CADERNOS EBAPE.BR

FGV EBAPE

ESTUDOS DE CASO & ENSINO

Olhos nos olhos? Os desafios de fidelização da Raia Drogasil por meios digitais

Marcello Romani-Dias [1 2]
Jorge Carneiro [3]

[1] Fundação Getulio Vargas (FGV Educação Executiva) / FGV in Company, Rio de Janeiro – RJ, Brasil

[2] Universidade Positivo (UP), Curitiba – PR, Brasil

[3] Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP) / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo – SP, Brasil

Resumo

O Grupo Raia Drogasil (RD) lidera com folga o mercado nacional de redes de farmácias, com faturamento anual superior a R$ 30,9 bilhões, lucro líquido ajustado superior a R$ 991 milhões. São 2.697 farmácias distribuídas em todos os estados brasileiros, mais de 47,5 milhões de clientes ativos e 53.039 empregos diretos gerados. O grupo aposta na transformação digital para fidelizar clientes. Assim, este caso explora dilemas da Raia Drogasil referentes a um potencial paradoxo: reunir esforços para obter maior aproximação e personalização no atendimento a clientes e, ao mesmo tempo, buscar explorar oportunidades nos relacionamentos digitais. O caso tem o propósito de estimular os alunos a se colocarem no lugar do CEO do Grupo Raia Drogasil, Marcilio Pousada, bem como no de sua equipe, de forma que possam tomar decisões estratégicas para ampliar a fidelidade dos clientes da atual líder do varejo farmacêutico brasileiro. Este caso foi desenhado principalmente no âmbito de disciplinas de Marketing e Estratégia, abordando a trajetória da RD até o presente momento, bem como suas perspectivas de futuro diante da possibilidade de maior digitalização para o negócio. O presente caso pode ser trabalhado com alunos de graduação, pós-graduação e educação executiva, especialmente nas áreas de Administração e Ciências Sociais Aplicadas.

Palavras-chave: Grupo Raia Drogasil. Redes de farmácias. Digitalização. Fidelização. Estratégia.

Looking the customer in the eye: the challenges facing Raia Drogasil to build loyalty by digital means

Abstract

The Raia Drogasil Group (RD) is the leader in the national retail pharmacy market, with annual revenues of more than BRL30.9 billion and adjusted net income of more than BRL 991 million. There are 2,697 pharmacies distributed in all Brazilian states, more than 47.5 million active customers and more than 53,039 direct jobs generated. The group is committed to digital transformation to retain customers. Given this context, this case explores the group's dilemmas related to a potential paradox: joining efforts to obtain greater approximation and personalization in customer service and simultaneously seeking to explore opportunities in digital relationships. The purpose of the case is to encourage students to put themselves in the shoes of the CEO of the Raia Drogasil Group, Marcilio Pousada, and his team so that they can make strategic decisions to increase customer loyalty for the current leader in Brazilian retail pharmacy market. This case was designed mainly within the scope of marketing and strategy disciplines and works with the trajectory of RD up to the present moment and with its future perspectives in view of the possibility of greater digitalization for the business. It can be worked with undergraduate, graduate, and executive education students, especially in the areas of administration and applied social sciences.

Keywords: Raia Drogasil Group. Pharmacy retail. Digitalization. Loyalty. Strategy.

¿Vis a vis? Desafíos de fidelización de Raia Drogasil a través de medios digitales

Resumen

El Grupo Raia Drogasil (RD) lidera ampliamente el mercado nacional de cadenas de farmacias, con ingresos anuales superiores a R$ 30,9 mil millones y utilidad neta ajustada superior a R$ 991 millones. Son 2.697 farmacias distribuidas en todos los estados brasileños, más de 47,5 millones de clientes activos y 53.039 empleos directos generados. El grupo apuesta por la transformación digital para fidelizar a los clientes. Ante este contexto, este caso explora los dilemas del grupo relacionados con una potencial paradoja: aunar esfuerzos para obtener una mayor aproximación y personalización en la atención al cliente y, al mismo tiempo, explorar oportunidades en las relaciones digitales. El objetivo del caso es incentivar a los estudiantes a ponerse en el lugar del CEO del Grupo Raia Drogasil, Marcilio Pousada, y su equipo, para que puedan tomar decisiones estratégicas para aumentar la fidelidad de los clientes del actual líder en el comercio minorista farmacéutico brasileño. Este caso fue diseñado principalmente en el ámbito de las disciplinas de Marketing y Estrategia, aborda la trayectoria de RD hasta el momento actual y sus perspectivas futuras ante la posibilidad de una mayor digitalización de los negocios, y puede ser trabajado con estudiantes de grado, posgrado y educación ejecutiva, especialmente en las áreas de Administración y Ciencias Sociales Aplicadas.

Palabras clave: Grupo Raia Drogasil. Cadenas de farmacias. Digitalización. Fidelización. Estrategia.

Estudo de caso submetido em 06 de junho de 2023 e aceito para publicação em 29 de novembro de 2023.
DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395120230106

CORRIDA ESTRATÉGICA: O CEO E A EMPRESA

São Paulo, segunda-feira, sete da manhã. Após o habitual café, Pousada vai ao encontro da sua *personal trainer* para começar o seu dia correndo parte dos seus habituais 10 km semanais. Ele não corre com finalidade de competição e, sim, por sua saúde física e mental. Enquanto corre, sua mente empreendedora e inovativa pulsa com intensidade, refletindo sempre sobre de que forma conseguirá ampliar o sucesso conquistado e inovar nas abordagens de negócio no seu mercado de atuação. Assim tem início a semana de Marcilio Pousada, brasileiro, administrador formado pela Fundação Armando Alvares Penteado (Faap/SP), casado, pai de três filhas, leitor contumaz, amante de viagens e eleito um dos melhores CEOs do Brasil, segundo a prestigiada lista da *Forbes*. Será mais uma semana de grandes desafios para o líder do grupo Raia Drogasil (RD), um gigante do mercado de drogarias, com faturamento anual de R$ 30,9 bilhões em 2022 (o que representa um significativo crescimento em relação ao faturamento de R$ 18,4 milhões, obtido três anos antes), mais de 47,5 milhões de clientes ativos e mais de 53.039 empregos diretos gerados em todos os estados do Brasil (ver Figura 9 em Anexos).

Pousada sabe que o mercado consumidor experimentará grandes transformações e que novas tecnologias representarão oportunidades e desafios. O atendimento ao público mais velho e a atração de consumidores mais jovens exigirão criatividade e também escolhas estratégicas para que o grupo continue com a sua jornada de sucesso. Por isso Pousada declarou: "Uma coisa que me deixa inquieto é como que conseguimos fazer tudo isso com sucesso. As histórias de crescimento orgânico do varejo no País são como voo de galinha, em que as empresas tentam e caem. É difícil crescer organicamente." Em meio a esses desafios, de tédio o CEO não pode queixar-se.

