

1º CONTECSI Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação
21-23 de Junho de 2004 USP/São Paulo/SP - Brasil

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÕES NA INDÚSTRIA
FARMACÊUTICA ELI LILLY BRASIL**

Nome	Sidney Lino de Oliveira
Faculdade	Faculdade Batista de Minas Gerais Puc Minas/MG
E-mail	sidneylino@pucminas.br
Telefone	31-9951-1072
Fax	31-3444-3737
Breve CV	Mestre em Administração; MBA Executivo Internacional – ênfase em Marketing (FGV/BH); Especialista em Pedagogia Empresarial (UEMG); Bacharel em Administração (PUC/MG).

Nome	Josmária Lima Ribeiro de Oliveira
Faculdade	Newton Paiva/MG Puc Minas/MG
E-mail	josmariadeoliveira@terra.com.br
Telefone	31-9619-6337
Fax	31-3444-3737
Breve CV	Mestre em Administração pela UFLA/MG; Bacharel em Ciências Contábeis pela UFMG.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE INFORMAÇÕES NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA ELI LILLY BRASIL

Resumo

Este artigo demonstra como é estruturado o sistema de informações da Eli Lilly Brasil e como ela faz uso deste sistema de informações para gerenciar seus canais de marketing. A pesquisa foi desenvolvida por meio da utilização de entrevistas semi-estruturadas e dados secundários. Presente no Brasil desde a década de 30, a Eli Lilly Brasil é a 28ª indústria farmacêutica em faturamento no Brasil e a 16ª operação do grupo Eli Lilly no mundo. A empresa utiliza uma rede de comunicações, que transmite aos gestores, dados para a tomada de decisões estratégicas. O sistema de informação é disponibilizado por meio de quatro empresas pesquisadoras de mercado que são denominadas como auditorias. O fluxo de informação da Eli Lilly Brasil não interage em ambas as direções, mas possibilita agilidade na transmissão de dados e na tomada de decisões estratégicas, de acordo com o desempenho dos índices (vendas, visitação ou a escolha dos principais prescritores). A Eli Lilly é detentora de todas as informações e não as compartilha com os membros dos canais de marketing.

Palavras chave: Informação, Indústria Farmacêutica, Pesquisa de Mercado.

1. Introdução

Os sistemas de informação são fundamentais para auxiliar os tomadores de decisão. Com a utilização de sistemas de informações é possível repassar a simples venda de um medicamento, em uma farmácia, à indústria farmacêutica. E esta pode proceder a análise de seu posicionamento no mercado perante os concorrentes e reposicionar os seus canais de marketing.

A competição entre as indústrias farmacêuticas é acirrada, e portanto, estas necessitam de informações que contribuam para o gerenciamento de sua forma de atuação. Estas informações permitem o exercício do controle sobre a estrutura dos canais de marketing e o direcionamento dos investimentos em pesquisas para a descoberta de novos medicamentos. Neste intuito, as

indústrias farmacêuticas utilizam empresas que geram informação para auxiliá-las.

A Eli Lilly é uma indústria legitimada no seu ramo de atuação e presente no mercado brasileiro. E, para que possa permanecer bem posicionada, ela investe na captação de informações para que possa abastecer-se de dados e ter conhecimento atualizado de seu setor.

Este trabalho apresenta como a Eli Lilly utiliza seu sistema de informações para gerenciar os canais de marketing. Para tanto, utiliza a pesquisa qualitativa com o uso de entrevista semi-estruturada e coleta de dados secundários, ou seja, pesquisa bibliográfica.

2. Referencial Teórico

2.1. Sistemas de Informação

Para Souza et al. (2002), os sistemas que servem de suporte à decisão são desenvolvidos a partir da integração e desenvolvimento de diversas áreas de pesquisa: ciência da informação, sistemas de informações, ciências administrativas e pesquisa operacional.

Graeml (2000) aponta vários benefícios que pode-se esperar do investimento em tecnologia da informação e os apresenta de forma subdividida. Para os benefícios estratégicos são: 1) Suporte para estratégias de negócios; 2) Disponibilização de opções futuras; 3) Flexibilidade. Os benefícios externos são: 1) Serviços para o cliente; 2) Relacionamento; 3) Imagem da Organização; 4) Melhoria do Market Share. Sobre os benefícios internos, tem-se: 1) Moral dos funcionários; 2) Desenvolvimento dos produtos; 3) Qualidade; 4) Flexibilidade e agilidade dos processos e da produção. E os benefícios de gerenciamento e organização apresentados, são: 1) Melhoria do planejamento/previsão; 2) Melhoria dos níveis de controle; 3) Melhoria na qualidade das decisões; 4) Excelência organizacional e flexibilidade.

A tecnologia da informação, interligada aos sistemas de informação estratégica e de gestão pode trazer diversos benefícios que dizem respeito à possibilidade de tomada de decisão com qualidade, completa, antecipada e útil, ou seja, oportuna (Rezende e Abreu, 2001).

Para Laudon e Laudon (2000:52), “os sistemas de informação têm mútua influência entre si”. Pois, para fornecer a informação necessária aos importantes grupos de dentro da organização, os sistemas de informação precisam estar alinhados com a organização.

2.2. Conhecimento de marketing

Conhecimento de marketing é caracterizado como a informação organizada e estruturada

sobre o mercado, e a sua competência advém do processo que integra e gera conhecimento de mercado, sendo operacionalizada em três processos: gestão do conhecimento de clientes; gestão do conhecimento de concorrentes; interface entre marketing e pesquisa/desenvolvimento. A informação é entendida como organizada no sentido do processamento sistemático, ou seja, oposto ao aleatório, e estruturada por se relacionar a conteúdos e significados úteis (Li e Cantalone, 1998).

A gestão do conhecimento, para Teixeira (2001) consiste em uma série de atividades que governa a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento. A gestão do conhecimento é uma estratégia consciente de ajudar as pessoas a compartilharem e a colocarem a informação em ação de um modo em que elas se empenhem em melhorar o desempenho da empresa, obtendo o conhecimento certo das pessoas certas no momento certo (O'Dell e Grayson Jr, 2000).

2.3. Canais de marketing

Os fabricantes, em sua maioria, não vendem seus produtos diretamente para os consumidores finais. Entre eles podem existir vários intermediários realizando diversas funções. Para Kotler (2000), esses intermediários constituem um canal de marketing, também chamado de canal comercial ou canal de distribuição. Segundo Coughlan et al. (2002: 20) “...um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. Para Rosenbloom (2001:296), “um canal de marketing, também chamado de canal de distribuição, é a rede de organizações que cria utilidades de tempo, lugar e posse para consumidores e usuários empresariais”. E Iacobucci (2001: 290) afirma que “um canal é constituído de entidades múltiplas (empresas, agentes, pessoas) interdependentes, mas que podem ou não ter todos os mesmos incentivos para operar da maneira desejada”.

