma das vendas de cada produto em cada país seja igual ao objetivo estabelecido. Com isto e o desenvolvimento dos planos de ação, o desdobramento das diretrizes estará pronto para ser apresentado no Flag Method, ao final desta etapa.

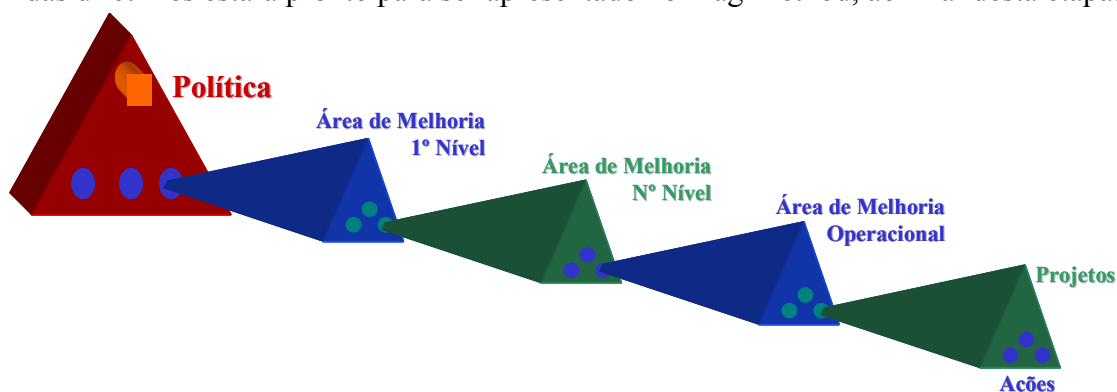


Figura 15 – Desdobramento das Diretrizes (adaptado de Bouer, 2002)

Na página seguinte podemos ver a tabela com os resultados das regressões feitas por país e produto:

	2004	2005	2005 ajustado
Argentina	15.244	15.891	15.099
Herceptin	2.163	2.490	2.366
Xeloda	5.086	6.157	5.850
Mabthera	7.995	7.245	6.884
Brazil	66.392	89.075	84.633
Herceptin	23.921	32.019	30.422
Xeloda	11.364	15.031	14.282
Mabthera	31.108	42.025	39.929
Chile	4.012	5.442	5.170
Herceptin	1.096	1.559	1.481
Xeloda	0.679	0.767	0.729
Mabthera	2.236	3.115	2.960
Colombia	7.130	9.532	9.057
Herceptin	1.929	2.670	2.537
Xeloda	1.471	2.802	2.662
Mabthera	3.729	4.060	3.858
Ecuador	1.229	1.686	1.602
Herceptin	0.176	0.202	0.192
Xeloda	0.227	0.383	0.364
Mabthera	0.825	1.101	1.046
Mexico	65.236	80.885	76.852
Herceptin	8.592	12.358	11.742
Xeloda	20.396	26.001	24.705
Mabthera	36.249	42.526	40.405
Peru	2.856	3.526	3.350
Herceptin	0.774	0.804	0.764
Xeloda	0.728	0.773	0.734
Mabthera	1.354	1.949	1.852
PRISA	10.113	8.553	8.126
Herceptin	2.934	2.373	2.255
Xeloda	3.142	2.638	2.507
Mabthera	4.037	3.542	3.365
Uruguay	1.537	1.860	1.767
Herceptin	0.097	0.290	0.276
Xeloda	0.767	0.909	0.863
Mabthera	0.673	0.661	0.628
Venezuela	22.181	17.202	16.344
Herceptin	4.507	4.038	3.837
Xeloda	3.339	5.153	4.896
Mabthera	14.335	8.011	7.611
America Latina	195.929	233.651	222.000
Herceptin	46.188	58.803	55.871
Xeloda	47.199	60.614	57.591
Mabthera	102.541	114.234	108.538

Tabela 18 – Desdobramento dos Objetivos, elaborado pelo autor

4.3.2 Meios

Realizar o desdobramento das diretrizes implica estabelecer um planejamento estratégico sincronizado com a gestão diária. Com o desdobramento das diretrizes, a alta gerência exerce o papel que lhe é de direito, ou seja, assegurar o controle eficaz da empresa de modo que suas estratégias de médio e longo prazos se concretizem na forma de modificações pertinentes na rotina diária. Esta etapa consistirá no desenvolvimento dos planos de ação, através de propostas de projetos específicos para cada um dos meios e na quantificação de seus indicadores e o conseqüente estabelecimento dos valores de seus objetivos, sendo a última etapa antes do flag diagram. O desenvolvimento dos planos de ação aqui apresentados foi a etapa mais complexa e que levou mais tempo deste trabalho e baseou-se em dois pilares:

- Benchmarking: através de uma pesquisa profunda dos planos de ação de países da Europa, EUA e Japão procurou-se obter um benchmarking das medidas de desempenho que utilizadas para indicar o processo em direção ao cumprimento da estratégia. O benchmarking é uma ferramenta adequado para o estabelecimento de metas utilizadas no desdobramento de diretrizes.
- Pesquisa com especialistas: O benchmarking é uma ferramenta importante para a equipe gerencial usar na compreensão dos limites do ambiente que cerca o ambiente empresarial. No entanto, o mercado latino americano tem algumas limitações diferentes de outros mercados. Ao conversar com profissionais experientes do mercado, os planos de ação podem sofrer alguns ajustes para se adequar a realidade latino americana. Além disso, após a elaboração, os indicadores foram enviados para validação do gerente de produto internacional de cada produto (no anexo C pode ser encontrado o e-mail enviado e, posteriormente, aprovado).

Relações Públicas

Envolvimento da gerente de comunicação corporativa, com desenvolvimento de objetivos de relações públicas por produto.

Alinhamento das atividades e criação em nível regional, criando sinergias.

Explorar a integração entre relações públicas, farmacoeconomia e políticas públicas.

Estabelecimento de um foco em advocacia e excelência.

Reforçar o valor único de diagnóstico e medicamentos.

Identificar e trabalhar com as organizações de pacientes.

Organização de times multifuncionais por país para controlar as questões de financiamento.

Workshop no encontro da Oncolatina em novembro.

Xeloda: O objetivo em relações públicas é aumentar a consciência dos pacientes sobre os benefícios da quimioterapia oral no tratamento de câncer de mama com metástase e câncer colo-retal com metástase. Existem kits de ferramentas tanto para câncer de mama como colo-retal, que são desenvolvidos anualmente pelo time internacional e podem ser utilizados para maximizar as oportunidades localmente. Além disso, a filial da Espanha traduzirá o site Oralchemo.org para espanhol e ele poderá ser utilizado na América Latina.

Herceptin: a campanha da fita rosa (Pink Ribbon Campaign) é disponibilizada pelo time internacional como um serviço para as afiliadas. As fitas são fixadas em um pequeno cartão com a marca do Herceptin, com algumas informações sobre o mês da consciência do câncer de mama na língua local (espanhol e português). A distribuição deve ser feita para grupos estratégicos de pacientes e revistas e programas femininos.

No caso de relações públicas, a empresa não tem muitos profissionais experientes, capazes de desenvolver um planejamento bem estruturado. Existe somente a área de comunicação corporativa, que conta com alguns profissionais de relações públicas. No entanto, estes profissionais não podem se dedicar integralmente à oncologia, pois têm responsabilidades em outras áreas. Assim a forma mais coerente de concretizar estes projetos é através da contratação de uma agência de relações públicas. Portanto os indicadores escolhidos (e seus objetivos) foram:

	Objetivo Regional
Investimentos / PP	10%
Contrato com Agência	Ter
Planejamento de RP	Ter

Tabela 19 – Indicadores Finais (Relações Públicas) , elaborado pelo autor

Estudos Clínicos

Otimizar a alocação de custos para estudos clínicos, destinando cerca de **40 a 50%** do orçamento total de cada um dos três produtos para este fim.