Pousada começou a sua jornada no grupo RD cerca de dois anos depois da fusão entre a Droga Raia (Figura 1) e a Drogasil (Figura 2), em 2011.

Figura 1
Fachada da Droga Raia



Fonte: Droga Raia (2022).

Substituiu Cláudio Roberto Ely, prestigiado executivo que havia estado por mais de uma década à frente das empresas do grupo. O novo líder da RD já estava acostumado aos desafios que fazem parte dos altos cargos de gestão. Após ter iniciado a sua carreira executiva como gerente comercial no grupo Walmart (de 1994 a 1995), assumiu cargos de alta administração como diretor comercial. Isso ocorreu no próprio Walmart (de 1995 a 1999) e no Submarino.com (de 1999 a 2000). Foi ainda CEO da OfficeNet (de 2000 a 2005, tendo sido o seu fundador) e da Saraiva (por oito anos, entre 2005 e 2013). Com a coerência que lhe é característica, assim que chegou à RD, em 2013, Pousada firmou o seguinte compromisso com o grupo:

> A Raia Drogasil já está em voo de cruzeiro. Tem uma enorme capacidade de crescer, consolidar e conquistar novos mercados. Minha missão é inspirar os funcionários a manter a companhia em sua trajetória vencedora e aproveitar a força complementar das duas redes para levar aos consumidores a melhor experiência de compra (Barbosa, 2013).

Pode-se dizer que seguiu, de fato, esse caminho. Cerca de dez anos depois do seu ingresso, Pousada conquistou números expressivos com sua atuação no grupo RD em um concorrido mercado nacional de redes de farmácias.

Figura 2
Fachada da Drogasil



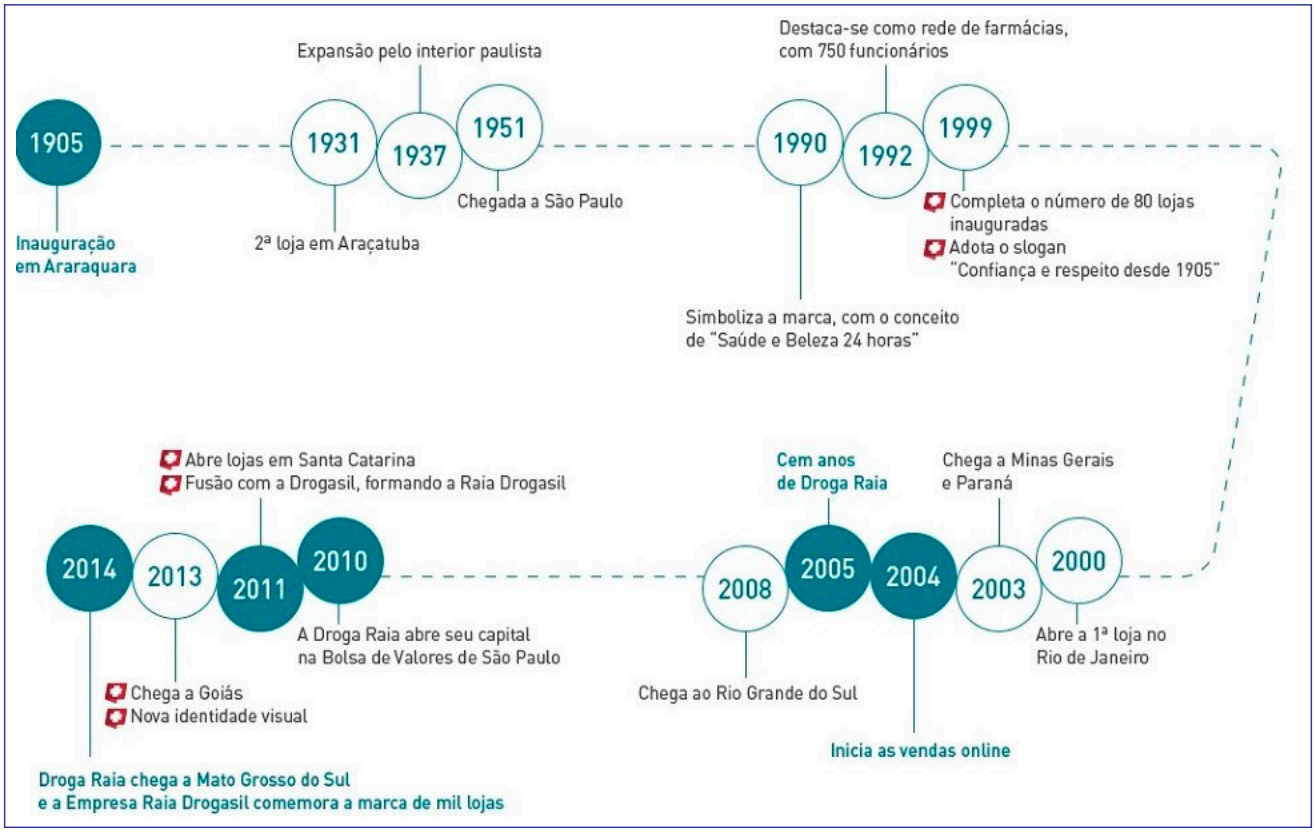
Fonte: Drogasil (2022).

Porém, apesar dos números expressivos que o grupo vem apresentando, a RD enfrenta importantes desafios referentes à fidelização de clientes, ao seu posicionamento estratégico por meios digitais e, até mesmo, em sua forma de atuação com as diferentes camadas da população brasileira que compõem seu público-alvo, como veremos no decorrer da exposição do nosso caso.

GRUPO RAIA DROGASIL: ATUAÇÃO DO CEO E VISÃO DE FUTURO

O grupo RD foi formado por meio da fusão de duas grandes e tradicionais redes de farmácia. A mais antiga delas, a Droga Raia, foi fundada logo no início do século XX, em 1905, na cidade de Araraquara, interior paulista, conforme detalhado na Figura 3.

Figura 3
Resumo histórico da Droga Raia



Fonte: Droga Raia (2022).

A segunda loja foi lançada somente 26 anos depois da primeira, e a empresa só chegou à cidade de São Paulo em 1951. Vale destacar, ainda, que a Droga Raia atingiu 88 unidades no ano de 1999 e abriu o seu capital na BM&F – Bovespa (hoje B3) em 2010, também em decorrência de sua estrutura de governança (ver Figura 8 em Anexos). A Drogasil, por sua vez, também nasceu no início do século XX, mais precisamente no ano de 1935 (Figura 4 e Figura 5):

Figura 4
Loja da Drogasil em 1953



Fonte: Drogasil (2022).

