

Será descrito nesse capítulo a fundamentação teórica que sustenta o presente trabalho apresentado nessa Dissertação de Mestrado. Na primeira seção serão abordados tópicos sobre os conceitos de marketing de relacionamento e CRM, suas características, e fatores que influenciam no relacionamento entre empresa e cliente.

A seção seguinte, denominada contexto prático aborda o mercado de varejo farmacêutico, a empresa DPSP, concorrentes e práticas de relacionamento adotadas por empresas deste setor.

### 2.1.

#### Entendimento do marketing de relacionamento

O Marketing de Relacionamento constitui em um esforço integrado das empresas para identificar, construir, manter e aprimorar relacionamentos individuais com os clientes, em um processo de troca de benefícios voltado para o longo prazo (BERRY, 2002; PARVATIYAR & SETH, 2000). Não se trata apenas de uma organização desenvolvendo ações promocionais a partir de um banco de dados (PARVATIYAR & SETH, 2000), mas do estabelecimento de uma relação para com o cliente.

A terminologia Marketing de Relacionamento surgiu com Berry na literatura de marketing de serviços em 1983. Naquela época concebeu-se que a fidelização dos clientes era uma forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes.

Em uma releitura de seu primeiro trabalho, Berry (1995) aponta como elementos essenciais do marketing de relacionamento:

*"desenvolver um serviço principal sobre o qual será construído o relacionamento: personalizar o relacionamento para clientes individuais, ampliar o serviço principal com benefícios extras, dar preço para estimular a lealdade do cliente; e comunicar-se com os empregados para que eles, em retribuição, tenham melhor desempenho com os clientes."*

A visão de que a empresa deve buscar a preferência do cliente por meio de satisfação de suas necessidades não é nova. O fator que diferencia o marketing de relacionamento é o foco na continuidade da negociação com os mesmos clientes; ou seja, foco também na retenção e não somente na conquista. (BERRY, 2005).

Com a migração do foco em transações para o foco em retenção do cliente, entendeu-se que marketing de relacionamento necessita de bancos de dados que possibilitem à empresa o entendimento das necessidades e percepções de seus clientes (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Esse entendimento constitui a chave para a construção de relacionamentos duradouros por meio da criação de valor e satisfação superiores para o cliente (KOTLER e ARMSTRONG, 2004). Clientes satisfeitos têm maior probabilidade de se tornar clientes fiéis, e clientes fiéis têm maior probabilidade de dar à empresa maior participação em sua preferência no momento de tomada de decisão e escolha de compra.

Mas se os clientes querem ser ouvidos e ter suas necessidades atendidas, a necessidade de relacionamento cresce cada vez mais (Kotler, 1998). Para obter melhor relacionamento, as empresas precisam se afastar do marketing de transação - cujo objetivo está em realizar vendas - e se voltar para o marketing de relacionamento, que foca na construção e manutenção de relacionamentos lucrativos e duradouros com os clientes, oferecendo-lhes maior valor e satisfação (KOTLER, 1998). Em suma, a meta do marketing de transação é conquistar clientes, ao passo que a meta do marketing de relacionamento é manter clientes (GRONROOS, 1995).

### **2.1.1.** **CRM - Customer Relationship Management**

Dentre as ferramentas disponíveis de Marketing de Relacionamento está o CRM – abreviação para *Customer Relationship Management* ou Gestão de Relacionamento com o Cliente.

De acordo com Peppers e Rogers (2001) CRM – sigla para *Customer Relationship Management*, ou Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente – pode ser definido como a estrutura necessária para implantar a filosofia de marketing de relacionamento. O CRM diz respeito à captura, processamento, análise e distribuição de dados com foco no cliente. Bretzke (2000) complementa a definição de CRM ao afirmar que:

*“a estratégia de CRM dispõe da tecnologia que permite enriquecer o relacionamento com os clientes, coletar informações sobre qualquer contato que ocorra por qualquer meio” e “realizar as análises dos clientes de forma mais flexível”.*

Segundo Bretzke (2000) a implantação de um sistema de CRM se baseia em dois pilares:

- I. É um processo orientado para o cliente, que permeia toda a organização;
- II. Usa intensivamente a informação do cliente.

Qualquer contato do cliente com a empresa é uma fonte de informações sobre o cliente e uma oportunidade de se iniciar um banco de dados; para tanto deve-se coletar informações que sejam úteis a empresa (VAVRA, 1993), de forma que a mesma trabalhe com tais dados para estreitar o relacionamento com o cliente e oferecer a ele um produto/serviço que atenda suas necessidades. Contudo, nada adianta o acúmulo de informações se a empresa não tiver capacidade de realizar ações baseadas nestas informações (BRETZKE, 2000). Existe uma diferença entre a quantidade de informação que a empresa possui e sua capacidade de análise e execução (potencial de uso). (BRETZKE, 2000).

Se tais informações forem de fato utilizadas, o CRM pode trazer vantagem competitiva às empresas que adotarem tal sistema. A ferramenta CRM pode oferecer a empresa importantes resultados no que diz respeito ao relacionamento do cliente com a empresa, e como o mesmo a vê; o primeiro seria o reconhecimento, que ocorre quando o consumidor sente-se ouvido e envolvido com a organização. O segundo

resultado seria referente a relevância, apresentada quando o consumidor percebe que os produtos são desenvolvidos de acordo com suas necessidades.