Criação de um plano de desenvolvimento clínico para a região, cobrindo a participação nos estudos clínicos na fase IV, estudos locais e EAP (tanto atual como futuro);

Principais projetos a serem focados

Xeloda no câncer gástrico com metástase: trata-se do principal estudo da região, desenvolvido em conjunto com a região da Ásia / Pacífico. Os países começaram a incluir pacientes em junho e o objetivo é incluir mais cem pacientes. Cada país deve desenvolver um plano para garantir a participação bem sucedida.

MabThera PriMa: é um estudo muito estratégico por ser focado em focado em pacientes de primeira linha e manutenção.

MabThera Rice/Baxter: é um estudo focado no retratamento e a matriz está elaborando um orçamento preliminar para ele. Os países participantes deverão fornecer, pelo menos, uma estrutura adequada para implementação e monitoramento.

O nível presente de investimentos na América Latina é muito baixo comparado com os principais competidores. Levando em consideração que se trata de uma ferramenta estratégica para fornecer experiência local dos produtos (e suas vantagens) para os prescritores, deve-se melhorar a estrutura e alocar mais investimentos para implementação de estudos clínicos. Indicadores:

Estudos Clínicos - Objetivos	Arg	Bra	Chi	Col	Equ	Mex	Per	Pri	Uru	Ven
Nº de Estudos Clínicos	7	7	3	7	1	12	2	11	7	5
Nº de Centros	90	125	3	30	5	110	3	85	7	18
Nº de Pacientes em EC fase IV	510	1,980	5	135	24	768	20	375	30	56
Investimentos / PP	22%	33%	4%	22%	13%	50%	15%	13%	14%	20%

Tabela 20 – Indicadores Finais (Estudos Clínicos) , elaborado pelo autor

É válido ressaltar no entanto, que os objetivos de investimentos ainda estão baixos quando comparados com países da Europa, Japão e Estados Unidos, onde os investimentos em estudos clínicos chegam a uma média de 60% dos investimentos no produto (PP). Tratando-se portanto de um ponto que tem muito espaço para ser melhorado no longo prazo.

Estrutura e Educação Médica

Reforçar a estrutura adotando uma força de vendas distinta (segmentada por produto / doença)

Construção de um centro de treinamento utilizando recursos globais e regionais, onde Brasil, Argentina e México terão as principais funções (suporte do PD Brasil e México).

Treinamento dos Gerentes Médicos

SOPs regionais

Treinamento GCP com Basiléia

Treinamento de tópicos específicos de Oncologia para os países menores

Programas de marketing e orientação do cliente

Desenvolvimento de estudos farmacoeconomicos

Xeloda: Treinamento clínico específico para câncer gástrico com metástase. Principais eventos: ASCO, San Antonio Breast Cancer Symposium, ECCO, World GI Congress e o evento próprio.

Futuras melhorias em estrutura, recursos e dedicação relacionadas à futuras (e atuais) oportunidades terão que ser realizadas. Indicadores:

Estrutura - Objetivos	Arg	Bra	Chi	Col	Equ	Mex	Per	PRI	Uru	Ven
Ger. Produto	5	7	3	5	2	6	2	4	1	5
Ger. Médicos	4	6	2	3	1	6	2	3	1	3
Força de Vendas	16	48	4	11	2	54	4	21	16	13
Nº Médicos / Rep	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

Educação Médica - Objetivos	Arg	Bra	Chi	Col	Equ	Mex	Per	Pri	Uru	Ven
Médicos Patrocinados	745	2,710	5	745	45	440	18	190	5	150
Investimentos / PP	42%	33%	37%	43%	50%	30%	35%	22%	0%	26%

Tabela 21 – Indicadores Finais (Estrutura e Educação Médica), elaborado pelo autor

Herceptin

Posicionamento do Herceptin como tratamento de primeira linha e aumento da penetração nos mercados de câncer de mama com a proteína HER2 e com Metástase. Como?

- Estabelecer um modelo de segmentação para o Herceptina;
- Segmentação do mercado para otimizar o uso de Herceptin
- Coordenação dos teste de HER2 como especificado em seus pontos de ação
- Estabelecer estudos locais e regionais de Herceptin para aumentar a experiência e a penetração

Aumentar consciência e penetração do teste de HER2 através da redução do custo do teste (em aproximadamente 20%) e do fornecimento de suporte regional (benchmarking: Brasil). Discussão e aprovação do planejamento de 2005 no encontro da Oncolatina em novembro.

Otimização da força de vendas nos principais territórios.

O estabelecimento e quantificação dos indicadores de cada produto será conduzido em linha com o objetivo. Os indicadores market share, número de infusões por paciente e duração média do tratamento tem influência direta nas vendas e o estabelecimento de seus valores deve considerar não apenas o potencial e as particularidades de cada país (como feito para os outros indicadores), como também o valor do objetivo de venda do produto. No caso do Herceptin, ao se aumentar o market share, aumenta-se o número de pacientes e conseqüentemente as vendas. Aqui consideraremos um crescimento nulo do mercado, assim tanto o market share³, quanto a duração do tratamento tem uma relação linear com as vendas. Veja exemplo

³ Para efeito de cálculo a consideração do market share no mercado de câncer de mama ou no mercado de câncer de mama com HER2 positivo leva a resultados praticamente idênticos, pois o HER2 é uma característica do câncer de mama expressada em média em 25% de todos os casos de câncer de mama. Aqui, para efeitos de cálculo, será considerado o market share em HER2 positivo, que é o nicho foco do medicamento.

abaixo, supondo um mercado de 100 paciente e um custo semanal de CHF 1.000 por tratamento:

	2004	2005	2006
Mkt Share-HER2 positivo	10%	20%	20%
Pacientes Tratados	10	20	20
Duração Média do Tratamento	5	5	6
Vendas	50,000	100,000	120,000

Tabela 22 – Exemplo de quantificação de indicador, elaborado pelo autor

Feitas essas considerações, os indicadores desdobrados país a país obtiveram os seguintes resultados:

Herceptin - Objetivos	Arg	Bra	Chi	Col	Equ	Mex	Per	PRI	Uru	Ven
Mkt Share-Câncer de Mama	20%	20%	20%	10%	5%	7%	5%	5%	5%	10%
Mkt Share-HER2 positivo	75%	75%	70%	30%	15%	25%	20%	20%	15%	40%
% de Pacientes com Câncer de Mama, testados p/ HER2	70%	80%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
Duração Média do Tratamento	28	30	28	16	22	20	22	22	35	10
Pacientes Tratados	830	2,161	193	172	15	354	52	109	73	110

Tabela 23 – Indicadores Finais (Herceptin) , elaborado pelo autor

MabThera

Implementar pesquisa de mercado

Garantir participação representativa em eventos-chave (ASH, Stand Alone)

Aumentar o número de pacientes em estudos clínicos estratégicos (PriMa e Baxter)

Desenvolver estudos locais

Aproveitar o dia do linfoma e outros eventos regionais para atividades de Relações Públicas

Incentivar organizações de grupos de pacientes

Repensar a estrutura: Gerentes médicos e de produto dedicados e menos de 50 médicos por representante da força de vendas.

Educação Médica – Objetivos: tratamento de primeira linha, de manutenção e 8 infusões por paciente. Meio: mais de 100 KOLs⁴ por evento chave internacional.