Originária da fusão entre as Drogarias Bráulio e Brasil, a primeira loja Drogasil, ainda em atividade, localiza-se na cidade de Uberlândia, no estado de Minas Gerais. Em seu histórico, destaca-se também o ano de 1975, quando se tornou pioneira do setor farmacêutico ao abrir o seu capital na Bolsa de Valores. Em 2011, as duas empresas se fundiram.

Figura 5
Loja da Drogasil em 1953



Fonte: Drogasil (2022).

Marcilio Pousada assumiu o posto de CEO da RD cerca de dois anos depois da fusão. Sob o seu comando, de 2012 a 2018, o faturamento do grupo RD saltou de R$ 5,6 bilhões para expressivos R$ 15 bilhões, tendo superado, ao final do ano de 2022, os R$ 30,9 bilhões, com EBITDA de R$ 2,262 bilhão e lucro líquido ajustado superior a R$ 991 milhões (ver Figura 11 em Anexos). Em relação aos meios digitais, apesar de a operação de *e-commerce* ter representado, no ano de 2022, "somente" 11,1% das receitas do varejo do grupo, é preciso lembrar que esse número era de 9,2% em 2021 e apenas de 2,3% em 2019. Além disso, o relatório financeiro da RD apontou que essa participação atingiu 14,3% no segundo trimestre de 2023.

Além do alcance de bons retornos financeiros, Pousada aprimorou a gestão de pessoas no grupo de colaboradores. Por meio de uma série de revisões de processos e de treinamentos, "[...] a taxa de *turnover* (rotatividade) da RD caiu da casa dos 60% para a casa dos 30% por ano", de acordo com o CEO. Sobre esses números, Pousada fortaleceu uma antiga máxima da Raia Drogasil: "[...] faz mais de 20 anos que todo gerente de loja é um funcionário que começou no piso. Essa cultura é que faz nosso negócio ser forte e continuar crescendo." O reconhecimento da trajetória dos funcionários tem sido, portanto, um aliado da gestão de pessoas no grupo RD.

A expansão das unidades da RD tem sido expressiva na gestão de Pousada. Com metas de inauguração que atingiram o lançamento de até 240 lojas por ano, em 2018 e 2019, o número de lojas físicas saltou, em sete anos, de já impressionantes 1.000 lojas para 2.697 lojas no Brasil (ver Figura 9 em Anexos). Isso permitiu que a RD ultrapassasse, largamente, empresas também muito capilarizadas de outros setores, como McDonald's e Magazine Luiza, que possuem mais de 1.000 lojas cada. Para o período 2023 a 2025, o grupo estabeleceu a meta de inaugurar 260 lojas por ano.

Os ganhos de competitividade também ficam evidentes quando olhamos o *market share* da RD, que aumentou de 14,1% (2021) para 15,1% (2022) no mercado nacional, atingindo a marca de 26,8% no estado de São Paulo (no segundo trimestre de 2023), onde estão localizadas 1.146 lojas do grupo (ver Figura 10 em Anexos). O crescimento é expressivo até mesmo em regiões onde a sua participação é menor, como na Região Norte, onde seu *share* evoluiu de 6,6% para 8,3% entre o segundo trimestre de 2022 e o segundo trimestre de 2023. Em 2019, por exemplo, a participação do grupo na Região Norte era de apenas 1,7% do mercado.

A Raia Drogasil tem se destacado como uma das mais importantes empresas do País. Foi eleita a Empresa do Ano na edição de 2017 de Melhores e Maiores da revista *Exame* (Salomão, 2017) e solidificou a sua liderança entre as redes varejistas de farmácias.

Diante de um cenário de alta concorrência, que conta com a rivalidade entre a RD e outras gigantes como Drogaria São Paulo e Pacheco (DPSP), o grupo planeja suas próximas ações estratégicas. Nos últimos anos, tais ações envolveram a compra de empresas – em 2015 houve a aquisição da 4Bio (2020), empresa de medicamentos de especialidades, e em 2019 a tradicional rede Onofre foi adquirida – e o fortalecimento de parcerias, como a realizada com a Stix Fidelidade, *joint venture* entre o Grupo Pão de Açúcar (GPA, 2020) e Raia Drogasil, que oferece aos clientes uma plataforma de produtos e serviços para acúmulo e resgate de pontos em compras (ver mais em Mattos, 2019). A Figura 6 ilustra parte das marcas pertencentes ao grupo RD.

Figura 6
Exemplos de marcas exclusivas da RD

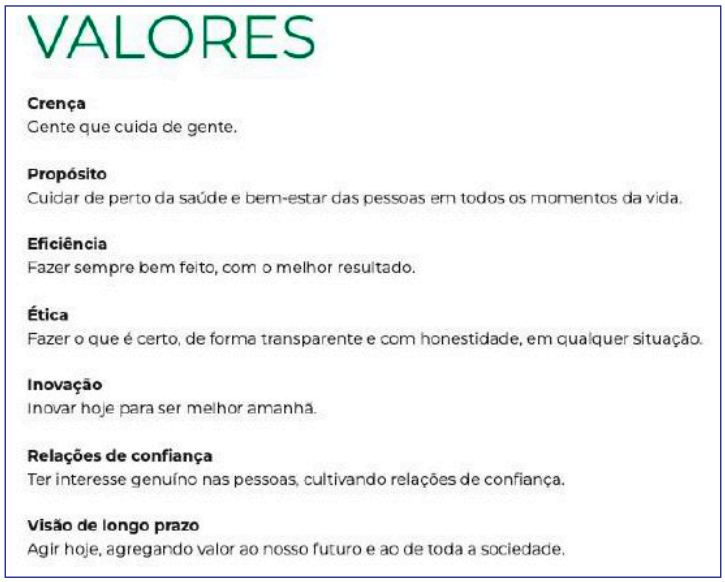


Fonte: RD (2020b, 2022b).

No ano de 2020, por exemplo, o grupo investiu na Manipulaê, *marketplace* de itens manipulados em farmácias pelo País, e lançou, em 2021, a Vitat, sua plataforma para promoção da saúde integral, após aquisição da startup Tech.fit. Adquiriu, no mesmo ano, 50,75% da Healthbit, *startup* de tecnologia focada em *big data* para ajudar empresas a reduzirem a sua sinistralidade com planos de saúde, bem como a Cuco Health, *startup* focada no aumento da aderência ao tratamento medicamentoso. No fim de 2021, a empresa ainda anunciou a aquisição de Amplimed, empresa de prontuário eletrônico que atende clínicas médicas e odontológicas no Brasil todo, o investimento na Labi Exames, direcionada a análise laboratorial e vacinas nas suas unidades e no atendimento domiciliar, bem como o investimento na ConectaLá, plataforma tecnológica para apoiar sellers de *marketplaces* diversos. Esses movimentos são aderentes aos planos de crescimento pelos meios digitais. Trata-se de importantes iniciativas para atrair e fidelizar clientes.