Tendo em vista que os canais escolhidos afetam conseqüentemente todas as outras decisões de marketing, as decisões referentes ao canal de marketing são relevantes, pois estão entre as decisões essenciais com que os gerentes precisam lidar (Kotler, 2000).

A partir dos quatro P's, ou seja, produto, preço, promoção e praça, expressos por McCarthy (1996), observa-se que as aplicações de canais de marketing, também chamadas de praça, ponto de venda ou distribuição, juntamente com os outros três P's do composto de marketing (produto, preço e promoção) necessitam ser desenvolvidas e harmonizadas para

atender às demandas dos mercados-alvo da organização. Rosenbloom (2001) considera que, dependendo das circunstâncias envolvidas, os canais marketing podem desempenhar um papel crucial nos esforços da empresa para competir com sucesso no mercado. Segundo Bucklin (1966) apud Coughlan et al. (2002), os maiores desafios enfrentados no gerenciamento do composto de marketing estão nos seus canais, os quais podem ser percebidos até mesmo em empresas com grande força em produtos, preço e promoção.

Para Rosenbloom (2001) os canais de marketing podem variar de dois níveis com relação à extensão, pois, produtor ou fabricante vende diretamente a consumidores (distribuição direta), até mais de dez níveis, nos quais podem existir mais de oito instituições intermediárias entre produtor e consumidores. O que Rosenbloom (2001) denomina como canal de dois níveis, Kotler (2000: 512) define como “(...) um canal de nível zero (também chamado canal de marketing direto) consiste em um fabricante que vende diretamente para o consumidor final”. Os melhores exemplos desse tipo de canal são as vendas feitas de porta a porta, reuniões domiciliares com demonstrações (reuniões de vendas), mala direta, telemarketing, vendas pela televisão, vendas pela internet e lojas do próprio fabricante.

As empresas gestoras dos canais de marketing decidem o número de intermediários a serem utilizados em cada nível do canal. Projetar um sistema de canal requer analisar as necessidades do cliente, estabelecer os objetivos do canal e identificar e avaliar as principais alternativas de canal. Após definir seu mercado-alvo e o posicionamento desejado, uma empresa deve identificar suas opções de canal, de acordo com Kotler (2000) e Iacobucci (2001). A empresa precisa identificar os tipos de intermediários disponíveis para conduzir suas operações no canal. Nos últimos anos, mais empresas estão descobrindo o valor de estratégias de canais inovadoras para criar uma vantagem competitiva sustentável. Tal vantagem competitiva adquirida não pode ser copiada com facilidade ou rapidez pelos concorrentes (Fites, 1996).

Kotler (2000) considera produtiva a atuação intensa do fabricante sobre o gerenciamento dos canais estabelecidos. Por isso, recomenda a implantação de um acordo fornecedor-distribuidor por meio do programa de distribuição, que se caracteriza como a formação de um sistema de marketing planejado, profissionalmente gerenciado verticalmente, que envolve o trabalho das necessidades do fabricante e dos distribuidores.

A avaliação dos membros do canal é positiva para que se possam rever cada atuação e os valores que estão sendo utilizados pelo canal. De acordo com Kotler (2000), pode ocorrer o fato

de um fabricante perceber que está sendo pago muito a alguns intermediários, em relação ao que eles fazem realmente. Para evitar tal transtorno, Kotler (2000) aconselha que os fabricantes estabeleçam acordos que paguem quantias específicas pelo desempenho, por cada membro do canal, de cada serviço contratado. Dessa forma, os distribuidores que tiverem fraco desempenho serão aconselhados, retreinados, remotivados ou dispensados.

Os fabricantes devem avaliar periodicamente o desempenho dos intermediários em relação a padrões. Os padrões podem ser avaliados, de acordo com Kotler (2000:523), por meio das “quotas de vendas, níveis médios de estoque, tempo de entrega ao cliente, tratamento dado a mercadorias danificadas ou perdas e cooperação nos programas promocionais e de treinamento”.

Para Rosenbloom (2002:314), a avaliação do desempenho dos membros do canal é necessária para que exista uma avaliação do êxito da implantação das estratégias de canal do fabricante e do alcance dos objetivos de distribuição, uma vez que as avaliações exigem que o fabricante colha informações sobre os membros do canal, mas a capacidade para fazê-lo será afetada pelo seu grau de controle dos membros. Em geral, quanto mais alto o grau de controle, mais informações o fabricante (ou franqueador) poderá colher, e vice-versa.

Os canais de marketing são também sistemas sociais, ao contrário do que era afirmado no passado, de que os canais de marketing eram somente sistemas econômicos. O canal de marketing interage com pessoas em diferentes organizações e instituições, por isso, as regras que regem os relacionamentos não são apenas questões de economia. Para Rosenbloom (2001), os processos comportamentais de maior importância em canais de marketing são poder e conflito.

2.2. Fluxo de Informação

A palavra fluxo sugere movimento ou um estado fluido e essa é, de fato, a natureza dos canais de marketing. Mudanças nos padrões de comportamento dos compradores e novas formas de tecnologia, como a Internet, acrescentam ainda outra dimensão de mudança. Os fluxos do canal precisam ser adaptados e gerenciados para se adequarem a essas mudanças. Rosenbloom (2001:87)

Para Kotler (2000), o membro do canal de marketing realiza várias funções-chave, entre elas: reunir informações sobre clientes potenciais e regulares, concorrentes e outros participantes e forças do ambiente de marketing; desenvolver e disseminar mensagens persuasivas para estimular a compra; entrar em acordo sobre preço e outras condições para que se possa realizar a transferência de propriedade ou posse; e formalizar os pedidos junto aos fabricantes entre outros.

Algumas funções (movimentação de produtos físicos, transferência de propriedade, promoção) constituem um fluxo à frente da atividade da empresa para o cliente. Outras funções (pedido e pagamento) constituem um contra-fluxo dos clientes para a empresa. Outras ainda (informações, negociação, finanças e o ato de assumir riscos) ocorrem em ambas as direções. (Kotler, 2000, p. 511)

Quando um canal de marketing é desenvolvido, surge uma série *de fluxos de canal*. Esses fluxos fornecem as ligações que unem os membros do canal e outras agências na distribuição de bens e serviços. Os mais importantes desses fluxos são: 1) Fluxo de produto; 2) Fluxo de negociação; 3) Fluxo de titularidade; 4) Fluxo de informação; e 5) Fluxo de promoção (Rosenbloom, 2001).