No caso do MabThera, por atuar em mais de um nicho, os cálculos serão feitos com base no número de pacientes tratados e não diretamente o market share. À partir do aumento de cada market share será calculado o aumento total de pacientes e a partir desse aumento e do aumento do número de infusões será calculado o aumento nas vendas, de forma linear, como feito para o Herceptin:

MabThera	Arg	Bra	Chi	Col	Equ	Mex	Per	PRI	Uru	Ven
Mkt Share LNH Agressivo	50%	40%	75%	55%	30%	75%	15%	15%	30%	70%
Mkt Share LNH Indolente	35%	35%	30%	10%	20%	80%	20%	20%	30%	55%
Nº médio Infusões LNH Agressivo	7.0	6.0	5.0	6.5	6.5	7.0	6.0	6.5	5.0	7.0
Nº médio Infusões LNH Indolente	7.0	6.0	5.0	6.5	6.5	7.0	6.0	6.5	5.0	7.0
Pacientes Tratados	800	3,600	170	315	60	1,250	115	400	80	1,150

Tabela 24 – Indicadores Finais (MabThera), elaborado pelo autor

⁴ KOLs – Key Opinion Leaders: são médicos reconhecidos pela sociedade médica, cuja opinião tem grande influencia sobre outros médicos.

Xeloda

Os objetivos do time internacional de negócios são baseados na performance global de vendas, na taxa de acruo de fase 4 e no número de publicações científicas.

Como?

Posicionar o Xeloda como terapia de primeira linha e aumentar o market share em câncer de mama com Metástase e em câncer colo-retal com Metástase.

Estabelecer um modelo de segmentação para o Xeloda;

Segmentação de mercado para direcionar o tratamento certo de Xeloda para o paciente certo

Implementar estudos locais para as indicações-chave

Criar expansão do mercado (e não esperar para que os concorrentes o façam)

Dedicação da força de vendas utilizando sinergias com Herceptin e Avastin

Educação Médica focada nas mensagens chaves

Aumentar número de estudos clínicos (Primeira Linha e adjuvante) para aproximadamente 800 pacientes

Aumentar consciência sobre tratamento oral para câncer de mama através do início do início das atividades de relações públicas.

Assim como o MabThera, o Xeloda atua em dois nichos diferentes, portanto o cálculo será baseado no número de pacientes:

	Xeloda	Arg	Bra	Chi	Col	Equ	Mex	Per	PRI	Uru	Ven
Mkt Share CRC		35%	25%	30%	55%	45%	40%	35%	25%	30%	45%
Mkt Share Câncer de Mama		35%	25%	30%	55%	55%	35%	15%	20%	20%	35%
Pacientes Tratados		1,700	1,600	60	150	30	1,500	55	220	130	160

Tabela 25 – Indicadores Finais (Xeloda), elaborado pelo autor

O time internacional também utilizava ‘dosagem média’ antigamente, no entanto essas metas são muito difíceis de mensurar, dado que os estudos clínicos comprovam dosagens diferentes para cada característica individual dos pacientes.