Embora a abertura de novas lojas continue nos planos, com previsão de mais 260 por ano no período 2023-2025, Pousada entende que "[...] as peças-chave para o negócio daqui para frente não serão as filiais, e sim os clientes." O objetivo é aumentar a satisfação e a fidelização de seus clientes, resultando em um aumento do seu *ticket* médio. O grupo defende que isso será conquistado, principalmente, por meios digitais e pela oferta de novos serviços farmacêuticos em cada uma das suas lojas. O grupo RD tem como propósito central (ver Figura 7) "[...] cuidar de perto da saúde e do bem-estar das pessoas em todos os momentos da vida". Sua visão de futuro parece caminhar nesse mesmo sentido. No entanto, diversos desafios serão impostos à líder de mercado.

Figura 7
Valores do Grupo RD



Fonte: RD (2022c).

MERCADO NACIONAL DE REDES DE FARMÁCIAS[1]

O mercado farmacêutico brasileiro, no âmbito dos laboratórios, é o sexto maior do mundo, o que denota a importância das farmácias e das suas redes. Prova disso são os números fechados de 2022, quando o varejo farmacêutico teve mais um ano muito positivo, movimentando mais de R$ 184,22 bilhões por meio de suas mais de 90 mil farmácias. Esse resultado corresponde a um crescimento de 16,2% em relação ao ano de 2021, segundo a Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (Febrafar), e pode ser ilustrado pela fala do seu presidente, Edison Tamascia: "O crescimento de dois dígitos do varejo farmacêutico é excepcional. Contudo, o mercado estava impactado com a pandemia. Em dezembro, entramos um pouco na normalidade, porém iniciamos o ano de 2022 com o retorno do crescimento de casos da pandemia."

Por ofertarem produtos e serviços relacionados a saúde, farmácias e drogarias estão presentes nos mais de 5.500 municípios brasileiros e, mesmo em tempos de crise, esse é um ramo que demonstra solidez, conforme afirma Nelson Mussolini, presidente do Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos (Sindusfarma): "Somos o último setor a entrar em uma crise econômica e o primeiro a sair dela". Complementando, ele nota que "[...] as lojas de rua predominam entre as farmácias e drogarias do Brasil, seguidas por shopping centers, galerias, supermercados, aeroportos e rodoviárias." As principais regiões metropolitanas são dominadas pelas maiores redes, diferentemente do que ocorre em municípios de até 50 mil habitantes, que são atendidos, mais fortemente, por redes ou estabelecimentos independentes. No contexto das macrorregiões do País, no ano de 2020, a Região Sudeste concentrava 42,6% do número de lojas físicas, seguida pelas regiões Nordeste (24%), Sul (16%), Centro-Oeste (9,9%) e Norte (7,5%). As farmácias e drogarias que integram a Associação Brasileira de Farmácias e Drogaria (Abrafarma) registravam 67.802 mil empregos em 2019.

O mercado farmacêutico é, em geral, conhecido por ser um dos mais estáveis e rentáveis da economia do Brasil; por isso, a presença e o interesse de grandes grupos empresariais. O setor se caracteriza pelo crescente número de fusões e aquisições, em particular entre as redes de farmácias. Na última década, grandes negócios foram realizados, com destaque para os anos de 2011, 2013 e 2019. O ano de 2011 pode ser considerado o principal ano das fusões, quando ocorreram as fusões entre Droga Raia e Drogasil, bem como entre Drogaria São Paulo e Pacheco, dando origem aos grupos RD e DPSP, hoje os principais

[1] O contexto do mercado nacional de redes de farmácia foi extraído de Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias (Febrafar, 2023), Mundo do Marketing (2020), Panorama Farmacêutico (2023), Ribeiro (2019, 2020), Saúde Business (2020), Secad (2019) e UOL (2016).

players do mercado nacional de redes de farmácias. Já em 2013, a gigante americana CVS Health adquiriu a Onofre (2020), relação que durou até 2019, quando a CVS vendeu a Onofre ao grupo RD e deixou o País.

Em um mercado com mais de 90 mil estabelecimentos, o grupo RD é líder, com faturamento superior a R$ 30,9 bilhões (2022) e 2.697 unidades distribuídas pelas cinco macrorregiões do País. O grupo DPSP é vice-líder (faturamento de mais de R$13 bilhões e mais de 1440 lojas), seguido por Pague Menos (faturamento de mais de R$9,8 bilhões e mais de 1646 lojas) e São João (faturamento de mais de R$5,4 bilhões e mais de 1000 lojas). Ainda entre as dez primeiras do *ranking* estão as redes Panvel, Araújo, Nissei, Venancio, Indiana e Drogal Farmacêutica, nessa ordem.

Nesse mercado, os remédios ainda são, pela própria natureza do setor, os principais produtos, tendo respondido, nos anos recentes, por mais de 60% do total de vendas nas farmácias. Apesar dessa predominância natural, há uma busca, nos últimos anos, pela diversificação de produtos e serviços nas principais redes. Cada grupo tem a sua estratégia quanto à diversificação, oferecendo, além dos medicamentos, artigos médicos e ortopédicos, assim como itens de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (incluindo-se nessa lista os dermocosméticos, que já representam expressiva proporção do faturamento). Em entrevista à BandNews em 2016, Pousada já havia informado: "[...] 30% do nosso negócio é beleza e perfumaria [...]. Trabalhamos em dois segmentos de mercado: mercado de saúde e mercado de beleza". Em alguns pontos de venda, o sortimento vai além e abrange ainda alimentos de conveniência, pilhas e recarga de celular.

Ciente da tendência de diversificação, do aumento da concorrência e das mudanças no mercado consumidor, Pousada vem traçando com os seus colaboradores a visão de futuro da RD, de forma a manter o pioneirismo da empresa em tendências e sua liderança líder no setor.

DIGITALIZAÇÃO COMO PLANO DE FUTURO[2]

A empresa, cuja denominação formal (nome jurídico) é Raia Drogasil S/A, adotou, nos últimos anos, a marca corporativa RD – Gente, Saúde e Bem-estar. Sua iniciativa tem sido investir em um futuro digital como chave para a ampliação da sua vantagem competitiva nos médio e longo prazos. As lojas continuam, no entanto, sendo identificadas com as marcas Droga Raia ou Drogasil, uma vez que os clientes estão habituados com elas.

