

## **Área Temática: Comunicação e Marketing**

### **A força do Atacado no Setor de Medicamentos**

#### **AUTORES**

##### **JOSMÁRIA LIMA RIBEIRO DE OLIVEIRA**

Faculdade Batista de Minas Gerais/Centro Universitário Newton Paiva  
josmariadeoliveira@terra.com.br

##### **SIDNEY LINO DE OLIVEIRA**

Faculdade Batista de Minas Gerais  
sidneylino@faculdebata.com.br

#### **Resumo**

De acordo com a legislação brasileira, a indústria farmacêutica não tem contato direto com o consumidor final, sendo assim, ela necessita utilizar canais de marketing para realizar a comercialização. Os canais de marketing são constituídos por um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. O varejo do setor farmacêutico é pulverizado, portanto, a ação do atacado é de extrema importância para a disponibilização do produto ao consumidor final. O objetivo deste artigo consiste em identificar a importância do atacado para a indústria farmacêutica. Para tanto, apresenta-se um estudo de caso, na filial brasileira da indústria farmacêutica Eli Lilly. Para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas e pesquisa a dados secundários. Como resultado, foram identificados quinze canais de marketing que atuam entre o atacado e o varejo, e sete destes apresentam a ação do atacado. A pesquisa demonstrou que 80% da comercialização dos produtos da Eli Lilly no Brasil tem como agente intermediário dos canais de marketing, o atacado. Este agente do canal de marketing sofre constante redução das margens de contribuição dos medicamentos e necessita agregar valor para permanecer no mercado. Por meio desta pesquisa foi possível identificar que apesar do avanço dos sistemas de informação e da existência de rígidas políticas de negociação e controle de risco de comercialização, o setor farmacêutico ainda é dependente do atacado.

Palavras chave: canais de marketing, setor farmacêutico, atacado.

#### **Abstract**

In accordance with Brazilian legislation, the pharmaceutical industry doesn't have direct contact with the consumer. For this it needs to use marketing channels to carry through the commercialization. The channels are constituted by a set of involved interdependent organizations in the process of supply a product for consumption. Pharmaceutical retail is sprayed, therefore, the action of distribution company is important to offer the product to the consumer. This paper approaches about the importance of distribution company to offer pharmaceutical products. For in such a way is introduced a case study, in Brazilian company of the pharmaceutical industry Eli Lilly. The collection of data consists in half-structured interviews and secondary data. As result, fifteen marketing channels are discovered, and seven of these had been identified present the action of the distribution company. This research demonstrate that 80% of the commercialization of the products of the Eli Lilly in Brazil have as intermediate agent of the marketing channels, the distribution company.

Palavras chave: marketing channel, pharmaceutic, distribution company.

# **A força do Atacado no Setor de Medicamentos**

## **1. Introdução**

No Brasil, a indústria farmacêutica não pode comercializar os seus produtos diretamente com o consumidor final, por isso, necessita de intermediários que criem utilidades de tempo, lugar e posse. Para que o produto farmacêutico chegue às mãos do consumidor brasileiro, este necessita ser transferido para atacadistas e varejistas. O atacado apresenta uma trajetória histórica em relação à distribuição e comercialização dos produtos, sendo agente representativo entre os agentes dos canais de marketing da indústria farmacêutica. Uma empresa atacadista é caracterizada como uma empresa que vende para clientes institucionais, que compram produtos e serviços, para revendê-los em suas atividades profissionais.

Muitas transformações ocorreram na atuação do atacado de produtos farmacêuticos no Brasil. No início a figura do atacadista era bem discreta devido à pequena quantidade de farmácias, o que permitia aos laboratórios atender diretamente os clientes finais. Mas, o aumento do número de farmácias no país inviabilizou a venda direta dos laboratórios para esses estabelecimentos. A partir de então, o número de atacadistas aumentou e receberam maior impulso com o advento da inflação. Atualmente, os atacadistas são ameaçados pelas grandes redes varejistas que exercem um representativo volume de compra de produtos que permite uma interação conjunta à indústria farmacêutica. No setor farmacêutico os atacadistas também desenvolvem a atividade de distribuidores, sendo mais comumente conhecidos desta forma. A agregação de valor hoje é a chave para a retenção dos clientes do atacado do setor farmacêutico no Brasil.

A tendência da indústria farmacêutica consiste em promover uma integração entre os segmentos de diagnóstico, medicamentos, planos e serviços que prestam assistência a pacientes portadores de uma doença específica. A indústria farmacêutica tem assumido um papel de liderança no processo, flexibilizando e adaptando a condução dos negócios e o tratamento dos pacientes. A empresa Eli Lilly, uma das líderes mundiais da indústria farmacêutica, desenvolve vários medicamentos e está presente em 158 países e tem atuação em 179 países. Seu faturamento mundial em 2002 foi de US\$ 11,1 bilhões, com R\$ 369,7 milhões no Brasil, onde está instalada desde 1944.