4.3.3 Flag Diagram

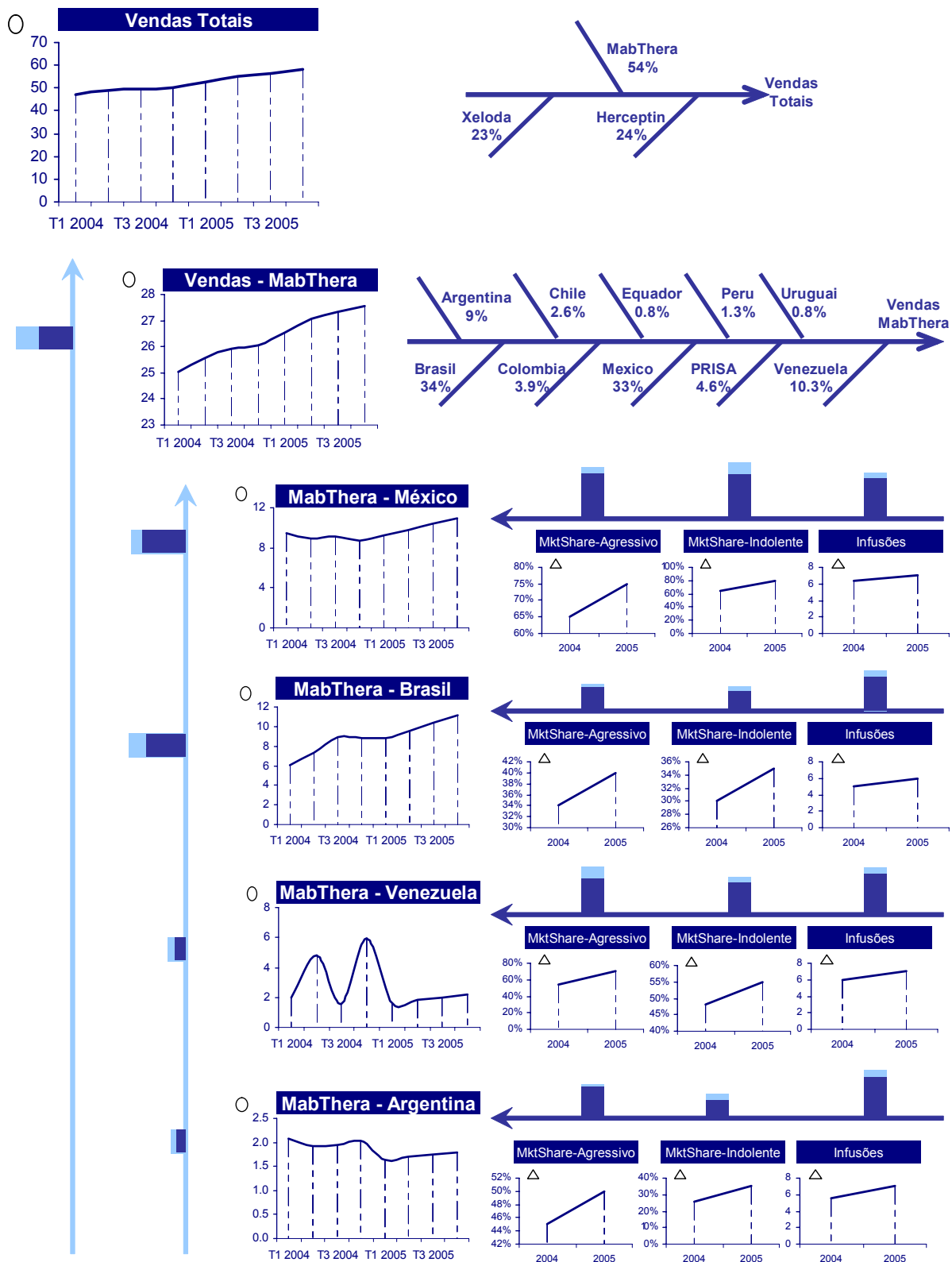


Figura 16 – Flag Diagram, elaborado pelo autor

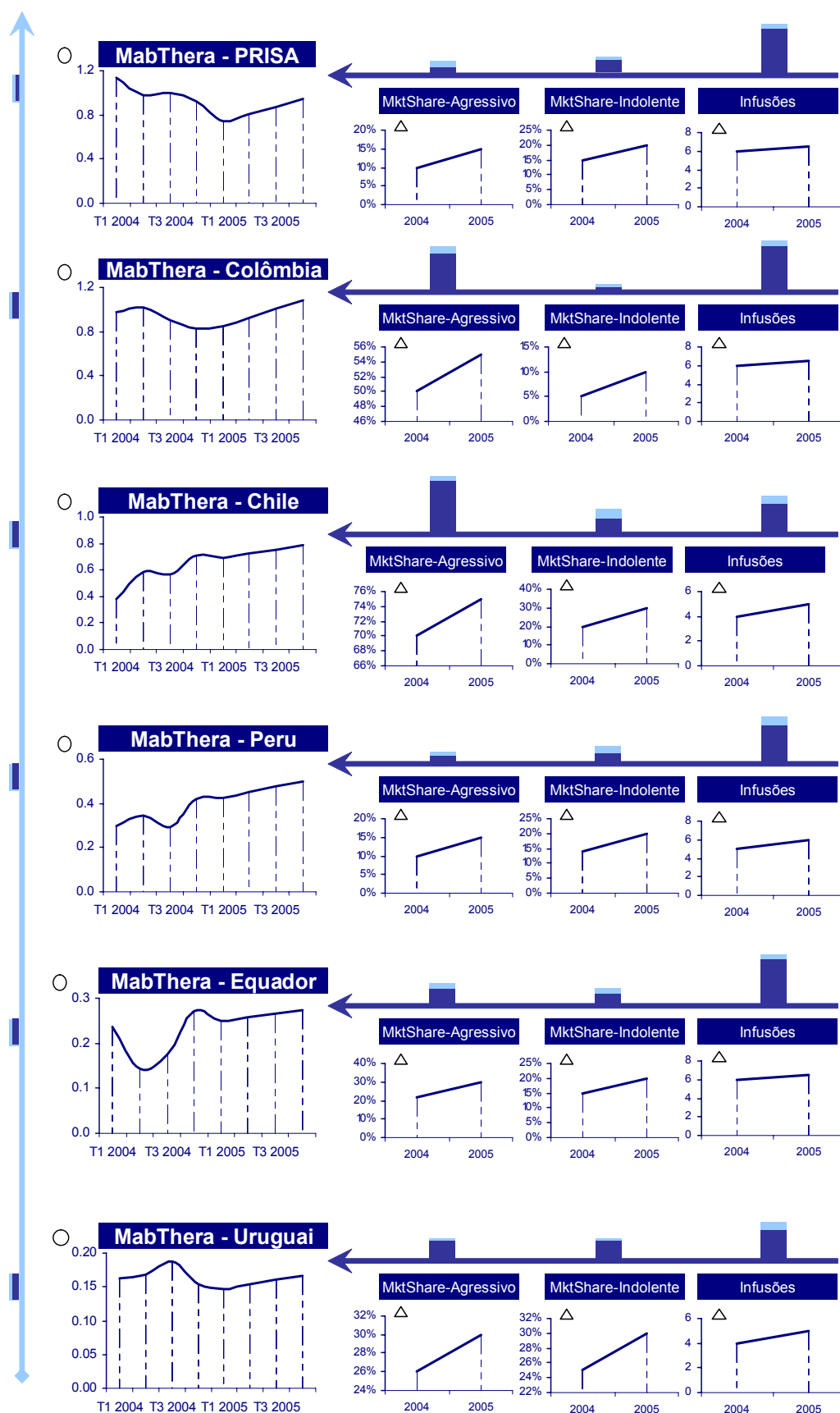


Figura 17 – Flag Diagram (cont.), elaborado pelo autor

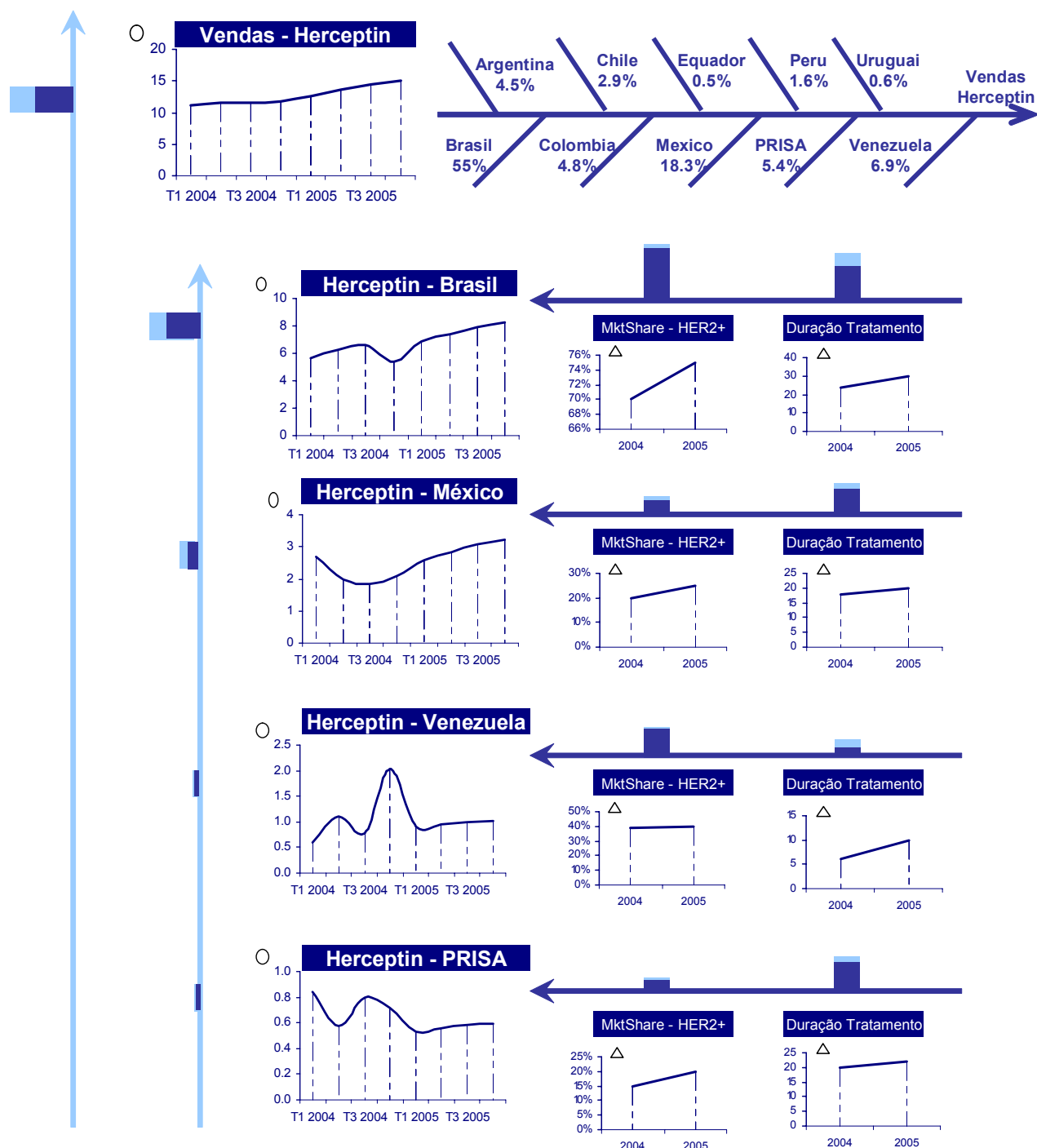


Figura 18 – Flag Diagram (cont.) , elaborado pelo autor

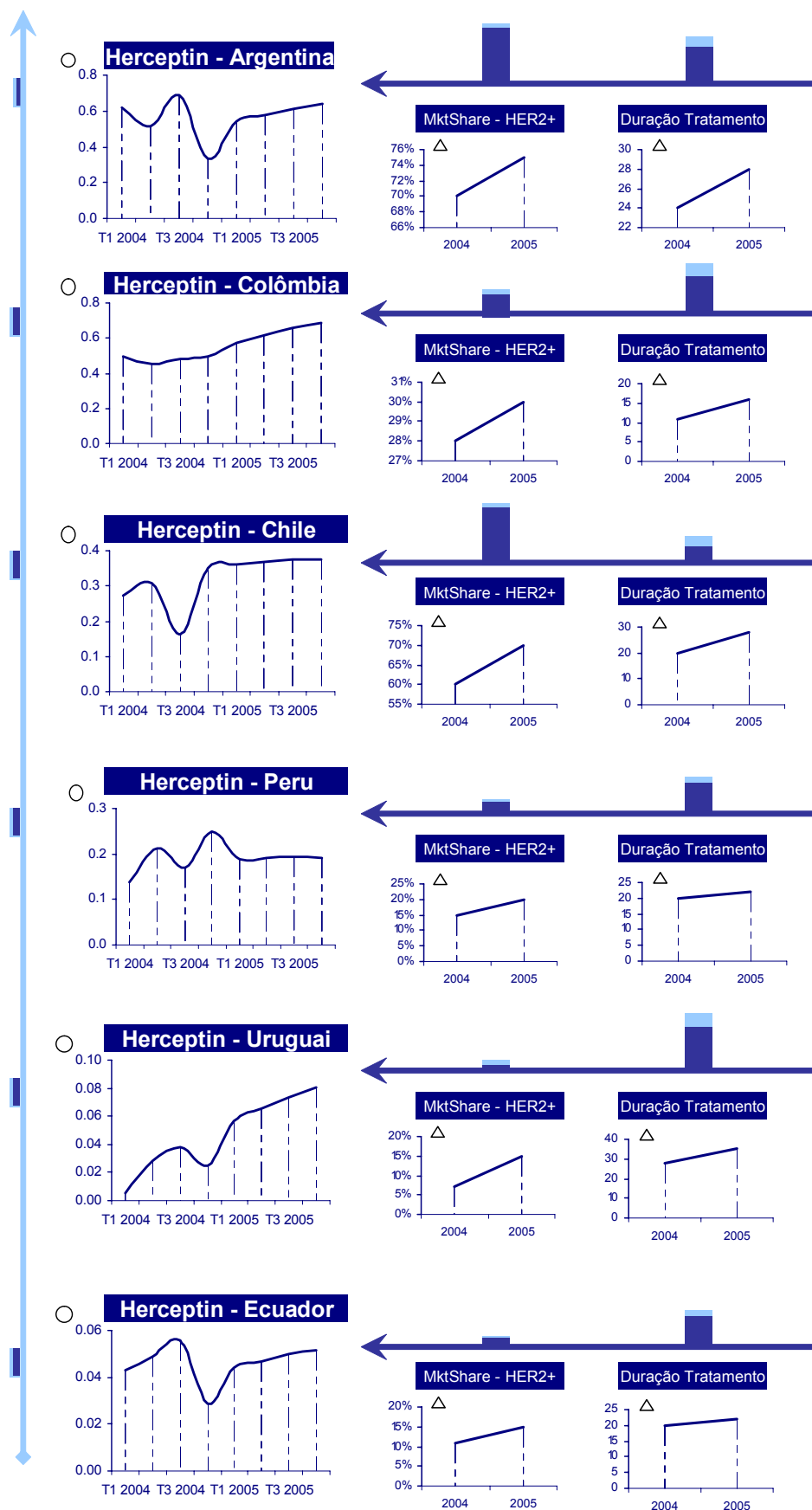


Figura 19 – Flag Diagram (cont.) , elaborado pelo autor

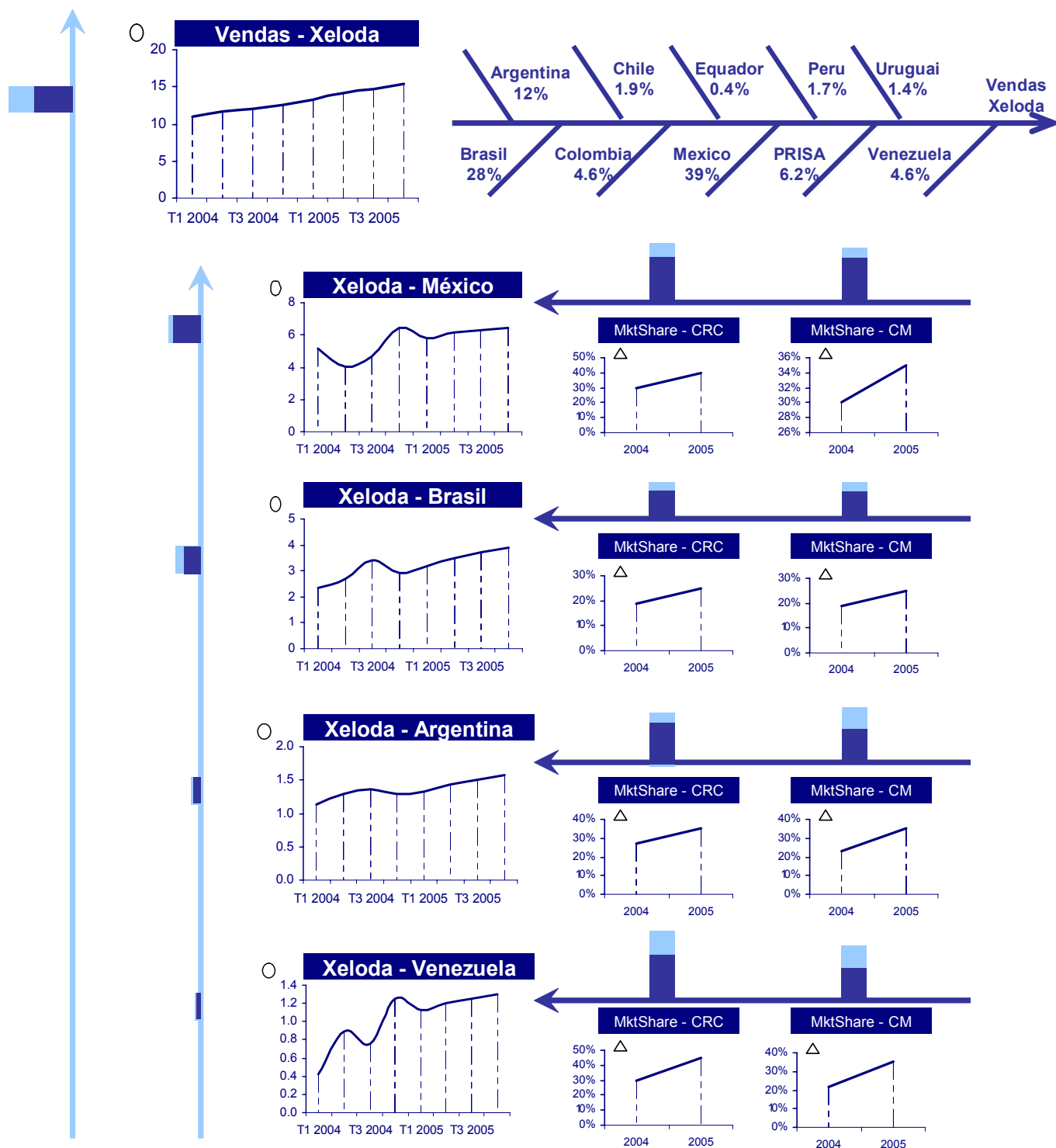


Figura 20 – Flag Diagram (cont.) , elaborado pelo autor

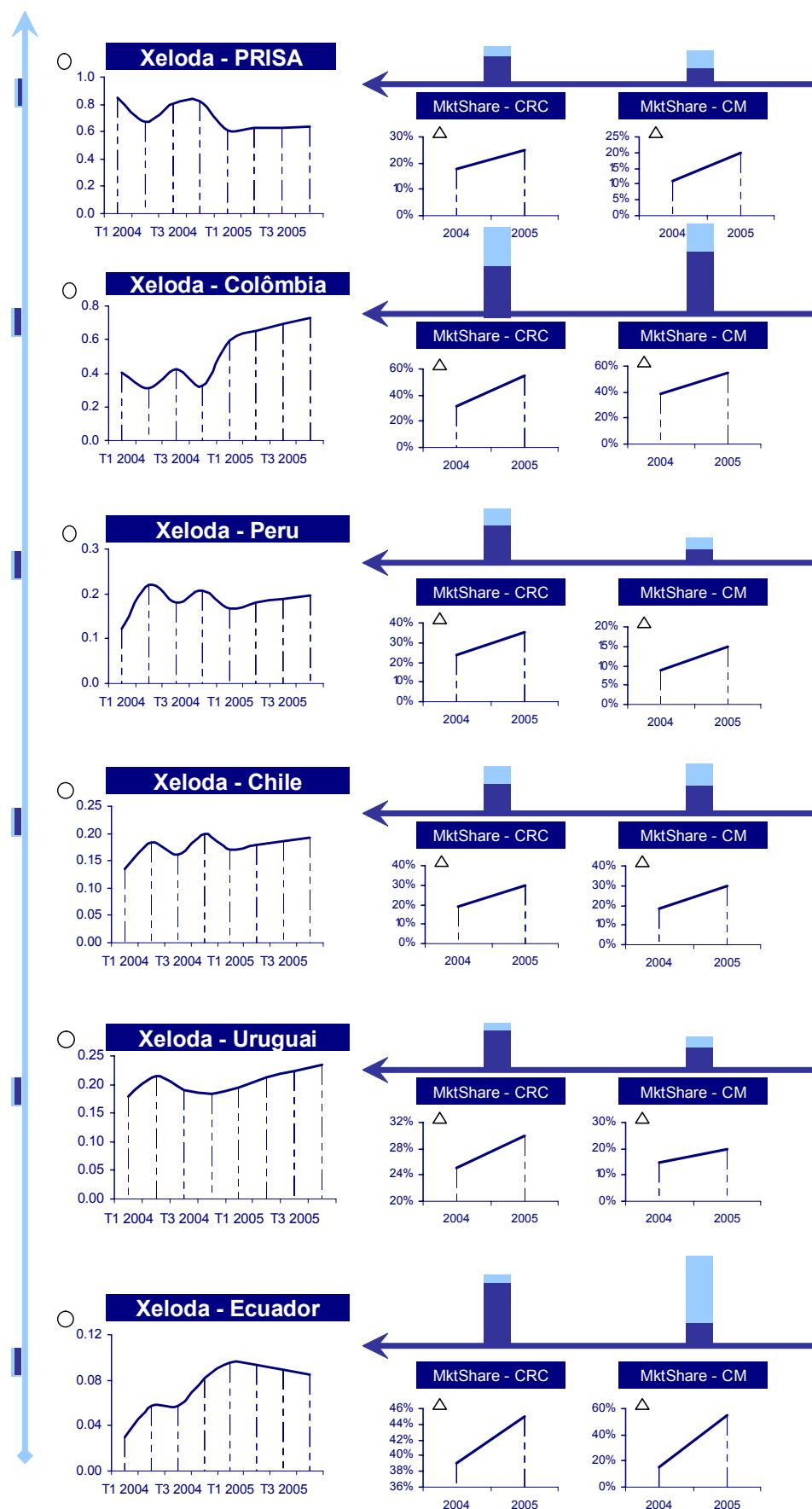


Figura 21 – Flag Diagram (cont.) , elaborado pelo autor

4.4 Implementação e divulgação do plano de melhoria

O grande êxito deste trabalho foi alcançado nesta etapa. A implementação e divulgação do plano de melhoria foi realizada com o envolvimento e comprometimento da alta direção, o que facilitou muito esta etapa, possibilitando sua realização.

O primeiro passo da implementação foi o desdobramento do objetivo. Ao ser envolvido no projeto da Oncolatina e receber o objetivo, o primeiro passo foi desenvolver uma proposta para desdobrar o objetivo por produto e por país. Feito o estudo estatístico, o desdobramento foi enviado ao gerente de projetos regionais da oncolatina, que não só aprovou a idéia, como sugeriu que fosse enviada para aprovação dos países, já, que normalmente são os próprios países que enviam suas propostas iniciais, que precisam ser então ajustadas e reenviadas para aprovação de cada país. Alguns países fizeram um ajuste e o desdobramento passou a valer como objetivo para cada produto em cada país.

Através deste primeiro passo, houve um maior envolvimento do autor com o projeto e o passo seguinte foi desdobrar os meios. Como descrito anteriormente, tratou-se de uma etapa muito complexa e trabalhosa. Depois de uma ampla pesquisa na intranet da empresa, foram marcadas entrevistas com os gerentes dos três produtos no Brasil e outros membros da Oncolatina. Com