### **2.1.2. Funcionalidades do CRM**

Há três funcionalidades em um sistema CRM: operacionais (CRM Operacional), analíticas (CRM Analítico) e colaborativas (CRM Colaborativo) (PEPPERS e ROGERS, 2001)

O CRM Operacional inclui os sistemas que viabilizam os processos de negócios da organização; ou seja, está focado na eficiência das operações de logística interna e produção. As funcionalidades operacionais tem por objetivo melhorar o relacionamento entre os clientes e a empresa, integrando os vários canais de contato do cliente com os sistemas de *back-office* da empresa. (BATISTA, 2006). Engloba os canais tradicionais - pontos de venda e vendedores, além dos canais ligados à tecnologia, tais como centrais de atendimento e a própria internet. São destacados nesse modelo processos relacionados com a entrega de serviços ao cliente, envolvendo tarefas e processos tais qual reclamação e/ou atendimento ao cliente

O CRM Analítico compreende as informações relativas aos clientes e suas interações com a organização; compreende sobretudo as ferramentas analíticas, as quais são utilizadas para tratar as respectivas informações. (TEO, DEVADOSS e PAN, 2006); informações estas relacionadas com os vários processos de negócios e os serviços fornecidos pela organização aos seus clientes. O CRM Analítico considera os processos de captação, armazenamento, acesso, processamento, interpretação e transmissão de dados do cliente (BARRETO, 2007); sendo que, após a captação e armazenamento dos dados é feita a análise e interpretação desses dados de acordo com a necessidade da organização. Se faz necessário ressaltar a importância de capturar as informações por todos os canais de comunicação do cliente

com a empresa, visto que a reunião das informações permite o melhor entendimento sobre o cliente (TEO, DEVADOSS e PAN, 2006).

O CRM Colaborativo diz respeito à forma como a empresa relaciona os consumidores com as funções do negócio, criando e sustentando o relacionamento entre eles. O CRM colaborativo é o centro de comunicações que engloba todos os pontos de contato dos consumidores; ou seja, todos os diferentes meios de comunicação pelo qual um consumidor pode interagir com a empresa. Destacam-se internet, e-mail, chat, telefone, conferência, fax, etc. (MCKENNA, 1993; GREENBERG, 2001). Este departamento da infra-estrutura do CRM reflete a forma como a organização se relaciona com o cliente, criando e sustentando o relacionamento entre ambos.

Em suma:

*"do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa".* (PEPPERS e ROGERS, 2000).

A figura abaixo apresenta os tipos de CRM e seus componentes.

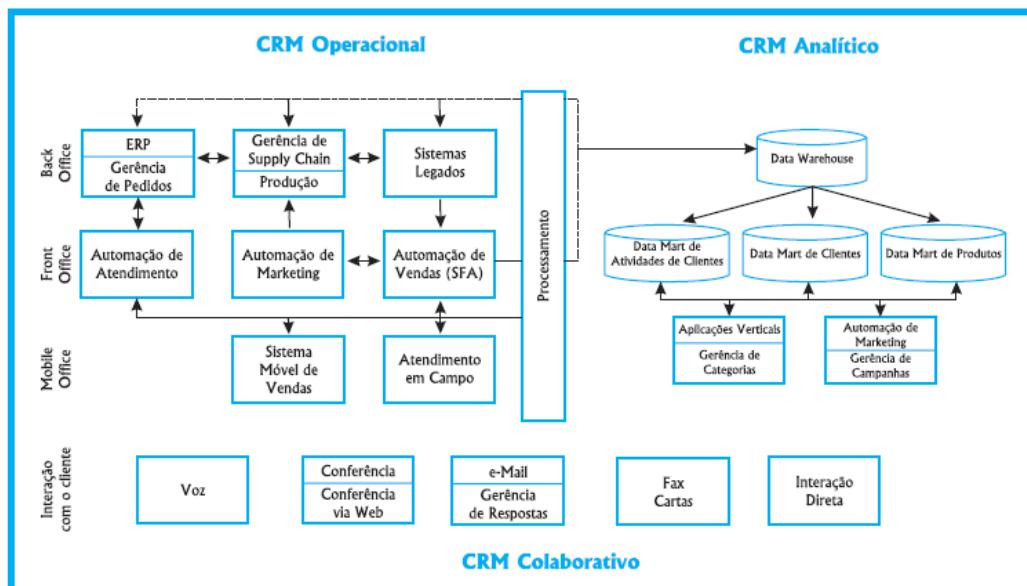


Figura 1: Estágios Evolutivos do CRM - esquema tecnológico  
Fonte: reproduzido da Meta Group (VALENTE, 2002).