Este trabalho tem o objetivo de propiciar por meio de um estudo de caso descritivo e exploratório, a identificação da relevância do atacado como canal de marketing da indústria farmacêutica Eli Lilly, atuante no Brasil. Para tanto, são apresentados os princípios teóricos que conduziram a análise da pesquisa, a metodologia utilizada, a estrutura dos canais de marketing da Eli Lilly, e as respectivas características que notificam a importância do atacado.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1. Canais de marketing**

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 marketing, 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”.

Os canais escolhidos afetam as decisões referentes à comercialização do produto. A partir da análise da interligação entre os membros do canal, percebe-se que o preço estabelecido pela empresa e as decisões referentes à divulgação sofrem vinculação entre os membros. As decisões sobre os canais de marketing da empresa envolvem compromissos relativamente de

longo prazo com outras empresas, o que envolve uma necessidade de parceria constante (Kotler, 2000). Para Corey e Raymond (1991), um sistema de distribuição é um recurso externo muito importante, pois representa um compromisso corporativo significativo com diversas empresas independentes e com os mercados específicos que elas atendem.

Os canais de marketing são importantes, pois a luta para manter espaço nas prateleiras dos distribuidores, é um dos desafios comuns no gerenciamento de canais de marketing para todos os tipos de empresas, grandes e pequenas (Bucklin, 1966). 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.

Kotler (2000) afirma que os fabricantes obtêm diversas vantagens com a utilização de intermediários: 1) muitos fabricantes não dispõem de recursos financeiros para comercializar seus produtos diretamente; 2) em alguns casos, a comercialização direta simplesmente não é viável; e 3) os fabricantes que estabelecem seus próprios canais podem obter um retorno maior, investindo mais em seu negócio principal, pois se uma empresa obtém um retorno de 20% sobre a fabricação e de apenas 10% sobre o varejo, não tem sentido pensar em estabelecer um varejo próprio.

De acordo com Churchill (2000), as tarefas ou funções objetivam tornar o canal mais eficiente e eficaz podem ser divididas em três categorias: transacionais, logísticas e de facilitação, sendo executadas por produtores ou por vários intermediários, de acordo com a estratégia do canal. Portanto, as principais funções dos canais de marketing são: (1) transacionais (compra e venda de produtos de vários fabricantes para gerar trocas, podendo tornar os canais mais eficientes); (2) logísticas (movimentação e a combinação de bens em quantidades que os tornem fáceis de comprar) e (3) facilitação (financiamento de transações, graduação de produtos; e coleta de informações de marketing, tornando mais fáceis os processos de compra e venda). Produtores e intermediários podem trabalhar juntos para criar valor para seus clientes por meio de previsões de vendas, análises competitivas e relatórios sobre as condições do mercado, para descobrir o que os clientes desejam.

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.

O fabricante e o consumidor final fazem parte de todos os canais. O número de níveis intermediários é utilizado para designar a extensão de um canal. “Um canal de um nível conta com um único intermediário de vendas, como um varejista. Um canal de dois níveis conta com dois intermediários”, segundo Kotler (2000: 512). Por exemplo, produtos como hormônios de crescimento que têm alto valor agregado e necessitam de acompanhamento de um profissional de saúde, com frequência exigem canais curtos devido ao alto grau de suporte técnico necessário, o qual só pode ser prestado pelo fabricante. Além disso, a extensão também pode ser afetada pelo porte do fabricante, por sua capacidade financeira e por seu desejo de controle. Para Frazier e Antia (1995), em geral, fabricantes maiores e economicamente fortes possui maior capacidade para eliminar intermediários e usar estruturas de canal mais curtas. Também é mais provável que os fabricantes que desejam exercer um alto grau de controle sobre a distribuição de seus produtos usem estruturas de canal mais curtas, pois, quanto mais curto o canal, mais alto o grau de controle.

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). Rosenbloom (2002) afirma que a estrutura do canal de marketing tem três dimensões básicas, sendo elas: extensão do canal, ou seja, o número de níveis de um canal de marketing; intensidade em vários níveis, que se refere ao número de intermediários em cada nível do canal de marketing; e, finalmente, os tipos de intermediários envolvidos, que são as diferentes espécies de instituições intermediárias que podem ser usadas nos vários níveis do canal. Kotler (2000) apresenta três elementos como opção de canal, sendo eles: os tipos de intermediários de negócios disponíveis, o número de intermediários necessário, e as condições e responsabilidades de cada membro do canal.