isto, este trabalho contribuiu fornecendo um benchmarking para o desenvolvimento do planejamento pela equipe da Oncolatina. No item 4.3.2, “Desdobramento dos Meios”, foram apresentado os principais tópicos deste planejamento, assim como outros estudos feitos por este trabalho, como a quantificação e o estabelecimento de objetivos para os indicadores.

No entanto, para realmente implementar o plano de diretrizes desenvolvido nos dois primeiros passos, era necessário fazer um trabalho mais específico de auditoria. Foi feito então uma formalização e apresentação do plano e suas lógicas, buscando-se o consenso das pessoas envolvidas nas atividades de melhoria. Isso foi feito, pois as pessoas potencialmente envolvidas não podem negligenciar a importância da compreensão das lógicas do desdobramento, pois, nesse caso, fica muito difícil obter a colaboração das mesmas.

4.4.1 O Relatório Preliminar

Para isso, o primeiro passo desta etapa foi a elaboração de um relatório preliminar, com o objetivo principal de obter um envolvimento das pessoas. O relatório (Half Year Report – em anexo) começava com uma análise da evolução das vendas (o principal macro-indicador) por produto e por país e depois já endereçava os principais projetos desenvolvidos.

Seria normal estranhar porque este relatório é chamado ‘preliminar’ se já contém tanto o objetivo (vendas) como os meios (os projetos). O motivo foi o seguinte: para realmente desenvolver o planejamento e estabelecer os objetivos de todos indicadores, era necessário saber o status de cada indicador em cada país. No entanto, por se tratar de um planejamento novo, esses dados não estavam disponíveis e seria necessário o envolvimento dos países na coleta de dados. Para resolver isso, o mais fácil seria simplesmente cobrar os dados dos países e partir para os cálculos e o planejamento. Porém, em conversas com o diretor, decidiu-se fazer desta maneira: primeiro mostrando informações e análises e depois pedindo os dados, para não parecer que é uma obrigação dos países com a área e sim um serviço da área para os países.