### **2.1.3.**

#### **CRM como ferramenta do marketing de relacionamento**

As considerações acima mostram que o CRM é uma extensão da idéia da gestão dos clientes na qual se enfatiza a coleta e a análise de informações sobre os clientes. O CRM integra o contexto geral do Marketing de Relacionamento (FROW e PAYNE, 2009), mas enquanto o Marketing de Relacionamento salienta o valor do cliente, o CRM destaca o valor da informação sobre o cliente (GODSON, 2009). Para maximizar o valor do cliente, o marketing de relacionamento focaliza a manutenção do mesmo, a qual associa a ideia de fidelização. Nesse sentido, vê a necessidade de obter informações sobre os clientes para identificar suas propensões a gastos a longo prazo. Portanto, pode-se dizer que o CRM é uma ferramenta para o Marketing de Relacionamento.

### **2.2.**

#### **O contexto prático**

##### **2.2.1.**

###### **O mercado de varejo farmacêutico**

O mercado de varejo farmacêutico brasileiro ocupa atualmente a sétima posição no ranking mundial de acordo com o instituto IMS Health. (Diário Comércio Indústria e Serviços, Março 2012).

Esse mercado tem as seguintes características:

- Possui o maior número de farmácias do mundo. Segundo Conselho Federal de Farmácia (CFF) no Brasil há mais de 60 mil farmácias e drogarias, sendo o país com o maior número de farmácias no mundo. São 3,34 farmácias para cada 10 mil habitantes (considerando uma população de 190 milhões de habitantes).
- É dominado pela informalidade. A grande maioria das lojas do ramo de farmácias é caracterizada pela informalidade; muitas lojas não possuem bandeira e não são registradas junto aos órgãos reguladores. Reportagem publicada pela Gazeta Mercantil em Abril de 2009 comenta sobre a "guerra" pela liderança entre

as redes de farmácia. A reportagem caracteriza as redes independentes pela informalidade, uma vez que não são submetidas a mesma carga tributária e ações para inibir fraudes, tais como emissão de Nota Fiscal eletrônica.

Reportagem publicada pelo jornal “O Globo” em Março de 2009 com o título “A explosão demográfica da Rocinha” apresentou que o número de estabelecimentos comerciais na maior favela do país era de 6.137, sendo que apenas 37% dos mesmos eram legalizados. Dentre os mais de 6.000 estabelecimentos comerciais na Rocinha, uma parcela é composta de farmácias e drogarias, que por não serem legalizados não podem ser submetidos às mesmas taxações e fiscalizações daqueles estabelecimentos devidamente cadastrados. Tal fenômeno visto na Rocinha se repete em diferentes localidades do país, e representa uma ameaça para as redes e para todas as lojas legalizadas.

- A maioria das farmácias são independentes. As farmácias independentes representam mais de 90% do total das farmácias brasileiras. A enorme maioria não tem bandeira e apenas 8% atuam sob o modelo associativista de gestão empresarial. Estima-se que as quatro maiores redes do país têm apenas 25% de participação. Nos Estados Unidos as quatro maiores redes têm 60% da participação do mercado. (Revista Exame, Março 2012). Importante destacar ainda que O número de farmácias nos grandes centros urbanos – caso da empresa alvo do nosso estudo – pode ser comparado até mesmo com o número de padarias ou restaurantes e bares presentes na região em que estão instalados (Estado de São Paulo, Março 2003).
- É altamente competitivo. Como se não bastasse a competição que ocorre nesse mercado entre as redes e as farmácias independentes, estas também concorrem muitas vezes com mercados e lojas de conveniência, que vendem parte de seu

portfólio (principalmente itens dos segmentos de beleza e higiene).

- Tem taxas elevadas de crescimento. Apesar da enorme competitividade – visto o número de farmácias existentes no país - o mercado de farmácias e drogarias brasileiro tem chamado atenção visto seu expressivo crescimento. Em 2008 o mercado brasileiro de medicamentos movimentou, em vendas, R\$24 bilhões, passando para R\$43,9 bilhões em 2009 – crescimento de 82,91% (Jornal Folha de São Paulo, Julho 2012). Nos anos seguintes o mercado continuou seu expansivo crescimento; análise do NE&PE, tendo como base o IBGE, IMS Health e ABAFARMA, informaram que em 2011 o varejo farmacêutico movimentou R\$51,7 bilhões, com um crescimento de 9,8% em relação ao ano anterior, cujo faturamento total foi de R\$47,1 bilhões. Isto é muito significativo, considerando que o crescimento médio do varejo brasileiro foi de 6,7%.

### **2.2.2. Problemativa**

Foram listados acima características do mercado de varejo farmacêutico - setor da empresa estudo deste caso, DPSP. É um mercado altamente competitivo, que apresenta vasto número de lojas, sejam elas informais ou associadas a alguma rede.

Para a DPSP, e para as demais empresas que competem nesse mercado, é um desafio se destacar perante a enorme oferta de mercado descrita. Tais empresas se defrontam com problemas de:

- Acompanhar o crescimento do mercado. O crescimento elevado das vendas exige, por um lado, investimentos para acompanhar as taxas de crescimento e, por outro, conviver com o adiamento da realização de lucros. Isso já é fato dado que para 2017 a projeção é de que o faturamento do mercado brasileiro passe para R\$87 bilhões/ano (em 2012 as vendas do setor foram de

R\$25 bilhões, conforme dados da Associação Brasileira de Farmácias e Drogarias). Apesar do faturamento expressivo, o lucro líquido não impressiona tanto; Barreto, presidente da Abrafarma afirma que uma drogaria, seja no Brasil ou nos Estados Unidos, possui margem de lucro líquido pequena, de aproximadamente 2,5%.