O grupo tem investido na experiência digital centrada no consumidor, seguindo a máxima apontada por Pousada: "[...] queremos cuidar cada vez mais de perto da saúde das pessoas, em todas as fases de suas vidas". Ele entende que isso será feito também por meio do incremento do banco de dados e da sofisticação do programa de fidelidade. Isso significa que a RD pretende oferecer aos clientes uma experiência digital integrada,com base no varejo *omnichannel*, na personalização de produtos e serviços bem como em uma maior interação com seus clientes tanto em lojas físicas quanto em aplicativos, *sites* e mídias sociais. Essa estratégia passa, obviamente, pelo desenvolvimento de seus próprios aplicativos para compras via celulares ou computadores, pela retirada dos produtos nas lojas quando os clientes desejarem, além da opção de *delivery*. Na sua carta aos acionistas, publicada em relatório de administração, o grupo esclarece parte das suas estratégias rumo à transformação digital:

> [...] iniciamos uma ambiciosa transformação digital, que nos permitirá mudar o nosso foco de cuidar da doença para promover saúde e bem-estar. Buscaremos incentivar hábitos saudáveis e prevenção por meio de programas de aderência ao tratamento, lembretes de medicação e de recompra e via vacinação, além de outros serviços de saúde. Pretendemos ajudar nossos clientes a cuidarem do seu bolso e do seu tempo através de serviços relevantes como assinaturas, ofertas exclusivas e pré-autorização em programas PBM [*Pharmacy Benefit Management*, ou Gestão de Programas de Benefícios em Medicamentos]. Queremos também emponderá-los para que possam comprar quando e onde quiserem, de forma eficiente e sem fricção, incluindo compras em loja, compre e retire ou entregas rápidas a partir das lojas.

[2] Essa seção foi construída com base em relatórios do grupo RD, recuperados de https://ri.rd.com.br/show.aspx?idCanal=Sg7EdW0O9RO2q75S+fTJuQ==

No contexto dessas ações, as principais consistem em: compra da tradicional rede Onofre (reconhecida pela sua atuação digital), formação de *joint venture* com o Grupo Pão de Açúcar, parceria que gerou a criação da empresa Stix Fidelidade, aquisição da *startup* Tech.fit e aquisição de 50,75% da Heatlhbit, *startup* especializada em *big data*.

A compra da Onofre foi efetivada em 2019, quando a empresa possuía 50 unidades, das quais 47 situavam-se em São Paulo (Scaramuzzo, 2019). Pousada destacou que a aquisição seria estratégica para a atuação digital da RD: "[...] compramos a Onofre por um preço competitivo. Sabemos que é um caso de *'turnaround'*, mas a Raia Drogasil tem o que aprender com o comércio eletrônico da Onofre." A fala de Pousada reflete os números do varejo *on-line* da Onofre, que, na época da compra, correspondiam a 45% do total de faturamento da empresa. O substancial foco digital da Onofre levou o grupo RD a substituir as marcas das lojas físicas adquiridas da Onofre pelas marcas Droga Raia e Drogasil, bem como manter a marca Onofre nos meios digitais.

A Stix Fidelidade, cujo efetivo início de operação ocorreu no ano de 2020, tem sido fundamental para um dos macro-objetivos do negócio: aumentar a fidelização e o engajamento de seus clientes. A Stix Fidelidade é a primeira coalizão brasileira entre varejistas com abrangência nacional, dado que reúne como âncoras as marcas Drogasil, Droga Raia, Extra e Pão de Açúcar, referências nos setores farmacêutico e alimentício, as quais, em conjunto, possuem mais de três mil estabelecimentos no País. Conta também com o banco Itaú como parceiro estratégico, que contribui com a força de sua marca e como referência em cartões e programas de fidelidade (Stix, 2022). Pousada entende que se trata de uma ação estratégica do grupo, conforme destacou em seu Comunicado ao mercado RD (2019):

> A Stix nos permitirá recompensar os nossos clientes fiéis e promover hábitos saudáveis a partir da entrega de pontos com valor claro e com a certeza de sua utilização. Além disso, eles poderão combinar as suas compras junto à Droga Raia, Drogasil, Pão de Açúcar e Extra, além de outros varejistas que integrarão a nossa plataforma, e também os seus gastos com os cartões Itaú para ampliar o seu ganho. Portanto, além dos benefícios para a saúde e para o bolso que ofereceremos aos nossos clientes, a Stix nos permitirá aumentar a sua fidelidade e atrair novos clientes que já se relacionam com os nossos parceiros.

A proposta desse programa consiste em oferecer o acúmulo dos chamados "pontos Stix" aos clientes que comprarem em lojas de uma das quatro marcas. Os clientes também podem trocar os pontos acumulados nos cartões de crédito Itaú ou no pagamento normal das suas transações em lojas das quatro marcas, tanto nos estabelecimentos físicos quanto nos aplicativos das empresas e da própria Stix. Há também o catálogo Stix, com a oferta de descontos atrativos para os clientes. O grupo RD defende, portanto, que tanto a Onofre quanto a Stix são pilares da sua estratégia de transformação digital.

VIABILIZADORES DA DIGITALIZAÇÃO E RESULTADOS INICIAIS[3]

A RD entende que a sua transformação digital continuará a ser facilitada e, portanto, viabilizada, por diferentes fatores. A empresa conta hoje com mais de 47,5 milhões de clientes ativos, responsáveis por mais de 90% de suas receitas. O fato de ter uma grande e consolidada base de clientes poderá facilitar suas ações de *customer relationship managment* (CRM) em meios digitais, a busca por maior fidelização e, consequentemente, o aumento de *ticket* médio. Outro ponto facilitador em destaque no relatório anual é o número de unidades e o seu alcance: a RD conta com mais de 2.697 lojas distribuídas em todos os estados brasileiros, e atende a "[...] 91% da classe A do Brasil dentro de um raio de até 1,5 quilômetros, alicerces poderosos para suportar nossa estratégia", afirmou Pousada. Isso significa que, além de ter uma ampla carteira de clientes e diversas unidades pelo País, a RD oferece à grande maioria dos públicos classificados como "classe A" uma farmácia localizada a, no máximo, 1,5 quilômetro do local em que atuam profissionalmente ou de sua residência, outro grande diferencial do grupo. A RD também está investindo em uma infraestrutura capaz de atender a sua transformação digital, conforme trecho de um de seus relatórios anuais:

[3] Essa seção foi construída com base em relatórios do grupo RD, recuperados de https://ri.rd.com.br/show.aspx?idCanal=Sg7EdW0O9RO2q75S+fTJuQ==

> Avançamos também nos pré-requisitos organizacionais e de infraestrutura para suportar nossa transformação digital. Encerramos 2019 com um novo *data lake* em operação e iniciamos a conversão dos nossos sistemas para microsserviços e a sua migração para a nuvem. Temos sete equipes ágeis em operação para melhorar a nossa execução digital, incluindo cientistas de dados e especialistas em design inteiramente dedicados a entenderem e melhorarem a jornada do cliente. Por fim, integramos o *e-commerce* da Onofre às nossas operações, permitindo que a sua demanda passasse a ser atendida a um custo menor por meio da nossa rede de lojas.