Somente na última parte do relatório que foi mencionado a necessidade de coleta de dados com os países para a continuidade “do serviço”. Assim procurou-se conseguir o envolvimento dos países através da imagem de um ‘facilitador do trabalho’ e não ‘mais um trabalho’.

4.4.2 Os Relatórios Finais

Com um maior envolvimento de todos os países e de posse de dos dados obtidos através do relatório preliminar, passou-se para a preparação final do relatório. Através da definição dos projetos de formas mais eficazes, buscou-se elaborar um relatório que fornecesse a todo o pessoal uma informação sistemática sobre os projetos em curso e os correspondentes resultados. Assegurando-se assim aos vários níveis hierárquicos o pleno conhecimento do avanço dos processos país a país, além de fornecer um benchmarking, possibilitando que os países tomem conhecimento do que os outros estão fazendo e como isso está se refletindo nas vendas.

Outro objetivo do relatório é passar a fazer um controle regional dos indicadores, principalmente dos KPI's (exigidos pela matriz). Assim, além do benchmarking citado acima, um maior foco será dado para a articulação e evolução dos meios e seus indicadores.

Partindo destes pontos e embasado no conteúdo discutido durante este trabalho, o relatório para auditoria e demonstrativos de resultados foi dividido em dois:

- Relatório de Vendas;
- Relatório de Diretrizes.

Para ambos o relatório houve envolvimento da agência interna para elaboração do layout.

O relatório de vendas tem um formato mais simples e tem um foco maior sobre vendas. Com periodicidade mensal, este relatório não exige nenhuma entrada de dados pelos países e constitui-se de um e-mail marketing (figura 22) com um link para a página da intranet, onde se pode ver a evolução de todos os países (figuras 23 e 24).