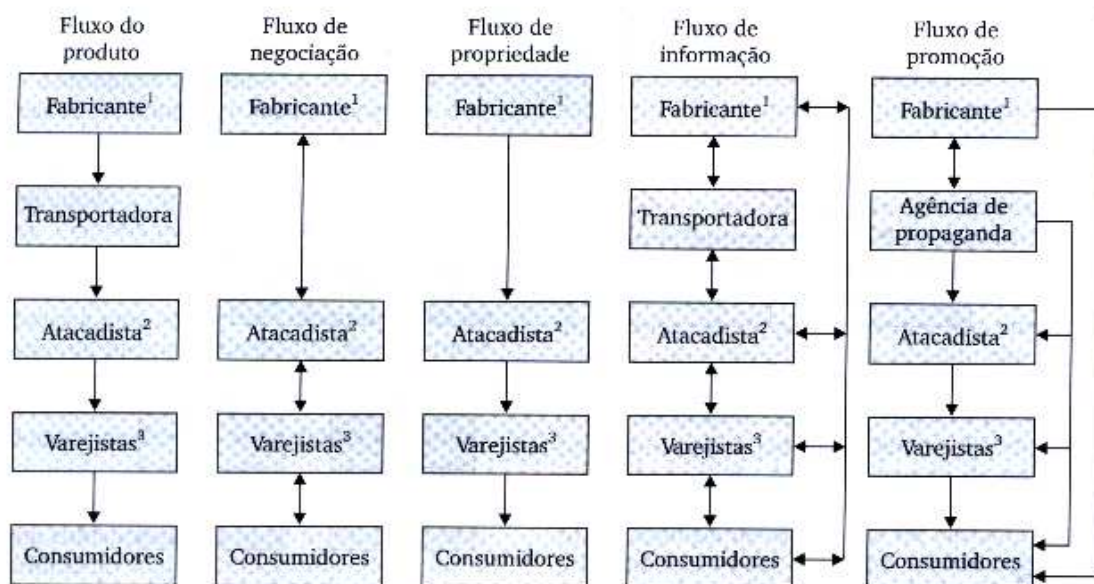


Figura 1 – Os cinco fluxos no Canal de Marketing da Cerveja Coors. Fonte: Rosenbloom (2002)

Dos fluxos demonstrados na figura 1, o fluxo de informação é o objetivo deste estudo. No fluxo de informação todas as partes participam da troca de informações. O fluxo do fabricante até os consumidores são bidirecionais, pois o fluxo de informações pode ser para cima ou para baixo. Por exemplo, o fabricante pode obter da transportadora informações a respeito da sua programação de embarque e das suas tarifas e esta, por sua vez, pode perguntar ao fabricante a respeito de quando e em que quantidades ela planeja despachar o produto. Às vezes, o fluxo de informações não passa pela transportadora, e vai do fabricante diretamente aos atacadistas, aos varejistas e aos consumidores. Essa rota ocorre quando as informações desejadas não dizem respeito à transportadora, como detalhes associados à venda, à compra ou à promoção de

produtos do fabricante (Balu *apud* Kotler, 2000).

4. Metodologia

Esta pesquisa é de caráter exploratório e conta com a utilização de dados primários e dados secundários, segundo Malhotra (2001). Os dados primários foram gerados pelo pesquisador através de entrevista semi-estruturada. Os dados secundários foram coletados para outros objetivos, e não para o estudo em questão. Os dados secundários são divididos, segundo Malhotra (2001) em: 1) Dados internos, gerados na organização em que está sendo realizada a pesquisa; e 2) Dados externos, gerados por fontes externas à organização pesquisada. Os dados secundários foram coletados através de dados internos - indústria Eli Lilly por meio de material explicativo e apresentações, e dados externos – materiais publicados e dados disponíveis na internet.

O instrumento de pesquisa utilizado para a realização da entrevista com o gerente de informações territoriais da Eli Lilly do Brasil foi o questionário semi-estruturado. O questionário semi-estruturado é formado por questões abertas padronizadas. No entanto, as respostas tomam forma a partir do entrevistado. A entrevista semi-estruturada para Triviños (1987: 138) é um dos “instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos nos quais está interessado o investigador qualitativo”. E Alencar (2000) afirma que “a vantagem deste tipo de questionário é permitir que o entrevistado manifeste suas opiniões, seus pontos de vista e seus argumentos”.

Quanto à análise da entrevista, a metodologia consistiu na análise de conteúdo. Esta é definida por Bardin (1977) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Marconi e Lakatos (1999) consideram que a técnica de análise de conteúdo permite a análise do conteúdo de livros, revistas, jornais, discursos, e documentos pessoais como discursos e diários entre outros.

5. Estudo de Caso

5.1 Caracterização do Setor Farmacêutico

Segundo Capela (2002), a IBM Business Consulting Services projetou que os laboratórios irão faturar mais 5,3% ao ano na sua receita até 2010. O setor farmacêutico é responsável pelo faturamento de US\$ 365 bilhões no mundo, sendo 50% nos Estados Unidos.

A tendência da indústria farmacêutica consiste em promover uma integração entre os segmentos de diagnóstico, medicamentos, planos e serviços que dão assistência a pacientes portadores de uma doença específica.

Capela (2002) propõe que a indústria farmacêutica assuma um papel de liderança no processo, flexibilizando e adaptando a condução dos negócios e o tratamento dos pacientes. A receita para se assumir essa liderança inclui medidas como desenvolvimento de drogas mais específicas, criadas a partir de conceitos como biotecnologia e a reestruturação do departamento de pesquisa e desenvolvimento.

Atualmente, o setor farmacêutico investe em média US\$ 800 milhões, mais que o dobro do que custava em 1987, e cerca de 10 anos para desenvolver um novo medicamento. A perspectiva é de que esse valor se reduza a US\$ 200 milhões, como tempo de três a cinco anos, em média, para o desenvolvimento de um novo medicamento, pois os remédios serão mais específicos e não tão generalistas como os atuais, segundo Capela (2002).

A produção de remédios está sujeita a um ciclo regido pela produtividade da pesquisa e desenvolvimento. A indústria está diante de uma onda de patentes que estão para expirar e proporciona a entrada no setor de medicamentos para fármacos genéricos mais baratos que os fármacos de marca. Essas patentes que irão expirar equivalem a um total de vendas de 30 bilhões de dólares nos EUA. Os fabricantes, para aumentar os lucros, têm de explorar mais a possibilidade de fusões entre os laboratórios farmacêuticos e tratar, cada vez mais, de cortar custos (Jornal Valor Econômico, 2002).