## **2.2. Atacado farmacêutico**

Os produtos farmacêuticos, como remédios vendidos com receita, chegam ao usuário final de diversas maneiras. Coughlan *et al.* (2002) apresentam alguns desses canais. 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. 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.

Existem três estratégias para a tomada de decisão em relação ao número de intermediários a ser utilizado. Segundo Kotler (2000) e Rosenbloom (2001) são elas: distribuição exclusiva, distribuição seletiva e distribuição intensiva. Para Rosenbloom (2001:297), a intensidade do canal é usualmente descrita em termos de distribuição intensiva, seletiva ou exclusiva. Distribuição intensiva significa que são usados todos os intermediários possíveis no nível do canal. Distribuição seletiva significa que é usado um número menor de intermediários, ao passo que distribuição exclusiva significa o uso de somente um intermediário no nível do canal para cobrir um território definido.

Para Kotler (2000: 516), “... distribuição exclusiva significa limitar bastante o número de intermediários (...) geralmente envolve acordos de direito de exclusividade, nos quais revendedores concordam em não vender marcas concorrentes”. Ela é utilizada quando o produtor deseja manter o controle sobre o nível de serviço e a produção de serviços oferecidos pelos revendedores. Ao conceder a distribuição exclusiva, o fabricante espera obter do revendedor mais dedicação e habilidade nas vendas. Para isso, é necessária uma parceria maior entre a empresa e o revendedor.

Sobre a distribuição seletiva, Kotler (2000: 516) ressalta que ela “envolve a utilização de determinados intermediários que queiram comercializar um produto específico”. Esse tipo de distribuição costuma ser utilizado por empresas estabelecidas e por novas empresas que buscam distribuidores. A empresa fabricante não precisa dispersar seus esforços em muitos pontos-de-venda e pode ter uma cobertura de mercado adequada com mais controle e menos custos do que no caso da distribuição intensiva.

Quanto à distribuição intensiva Kotler (2000: 517) fala que “consiste em o fabricante colocar as mercadorias ou serviços no maior número de pontos-de-venda possível”. Essa estratégia é geralmente utilizada para produtos para os quais o consumidor exige grande conveniência para a compra.

Os fabricantes ficam constantemente tentados a se deslocar da distribuição exclusiva ou seletiva para uma distribuição intensiva, a fim de aumentar a cobertura e as vendas. Essa estratégia pode ajudar a curto prazo, mas, normalmente, prejudica o desempenho a longo prazo, de acordo com Kotler (2000).

Apesar das muitas exceções, geralmente a distribuição intensiva é associada à distribuição de bens de conveniência; a distribuição seletiva, a bens de escolha (ou compra comparada) e a distribuição exclusiva, a bens especiais, segundo Rosenbloom (2001). Assim, os produtos OTC<sup>1</sup> (bens de conveniência) tendem a ser vendidos por um grande número de intermediários, particularmente no varejo; medicamentos com exigência de refrigeração para armazenamento, como insulina (bens de escolha), são comercializados por um número relativamente menor de farmácias; e especialidades, como medicamentos utilizados para o tratamento do câncer (oncológicos), que têm alto valor agregado, são vendidos somente por um distribuidor em uma área geográfica específica (território).

Segundo Erramilli (1993), se a empresa for bem-sucedida, pode montar filiais em novos mercados, podendo ter de utilizar canais diferentes em diferentes mercados. Em mercados menores, a empresa pode vender diretamente para os varejistas; em mercados maiores, pode vender por meio de distribuidores. Em áreas rurais, pode trabalhar com armazéns; em áreas urbanas, com comerciantes mais especializados. Em uma parte do país, pode promover franquias exclusivas; em outra, vender por meio de todos os pontos-de-venda dispostos a comercializar seu produto. Em um país, pode-se utilizar agentes internacionais de vendas; em outro, pode desenvolver uma parceria com uma empresa local. Em suma, o sistema do canal varia de acordo com as oportunidades e condições locais.

As tarefas de distribuição precisam ser executadas para superar as quatro prestações genéricas de serviço, citadas por Bucklin (1966), como são demonstradas: 1) Tamanho do lote ou divisão de grandes quantidades; 2) Tempo de espera ou tempo de entrega; 3) Conveniência espacial; 4) Variedade de produto ou sortimento. A estrutura do canal precisa ser organizada para executá-las com a maior eficiência possível. O desenvolvimento de estruturas de canais eficientes baseia-se em dois princípios: especialização ou divisão do trabalho e eficiência contratual (Rosenbloom 2002:34-36).

A caracterização do atacado é definida como fase intermediária para a disponibilização do produto ao consumidor final. Coughlan et al. (2002: 373) define atacado como:

O atacado (comércio atacadista, distribuição atacadista) refere-se aos estabelecimentos comerciais que não vendem produtos para consumidores domésticos finais. Em vez disso, essas empresas vendem produtos basicamente para outras empresas: varejistas, comerciantes, empreiteiros, usuários industriais, usuários institucionais e usuários comerciais.