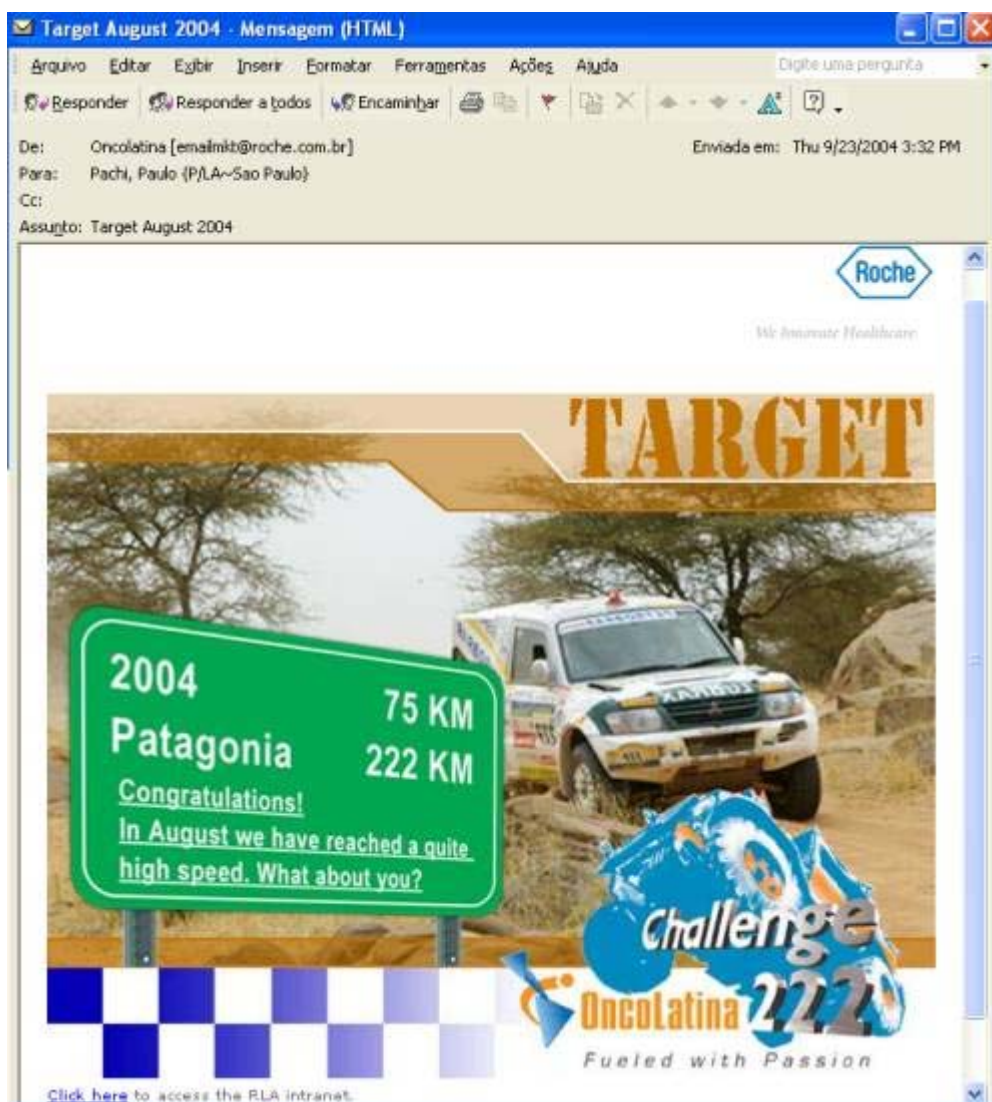


Figura 22 – E-mail Marketing, retirado do Relatório de Vendas

O e-mail marketing buscará trazer atenção dos países mês a mês para que entrem no site e vejam os relatórios e possam acompanhar o desenvolvimento, não só de seu país, como de toda a região. Além disso busca-se também dar um destaque para os países que estão obtendo um bom crescimento, para que os outros países possam ver suas ações e o que está sendo implementado lá. Outra consequência é levar um senso de urgência para os países que estão ficando abaixo da meta.



Figura 23 – Relatório de Vendas (México - apresentação), retirado da Intranet Roche



Figura 24 – Relatório de Vendas (Peru – apresentação) , retirado da Intranet Roche

O relatório de diretrizes tem um formato mais completo, abordando tanto as vendas, como os planos de ação e os indicadores. Por possuir informações mais estáticas (devido aos planejamentos serem de médio prazo) sua periodicidade é trimestral. Além disso, por exigir entrada de dados dos países, a menor frequência foi solicitada pelo diretor. É composto por um e-mail marketing (figura 25) com um link para a página da intranet, onde se pode visualizar o report de três páginas (figuras 26, 27 e 28).



Figura 25 – E-mail Marketing , retirado do Relatório de Vendas

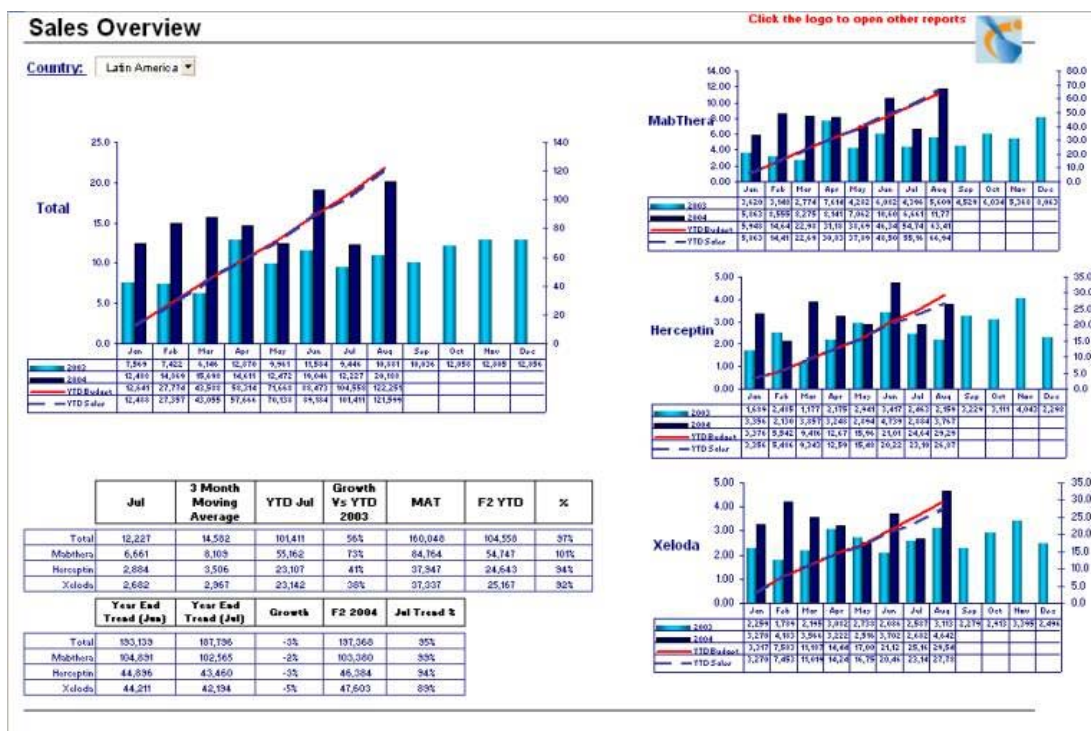


Figura 26 – Relatório de Diretrizes (pág. 1), elaborado pelo autor

Na primeira página do relatório, faz-se uma introdução mostrando o desenvolvimento das vendas dos três produtos. Gráficos e tabelas com indicadores são utilizados e é possível visualizar as informações de outros países através de uma caixa de seleção no canto superior esquerdo (no exemplo – Country: Latin America)