Esta queda de patentes reflete um grande problema de produtividade. Enquanto o gasto total com pesquisa e desenvolvimento mais do que triplicou desde 1990 nos EUA, disparando de US\$ 8,4 bilhões para US\$ 30,3 bilhões, somente 52 novos remédios foram aprovados pela Food & Drug Administration¹ em 2001, contra 64 em 1990 (Jornal Valor Econômico, 2002). De acordo com o Centre for Medicines Research (CMR) - instituto de pesquisa da indústria farmacêutica – em 2001 foram lançados 31 novos remédios no mercado americano, comparado a 52 lançamentos feitos em 1991, Jornal Valor Econômico (2002). O lançamento de um medicamento só ocorre após a aprovação do medicamento, portanto, no mercado farmacêutico,

¹ Órgão específico do Departamento de Saúde e Serviços Humanos – Administração de Medicamentos e Alimentos, fundado em 1931. De Oliveira (1997)

há diferença entre o período de aprovação e lançamento do produto, ou seja, alguns medicamentos podem ser aprovados, mas não são lançados. Ainda segundo Jornal Valor Econômico (2002),

(...) o maior desafio enfrentado pela indústria é o de descobrir como elevar a produtividade em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Para uma indústria que justifica seus altos preços e baixos lucros pela necessidade de reinvestir em P&D, a idéia de que este motor está ficando sem combustível é particularmente preocupante.

Esse cenário é real em todo o mundo. Os métodos tradicionais de descoberta de drogas não rendem mais tantos remédios como antes. Os cientistas consideram que isso se deve, em parte, às boas terapias existentes para casos como os de hipertensão e de alto índice de colesterol no sangue. Por causa disso, os laboratórios estão em busca do estudo de doenças de complexidade cada vez maior, como Alzheimer, câncer e diabetes. Jornal Valor Econômico (2002a).

Uma das alternativas que os laboratórios têm encontrado para essa crise é o investimento em remédios do tipo “linha de sucessão”, isto é, medicamentos que dão continuidade a campeões de venda, como um esforço para aumentar as vendas. Mesmo que causem tal efeito, tais produtos não são a solução para a indústria. Jornal Valor Econômico (2002a) apresenta que:

(...) muitos desses segmentos estão ficando cheios de concorrentes, obrigando a dispendiosas batalhas de propaganda. E, a menos que o novo medicamento tenha uma vantagem significativa sobre as terapias no mercado, as empresas o lançam com desconto em relação aos produtos rivais, apesar de ainda ficarem bem acima do preço dos genéricos.

Diante desse cenário, o Jornal Valor Econômico (2002a) considera que as despesas de pesquisa e desenvolvimento devem ser reavaliadas, e considera que as fusões no setor farmacêutico devem aumentar, pois, dessa forma, pode-se conseguir o caminho mais fácil para gerar economias de despesa. No entanto, o estrago e a confusão causados pelas fusões podem afetar a produção de novos medicamentos, como ocorreram com as empresas farmacêuticas advindas de fusões, pois quase todas elas perderam fatias do mercado nos anos que se seguiram a essa transação.

Jornal Valor Econômico (2002b) apresenta que as empresas farmacêuticas têm dificuldades para lançar novos medicamentos de grande sucesso devido aos custos elevados e às baixas perspectivas dos investidores. Para manter o crescimento de lucratividade, as gigantes da indústria farmacêutica precisam criar, cada uma, três novas drogas por ano.

Os investimentos em pesquisa & desenvolvimento, na indústria farmacêutica, necessitam, em média, de doze anos para saber se o dinheiro foi ou não bem investido, sendo esse o prazo médio para se levar um remédio da sua descoberta até as prateleiras das farmácias. Mas, 70% dos altos custos de desenvolvimento, de acordo com Jornal Valor Econômico (2002b) são consumidos por drogas que nem chegam ao mercado, pois, de cada dez mil moléculas analisadas em determinado programa em laboratório, somente uma sobreviverá até o lançamento do medicamento.

As drogas não estão conseguindo ir da descoberta até os testes clínicos porque seus fabricantes temem que não gerem mais de US\$ 1 bilhão em vendas anuais (nível acima do qual as drogas são consideradas grandes sucessos), e não porque elas tenham deficiência no funcionamento. Sendo assim, as empresas farmacêuticas são vítimas de seu próprio sucesso e das grandes expectativas que o acompanham.

Um outro fator que influi diretamente no desempenho da indústria farmacêutica é a flutuação cambial da moeda norte-americana. Para Faleiros e Rockmann (2002), a indústria farmacêutica também sente os reflexos da desvalorização do real, pois cerca de 70% do custo do medicamento são atrelados ao dólar, contabilizando equipamentos, matérias-primas e outros. Por exemplo, somente em insumos, a taxa de importação é de 80%.

A Interfarma - Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa - fundada em 1990, representa 26 indústrias farmacêuticas internacionais de pesquisa com presença no Brasil. A Interfarma reúne as seguintes Indústrias Farmacêuticas de Pesquisa: Abbott, Allergan, Altana Pharma, Asta Medica, AstraZeneca, Aventis Pharma, Bayer, Boehringer Ingelheim, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly, GlaxoSmithKline, Janssen-Cilag Farmacêutica, Lundbeck, Merck Sharp & Dohme, Novartis Biociências, Novo Nordisk, Organon, Pfizer, Pharmacia, Roche, Sanofi-Synthelabo, Schering, Serono, Stiefel, Wyeth-Whitehall e Zambon, Interfarma (2003).

Segundo a Interfarma (2003), seu objetivo consiste em “assegurar que o setor tenha as condições necessárias para dar continuidade ao ciclo virtuoso da pesquisa e desenvolvimento de inovadores medicamentos que salvam vidas e valorizam o bem-estar da população”. Os laboratório farmacêuticos associados à Interfarma consideram fundamental o cumprimento da lei de patentes (Brasil, Lei nº 9.279 de 14/05/96). A Indústria Farmacêutica de Pesquisa no mundo investe US\$ 50 bilhões anuais na descoberta e desenvolvimento de novas gerações de medicamentos (Interfarma, 2003). Buchalla (2002) apresenta dados comparativos que permitem

uma visualização do tamanho do investimento empregado em P&D pelos laboratórios farmacêuticos, por exemplo,

para se ter uma idéia do tamanho dos investimentos dos laboratórios, o número de cientistas do Abbott, um dos gigantes americanos, é cinco vezes maior do que o total de pesquisadores da área de saúde cadastrados no maior programa brasileiro de fomento à pesquisa, o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico).