Tal crescimento pode ser explicado por:

- Expansão econômica brasileira e com inflação;
  - Aumento do emprego formal;
  - Melhoria na distribuição de renda e ascensão social;
  - Envelhecimento da população.
- Competir no sortimento da oferta. Com relação ao sortimento de vendas, dados setoriais do BNDES (2008) informam que as vendas do setor farmacêutico estão segmentadas entre medicamentos de tarja vermelha (32%), produtos de higiene e limpeza (28%), medicamentos controlados de tarja preta (18%) e medicamentos OTCs - também conhecidos como "over the counter", que são medicamentos que não necessitam de prescrição médica, e que correspondem a 22% das vendas.

Além disso,

- Queda de patentes (maior oferta de genéricos, a preços mais competitivos);
- Programas como Farmácia Popular (em que o governo subsidia parte do preço do medicamento);
- Competir geograficamente. Competições locais e regionais.

### 2.2.3. Ranking do setor

A Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (Abrafarma) foi fundada em 1991 e reúne aproximadamente 29 associados, sendo as 28 maiores redes de farmácias do Brasil, e uma rede de supermercados. São ao todo mais de 4.000 lojas associadas a entidade em todos os estados brasileiros representando mais de 35% das vendas do país.

O objetivo da Abrafarma está em aprimorar as empresas filiadas, preservar a imagem institucional, fornecer apoio jurídico, realizar pesquisas de mercado para melhor eficácia das atividades além de manter o relacionamento com entidade públicas, governo e fornecedores. (ABRAFARMA, 2013).

Anualmente a Abrafarma apresenta ranking das maiores redes do Brasil. No estudo, realizado pela Fundação Instituto de Administração (FIA-USP) duas variáveis são analisadas: o faturamento apresentado pelas redes, e o número de lojas das mesmas.

Devido a movimentação ocorrida nos últimos anos, com as recentes fusões e aquisições neste mercado, os índices apresentados são por unidade e por grupo econômico.

#### Ranking Abrafarma 2013 – Faturamento Somatório de vendas – 12 meses – Até 31.Dez.2012

2012	2011	EMPRESA	UF
1	3/4	Raia Drogasil	SP
2	1	Pague Menos	CE
3	2	São Paulo	SP
4	5	Pacheco	RJ
5	7	Big Ben	PA
6	6	Araujo	MG
7	8	Panvel	RS
8	9	Nissei	PR
9	10	Onofre	SP
10	11	Imifarma	PA
11	13	Mais Econômica	RS
12	15	Rosário	DF
13	12	Santana	BA
14	14	Wal-Mart	SP
15	17	Venâncio	RJ

2012	2011	EMPRESA	UF
16	18	Drogal	SP
17	19	Angélica	AM
18	20	Drogão Super	SP
19	16	Drogasmil	RJ
20	21	Indiana	MG
21		Guararapes	PA
22	23	Permanente	AL
23	22	A Nossa Drogaria	RJ
24	24	São Bento	MS
25	25	Moderna	RJ
26	26	Santa Lúcia	ES
27	28	Redepharma	PB
28	27	Minas Brasil	MG
29	29	Vale Verde	PR

Tabela 1: Ranking Abrafarma 2013 - Faturamento  
Fonte: [www.abrafarma.com.br](http://www.abrafarma.com.br).

## Ranking Abrafarma 2013 – Número de Lojas

Quantidade de PDVs em 31. Dezembro.2012

2012	2011	EMPRESA	UF
1	2/3	Raia Drogasil	SP
2	1	Pague Menos	CE
3	4	São Paulo	SP
4	5	Pacheco	RJ
5	6	Wal-Mart	SP
6	7	Panvel	RS
7	8	Nissei	PR
8	9	Mais Econômica	RS
9	11	Big Ben	PA
10	10	Imifarma	PA
11	12	Rosário	DF
12	14	Araujo	MG
13	13	Santana	BA
14	16	São Bento	MS
15	15	Drogasmil	RJ

2012	2011	EMPRESA	UF
16	17	Drogal	SP
17		Guararapes	PA
18	18	Drogão Super	SP
19	19	Permanente	AL
20	20	Indiana	MG
21	22	Moderna	RJ
22	21	Angélica	AM
23	23	Onofre	SP
24	25	Santa Lúcia	ES
25	26	Vale Verde	PR
26	24	Redepharma	PB
27	27	Minas Brasil	MG
28	29	Venâncio	RJ
29	28	A Nossa Drogaria	RJ

Tabela 2: Ranking Abrafarma 2013 – Número de Lojas  
Fonte: [www.abrafarma.com.br](http://www.abrafarma.com.br).