A melhoria de infraestrutura, aliada ao desenvolvimento dos seus aplicativos, à ampliação da cobertura geográfica e à redução de prazos de entrega, é fundamental, de acordo com a RD, para aumentar a criação de valor para os clientes, a sua satisfação e a sua consequente fidelidade, o que também passa por uma representatividade maior dos clientes multicanal. Esta lógica segue fazendo parte de sua estratégia corporativa para os próximos anos.

O grupo entende que os resultados vêm sendo alcançados ano após ano. Como ilustração, as vendas digitais dossistemas de *e-commerce* e do compre e retire representaram 9,2% da receita da RD no quarto trimestre de 2021, percentual superior aos 5,9% de participação registrados em 2020. Os números dos aplicativos digitais também surpreendem. Em 2019, encerraram o ano com 1,2 milhão de *downloads*. No quarto trimestre de 2021, esse número já era superior a 15,9 milhões (considerando o *download*acumulado de aplicativos). Outro dado importante é o de que 89% das transações digitais foram atendidas pelas lojas, seja via compre e retire, disponível em 100% da rede, ou via entrega, cujo prazo varia de unidade para unidade. O relatório anual da RD também destaca um importante resultado parcial de seus processos:

> Registramos um total de *downloads* acumulados dos aplicativos de 15,9 milhões desde o 1T19, número relevante face ao universo de 42 milhões de clientes ativos e fundamental no processo de digitalização do nosso relacionamento com eles. Essa digitalização do relacionamento com os clientes é essencial para a nossa estratégia de longo prazo. Os clientes que utilizam os nossos canais digitais passam a ter maior fidelidade, engajamento e frequência de compra, passando a gastar, em média, de 20% a 25% a mais em comparação ao que gastavam anteriormente, tornando-se um vetor fundamental de criação de valor. Além disso, permitirá conectá-los aos três pilares da nossa estratégia: a Nova Farmácia, o Marketplace e a Plataforma de Saúde.

Números de 2023 mostram, ainda, que o grupo continua a avançar de forma acelerada em sua estratégia digital, atingindo o marco de R$1.195,1 milhões de receita bruta dos canais digitais no segundo trimestre de 2023, o que representa uma penetração no varejo de 14,3% e um crescimento de 56,4% sobre o mesmo período do ano anterior. Destaca-se, também, no trimestre em questão, o alcance de 118,7 milhões de acessos aos aplicativos e *sites* do grupo.

Os resultados parecem indicar bons ventos para a RD, mas a empresa ainda almeja que sua fidelização alcance patamares maiores. Além disso, mesmo diante da compra da Onofre e de *startups* do meio digital, a representatividade das compras exclusivamente digitais ainda não atingiu patamares mais altos em relação ao seu faturamento total. Talvez ainda seja cedo para algumas conclusões, mas é certo que grandes desafios virão nos próximos anos, como aqueles que decorrem da digitalização do grupo.

OLHOS NOS OLHOS? DILEMAS DE MARCILIO POUSADA E DA RD

A fidelização de clientes tem sido uma das principais pautas de discussão no grupo RD. Apesar de o propósito do grupo consistir em "[...] cuidar mais das pessoas nas diferentes fases de suas vidas", muitos clientes ainda enxergam a farmácia como "responsável por apenas entregar uma caixinha [remédio]", conforme destacou Pousada. A RD quer mudar essa visão e fidelizar seus clientes, especialmente o público idoso, que vem crescendo em razão do aumento da expectativa de vida da população brasileira. A preocupação em ter mais cuidado com os clientes é tanta que a empresa possui os seguintes dizeres em uma das suas comunicações visuais nas lojas físicas: "Você confia em quem é transparente, olha no olho, te dá atenção, te acolhe [...]" A RD almeja ter com os seus clientes "a relação da farmácia do passado, com a proximidade que havia antigamente", de acordo com Pousada. Ocorre, contudo, que a digitalização é tida justamente como a principal aposta da RD para se aproximar dos seus clientes e fidelizá-los. Esse possível paradoxo entre digitalização e fidelização (de um público para o qual a convivência digital pode não ser natural) parece ser um dos principais desafios de Pousada e da RD, que vem refletindo sobre modos de ter

com os seus clientes a relação e a confiança originárias do atendimento personalizado realizado nas farmácias de antigamente (ver Figuras 4 e 5) em tempos de digitalização, quando o elemento "olhos nos olhos" é limitado.

Outro tema bastante sensível nas discussões do grupo refere-se ao público-alvo e ao posicionamento estratégico da RD. A empresa atua prioritariamente por diferenciação, em detrimento da estratégia de liderança em custos/preços. Isso significa que a RD busca entregar um *mix* distintivo de valor aos seus clientes por meio de um balanceamento entre benefícios alcançados *versus* preço percebido. Esse valor entregue pode ser visto como superior ao oferecido pela maioria das concorrentes. Há evidências que apontam para esse caminho, como a maior presença em bairros localizados fora de zonas populares, o preço médio praticado e o custo com as suas lojas físicas. A esse respeito, Pousada destaca: "[...] sempre falamos o seguinte: vamos pegar a esquina que queremos, e não a mais barata. Povoamos o país com lojas de alta performance. Pagamos um aluguel mais alto porque acreditamos que naquela esquina é que está o negócio certo."

Em contrapartida, Pousada informou que, em 2020, havia pouco mais de 20% do total de lojas da empresa – 430, à época – classificadas como populares, isto é, localizadas em bairros populares. Essa classe menos favorecida da população não encontra uma farmácia da RD muito próxima de sua residência (ou de seu local de trabalho), como as classes de maior poder aquisitivo. Dessa forma, em princípio, seria esse o público que mais se beneficiaria dos serviços digitais, na medida em que se tornam responsáveis por proporcionar a conveniência que a distância física não lhes confere. Com o crescimento do acesso à *internet* em todas as camadas da população, em particular pelo telefone celular, a expansão dos canais digitais poderia ser uma boa aposta.