As principais funções dos atacadistas consistem em melhorar a coordenação entre a produção e consumo, para suprir lacunas e tentar reduzir irregularidades de oferta e demanda, além de prover o diferencial dos serviços esperados pelos consumidores e os oferecidos pelos fabricantes de forma direta. Segundo Neves et al. (2003:252):

o atacado permite, a seus consumidores, comprar diversos produtos em menores quantidades, com menor número de operações. É um setor em que o grau de especialização tem aumentado constantemente, em resposta às demandas mais específicas de serviços por parte de seus consumidores (o varejo) e fornecedores (a indústria).

---

<sup>1</sup> Abreviação do termo internacional *over the counter*, que quer dizer “sobre o balcão”. São os chamados medicamentos de venda livre, que podem ser comprados sem a apresentação da receita. Além disso, para eles pode se fazer propaganda em meios de comunicação em massa. Esses medicamentos são incluídos nessa categoria pelo fato de terem sua atividade terapêutica e seus efeitos colaterais bastante conhecidos. (EUROFARMA, 2003)

A regulamentação da função de representante e distribuidor é definida pela Medida Provisória nº 123, em 26 de junho de 2003. De acordo com Brasil (2003) caracteriza-se representante e distribuidor a empresa que exerça direta ou indiretamente o comércio atacadista de drogas, medicamentos em suas embalagens originais, insumos farmacêuticos e de correlatos. A Lei nº 5991, de 17 de setembro de 1973, expressa quais os requisitos necessários para o recebimento do licenciamento que permite a atuação do atacado farmacêutico no mercado brasileiro.

Art. 21 - O comércio, a dispensação, a representação ou distribuição e a importação ou exportação de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos será exercido somente por empresas e estabelecimentos licenciados pelo órgão sanitário competente dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, em conformidade com a legislação supletiva a ser baixada pelos mesmos, respeitadas as disposições desta Lei. (BRASIL, 1973).

De acordo com Brasil (1973), obterá pedido de licença, o estabelecimento que apresentar prova de constituição da empresa. Considera-se ainda a localização conveniente, sob o aspecto sanitário; e instalações independentes e equipamentos que satisfaçam aos requisitos técnicos adequados à manipulação e comercialização pretendidas. Após verificação da observância das condições fixadas é que a licença é liberada. Esta licença é válida pelo prazo de um ano e é revalidada por períodos iguais e sucessivos. Para a emissão da licença é feita inspeção no estabelecimento.

### **3. Metodologia**

Esta pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso explicativo. O estudo de caso explanatório (causal) pode ser complementado por estudo de caso descritivo ou exploratório. Para Martins e Lintz (2000) “o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela análise e pela avaliação quantitativa”. No entanto, não são permitidas generalizações, segundo Yin (1994).

O estudo de caso apresentado foi realizado a partir do contato estabelecido com a indústria farmacêutica Eli Lilly do Brasil Ltda. A pesquisa caracterizou-se como exploratória, pois é um assunto revelador que confirma as definições de Malhotra (2001) e Cooper e Schindler (2003). O instrumento de pesquisa utilizado para a realização das entrevistas com Milton Luís, o gerente nacional de vendas da Eli Lilly, foi o questionário semi-estruturado, formado por questões abertas previamente padronizadas, cujas 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”. 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, defendida por Bardin (1977), Marconi e Lakatos (1999) e Babbie (1999).

### **4. O Atacado Farmacêutico Brasileiro**

Nas décadas de 1960 e 1970, quando as indústrias de bens de consumo expandiram as suas vendas no país, o mercado brasileiro era dominado por grandes atacadistas que compravam os produtos das indústrias e os revendiam diretamente aos milhares de pequenos varejistas que serviam os consumidores. Esses varejistas, donos de pequenas lojas e mercearias, foram sendo, aos poucos substituídos por supermercados nos grandes centros urbanos do Brasil. Esses, por sua vez, deram origem a grupos de supermercados que negociavam diretamente com as indústrias, não sendo mais essencial a ação dos distribuidores ou atacadistas.

Na década seguinte, esses atacadistas conseguiram sobreviver, principalmente, por causa da inflação. Eles formavam grandes estoques, compravam a prazo e vendiam, na maioria das

vezes, a vista, aplicando o seu capital de giro no mercado financeiro e auferindo altos juros, como em março de 1990, período em que a inflação atingiu 83,95% no mês, segundo dados da FGV DADOS (2003). Quando a inflação acabou, as firmas atacadistas passaram por reestruturações devido à perda de foco do objetivo principal da empresa, que era auferir lucros com a venda de produtos, e não no mercado financeiro. Por conseguinte, poucos atacadistas conseguiram adaptar-se à nova realidade.