A Indústria Farmacêutica de Pesquisa brasileira está organizada em torno da Interfarma. O Brasil é considerado um dos 10 maiores mercados da indústria farmacêutica no mundo. Segundo a Interfarma (2003), aqui, os laboratórios investiram R\$ 93 milhões no ano 2000, nas primeiras quatro fases da pesquisa clínica. A previsão para os próximos cinco anos é de R\$ 515 milhões, ou cerca de R\$ 103 milhões por ano.

5.2 Caracterização da Eli Lilly Brasil

A Eli Lilly é uma das líderes mundiais da indústria farmacêutica que desenvolve uma linha cada vez maior de produtos farmacêuticos.

Os medicamentos com a marca Lilly estão presentes em cerca de 160 países e o faturamento global da empresa, em 2001, foi superior aos US\$ 11 bilhões. Cerca de 20% dos seus mais de 41 mil funcionários em todo o mundo dedicam-se à pesquisa e desenvolvimento de novas drogas, área que recebe anualmente investimentos superiores a US\$ 2 bilhões. Interfarma (2003)

De acordo com Interfarma (2003), os produtos com a marca Lilly começaram a chegar no Brasil na década de 30. Em 1944, a empresa se instalou no Rio de Janeiro. Atualmente a empresa conta no país com cerca de mil funcionários divididos entre o escritório central (localizado em São Paulo - SP), uma unidade fabril (localizado em São Paulo - SP) e quatro filias de vendas (Ribeirão Preto e São Paulo - SP, Recife - PE e Rio de Janeiro - RJ).

Capela (2003) apresenta que no Brasil, em 1999, o faturamento foi de R\$ 302 milhões. Caiu para R\$ 287 milhões em 2001, e alcançou R\$ 314 milhões em 2002. Com estes resultados, a filial brasileira é a 28ª indústria farmacêutica no Brasil e 16ª operação do grupo no mundo. Atualmente, a Eli Lilly tem um programa de investimento de US\$ 4,5 milhões em andamento para renovar a sua fábrica em São Paulo.

5.3 Canais de marketing

A Eli Lilly utiliza vários intermediários para vender seus produtos aos consumidores finais. Estes intermediários fazem parte de um ou vários canais de marketing, podendo exercer diversas funções. Geralmente, o fabricante de produtos farmacêuticos tem uma força de vendas,

com funcionários próprios ou terceirizados, que visitam médicos, hospitais, distribuidores e empresas de plano de saúde, (Eolo *et al.*, 2003). Os remédios podem passar pelas mãos de distribuidores independentes em seu caminho até alcançar uma farmácia varejista ou uma farmácia de hospital. O médico desempenha um papel importante ao receitar um produto farmacêutico que o paciente utiliza regularmente. Nos casos em que o plano de saúde do paciente inclui cobertura de remédios, o pagamento pode não acontecer diretamente do paciente para a farmácia, mas do plano de saúde para a farmácia.

Exemplificando, um laboratório, ao montar seu canal de vendas, enfrenta questões de estratégia de marketing, tais como: 1) identificar e selecionar médicos potenciais para o medicamento ou fármaco; 2) convencer os médicos a prescrever o medicamento ou fármaco – em especial depois que eles deixam de possuir patente, pois entram outros medicamentos no mercado, concorrendo diretamente com o medicamento; 3) motivar os distribuidores a fazer um trabalho eficaz de promoção e venda dos fármacos; 4) certificar-se de que os distribuidores prestam um bom serviço de entrega. Além disso, o laboratório também precisa preocupar-se com outras questões, por exemplo, seu relacionamento continuado com as farmácias independentes, futuros níveis esperados de estoques, informação aos balconistas. Em contraste, os esforços do laboratório para conseguir transporte, armazenagem e seguro, apesar de importantes, não são considerados normalmente questões estratégicas de marketing.

Considerando a definição de Coughlan *et al.* (2002) e Rosenbloom (2001), são apresentados, a seguir, os canais de marketing da Eli Lilly Brasil. Para todos os canais, considera-se que o laboratório e o paciente, pontos extremos do canal, estão inseridos em todos os canais, segundo definição de Kotler (2000). Portanto, esta pesquisa descreverá apenas os intermediários dos canais de marketing. Para a definição do nível do canal, utilizou-se o conceito empregado por Kotler (2000), ao invés da definição de Rosenbloom (2001), por ficar mais evidente o número de intermediários do canal.

Quadro 1: Canais de marketing da Eli Lilly

	Intermediário(s)	Nível do Canal
1	Distribuidor > Farmácia	2
2	Distribuidor > Rede de Farmácia	2
3	Distribuidor > Delivery ⁱ	2
4	Distribuidor > Cooperativa	2
5	Distribuidor > Hospital	2
6	Distribuidor > Farmácia do Plano de Saúde	2
7	Distribuidor > Governo	2
8	Farmácia	1
9	Rede de Farmácia	1
10	Delivery	1
11	Hospital	1
12	Governo	1
13	Farmácia do Plano de Saúde	1
14	AmiVida ⁱⁱ	1
15	Farmácia Internet	1

Fonte: Oliveira (2003).

O atacado, como canal de marketing da Eli Lilly, limita-se basicamente, a empresas denominadas distribuidoras de medicamentos. Essas empresas são atravessadoras de mercadorias, ou seja, são empresas intermediárias que permitem a comercialização com o varejo, principalmente aqueles em que não há um interesse direto da indústria farmacêutica. A pesquisa evidenciou que 80% dos negócios realizados pela Eli Lilly ainda estão concentrados nas mãos dos atacadistas.

O setor varejista é constituído de agentes que operam diretamente em contato com o comprador final (Parente, 2000). A forma de estruturação desses canais de varejo constitui variações que permitem uma grande diversificação na forma de atuação no mercado consumidor de medicamentos no Brasil. Entre os agentes do varejo apresentam-se as farmácias, os hospitais, o governo e o programa AmiVida. Esse último canal é exclusivo da Eli Lilly, enquanto os demais realizam transações com outras indústrias farmacêuticas.

5.4 Fluxo de Informação da Eli Lilly Brasil

A busca por informação é uma constante no dia-a-dia da indústria farmacêutica. Atualmente qualquer diretor comercial de uma grande multinacional, pode acompanhar na tela de seu computador a performance de vendas da companhia. Hoje os diretores comerciais da

indústria farmacêutica parecem gerais traçando estratégias para a linha de frente da empresa.