No entanto, entre as classes D e E, apenas cerca de 50% dos domicílios possuem acesso à internet (informações adaptadas de Neder & Amorim, 2019; Valente, 2019). Como boa parte dessas pessoas ainda utiliza serviços pré-pagos no celular, o seu potencial de compra por meios digitais é restrito. Além disso, resta o problema da entrega física dos produtos: o *delivery* pela própria RD (com as dificuldades próprias de qualquer sistema de entrega) ou o cliente dirigir-se a uma farmácia da rede para buscar o produto (o que pode ser dificultado pela distância física e pela falta de meios próprios de transporte por parte das classes mais populares). Esse contexto dá origem a outro desafio, sobre o qual Pousada tem refletido: se, por um lado, incentivar o uso dos meios digitais tanto pela classe socioeconômica mais favorecida quanto pelas classes mais populares pode alavancar as vendas digitais do grupo; por outro, aumentar a presença física nas zonas mais populares pode atender às necessidades de uma classe bastante habituada às compras presenciais.

Após o exercício matinal daquela segunda-feira, o premiado CEO do Grupo Raia Drogasil estaria em uma reunião com altos gestores da RD para decidir sobre o que chamou de "dilemas do grupo RD". Como você ajudaria Pousada em suas decisões? Que recomendações você apresentaria? Os desafios estão lançados.

NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino do caso possuem acesso restrito e estão disponíveis apenas para docentes e instrutores vinculados à instituição acadêmica mediante solicitação em: https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/91916/86284

REFERÊNCIAS

4Bio. (2020). *Quem Somos*. https://loja4bio.com.br/quem-somos

Barbosa, A., Romani-Dias, M., & de Albuquerque, N. B. C. (2023). *Gestão Estratégica de Serviços*. Freitas Bastos Editora.

Comunicado ao mercado RD. (2019). *Raia Drogasil e GPA anunciam sociedade e criam coalizão inédita de fidelidade*. https://ri.rdsaude.com.br/Download.aspx?Arquivo =q6ac6I9JXIK tpnlo FuTRQ= =&IdCanal=Yo0TaGLSa40VSizz7Yj01Q==&linguagem=pt

Barbosa, D. (2013). *Ex-presidente da Saraiva vai comandar Raia Drogasil*. https://exame.abril.com.br/negocios/ex-presidente-da-saraiva-vai-comandar-raia-drogasil/

Droga Raia. (2022). *Nossa História*. https://www.drogaraia.com.br/nossa-historia

Federação Brasileira das Redes Associativistas e Independentes de Farmácias. (2023). *Varejo farmacêutico supera expectativa e cresce 16,2% em 2022*. https://www.febrafar.com.br/varejo-farmaceutico-supera-expectativa-e-cresce-162-em-2022-febrafar-e-destaque/

Frabasile, D. (2019). *A transformação dá errado em 70% das empresas. O que fazer para evitar o fracasso?* https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/05/transformacao-digital-da-errado-em-70-das-empresas-o-que-fazer-para-evitar-o-fracasso.html

Grupo Pão de Açúcar. (2020). *Negócios e marcas – Stix Fidelidade*. https://www.gpabr.com/pt/negocios-e-marcas/marcas/stix/

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing*. Pearson Education.

Lovelock, C., Jocken, W., & Hemzo, M. A. (2011). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. Pearson Prentice Hall.

Mattos, A. (2019). *Pão de Açúcar cria empresa com grupo Raia Drogasil*. https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/11/28/pao-de-acucar-cria-empresa-com-grupo-raia-drogasil.ghtml

Mundo do Marketing. (2020). *Farmácias e drogarias: mercado e tendências*. https://www.mundodomarketing.com.br/guias-ferramentas-ebook/farmacias-e-drogarias-mercado-e-tendencias/

Neder, V., & Amorim, D. (2019). *35,7% dos brasileiros vivem sem esgoto, mas 79,9% da população já tem acesso à internet*. https://www.estadao.com.br/economia/ibge-35-7-dos-brasileiros-vive-sem-esgoto-mas-79-9-da-populacao-ja-tem-acesso-a-internet/

Onofre. (2020). *Nossa História*. https://www.drogaraia.com.br/nossa-historia

Panorama Farmacêutico. (2023). *Grandes redes de farmácias mudam ranking do setor*. https://panoramafarmaceutico.com.br/grandes-redes-de-farmacias-ranking/

Ranking 1500. (2018). *Estadão, Empresas Mais*. https://publicacoes.estadao.com.br/empresasmais2018/ranking-1500/page/3/

RD. (2020a). Relatório Anual da Administração. https://ri.rd.com.br/#

RD. (2020b). Explore nossas marcas e negócios. https://www.rd.com.br/show.aspx?idCanal=6aULUwMyMFpYyWDTxjQNnQ==

RD. (2022a). Relatório Anual da Administração. https://ri.rd.com.br/#

RD. (2022b). Marcas exclusivas RD. https://rd.com.br/nossas-marcas/marcas- exclusivas/

RD. (2022c). Sobre a RD: no que acreditamos. https://rd.com.br/sobre-a- rd/no-que-acreditamos/

RD. (2023). Relatório Anual e de Sustentabilidade 2022. https://rd.com.br/relatorio-anual-de-sustentabilidade-2022/

Ribeiro, W. (2019). *Brasil é o 6° mercado farmacêutico do mundo*. https://www.ictq.com.br/industria-farmaceutica/1060-brasil-e-o-6-mercado-farmaceutico-do-mundo

Ribeiro, W. (2020). *Setor farmacêutico cresce 10% e prevê performance ainda melhor em 2020*. https://www.ictq.com.br/industria-farmaceutica/1118- setor-farmaceutico-cresce-10-e-preve-performance-ainda-melhor-em-2020

Salomão, K. (2017). *Raia Drogasil é empresa do ano de Melhores e Maiores*. https://exame.com/negocios/raiadrogasil-e-a-empresa-do-ano-de-melhores-e-maiores

Saúde Business. (2020). *Farmácias faturam R$ 120,98 bilhões em 2019 e crescem 7,6% – Febrafar cresce 14,89%*. https://www.saudebusiness.com/mercado/farmcias-faturam-r-12098-bilhes-em-2019-e-crescem-76-febrafar-cresce-1489

Scaramuzzo, M. (2019). *Rede americana CVS vende a Onofre à Raia Drogasil e deixa país após 6 anos*. https://www.estadao.com.br/economia/com-venda-da-onofre-a-raia-drogasil-americana-cvs-deixa-o-pais/

Secad. (2019). *Cresce faturamento das farmácias no Brasil*. https://www.secad.com.br/blog/farmacia/cresce-faturamento-das-farmacias-no-brasil/

Stix. (2022). *Sou Stix*. https://www.soustix.com.br/sobre-a-stix

UOL. (2016). *João Doria entrevista Marcilio Pousada*. https://www.band.uol.com.br/noticias/brasil-urgente/videos/joao-doria-entrevista-marcilio-pousada---parte-1-15753309

Valente, J. (2019). *Sete em cada dez brasileiros acessam a internet*. https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-08/sete-em-cada-dez-brasileiros-acessam-internet-diz-pesquisa

Wolkan, E. (2017). *Transformação digital no atendimento ao cliente*: um estudo sobre a experiência em primeiro lugar. https://transformacaodigital.com/transformacao-digital/transformacao-digital-no-atendimento-ao-cliente/

LEITURAS RECOMENDADAS

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing*. Pearson UK.