Muitas transformações vêm ocorrendo na distribuição dos produtos farmacêuticos no Brasil, que hoje é muito diferente do passado. Antes, os laboratórios por meio do PVC (Propagandista-Vendedor-Cobrador), vendiam diretamente para os pontos de venda. Nesta época, a figura do distribuidor era bem discreta, pois a quantidade de farmácias permitia que os laboratórios pudessem atender diretamente os clientes finais. Com o aumento do número de farmácias no país, foi inviabilizada a venda direta dos laboratórios para esses estabelecimentos, afinal, o custo da operação logística, especialmente para regiões mais distantes, é alto. Sem contar que a indústria tinha de assumir todos os riscos da distribuição, como, por exemplo, a inadimplência das farmácias.

A partir desse cenário, o número de distribuidores começou a aumentar, embora com uma atuação regionalizada. Geralmente, a rede de distribuidores era constituída de ex-funcionários dos próprios laboratórios, que se desligavam da empresa e adquiriam a representação de vendas dos medicamentos, desenvolvendo uma nova atividade profissional. Segundo Jorge Froes de Aguilar, *apud* Almeida (2002:14) diretor executivo da Associação Brasileira do Atacado Farmacêutico (Abafarma), que congrega 32 distribuidoras em todo o Brasil, há um movimento de 80% do volume de vendas feitas por esse canal,

no início, quase 100% das vendas eram feitas por meio de vendedores que, devido às dificuldades da época (a comunicação não era ainda tão desenvolvida como hoje, tampouco existiam muitas estradas pavimentadas, o que fazia a viagem ainda mais demorada), ficavam dias e dias visitando os pontos de venda para trazer os pedidos, cujos produtos levavam semanas para serem entregues. Nessa época, a maioria dos distribuidores não possuía frota própria e os medicamentos eram despachados por ônibus ou trens.

Na década de 1970, esse foi o perfil da distribuição de medicamentos no país. Com o desenvolvimento da comunicação e a chegada de novos conceitos da gestão, como, por exemplo, a administração por objetivos, segundo Chiavenato (2000:152): “a ênfase, antes colocada nas atividades-meio, foi deslocada para os objetivos ou finalidades da empresa: um enfoque baseado nos métodos e processos passou a ser substituído por um enfoque baseado nos resultados e objetivos a serem alcançados”. Diante dessas inovações, essa atividade foi se profissionalizando cada vez mais e os distribuidores começaram a aprimorar sua operação logística. Com a construção de mais estradas e a introdução de inovações tecnológicas, como programas de computadores para roteirização de entregas de mercadorias, os distribuidores passaram a visitar os pontos de vendas com mais frequência, bem como realizar entregas mais rápidas e contar com transporte exclusivo.

Na verdade, os distribuidores estavam apenas antecipando uma tendência que já se despontava no próprio varejo e também foi redesenhando seu perfil. Por volta da década seguinte, com uma inflação crescente, para garantir sua sobrevivência, os pontos de venda passaram a investir novamente em estoques para evitar a perda inflacionária.

O cenário novamente se alterou com o advento de uma nova moeda, o Real e o controle da inflação, o que fez com que as farmácias passassem a ter uma nova visão de varejo. Hoje, o que se vê são os pontos de venda profissionalizando cada vez sua administração, mostrando preocupações com qualidade na prestação de serviço, padronização de atendimento e treinamento de funcionários, bem como adotando novos conceitos de gestão, reduzindo estoques e exigindo entregas mais rápidas e em intervalos menores. Segundo Froes *apud*

Almeida (2002:15), o varejo modificou suas características por ter farmácias sem estoques altos, permitindo aumentar o capital de giro do varejo.

Os distribuidores, por sua vez, tiveram de se adaptar a essa realidade, fazendo vendas diárias, modernizando-se tecnologicamente, através da criação de *call center*, utilização da internet para pedidos eletrônicos, aumento de frota, utilização de separadores automáticos e mantendo armazéns inteligentes, tudo isso para oferecer maior agilidade nas entregas.

De qualquer forma, os distribuidores conseguiam manter o seu domínio no mercado de medicamentos, por duas razões principais: 1. Este mercado é pulverizado, isto é, os maiores laboratórios têm participações entre 3 e 4% no total de medicamentos vendidos, segundo Gracioso (2001). Assim, manter forças de vendas próprias torna-se muito oneroso; 2. As farmácias são muito numerosas, há cerca de 50.000 (Lourenço, 2000), e as grandes redes varejistas de farmácias, só agora começam a crescer no mercado, como a Drogasil, Droga Raia, São Paulo, dentre outras, que têm uma participação de cerca de 50% no mercado total do Brasil, (Gracioso, 2001).