## Ranking Abrafarma 2013 – Faturamento – Grupos\*

Somatório de vendas – 12 meses – Até 31.Dez.2012

2012	2011	EMPRESA	UF
1	1	Raia Drogasil	SP
2	2	DSP / Pacheco	SP/RJ
3	3	Pague Menos	CE
4	4	BR Pharma	BR
5	5	Araujo	MG
6	6	Panvel	RS
7	7	Nissei	PR
8	8	Onofre	SP
9	9	Imifarma	PA
10	10	Wal-Mart	SP
11	12	Venâncio	RJ
12	13	Drogal	SP

2012	2011	EMPRESA	UF
13	14	Angélica	AM
14	15	Drogão Super	SP
15	11	Drogasmil	RJ
16	16	Indiana	MG
17	18	Permanente	AL
18	17	A Nossa Drogaria	RJ
19	19	São Bento	MS
20	20	Moderna	RJ
21	21	Santa Lúcia	ES
22	23	Redepharma	PB
23	22	Minas Brasil	MG
24	24	Vale Verde	PR

Tabela 3: Ranking Abrafarma 2013 – Grupos (somatórios de vendas)  
Fonte: [www.abrafarma.com.br](http://www.abrafarma.com.br).

## Ranking Abrafarma 2013 – Número de Lojas – Grupos\*

Quantidade de PDVs em 31. Dezembro.2012

2012	2011	EMPRESA	UF
1	1	Raia Drogasil	SP
2	2	DSP / Pacheco	SP/RJ
3	3	BR Pharma	BR
4	4	Pague Menos	CE
5	5	Wal-Mart	SP
6	6	Panvel	RS
7	7	Nissei	PR
8	8	Imifarma	PA
9	9	Araujo	MG
10	11	São Bento	MS
11	10	Drogasmil	RJ
12	12	Drogal	SP

2012	2011	EMPRESA	UF
13	13	Drogão Super	SP
14	14	Permanente	AL
15	15	Indiana	MG
16	17	Moderna	RJ
17	16	Angélica	AM
18	18	Onofre	SP
19	20	Santa Lúcia	ES
20	21	Vale Verde	PR
21	19	Redepharma	PB
22	22	Minas Brasil	MG
23	24	Venâncio	RJ
24	23	A Nossa Drogaria	RJ

\*Inclui resultados consolidados dos Grupos  
- Raia + Drogasil  
- Drogaria São Paulo + Pacheco  
- BR Pharma  
( Big Benn + Guararapes + Mais Econômica + Rosário Distrital + Santana )

Tabela 4: Ranking Abrafarma 2013 – Grupos (quantidade de PDVs)  
Fonte: [www.abrafarma.com.br](http://www.abrafarma.com.br).

## 2.3.

### A empresa DPSP e o problema

#### 2.3.1.

##### Drogarias Pacheco

A rede Drogarias Pacheco comemorou no ano 2012, 120 anos de existência. A empresa, líder em todo o estado do Rio de Janeiro, comercializa medicamentos e produtos de higiene e beleza em mais de 340 lojas, nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Espírito Santo.

Fundada em 1892 por José Magalhães Pacheco, a empresa teve início em uma pequena loja na Rua dos Andradas, no Centro da Cidade, e logo se tornou parte do cotidiano do carioca.

Em 1901, fundava-se a empresa Pacheco & Co., importadora e exportadora de remédios, em sociedade com Jorge Francisco da Silva.

Em 1941 nasce a Jamyr Vasconcellos, distribuidora de produtos farmacêuticos, fundada pelo Sr. Jamyr, ex-balconista da Drogaria Pacheco. Trinta e três anos mais tarde, em 1974 a empresa expande a sua atuação, passando a comercializar também no varejo, e passa a obter a liderança em vendas no Estado do Rio de Janeiro.

Em 1977 a Drogarias Pacheco é adquirida pela Jamyr Vasconcellos, que decide por manter a marca e os conceitos tradicionais de seus fundadores - melhor estoque, preços atrativos e excelência no atendimento (Informações web site empresa - [www.drogariaspacheco.com.br](http://www.drogariaspacheco.com.br))



Figura 2: Imagens lojas Drogaria Pacheco  
Fonte: Internet

### 2.3.2. Drogaria São Paulo

A rede Drogaria São Paulo, líder no estado de São Paulo, atua há 70 anos no mercado brasileiro, e atualmente está presente em cerca de 70 municípios do país. A empresa foi pioneira na implantação de farmácias 24 horas e na concessão de descontos especiais para aposentados. Atualmente atende mais de 7 milhões de consumidores ao mês. ((Informações web site empresa - [www.drogariasapaulo.com.br](http://www.drogariasapaulo.com.br)).

Ronaldo Carvalho, sócio da empresa DPSP S.A afirmou em entrevista concedida em 2010 (período pré-fusão) que em 1972 notou que poucas redes atendiam o público depois das 21 horas; resolveu então implementar o funcionamento 24 horas em determinadas lojas de sua rede.

*"Notei que os motoristas de taxi conheciam o indicavam farmácias que funcionavam depois desse horário (21h). Por que não estender o funcionamento, já que os taxistas são ótimos para o boca a boca, e tornar a Drogaria São Paulo mais conhecida?".* (Revista Isto é Dinheiro, Junho 2010).

Outra grande iniciativa, pela qual a empresa é reconhecida até hoje foi a implementação de descontos para aposentados. Tal ideia foi copiada de uma drogaria de Campinas, afirma Carvalho, que tinha expressivo volume de clientes por oferecer tal benefício. *"A família do aposentado ficava agradecida e com isso acabávamos ganhando público"*.