Um mapa colorido mostra cada uma das 1 391 regiões que compõem o território nacional, de acordo com uma convenção da indústria farmacêutica. Uma região em vermelho indica que as vendas da companhia estão abaixo das do mercado. (...) pode verificar quantos médicos existem naquela área e o número de visitas realizadas por seus representantes no período, chegando até o perfil de cada um desses médicos e a identificação do representante responsável por visitá-lo. Paduan (2002)

Antigamente, todas estas informações que podem estar ao alcance dos dedos, eram obtidas manualmente. Paredes inteiras eram cobertas por mapas, repletos de alfinetes, que indicavam a situação com semanas de atraso, pois tudo dependia de fichas preenchidas a mão.

A seleção dos médicos visitados também ganhou acurácia na obtenção de informações. As multinacionais calculam, por exemplo, que haja 150 000 médicos no país que se enquadram nas especialidades relacionadas a seus medicamentos-alvo. Desses, a empresa elege, por exemplo, 80 000 que devem ser visitados por seus representantes pelo menos uma vez a cada 30 dias (Paduan, 2002).

Os médicos são classificados por notas, e estas revelam sua importância para o negócio, ou seja, qual é o seu potencial em prescrever os medicamentos da companhia. Essa informação é fundamental porque os laboratórios não têm acesso direto aos pacientes. Desta forma, os médicos são os clientes decisores (Kotler, 2000).

O fluxo de informação comercial da Eli Lilly é composto por atacadistas, varejistas, pacientes, médicos e representantes da empresa, além de quatro empresas prestadoras de serviço que captam os dados e os transferem para a Eli Lilly. Não existe um ponto inicial para o fluxo de informações, porém para este trabalho há de se considerar que a prescrição médica é o fator inicial.

Ao contrário do expresso por Kotler (2000) e Rosenbloom (2002), o fluxo de informação da Eli Lilly não ocorre em ambas as direções, pois essas informações são compradas das auditorias já citadas. Desta forma, as informações se tornam uma fonte de poder em relação aos demais agentes dos canais de marketing.

apresenta qual é o prescritor. Estes dados são transmitidos à Auditpharma pelo varejo, que correspondem de 5 a 10% de todas as receitas prescritas no país.

Estes dados de receituário são comprados por grande parte dos laboratórios farmacêuticos, e a Eli Lilly também os utiliza. O uso desta informação é importante para a Eli Lilly para que possa selecionar quais são os principais prescritores, não só dos seus produtos, mas também, dos concorrentes.

Os laboratórios têm até uma espécie de Ibope. Chama-se Auditpharma, uma empresa que instala nas drogarias máquinas onde se registram os remédios receitados por cada médico. No final do mês, a empresa envia aos laboratórios um relatório contendo o nome de médicos e o que cada um deles prescreveu. Com essa lista em mãos, os laboratórios podem ir -- e vão -- atrás dos profissionais que não receitam suas marcas para os convencer a mudar de idéia.

Luz (1997)

Caso o paciente adquira o produto, estes dados são transmitidos para uma auditoria chamada Gênexis, esta informação é denominada de “demanda real”, pois demonstra o que foi efetivamente vendido pelo varejo. Os dados vindos do varejo são apenas dos varejistas que compram diretamente da Eli Lilly. As demais farmácias não transmitem estes dados, porque a venda delas é repassada pelo distribuidor.

A Genexis foi criada em 1994 como uma empresa de comércio eletrônico e geradora de informação. Ela atua por meio de um portal que reúne compradores, vendedores e provedores de serviços da indústria farmacêutica (Capela, 2002) e (Teixeira e Paduan, 2002). A Genexis também coleta diariamente, pela rede, as informações das vendas realizadas dos distribuidores para as farmácias, repassando-as aos laboratórios com apenas um dia de atraso, (Paduan, 2002). “Antes da criação da Genexis, os laboratórios levavam até dois meses para consolidar os dados de pesquisas de demanda”, segundo Teixeira e Paduan (2002). Com isso, a empresa criou uma rede própria, conectando-se a distribuidores e atacadistas. Para Teixeira e Paduan (2002), “como as farmácias praticamente não trabalham com estoques, a informação passada por eles é considerada muito próxima da necessidade do consumidor final”. A rede de informantes da Genexis é formada por 40 laboratórios, 450 distribuidores e mais de 1,6 mil farmácias, o objetivo é simplificar o relacionamento entre fabricantes, distribuidores, farmácias e hospitais”, segundo Capela (2002). Teixeira e Paduan (2002) afirma que os 40 laboratórios farmacêuticos representam 70% das vendas do setor no país.

Uma outra fonte de informação é obtida da venda do atacado para o varejo. A IMS possui uma auditoria mensal que apresenta o volume de compras dos produtos farmacêuticos,

exclusivamente no canal farmácia. Esse tipo de relatório é conhecido na indústria farmacêutica como DDD, sigla em inglês que significa “Dados de Distribuição de Drogas”. O IMS é uma das principais auditorias utilizadas pela Eli Lilly, por ter uma atuação mundial, pois sua fonte de dados pode ser utilizada como base de comparação entre as várias filiais mundiais da Eli Lilly.

Segundo Eduardo Pires, gerente de operações territoriais da Lilly

O IMS é bem caro. É um órgão mundial, e imagino que as informações nos Estados Unidos também sejam do IMS, o órgão que tem essas informações. Nós pagamos e temos a informação. Inclusive o IMS tem alguns outros serviços, não é só um tipo de informação. Existe um serviço de receitas também chamado Inte, (...) ele pega os médicos, pede para os médicos escreverem quando fazem a prescrição para que prescreveu o produto e qual a dosagem que utilizou. Então, no fim a gente consegue ter uma informação também se o produto está sendo usado também para outras finalidades, às vezes até fora da bula pôr exemplo. Dá uma informação um pouco melhor sobre o nosso produto, sobre o uso do nosso produto, essa é uma informação também que vem do IMS.

Pires (2003)

O principal produto do IMS utilizado pela indústria farmacêutica é a pesquisa de mercado. Esse relatório apresenta a performance de vendas do produto, da companhia e da classe terapêutica no período, no acumulado e nos últimos doze meses. O IMS faz a cobertura nacional do canal farmácia através de 273 Distribuidores/Atacadistas; Redes e Deliveries, que possibilitam uma cobertura de 95% do total do canal farmácia. Os demais 5%, são projetados através de um painel de 428 farmácias (IMS, 2003). Para se obter estas informações, o IMS coloca algumas condições como: os serviços só são disponíveis para fabricante de produtos farmacêuticos e o contrato de fornecimento dos relatórios tem um prazo mínimo de 12 meses. O relatório mensal de vendas em unidades e dólares por território e classes terapêuticas é montado com até 15 produtos à escolha do laboratório farmacêutico para cada uma das 1.391 microregiões em que foi dividido o Brasil. Cada uma dessas microregiões é chamada de “bricks”, que são um conjunto de CEP’s, ou seja, o Código de Endereçamento Postal utilizado pelos Correios.