As grandes redes varejistas são concorrentes dos distribuidores independentes. As grandes redes têm maior presença nos grandes centros, enquanto os distribuidores atuam mais nas cidades menores e na periferia dos grandes centros. Servem a milhares de clientes e o seu sucesso depende de sua capacidade de realizar essas vendas, e fazer entregas a baixo custo. De certa forma, uma distribuidora é uma organização logística, mais do que uma organização de marketing, pois a agilidade de entrega é determinante na sua venda.

Para a indústria farmacêutica acredita-se ser necessário uma mudança no atual modelo de distribuição, a fim de beneficiar todos os agentes dos canais de marketing. Carlos José dos Santos, líder executivo de Demanda e Vendas da Biosintética explica, apud Almeida (2002:16), que:

antigamente, os distribuidores faziam uma venda mais horizontalizada, de forma que os medicamentos eram comercializados por um maior número de farmácias. Entretanto, devido a diversos fatores, os distribuidores passaram a fazer uma seleção natural dos clientes por regiões, realizando uma venda mais verticalizada. Sabemos que, como nós, os distribuidores enfrentam também vários problemas, como inadimplência alta, roubo de carga e congelamento de preços. Mas, com a venda verticalizada, se tornou mais difícil para os laboratórios terem seus produtos expostos nos pontos de venda, especialmente nas pequenas farmácias.

Em se tratando de lançamento de novos medicamentos, esse quadro se agrava. A quantidade de novos produtos lançados pela indústria tem sido grande e os distribuidores não estão conseguindo colocar esses produtos em todos os pontos de venda. Além disso, com a comercialização dos medicamentos concentrada em distribuidores, os laboratórios têm dificuldades em obter informações sobre as vendas e perfil de compra de cada região.

O mercado já sinaliza algumas tendências para a distribuição. A tendência é que no futuro os distribuidores se transformem em operadores logísticos e os próprios laboratórios deverão gerar a venda. Santos, apud Almeida (2002:16), esclarece que:

alguns laboratórios do segmento de similares e genéricos já estão fazendo vendas diretas para as farmácias. Com esse novo modelo, a indústria passa a ser responsável pela negociação e venda dos produtos, utilizando o distribuidor para disponibilizar o medicamento, que terá uma porcentagem para faturar a pedido e fazer a entrega.

A vantagem dessa tendência reside no fato de que a indústria poderá ter maior controle sobre as vendas de seus produtos, bem como sobre informações fundamentais para alavancar seus negócios. A exigência de um pedido mínimo era feita no passado pela indústria em função do alto custo do frete. Entretanto, com a operação logística sendo feita pelo distribuidor, que já possui uma estrutura para estocagem e entrega, essa exigência poderá ser minimizada.



O presidente de Federação Brasileira das Redes Associativistas de Farmácias (Frebrafar) e Federação Paulista das Associações de Farmácias e Drogarias Independentes (FAESP), Edison Temascia, apud Almeida (2002:17) acredita que a tendência no setor é os distribuidores aprimorarem cada vez mais sua prestação de serviço, comentando que,

com os problemas enfrentados pelos distribuidores e aumento de seus custos, a parte de serviços será um diferencial competitivo. Cada vez mais, os distribuidores estarão se aproximando dos pontos de vendas, estabelecendo alianças, oferecendo treinamento e ajudando no desenvolvimento de novos *layouts* ou mesmo no aprimoramento das técnicas de exposição e merchandising, o que é muito positivo.

Pedro Zidoi, presidente da ABC Farma, entidade constituída para a prática de estudos, coordenação, informação, proteção e representação da categoria econômica do comércio de produtos farmacêuticos, que reúne 45 mil farmácias de todo o Brasil, acredita que a comercialização de medicamentos concentrada em distribuidores tem sido a alternativa mais eficaz, comentando, apud Almeida (2002:15), que

hoje, enfrentamos também diversas dificuldades, como concorrência acirrada, alto custo operacional e receita insuficiente para cobrir as despesas, problemas que teremos de solucionar. Mas a distribuição está sendo eficaz, ou seja, os distribuidores estão conseguindo fazer a reposição no varejo diariamente.

#### 4. O estudo de caso do atacado da indústria farmacêutica Eli Lilly

Diante do cenário competitivo observado no setor farmacêutico, a cada momento novas estratégias são direcionadas para o aumento da lucratividade dos laboratórios farmacêuticos atuantes no Brasil. Para tanto, um campo de estudo, no qual a indústria farmacêutica investe são os canais de marketing. Por meio do gerenciamento dos canais de marketing a Eli Lilly busca maximizar os lucros e fidelizar clientes no intuito de vencer os concorrentes.