Figura 3: Imagens lojas Drogaria São Paulo  
Fonte: Internet

### 2.3.3. DPSP S/A

A empresa DPSP é resultado de fusão ocorrida entre as redes Drogarias Pacheco e Drogaria São Paulo, formalizada em Agosto de 2011 (site Drogarias Pacheco – [www.drogariaspacheco.com.br](http://www.drogariaspacheco.com.br)). A nova empresa é atualmente a maior rede de farmácias do Brasil, com quase 700 lojas em cinco estados brasileiros (Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo e Bahia) e faturamento de R\$4,4 bilhões (2011) (Época, 2011).

*"A nova empresa nasceu como fruto de uma estratégia das empresas Drogarias Pacheco e Drogaria São Paulo para continuar crescendo em um ramo com tamanho competitividade, e obter ganhos de escala em sua cadeia operacional, com maior poder de compra, otimização da logística, melhor distribuição em pontos de vendas, por exemplo".* (Presidente do Conselho da DPSP em entrevista a autora).



Figura 4: Imagens lojas Drogaria São Paulo  
Fonte: Internet

*“Com a operação, foi criada uma nova companhia, mais forte e competitiva com operações altamente complementares. As marcas “Drogaria São Paulo” – líder no estado de São Paulo – e “Drogarias Pacheco” – líder no estado do Rio de Janeiro serão mantidas”, afirmam a DPSP em comunicado. (site Globo.com – Agosto, 2011).*

*“A nova empresa une então suas forças e oportunidades de forma a lutar contra seus concorrentes e continuar sua curva de crescimento, através de aumento de vendas e rentabilidade”. (Presidente do conselho da DPSP S/A em entrevista a autora).*

*“O plano de crescimento inclui a abertura de novas lojas, maior investimento em marca, e principalmente melhor relacionamento com os clientes, para que possamos entregar o que eles desejam. Somos a rede de drogarias eleita pelos cariocas como a melhor do rio (Pesquisa “Marcas dos Cariocas”, realizada pelo Jornal “O Globo” nos anos 2010 e 2011) e queremos continuar ocupando tal posto, com serviço de excelência e melhores preços”, afirma o presidente do conselho da DPSP S/A em entrevista a autora.*



Figura 5: Imagens Fusão Drogaria São Paulo e Pacheco  
 Fonte: Imagens da Internet

### 2.3.4. O Problema da DPSP

A empresa DPSP S.A, apesar da confortável posição de liderança apresentada (vide quadros de faturamento e nº de lojas da Abrafarma - 2013), está inserida em mercado altamente competitivo e precisa estar atenta ao mercado e seus consumidores de forma a manter sua posição de liderança e crescimento.

Foi dito anteriormente que o Brasil é o país que possui a maior quantidade de farmácias e drogarias no mundo, mais de 60 mil lojas, e que mais de 90% destas é composta por lojas informais - que não possuem bandeira e/ou não são registradas junto a órgãos reguladores.

A empresa DPSP, estudo deste trabalho, além de sofrer a competição com elevado número de drogarias e farmácias, compete também com lojas de outros ramos de varejo, tais como supermercados, minimercados, mercearias e lojas de conveniência, que também ofertam itens das categorias higiene, saúde e beleza.

## **Então como obter vantagem competitiva frente a acirrada concorrência?**

Este presente estudo propõe que a vantagem obtida seja conquistada com a adoção de gestão de relacionamento por parte da DPSP. O objetivo da criação e manutenção de relacionamento entre DPSP e seus clientes está na empresa aumentar seu conhecimento acerca das características e necessidades de seus clientes, e formular estratégias de marketing que aumentem o valor percebido pelo serviço prestado. Para isto, recomendações serão realizadas com o intuito de auxiliar os gestores da DPSP quando na fase de planejamento e implementação efetiva de gestão do relacionamento.

### **2.4.**

#### **Temas salientes de esforços de relacionamento - concorrentes DPSP**

De forma a formular o plano a ser proposto a DPSP serão considerados agora as características dos Planos de Relacionamento praticados e divulgados pelas principais concorrentes (vide quadro de maiores redes em faturamento e número de lojas divulgado pela Abrafarma e apresentado no trabalho).

Todas as informações foram obtidas nos próprios portais das redes.

##### **2.4.1.**

###### **Programa de fidelidade Drogas Raia**



A rede Drogas Raia, que em 2011 realizou fusão com a empresa Drogasil, opera programa de relacionamento chamado "Muito Mais Raia".

O cadastramento no programa pode ser feito em lojas físicas ou através do televendas, informando os números de registro de identidade e CPF, e a ferramenta de identificação do cliente é um cartão fidelidade. No entanto, não faz-se necessário apresentação do cartão fidelidade para apresentação e identificação no ato da compra ou captura dos pontos, basta que o cliente diga seu número de registro de identidade ou CPF.