Mabthera		Country: Latin America		
<i>Key Success Factors</i>	<i>Key Performance Indicators</i>	<i>Objective</i>	<i>Actual YTD</i>	<i>Future Status and Action Plan</i>
Market	Penetration Indolent	38%	17%	
	Penetration Aggressive	38%	21%	
	Nº Vials/Patient	8	3.5	
	F2 Coverage	100%	100%	
Structure	Product Managers Dedication	2	2	
	Medical Managers Dedication	1	1	
Clinical Trials	Phase IV Patients	200	110	
	Investment/Sales	30%	30%	
Medical Education	Sponsored Physicians in Key Events	10	7	
	Investment/Sales	10%	9%	
Public Relations	Agency	Var	FD -	
	Plan of Action	Var	YES -	
	Investment/Sales	10%	10%	

Herceptin		Key Performance Indicators		
<i>Key Success Factors</i>	<i>Key Performance Indicators</i>	<i>Objective</i>	<i>Actual YTD</i>	<i>Future Status and Action Plan</i>
Market	BC Patients tested for HER2	75%	60%	
	HER2 Patients treated with Herceptin	70%	34%	
	F2 Coverage	100%	93%	
Structure	Product Managers Dedication	1	1	
	Medical Managers Dedication	2	2	
Clinical Trials	Phase IV Patients	200	30	
	Investment/Sales	20%	15%	
Medical Education	Sponsored Physicians in Key Events	10	5	
	Investment/Sales	15	10%	
Public Relations	Agency	Var	YES -	
	Plan of Action	Var	FD -	
	Investment/Sales	10%	11%	

Xeloda		Key Performance Indicators		
<i>Key Success Factors</i>	<i>Key Performance Indicators</i>	<i>Objective</i>	<i>Actual YTD</i>	<i>Future Status and Action Plan</i>
Market	CRC Penetration	20%	17%	
	BC Penetration	20%	21%	
	F2 Coverage	100%	91%	
Structure	Product Managers Dedication	2	1	
	Medical Managers Dedication	1	1	
Clinical Trials	Phase IV Patients	1200	800	
	Investment/Sales	25%	25%	
Medical Education	Sponsored Physicians in Key Events	5	4	
	Investment/Sales	10%	8%	
Public Relations	Agency	Var	YES -	
	Plan of Action	Var	YES -	
	Investment/Sales	10%	10%	

Figura 27 – Relatório de Diretrizes (pág. 2), elaborado pelo autor

A segunda página trata dos indicadores dos planos de ação. Contém o objetivo de cada indicador e os países devem preencher qual o status atual de cada um deles e, no caso de estarem em um nível insatisfatório (no qual a célula fica automaticamente vermelha) devem justificar e descrever os planos de ação para mitigar futuras re-ocorrências.

OncoLatina General Comments **Country:** Latin America **Save Data**

1-Sales Results

How are the Monthly and YTD results going according to your opinion?

Point out key factors (Positives/Negatives) influencing our results

What are your expectations regarding the F2 2004 coverage?

2-Current Status of Key Success Factors

Structure Improvements

Clinical Trials

Medical Education

PR

3-Action Plan

Which actions are being planned to correct the deviations and guarantee the objective accomplishment?

Figura 28 – Relatório de Diretrizes (pág. 3), elaborado pelo autor

A última página do relatório tem o objetivo de obter informações mais qualitativas quanto aos planos de ação e aos objetivos.

Por fim, depois do preenchimento das planilhas por todos países, elabora-se um relatório, num formato de newsletter e envia-se o feedback para os países.



DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Uma empresa multinacional do porte da Roche certamente exerce uma influência significativa nas comunidades onde está presente. Um desenvolvimento sustentável se torna cada vez mais indispensável para esse tipo de empresa. Cabe a cada um de seus membros desenvolver seu papel de forma a tornar isso possível. Presentes em diferentes países, muitas pessoas dependem direta ou indiretamente destas multinacionais e é necessário criar e inovar de forma a possibilitar o cumprimento de suas responsabilidades.

O desenvolvimento deste trabalho visou contribuir com um crescimento sustentado da empresa. Não através de uma solução fantástica para problemas disparatados, mas sim, enxergando e aproveitando uma oportunidade, buscando-se implementar melhorias através do foco em alguns pontos deficientes.

Ao longo de seu desenvolvimento, diversos desafios surgiram: a dificuldade de conseguir o envolvimento das pessoas, de aliar conceitos teóricos às práticas gerenciais da organização, a resistência por mudanças, a difícil construção de uma proposta que além de oferecer um embasamento teórico, também fosse passível de implementação num ambiente corporativo tradicional.

De modo geral, a Inovação nos passa a idéia de grandiosos investimentos e esforços, porém as mudanças sempre vêm justamente para diminuí-los. O conhecimento e os recursos já existentes são suficientes, falta porém uma mudança de atitude para romper as barreiras que reduzem a aplicação de soluções inovadoras. Essa barreira faz com que não enxerguemos o óbvio e ignoremos as causas fundamentais de diversos problemas. O desdobramento de diretrizes auxilia na compreensão, por cada indivíduo, de suas responsabilidades, contribuindo para o rompimento dessa barreira.

Os resultados desse trabalho são de longo prazo e seus benefícios só poderão ser percebidos no médio prazo. Com o desdobramento das diretrizes, procura-se deixar bem claro o planejamento feito e seus impactos, afinal se a causa da diferença entre o plano e a situação real não for esclarecida, então a mesma discrepância

poderá aparecer no período seguinte. A ênfase não está somente nos resultados, como também nos processos em si. Trazendo-se um maior foco para os meios, a empresa certamente tem muitos benefícios a obter. No entanto, somente com o contínuo envolvimento de todas as pessoas, que esse trabalho poderá contribuir para isso.

Muito esforço foi dedicado ao planejamento de todo o desdobramento. Não dispondo de um modelo fixo para o desenvolvimento do mesmo, a implementação foi embasada numa bibliografia variada contendo desde fundamentos do TQM até conceitos teóricos do desdobramento de diretrizes, no entanto, em cada empresa existe uma realidade que exige um modelo personalizado. Foi preciso fazer uma análise e levantar os pontos fortes e fracos da empresa, para poder elaborar uma proposta compatível com as práticas gerenciais da organização, sendo possível sua implementação no ambiente corporativo em questão. Porém, apesar de todo o trabalho aqui desenvolvido ter alcançado inicialmente uma implementação bem sucedida e um comprometimento das pessoas, resultado final não está garantido e muito trabalho ainda há de ser feito.

Para finalizar, o mais importante é mencionar que esse trabalho falou muito de planos de ação, vendas e crescimento, afinal, é disto que a organização vive. No entanto, nunca se pode esquecer que os produtos aqui estudados são realmente inovadores e eficazes e, assim, fazem uma diferença na vida dos portadores de câncer e seus familiares, lhes dando benefícios reais e melhorando sua qualidade de vida. Quando se consegue alcançar a meta de vendas, não é só o time de oncologia que ganha um bônus, mas sim, muitas vidas que são salvas.



BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

SHIBA, S.; Graham, A. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

AKAO, Y. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

SHERIDAN, B. **Policy deployment**. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1993

DESDOBRAMENTO dos objetivos e articulação das ações(Policy deployment). São Paulo: TQS Engenharia, 2002.

GAGLIARDI, F. **O desdobramento de um plano operacional**. 1995. 92p. Trabalho de Formatura – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.

CINTRA, P. **Desdobramento de diretrizes e Indicadores de desempenho: metodologia para implantação**. 1995. 136p. Trabalho de Formatura – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.

COSSI, L. **Modelo de um sistema de gerenciamento através do policy deployment numa indústria têxtil**. 1992. 153p. Trabalho de Formatura – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1992.