A Eli Lilly foi fundada em 1876 e está no Brasil desde 1944. A matriz da empresa é em Indianápolis, no estado de Indiana, nos Estados Unidos da América. A empresa Eli Lilly é associada à Interfarma, Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa, que representa 26 indústrias farmacêuticas internacionais de pesquisa com presença no Brasil. A Eli Lilly Brasil é a 28ª indústria farmacêutica em faturamento no Brasil e a 16ª operação do grupo Eli Lilly no mundo. Esta empresa concentra sua linha de produtos em medicamentos que necessitem de prescrição médica.

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.

Considerando a definição de Coughlan et al. (2002) e Rosenbloom (2001), são apresentados, a seguir, os canais de distribuição, também chamados de 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). 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		Intermediário(s)	Nível do Canal
1	Distribuidor > Farmácia	2	8	Farmácia	1
2	Distribuidor > Rede de Farmácia	2	9	Rede de Farmácia	1

3	Distribuidor > Delivery	2	10	Delivery	1
4	Distribuidor > Cooperativa	2	11	Hospital	1
5	Distribuidor > Hospital	2	12	Governo	1
6	Distribuidor > Farmácia do Plano de Saúde	2	13	Farmácia do Plano de Saúde	1
7	Distribuidor > Governo	2	14	AmiVida	1
			15	Farmácia Internet	1

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 nos atacadistas.

A diferença entre o varejista e o atacadista, para Parente (2000), consiste no processo de venda. O atacado vende para clientes institucionais, que compram produtos e serviços, para revendê-los para suas atividades profissionais. Já os varejistas, compram, recebem, e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores finais a conveniência de tempo e lugar para aquisição de produtos.

O setor varejista é constituído de agentes que operam diretamente em contato com o comprador final. A forma de estruturação desses canais de varejo descrita neste artigo 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.

Segundo entrevista com o gerente nacional de vendas da Eli Lilly, “basicamente 80% dos nossos negócios ainda estão concentrados nas mãos dos atacadistas”. A partir dessa afirmação, percebe-se que a presença dos atacadistas é marcante nos canais de marketing da empresa.

As distribuidoras têm uma maior presença com os membros dos canais porque conseguem gerar um *mix* de descontos com os seus fornecedores e oferecer preços atraentes para os varejistas, e, ainda, porque oferece prazo de pagamento, que consiste no financiamento ao varejista, e rápido atendimento, chegando em alguns casos a entregar medicamentos três vezes ao dia na mesma farmácia. Essa atuação do distribuidor permite que a farmácia reduza consideravelmente o seu estoque e tenha maior capital de giro. Dessa forma, o distribuidor passa a ter um papel fundamental entre os canais de distribuição utilizados pelo laboratório.

Mas, se por um lado, o desenvolvimento de novas tecnologias favoreceu a atuação dos distribuidores, de outro, também acirrou a concorrência entre as distribuidoras. Afinal, com a facilidade de comunicação, os distribuidores, que antes atuavam regionalmente, passaram a atender a todo o território nacional e foram obrigados a buscar mais eficiência e agilidade para competir no mercado.

O motivo gerador da dependência da Eli Lilly em relação ao atacado parte do varejo. As farmácias independentes no Brasil são pouco estruturadas e não apresentam condições de organização para estabelecer contatos com a indústria farmacêutica. Além disso, os proprietários de farmácias independentes utilizam a concorrência entre os distribuidores para conseguirem melhores condições de negociação por meio dos prazos para pagamento e da construção de um mix de produtos que proporciona descontos monetários.

A tomada de decisão da Eli Lilly em relação ao número de intermediários, ou seja, o número de agentes do atacado a ser utilizado não aborda a distribuição exclusiva. A Eli Lilly tende a buscar a distribuição seletiva com os agentes do atacado, portanto, busca um número menor de atacados para atender ao maior número possível de agentes do varejo. Diante desta política, a Eli Lilly visa minimizar o número de relacionamentos com os atacadistas e espera que estes atendam de forma pulverizada o varejo. Devido ao crescente aumento das fusões dos atacadistas farmacêuticos no Brasil, a Eli Lilly tem encontrado facilidade em definir estas parcerias com os atacadistas. No entanto, apesar desta tendência mercadológica, o setor atacadista farmacêutico brasileiro ainda é pulverizado e requer que a Eli Lilly estabeleça ações que caracterizem uma distribuição intensiva.

## 5. Conclusões

Este artigo demonstrou, por meio de um estudo de caso, a ação do atacado, dentre os canais de marketing da indústria farmacêutica Eli Lilly, atuante no Brasil. A Eli Lilly é uma das líderes mundiais da indústria farmacêutica e investe em pesquisa e desenvolvimento de novos fármacos. A utilização dos canais de marketing é parte integrante de suas ações estratégicas no País.