Marcello de Zagottis, vice-presidente de Marketing e Vendas da empresa define que o foco no fortalecimento de relacionamento com os clientes é uma marca da empresa ao afirmar que *"buscamos frequentemente novas ferramentas para beneficiar nossos consumidores"*. (Cefarma, Centro de Estudos Farmacêuticos, Outubro, 2011).

Em seu web site a empresa apresenta que os benefícios do programa - que possui como ferramenta de identificação o cartão fidelidade. A mecânica é constituída basicamente pelo acúmulo de pontos para posterior troca por produtos de higiene e perfumaria em lojas da rede, ou por produtos e serviços de empresas conveniadas. Além da troca dos pontos, aos clientes cadastrados no programa também são oferecidos:

- Descontos em todos os medicamentos tarjados nas Lojas Físicas e no Televendas.
- Parcelamento em 3x sem juros nas compras acima de R\$ 90,00 nas lojas físicas.
- Ofertas personalizadas em toda linha de higiene e beleza nas Lojas Físicas que se alteram todos os dias (procure um atendente e solicite suas ofertas).

Dentre os itens/serviços ofertados aos clientes participantes do programa de fidelidade na troca de pontos adquiridos na rede estão compra de passagens aéreas, combustível, livros, CDs e DVDs entre outros destacados em seu *web site*.

#### **2.4.2.** **Programa de fidelidade Drogasil**



A rede Drogasil, apesar de ter realizado fusão com a Droga Raia em 2011, oferece benefícios diferentes aos clientes que possuem cartão fidelidade da marca. São dois modelos distintos: o primeiro, chamado de

“Cartão Drogasil Exclusivo” é destinado a clientes que procuram atendimento personalizado, vantagens em perfumaria e medicamento, além de acesso a todas as ações promocionais. Há ainda o “Cartão Drogasil Sênior”, destinado exclusivamente a clientes aposentados ou com idade superior a 55 anos. Para este grupo são oferecidos descontos exclusivos em todos os medicamentos tarjados da Lista de Medicamentos Drogasil.

Para clientes detentores de cartão fidelidade Drogasil, não importando o modelo, há ainda a possibilidade de participar de promoções periódicas e exclusivas, pagar as compras com cheque pré-datado para 30 dias e ter acesso aos preços promocionais diferenciados em medicamentos (*web site* empresa Drogasil - [www.drogasil.com.br](http://www.drogasil.com.br)).

#### **2.4.3.**

#### **Programa de fidelidade Pague Menos**



Na rede Pague Menos o programa de fidelidade chama-se “Programa de Fidelidade Sempre”.

O programa oferece aos seus clientes cadastrados ofertas, descontos preferenciais e preços exclusivos. Além disso, conta com o acúmulo de “dotz”, sistema de pontuação criada pela rede. Cada R\$3,00 gasto em produtos na loja representa 1 dotz em compras de produtos de higiene pessoal, beleza e conveniência (não é válido para medicamentos). Os dotz também podem ser utilizados em compra de produtos/serviços de parceiros da rede, dentre supermercados, postos de combustível, lojas online, restaurantes e bancos (*web site* empresa Pague Menos - [www.paguemenos.com.br](http://www.paguemenos.com.br)).

## 2.5.

### **Temas salientes de esforços de relacionamento - empresas de outros setores**

Serão analisados nesse momento o caso de outras empresas - alocadas em setores diferentes da DPSP - com o intuito de aumentar o aprendizado acerca do tema.

#### 2.5.1.

##### **O caso Zona Sul**

A rede de supermercados Zona Sul foi fundada em 1959 por Fortunato Leta, movido pelo sonho de desenvolver um negócio diferenciado, voltado para clientes exigentes e de elevado padrão, e tendo por fundamentos a prestação de um excelente serviço e a oferta de produtos de qualidade (web site empresa Zona Sul - [www.zonasulatende.com.br](http://www.zonasulatende.com.br)).

Atualmente a empresa conta com 33 lojas e mais de 6.000 colaboradores. Vale destacar que 31 lojas estão distribuídas pelos bairros onde se concentra o público de maior poder aquisitivo da cidade do Rio de Janeiro, uma vez que 75% dos clientes que passam por suas lojas todo mês são formados por consumidores das classes A e B. (PHILLIP KOTLER, livro Administração de Marketing). Para melhor atender este público mais exigente, o Zona Sul prevê um sortimento de produtos de qualidade e inova na prestação de serviços. Em 1990 a rede já recebia pedidos de clientes por telefone, e sete anos depois iniciou o processo de compras via internet, sendo a primeira rede do Rio de Janeiro a oferecer tal serviço aos clientes.

Para cativar os consumidores, a empresa também utiliza de seus dados cadastrais para presentear seus clientes; por exemplo, o Zona Sul já enviou para quase 300 consumidores no Dia das Crianças mochilas repletas de biscoitos, chocolates e balas. Para selecionar quais clientes ganhariam o brinde, a empresa buscou as informações disponíveis dos mesmos, tais como idade dos filhos e gastos dos pais em suas lojas.

A obtenção das informações dos clientes é realizada com o auxílio do cartão fidelidade, distribuído gratuitamente aos consumidores. O cartão pode ser solicitado em loja ou via internet.