Voltando ao ponto inicial do fluxo de informações, ou seja, ao médico, este para gerar a prescrição de um novo produto no mercado, recebe a visita do representante da indústria farmacêutica. A cada visita do representante, este a registra no seu computador portátil. Ao registrar a visita, o representante informa além dos dados quantitativos, como número de amostras entregue ao médico, também dados qualitativos, como ação que ele tomou, qual a reação do médico e qual será o objetivo para a próxima visita. Estes dados são repassados para a Dendrite diariamente através de um número de dedicação exclusiva, 0800. O programa da Dendrite, registra automaticamente o dia e a hora em que foi computada cada visita.

A Dendrite foi fundada em 1986 em Morristown, New Jersey. Seu objetivo consiste em desenvolver e distribuir informações e tecnologia. A Dendrite trabalha para indústrias globais de ciência da vida, com representantes de vendas e administradores de 50 países e mais de 200 companhias, incluindo 19 das 20 principais companhias farmacêuticas, as quais usam seus produtos e serviços (Dendrite, 2003).

As informações qualitativas captadas pelo representante junto às farmácias não são repassadas para a empresa, ficando restrita ao uso do representante, mas a visitação da farmácia é computada na auditoria da Dendrite.

6. Discussão dos Resultados

Por meio do uso de uma pesquisa qualitativa com a utilização de entrevistas semi-estruturadas, ou seja, dados primários e também dados secundários, este artigo demonstrou como é estruturado o sistema de informação da Eli Lilly Brasil e como esta utiliza as informações para gerenciar os canais de marketing. O fluxo de informação da Eli Lilly apresenta vários benefícios para a empresa, entre eles, percebeu-se que é dado suporte para estratégias de negócios; indicadores de novas formas de relacionamento; repasse da imagem da organização para os concorrentes; contato efetivo dos representantes com a indústria; análise de mercado para desenvolvimento dos produtos; melhoria do planejamento/previsão devido à agilidade com que a informação é transmitida; melhoria dos níveis de controle; e melhoria na qualidade das decisões. Destes, vários benefícios foram compatíveis com os apontados por Graeml (2000), Laudon e Laudon (2000), e Rezende e Abreu (2001).

A coleta dos dados para a Eli Lilly é realizada por quatro empresas que coletam dados e transmitem à indústria farmacêutica. Estas empresas são denominadas de auditorias. Através da utilização dos dados transmitidos, a Eli Lilly possibilita que seu canal de marketing realize várias funções expressas por Kotler (2000). Percebeu-se que o sistema de informação da Eli Lilly Brasil age contrariamente ao expresso por Kotler (2000) e Rosenbloom (2001), ou seja, não ocorre em ambas as direções. Este fator permite que a indústria utilize os dados para gerar informações que sejam utilizadas por ela e permitam o exercício desta como líder do canal de marketing. Um conflito evidenciado consiste na exposição da prescrição do médico. Os médicos se sentem invadidos porque a indústria tem ciência de qual é sua prescrição.

As quatro empresas, auditorias, identificadas no estudo foram: Auditpharma, IMS, Gênexis, e Dendrite. Cada auditoria apresenta características peculiares nos relatórios. Percebeu-se que cada uma destas auditorias tem tentado ampliar sua cartela de produtos para que possa atender integralmente a indústria com todos os relatórios necessários.

As vantagens do fluxo de informação utilizado consiste na agilidade da transmissão de dados, que permite uma acelerada resposta às ações do mercado, ou seja, a tomada de decisões estratégicas de acordo com o desempenho dos índices, sejam eles vendas, visitação ou a escolha dos principais prescritores. Além disto foi possível evidenciar que o fluxo de informação reúne informações sobre médicos potenciais e regulares e sobre os concorrentes.

Um dos problemas apresentados refere-se à confiabilidade dos dados. Apesar de afirmar que as auditorias tem acurácia no exercício de suas atividades e expertise na atividade, percebeu-se que duas auditorias, IMS e Gênexis, tem apresentado dados deficientes que podem comprometer a indústria e gerar um conflito de negociação entre a indústria e o atacadista. Caso o distribuidor não informe os dados daquele mês algumas auditorias (IMS e Genexis) fazem a média de venda dos últimos três meses e informam estes dados, com isto os laboratórios tem de estar atentos a confirmação da passagem ou não das informações dos dados da distribuidora para as auditorias. Outro conflito que estes dados geram é a definição de vendas por setor por representante baseado no limite territorial, esta definição é conflitante porque um paciente pode ser medicado em um região metropolitana e adquirir o produto em outra. Estes conflitos são conhecidos pela Eli Lilly e estão sendo trabalhados para que possam ser reduzidos.

Existem alguns riscos básicos que já tornam os dados um tanto quanto errados. Quando a gente vai medir o representante, o fato de que ele trabalha em um médico, receita é gerada e o representante não tem como controlar onde vai ser comprada a medicação. Só aí é uma fonte de muito erro que acaba sendo uma fonte de injustiça também, na hora da gente medir a nossa eficácia nas vendas.

Com relação aos dados, os dados são informados pelos atacadistas, pelos distribuidores, muitas vezes nós encontramos erros, esses erros a nível de representante acabam sendo muito maior do que o erro a nível de mercado global. (...) existem casos de erro na demanda real. Para evitar estes erros nós estamos vindo afinando os números para que cada vez mais a gente consiga confiar na ferramenta, mas existem erros em torno de 20%. Os erros acabam tornando a ferramenta pouco confiável para muitos por causa desses poucos problemas que acontecem.

Pires (2003)

A utilização da prestação de serviço, atendendo de forma terceirizada a indústria Eli Lilly tem como vantagem a expertise dessas empresas na obtenção dos dados. Outra vantagem apresentada é a diminuição dos custos para a obtenção dos dados, apesar dos custos para

obtenção dos dados não serem insignificantes. E ainda, como algumas dessas auditorias são internacionais, a possibilidade de comparação entre as filiais mundiais, como é o caso da IMS. No entanto, a desvantagem desta parceria consiste na dificuldade de estar mudando de estrutura e incorporando esta atividade à indústria, desta forma, há necessidade de que sejam firmados laços firmes de continuidade entre os contratantes.