O desenvolvimento desta pesquisa permitiu identificar que a atividade do atacado limita-se a empresas denominadas distribuidoras de medicamentos, que são atravessadoras de mercadorias e permitem a comercialização com o varejo, o que significa 80% dos negócios realizados pela Eli Lilly. Por meio desta pesquisa foi possível identificar que apesar do avanço dos sistemas de informação e da existência de rígidas políticas de negociação e controle de risco de comercialização, o setor farmacêutico ainda é dependente do atacado.

Apesar do estreitamento do relacionamento entre a indústria farmacêutica e as redes de farmácia, o atacado ainda apresenta uma relevante participação entre os canais de marketing, principalmente, porque apresentam utilidades de tempo, lugar e posse aos canais do varejo em que atua. No entanto, recentemente, têm existido freqüentes fusões entre os atacadistas do setor farmacêutico, o que modifica a atuação destes, pois a perspectiva de rentabilidade atual respalda-se no volume de vendas. Considera-se ainda que este agente do canal de marketing sofre constante redução das margens de contribuição dos medicamentos e necessita agregar valor para ser necessário no mercado. Portanto, o atacado busca adquirir *know how* para deixar de ser estocador de mercadorias e buscar agir como comercializador atuante dos produtos farmacêuticos que incorpora funções de operador logístico.

## Referências Bibliográficas

- ALENCAR, Edgard. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000. 105 p.
- ALMEIDA, Madalena. Medicamentos no Brasil. Os desafios para a distribuição e comercialização. São Paulo: **Revista Grupemef – Grupo de Profissionais Executivos no Mercado Farmacêutico**. Nov/Dez 2002, Nº. 70, Ano 24.
- BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 1999.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1977.
- BRASIL. Presidência da República Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei n.º 9.279 de 14 mai 1996. **Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial**. Disponível em: <[www.planalto.org.br](http://www.planalto.org.br)>. Acesso em: 22 de junho de 2002.
- BRASIL. Presidência da República Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei n.º 5.991 de 17 set 1973. **Dispõe sobre o Controle Sanitário do Comércio de Drogas, Medicamentos, Insumos Farmacêuticos e Correlatos, e dá outras Providências**. Disponível em: <[www.planalto.org.br](http://www.planalto.org.br)>. Acesso em: 29 de junho de 2004.
- BRASIL. Presidência da República. Medida Provisória nº 123, em 26 jun. 2003. **Define normas de regulação para o setor farmacêutico, cria a Câmara de Regulação do Mercado de**

- Medicamentos - CMED, altera a Lei nº 6.360, de 23 de setembro de 1976, e dá outras providências.** Disponível em: <<http://www.abafarma.com.br>>. Acesso em: 29 de junho de 2004.
- BUCKLIN, Louis P. A theory of distribution channel structure. Berkeley: **Institute of Business and Economic Research**, University of California, 1966.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 2000, 3ª ed.
- CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COREY e RAYMOND. **Industrial marketing: cases and concepts**. 4 ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991, cap. 5.
- COUGHLAN, Anne T; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel L. **Canais de marketing e distribuição**. 6ª ed. São Paulo: Bookman, 2002.
- 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 Assembleia Anual CLADEA – Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administracion, 2003, Lima-Peru.
- ERRAMILLI M. Krishna. Service firms' international entry-mode approach: a modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, jul. 1993, p. 19-38.
- EUROFARMA. Disponível em: <<http://www.eurofarmalaboratorio.com.br/publicacoes/eurofarma%202.pdf>>. Acesso em 24 de março de 2003.
- FGVDADOS. Disponível em: <[http://www.fgvdados.br/dsp\\_frs\\_pai\\_ferramentas.asp](http://www.fgvdados.br/dsp_frs_pai_ferramentas.asp)>. Acesso em: 10 de junho de 2003.
- FRAZIER, Gary L., ANTIA Kersi D. Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Fall, 1995. p. 321-326.
- GRACIOSO, Francisco. Estudo de caso: Estrutura e estratégias da Panarello, uma das maiores distribuidoras de remédios do Brasil. Case n.º 14 – Central de Cases ESPM/Exame – 1ª Edição, maio 2001. Disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br>>. Acesso em 31 ago. 2002.
- 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.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 736p.
- LOURENÇO, Fátima. Uma nova receita. **Pequenas Empresas – Grandes Negócios**, Rio de Janeiro, n. 137, jun. 2000.
- 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.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARTINS, G. A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.
- NEVES, Marcos Fava; LOPES, Frederico Fonseca; CÔNSOLI, Matheus Alberto. Atacado e varejo. In: **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. NEVES, Marcos Fava; CASTRO, Luciano Thomé (org). São Paulo: Atlas, 2003.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- 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.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 1994.