As vantagens do cartão são descritas no próprio site da empresa, em sessão intitulada “Cartão e Chaveiro Zona Sul”:

- Brindes exclusivos;
- Desconto de aniversário;
- Desconto na Pizzaria e Café da Manhã;
- Pagamentos em cheques;
- Desconto no facebook (rede de relacionamento virtual);
- Promoções e descontos especiais e exclusivos.



### 2.5.2. O caso Monster



A empresa Monster.com é atualmente líder global em carreira e recrutamento online. Está presente em 23 países com o compromisso de conectar as empresas que mais progridem com indivíduos de alto calibre orientados para suas carreiras (web site da empresa Monster - [www.monster.com.br](http://www.monster.com.br)).

Em 1998 a empresa Monster.com lançou o programa de gerenciamento de relações com o cliente com a certeza de que tinha uma nova estratégia para aumentar seu faturamento. Investiu mais de 1 milhão de dólares em software personalizado que integrava todos os sistemas de computadores de forma a impulsionar a eficiência das vendas. Esses aplicativos de CRM tinham sido especialmente desenvolvidos para permitir o acesso instantâneo das representações de vendas da

Monster.com com os dados de potenciais clientes. Entretanto, o novo sistema provou ser extremamente lento – tão lento que os vendedores em campo não conseguiam baixar as informações a respeito dos clientes dos bancos de dados da empresas para seus laptops. Toda vez que tentavam, seus computadores travavam. Para voltar a ter uma operação veloz e eficiente, a Monster.com foi obrigada a refazer todo o sistema, perdendo milhões de dólares. (Revista Exame, Abril de 2002).

### **2.5.3. O caso Tesco**



A empresa Tesco, uma rede de supermercados britânica é conhecida por sua inovação ao longo dos anos. Nos anos 50 foi pioneira no Reino Unido no conceito de *self-service*, tendo introduzido, em 1968, 70 mil lojas no modelo *self-service*.

Em 1990 a empresa decidiu adentrar no universo de compras online. Em seu modelo de negócios havia a possibilidade de as lojas já existentes efetuarem as entregas e encomendas de produtos adquiridos *online*. Com o modelo online implementado, a empresa desenvolveu um programa de fidelização baseado em cartão de fidelidade, que permitia a obtenção de dados dos seus clientes. Já em 1996, este programa de coleta de dados fazia, ao dia, tracking de 200 milhões de compras.

Com a enorme base de dados construída, a empresa pode criar 5 mil segmentos de clientes com necessidades distintas. Quando ações de marketing eram realizadas, cada um dos 5 mil segmentos recebia cupões personalizados e adequados às suas necessidades. A taxa de resposta a estes cupões era de 30%, três vezes superior à média do Reino Unido (10%).

Além disso, a empresa oferece aos clientes serviço diferenciado; com mais de 20 mil produtos à venda via internet, as compras realizadas até as quatro da tarde de um dia, são entregues no dia seguinte. A Tesco armazena um registro das listas de compras usuais dos clientes para lhes lembrar caso se esqueçam de algum dos seus artigos habituais.

Com todos estes serviços, a empresa já tinha em 2001 trezentas novas lojas com internet shopping, triplicando a distribuição das compras online.

Atualmente as lojas da rede Tesco ofertam aos clientes produtos que vão além do seu *core business*, com o objetivo de aumentar o *share of consumer*: ao invés de procurarem mais clientes para os seus produtos, procuram mais produtos para os seus clientes.

#### **2.5.4. O caso Unibanco**

O Banco Unibanco (hoje chamado Itaú) possui uma divisão chamada *Corporate*, que tem como clientes empresas com faturamento anual superior a vinte milhões. Em 1994 a empresa lançou uma campanha interna com objetivo de aumentar a quantidade de clientes em sua carteira. Para tanto, a empresa desenvolveu um software de simulação chamado “*Vendor*” a ser apresentado pelos gerentes de conta aos potenciais clientes, e assim criar um elemento de relacionamento. Os funcionários do Unibanco apresentariam o software para os clientes, mostrando as possibilidades de simulações em diversos cenários, motivando os mesmos a utilizar o software, cuja operação, aliás, era bem simples. O software poderia inclusive comparar os serviços oferecidos pelo Unibanco com seus concorrentes. O disquete com o software era acondicionado em um folheto adequado, cujo conteúdo informava detalhadamente sobre o “*Vendor*” e seus recursos.

A inovação neste caso estava não somente na criação de uma ferramenta útil para o cliente, mas também no fato de transferir para o gerente de conta o conceito da campanha, e treinar o mesmo na utilização do software, capacitando-o, por sua vez, a motivar e treinar os clientes na sua utilização.

Os resultados atingidos superaram largamente os objetivos, chegando ao dobro das empresas originalmente projetadas para prospecção e obtendo-se a conversão para clientes de um número 180% maior do que a meta inicial. Outro efeito adicional foi um aumento médio de 10% nas transações dos clientes do Unibanco *Corporate*.

A análise dos conceitos de Marketing de Relacionamento nos mostra que obter informações acerca das necessidades, desejos e expectativas dos clientes é parte fundamental da estratégia de marketing de uma organização. Para organização destas informações faz-se necessário à criação de um banco de dados que seja capaz de comportar as informações capturadas.