Por meio da análise dos dados, as informações são utilizadas para consolidar as estratégias a serem utilizadas pela empresa frente ao mercado e aos parceiros dos canais de marketing. Tendo como exemplo, a análise dos dados recebidos para avaliar a atuação dos canais de marketing e identificar regiões que precisam receber mais investimentos para expansão do mercado. Outra ação desenvolvida frente aos resultados é atuação da força de vendas frente aos médicos que mais prescrevem medicamentos para realçar a estes as qualidades do medicamento oferecido pela indústria e reter a fidelização do médico ao medicamento. Portanto, a Eli Lilly utiliza as informações coletadas no mercado para gerenciar os canais de marketing e manter-se competitiva no mercado brasileiro.

7. Referências Bibliográficas

- ALENCAR, Edgard. *Introdução à metodologia de pesquisa social*. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000. 105 p.
- BALU, Rekha. *Big Brewers Find Price War Seems to Have no End*. The Wall Street Journal. 02 de Julho de 1998. P. B6 *apud* KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 736 p.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1977.
- BUCKLIN, Louis P. **A theory of distribution channel structure**. Berkeley: Institute of Business and Economic Research, University of California, 1966. *apud* COUGHLAN, Anne T; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel L. **Canais de marketing e distribuição**. 6ª ed. São Paulo: Bookman, 2002.
- CAPELA, Maurício. Laboratórios irão faturar mais 5,3% ao ano, projeta IBM. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, 23 dez 2002, Ano 3, N.º 664. Disponível em <www.valoronline.com.br> . Acesso em: 20 de janeiro de 2003.

- COUGHLAN, Anne T; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel L. **Canais de marketing e distribuição**. 6ª ed. São Paulo: Bookman, 2002.
- SOUZA, A. A.; NOVELI, M.; HEGETO Jr., C.; ENDRICI, J. O. M.; BRUNALDI, K. R. *Um sistema inteligente para suporte ao processo de estimação de custos e formação de preços em empresas de produção por encomenda*. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba-PR, 23 a 25 de outubro de 2002.
- DENDRITE. Disponibilidade e acesso: www.dendrite.com Data de Acesso: 18 abr 2003.
- ELI LILLY. Informações 2000. Eli Lilly and Company: Indianápolis-EUA, 2000. 31 p.
- EOLO, Pagnani Marques; MONTEIRO, Geraldo Cardoso; PARRA, José Francisco. **Um estudo de diferenciais competitivos na indústria farmacêutica sob a óptica do marketing estratégico: ênfase na cadeia de valores, nos agente e processos, que se relacionam com comercialização dos medicamentos sob prescrição médica (RX)**. In: Anais eletrônicos da XXXVIII Asamblea Anaul CLADEA – Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administracion, 2003, Lima-Peru.
- GRAEML, Alexandre Reis. *Sistemas de Informação*. O alinhamento de TI com a estratégia corporativa. São Paulo: Atlas, 2000. 130 p.
- IACOBUCCI, Dawn. **Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School of Management**. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2001.
- IMS. Disponibilidade e acesso: www.ims.org.br Data de Acesso: 18 abr 2003.
- INTERFARMA. *Eli Lilly do Brasil Ltda*. Disponível em: <www.interfarma.org.br> Acessado em: 25 jan 2003.
- JORNAL VALOR ECONÔMICO**. *Cura para a queda de produtividade da indústria farmacêutica será lenta*. São Paulo, 3 maio 2002a. Ano 3, N.º 500, Empresas & Tecnologia. Disponível em: <www.valoronline.com.br>. Acesso em: 09 jan. 2003.
- JORNAL VALOR ECONÔMICO**. *Custos elevados, baixas perspectivas*. São Paulo, 16 jul 2002b, Ano 3, N.º 551. Disponível em: <www.valoronline.com.br>. Acesso em: 09 jan. 2003.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 736 p.

- LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane Price. *Gerenciamento de Sistemas de Informação*. Tradução: Alexandre Oliveira. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001. 406 p.
- LI, T.; CANTALONE, R. J. The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination. *Journal of Marketing*. v. 62, p. 13-29, october 1998.
- LILLY. Informações 2000. Eli Lilly and Company: Indianápolis-EUA, 2000. 31 p.
- LUZ, Sérgio Ruiz. *O esquema da empurroterapia*. Veja: São Paulo, 1997. Disponibilidade e acesso: < http://veja.abril.com.br/110697/p_76.html >. Data de acesso: 19 abr. 2003.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing. Uma orientação aplicada*. Traduzido por Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 697 p.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1999.
- MCCARTHY, E. Jerome. **Basic marketing: a managerial approach**. 12 ed. Homewood, IL: Irwin, 1996.
- O'DELL, Carla; GRAYSON Jr. Ah... se soubéssemos antes o que sabemos agora. São Paulo: Futura, 2000.
- OLIVEIRA, Sidney Lino de. *O poder do líder no gerenciamento dos conflitos dos canais de marketing. Um estudo de caso na Eli Lilly do Brasil Ltda*. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: Puc Minas/Fundação Dom Cabral, 2003.
- PADUAN, Roberta. *Tem remédio?* Exame: São Paulo, 03 out 2002. Disponibilidade e acesso: < http://portalexame.abril.com.br/pgMain.jhtml?ch=ch04&sc=sc0401&pg=pgart_0401_031002_38233.html >. Data de acesso: 10 jan. 2003.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PIRES, Eduardo Margarido. Gerente de informações territoriais da Eli Lilly do Brasil. Eduardo Margarido Pires: inédito. São Paulo: Eli Lilly, 02 mar 2003. Entrevista concedida a Sidney Lino de Oliveira.
- REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. *Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001. 311 p.
- ROSENBLOOM, Bert. *Canais de marketing e distribuição*. In. CZINKOTA, Michael R. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ROSENBLOOM, Bert. *Canais de marketing. Uma visão Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.

TEIXEIRA Jr, Sérgio; PADUAN, Roberta. *Os sobreviventes da internet*. Exame: São Paulo, 05 abr 2002. Disponibilidade e acesso: < http://portalexame.abril.com.br/pgMain.jhtml?ch=ch04&sc=sc0401&pg=pgart_0401_050402_10620.html >. Data de acesso: 10 jan. 2003.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

ⁱ Farmácia que tinha o conceito inicial de vendas somente através do telefone, sem ter uma farmácia “com a porta aberta para a rua”.

ⁱⁱ Programa de fidelização de clientes, criado pela Eli Lilly para venda direta aos pacientes através de uma empresa terceirizada.