

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA  
DO RIO DE JANEIRO



**Luciana Barata Adler**

**Planejamento da gestão do relacionamento com o cliente:  
o caso de uma empresa de varejo farmacêutico**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientador: Prof. Paulo César de Mendonça Motta.

Rio de Janeiro  
Setembro de 2013



**Luciana Barata Adler**

**Planejamento da gestão do relacionamento com o cliente:  
o caso de uma empresa de varejo farmacêutico**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

**Prof. Paulo Cesar de Mendonca Motta**

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Maria Angela Campelo de Melo**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Monica Zaidan Gomes**

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis/UFRJ

**Prof<sup>a</sup>. Mônica Herz**

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 6 de setembro de 2013

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

## **Luciana Barata Adler**

Graduada em Administração de Empresas pela PUC-Rio, com MBA em Gestão de Negócios (Management) também pela PUC-Rio.

### Ficha Catalográfica

Adler, Luciana Barata

Planejamento da gestão do relacionamento com o cliente: o caso de uma empresa de varejo farmacêutico / Luciana Barata Adler ; orientador: Paulo César de Mendonça Motta. - 2013.

96 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2013.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. CRM. 3. Marketing de relacionamento. 4. Fidelidade. I. Motta, Paulo César de Mendonça. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## Agradecimentos

Ao meu orientador, Prof. Paulo César Motta por sua generosidade, disponibilidade e paciência em orientar esse trabalho, meu mais profundo agradecimento. Espero um dia lecionar e ser um exemplo às futuras gerações tal qual o senhor é para mim.

À todos os professores, secretárias e funcionários do IAG pelo carinho e atenção com que tratam todos os alunos. Também aos colegas pela agradável convivência e alegres momentos de descontração.

Agradeço a minha mãe por esse investimento na minha educação e no meu crescimento profissional e pessoal. Por seu carinho e amor.

Ao meu pai, pelo exemplo de força e superação.

À meus avós, pela dedicação eterna e inspiração.

À todos da minha família, pelo amor, apoio e mais sinceros votos de que meus sonhos se realizem e meu esforço seja recompensado.

Ao Felipe, meu marido, pelo companheirismo sem fim e apoio nesses três anos de estudos, compreendendo minhas eventuais ausências e torcendo pelo meu (nosso) sucesso.

## Resumo

Adler, Luciana Barata; Motta, Paulo Cesar de Mendonça. **Planejamento da gestão do relacionamento com o cliente: o caso de uma empresa de varejo farmacêutico**. Rio de Janeiro, 2013. 96p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho estuda o caso de uma empresa do varejo farmacêutico e suas preocupações com a implantação de um sistema de CRM – Customer Relationship Management. O mercado de varejo farmacêutico no Brasil conta com mais de 60 mil farmácias e drogarias. Este é um cenário de competitividade acirrada, no qual a busca de vantagem competitiva, por meio da implantação de um CRM, exige estratégias e ações cuidadosamente elaboradas. Este estudo identifica ações usuais ao CRM e analisá-las sua pertinência às peculiaridades e dimensões de uma empresa de grande porte no cenário competitivo do varejo farmacêutico nacional. O método elege a empresa DPSP S/A da qual obtém dados por meio de consulta a documentos internos e entrevistas com dirigentes. Os resultados mostram quatro áreas de preocupações da empresa para a formulação de um plano de CRM: Identificação e Classificação de Clientes; Benefícios para os Clientes; Gestão de Benefícios e Gestão de Relacionamento. Os resultados incluem uma análise detalhada dos elementos de cada área à luz das considerações feitas pelos dirigentes; mas revelam que a importância do CRM está concentrada apenas na cabeça dos líderes, quando deveria fazer parte da cultura de toda a organização.

## Palavras-chave

CRM; marketing de relacionamento; fidelidade.

## Abstract

Adler, Luciana Barata; Motta, Paulo Cesar de Mendonça (Advisor). **Planning the customer relationship management: the case of retail drugstore.** Rio de Janeiro, 2013. 96p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This paper studies the case of a company in the retail pharmacy and their concerns with the implementation of a CRM - Customer Relationship Management. The retail pharmaceutical market in Brazil has more than 60,000 pharmacies. This is a tough competitive scenario, in which the pursuit of competitive advantage through the implementation of a CRM requires carefully designed strategies and actions. This study identifies the CRM usual actions and analyze them their relevance to the peculiarities and dimensions of a large company in the competitive landscape of the national retail pharmacy. The method chooses the company DPSP S / A which gets data by querying the internal documents and interviews with officials. The results show four areas of concern to the company to formulate a plan of CRM: Customer Identification and Classification; Customer Benefits, Benefits Management and Relationship Management. Results include a detailed analysis of the elements of each area in the light of the considerations made by the directors, but reveal that the importance of CRM is concentrated only in the head of the leaders when it should be part of the culture of the entire organization.