Frankiewicz, B., & Chamorro-Premuzic, T. (2020). Digital transformation is about talent, not technology. *Harvard Business Review*, *6*(3), 1-6. https://enterprisersproject.com/sites/default/files/digitaltransformationtalent.pdf

Genzorova, T., Corejova, T., & Stalmasekova, N. (2019). How digital transformation can influence business model, Case study for transport industry. *Transportation Research Procedia*, *40*, 1053-1058. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146519303151

Gobble, M. M. (2018). Digital strategy and digital transformation. *Research-Technology Management*, *61*(5), 66-71. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08956308.2018.1495969

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, *5*(1), 63-77. https://revistas.uminho.pt/index.php/ijispm/article/view/3856

Marcello Romani-Dias
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1842-9871

Doutor em Administração pela Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP); Coordenador de Programas no FGV in Company; Professor Titular nos Programas de Mestrado e Doutorado em Administração (PPGA) e Mestrado e Doutorado em Gestão Ambiental (PPGAMB) da Universidade Positivo (UP). E-mail: mromdias@hotmail.com

Jorge Carneiro
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3321-5430

Doutor em Administração pelo Instituto Coppead da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Professor Associado da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP); Coordenador do programa OneMBA – global Executive MBA. E-mail: jorge.carneiro@fgv.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Marcello Romani-Dias: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Igual); Aquisição de financiamento (Igual); Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Escrita - rascunho original (Igual); Escrita- revisão e edição (Igual).

Jorge Carneiro: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Igual); Aquisição de financiamento (Igual); Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Escrita - rascunho original (Igual); Escrita- revisão e edição (Igual).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

AGRADECIMENTOS

Somos gratos aos membros da YPO (Young Presidents Organization) pelo gentil convite para o desenvolvimento do caso Raia Drogasil, aos membros da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP) por apoiarem a realização desta pesquisa e, em especial, ao CEO do Grupo Raia Drogasil, Marcilio Pousada, e sua equipe, pela forma com que nos receberam ao serem entrevistados na matriz do grupo.

EDITOR-CHEFE

Hélio Arthur Reis Irigaray (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9580-7859

EDITOR ADJUNTO

Fabricio Stocker (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6340-9127

PARECERISTAS

Eduardo Russo (Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3094-9244

Ariane Cristine Roder Figueira (Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2900-3040

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório de revisão por pares está disponível neste link: https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/91993/86301

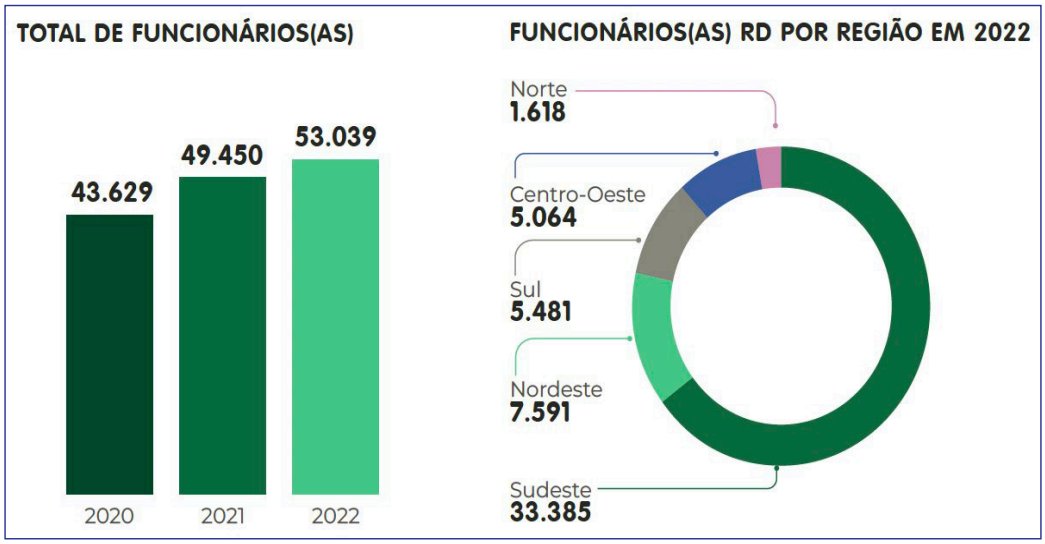
ANEXOS

Figura 8
Estrutura de Governança do grupo RD



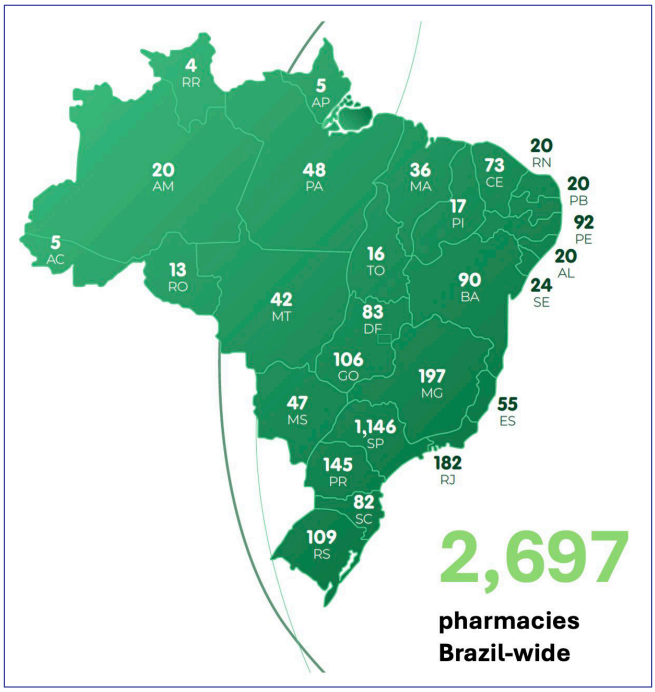
Fonte: RD (2023).

Figura 9
Total de funcionários por região



Fonte: RD (2023).

Figura 10
Presença nacional do grupo RD



Fonte: RD (2023).

Figura 11
Desempenho Grupo RD 2022



Fonte: RD (2023).