## Keywords

CRM; relationship marketing; loyalty.

## Sumário

1. Introdução	11
1.1. Objetivo Final	11
1.2. Objetivos Intermediários	12
1.3. Relevância do Estudo	12
1.4. Organização do Estudo	13
1.5. Método de Pesquisa	14
2. Contexto Teórico	15
2.1. Entendimento do Marketing de Relacionamento	15
2.1.1. CRM - Customer Relationship Management	16
2.1.2. Funcionalidades do CRM	18
2.1.3. CRM como Ferramenta do Marketing de Relacionamento	20
2.2. O Contexto Prático	20
2.2.1. O Mercado de Varejo Farmacêutico	20
2.2.2. Problemática	22
2.2.3. Ranking do Setor	24
2.3. A Empresa DPSP e o Problema	26
2.3.1. Drogarias Pacheco	26
2.3.2. Drogarias São Paulo	27
2.3.3. DPSP S/A	28
2.3.4. O Problema da DPSP	30
2.4. Temas Salientes de Esforços de Relacionamento – Concorrentes DSPS	31
2.4.1. Programa de Fidelidade Droga Raia	31
2.4.2. Programa de Fidelidade Drogasil	32
2.4.3. Programa de Fidelidade Pague Menos	33
2.5. Temas Salientes de Esforços de Relacionamento - Empresas de Outros Setores	34
2.5.1. O Caso Zona Sul	34
2.5.2. O Caso Monster	35
2.5.3. O Caso Tesco	36
2.5.4. O Caso Unibanco	37
3. Resultados	39
3.1. Entrevistas Formais	39
3.1.1. Processos de Identificação e Classificação dos Clientes	40
3.1.2. Benefícios para os Clientes e Gestão de Benefícios	43
3.1.3. Gestão do Relacionamento	46
3.2. Discussão dos Resultados	48
3.2.1. O Caso Pão de Açúcar	51
3.2.2. O Caso Tesco	53
3.2.3. O Caso Amazon	54

4. Recomendações	57
4.1. Programa de Relacionamento DPSP S/A	57
4.1.1. Fase 1: Planejamento	59
4.1.1.1. Identificação das Necessidades	59
4.1.1.2. Definição da Equipe	61
4.1.1.3. Análise Organizacional	63
4.1.1.4. Análise de Fornecedores e Ferramentas	65
4.1.1.5. Definição dos Objetivos	66
4.1.2. Fase 2: Implantação	67
4.1.2.1. Comunicação do Projeto	67
4.1.2.2. Mapeamento de Processos/Clientes	69
4.1.2.3. Definição das Ferramentas	69
4.1.2.4. Treinamento de Pessoas	70
4.1.2.5. Implantação das Ferramentas	70
4.1.3. Fase 3: Acompanhamento	71
4.2. Pontos de Atenção	72
5. Painel de Discussão dos Resultados	84
6. Conclusão	87
7. Limitações do Estudo e Sugestões para Pesquisas Futuras	92
8. Referência Bibliográfica	93



## Lista de figuras

Figura 1: Estágios Evolutivos do CRM - esquema tecnológico	19
Figura 2: Imagens Lojas Drogaria Pacheco	27
Figura 3: Imagens Lojas Drogaria São Paulo	28
Figura 4: Imagens Lojas Drogaria São Paulo	29
Figura 5: Imagens Fusão Drogaria São Paulo e Pacheco	30
Figura 6: Matriz CRM DPSP	40
Figura 7: Matriz CRM DPSP - Processo de Identificação e Classificação dos Clientes	43
Figura 8: Matriz CRM DPSP - Benefícios para os Clientes	45
Figura 9: Matriz CRM DPSP - Gestão dos Benefícios	46
Figura 10: Matriz CRM DPSP - Gestão do Relacionamento	48
Figura 11: Imagem Site Amazon	55
Figura 12: Modelo de Planejamento, Implantação e Acompanhamento de CRM	58

## Lista de tabelas

Tabela 1: Ranking Abrafarma 2013 – Faturamento	24
Tabela 2: Ranking Abrafarma 2013 – Número de Lojas	25
Tabela 3: Ranking Abrafarma 2013 – Grupos (somatórios de vendas)	25
Tabela 4: Ranking Abrafarma 2013 – Grupos (quantidade de PDVs)	25
Tabela 5: Perfil <i>shoppers</i> Pão de Açúcar	52