

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL

FERNANDA JULIANI DE NIGRO

PROGRAMA DE FIDELIDADE LOJA PERFEITA

Como a Mondelez transformo os PDV's e revolucionou as vendas

CURITIBA

2016

FERNANDA JULIANI DE NIGRO

PROGRAMA DE FIDELIDADE LOJA PERFEITA

Como a Mondelez transformo os PDV's e revolucionou as vendas

Trabalho final de conclusão de curso apresentado à Especialização em Marketing Empresarial, na Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Marketing Empresarial.

Orientador: Prof^o. Dr^o. Paulo Prado.

CURITIBA

2016

RESUMO

O presente estudo, visa analisar o marketing de relacionamento em grandes empresas do setor varejista, por meio de programas de fidelidade. Por meio de estudo de caso, o trabalho objetiva entender o que é um programa de fidelidade na literatura e contrastar com a prática de grandes empresas. O tema é tratado a partir de uma revisão teórica considerando os seguintes tópicos: marketing, marketing de varejo, marketing de relacionamento e programas de fidelidade. Para isso o objeto de estudo foi o Programa de Fidelidade Loja Perfeita da empresa Mondelez com os varejistas. Por meio de coleta de dados em materiais presentes na internet e fornecido pela agencia de incentivo envolvida no projeto. Neste estudo ficou perceptível que o programa trouxe bons resultados para todos os envolvidos no projeto, tanto em resultados factíveis como emocionais. O caso sugere que programas de fidelidade devem trabalhar como mecânicas fáceis, arrojadas e com foco em comunicação dirigida, baseado na confiança que se cria ao longo do tempo proporcionando benefícios financeiros para os envolvidos. O estudo ainda traz propostas de melhorias para o ano de 2017 e recomendações para seguir com a mesma ideia, mas com outros tipos de mercado.

Palavras-chave: marketing de relacionamento, programa de fidelidade, marketing de varejo, distribuidores, pontos de venda.

ABSTRACT

This study aims to analyze the relationship marketing in large retail companies, through loyalty programs. Through case study, the study aims to understand what is a loyalty program in literature and contrast with the practice of large companies. The theme is treated from a theoretical review considering the following topics: marketing, retail marketing, relationship marketing and loyalty programs. For this the object of study was the Perfect Store Loyalty Program Mondelez business with retailers. Through data collection on materials present on the Internet and provided the incentive agency involved in the project. In this study it was noticeable that the program has brought good results for everyone involved in the project, both feasible and emotional results. The case suggests that loyalty programs must work as easy mechanical, bold and focused on targeted communication based on trust that is created over time providing financial benefits for those involved. The study includes proposals for improvements to the year 2017 and recommendations for follow up with the same idea, but with other types of market.

Keywords: relationship marketing, loyalty program, retail marketing, distributors, shopkeepers.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 MARKETING: CONCEITOS, TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS	7
2.1 PRINCIPAIS CONCEITOS	12
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO	13
2.3 MARKETING DE VAREJO	19
2.4 FIDELIZAÇÃO	24
3 MONDELEZ INTERNATIONAL	28
3.1 PÚBLICOS ENVOLVIDOS NO PROGRAMA DE FIDELIDADE DA MONDELEZ	29
3.2 PROGRAMA DE FIDELIDADE LOJA PERFEITA	30
4 ESTUDO DE CASO – ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES	35
5 CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

Diante das intensas e aceleradas mudanças do cenário tecnológico, o ambiente de negócios tem se tornado cada vez mais competitivo, no qual o cliente tem papel influenciador e decisório em todos os processos de uma empresa. Atrair, manter, engajar e conseqüentemente crescer tem sido um desafio constante para as empresas do setor varejistas, principalmente as que trabalham com revendas. Se o varejo por si só já é decisivo para a distribuição dos produtos aos consumidores, os vendedores ou revendedores não podem estar de fora deste processo, pois é o elo fundamental entre a empresa e o consumidor final.

Dado este contexto, o marketing de relacionamento vem para fidelizar não só os consumidores finais, mas todos aqueles que estão envolvidos no processo “conseqüentemente, os relacionamentos precisam ser formados e nutridos com todos que participam da cadeia de comercialização e contribuem, direta ou indiretamente, para o relacionamento com o consumidor. Neste sentido as empresas têm apostado em programas de fidelidade para seus principais públicos. O presente trabalho vem estudar como uma multinacional do ramo do varejo alimentício conseguiu conquistar e fidelizar os clientes de seus clientes, ajudando-os a crescer em faturamento e melhorando a execução de compra e venda do mix de produtos da empresa. A empresa aqui tratada é a Mondelez Internacional e o objeto de estudo é o Programa de Fidelidade Loja Perfeita.

OBJETIVO GERAL: Por se tratar de um assunto de grande abrangência, atualmente as empresas têm focado seus esforços no marketing de relacionamento, com foco na fidelização de clientes. O objetivo geral deste trabalho é analisar a fidelização dos clientes dos distribuidores da Mondelez e como o programa de fidelidade apresentou sucesso durante os três anos de execução.

Os objetivos específicos são: identificar dentro do marketing de relacionamento o conceito de fidelização de clientes e a importância para o setor de varejo; quais as conseqüências de um programa de fidelidade para os envolvidos no e como melhorar o programa para o ano de 2017.

2 MARKETING: CONCEITOS, TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS

Para que possamos cumprir o objetivo deste trabalho, desenvolvendo uma análise produtiva do programa de incentivo e fidelidade da Mondelez com seus distribuidores é preciso, antes, compreender elementos importantes da teoria do Marketing. Sabemos que uma empresa internacional de segmento de ampla competição apresenta um cenário complexo. Portanto, pretendemos neste momento apresentar definições e conceitos fundamentais da área e, além disso, demonstrar que existem diferentes perspectivas e formas de se pensar o marketing.

Em um mundo globalizado, em que mercados e consumidores são cada vez mais disputados por empresas de todo lugar, as alternativas para enfrentar essa realidade são muitas. Neste trabalho, o foco está em uma perspectiva do marketing voltada para o esforço de construir relacionamentos duradouros com os clientes que, a longo prazo, resultam em resultados positivos para todos os envolvidos no processo de negociação.

Nesse sentido, apresentaremos uma breve reflexão sobre como mudanças no mercado ao longo da história possibilitaram uma nova visão, a do marketing de relacionamento. Também pretendemos discutir a fidelização como um objetivo fundamental dessa perspectiva e, respeitando a particularidade da empresa que é nosso objeto de estudo, discutiremos os elementos centrais do marketing de varejo.

Kotler (2000), um dos principais nomes da área, conta que a administração de marketing passou por mudanças profundas se comparada com o surgimento da atividade, quando o mercado e a economia se encontravam em franca expansão. As condições de então demandavam cuidados com a logística mais do que com as pessoas que se engajavam em trocas comerciais. As mudanças históricas, econômicas e sociais bruscas, marcadas pela globalização e, mais recentemente, por transformações tecnológicas, exigiram que as organizações reinventassem suas práticas, afetando diretamente o campo do marketing.

Se pensarmos que no século XX surge a demanda por uma atividade comercial, momento de consolidação da economia de mercado no ocidente, caracterizada pela diminuição na intervenção do Estado, ficam evidentes as diferenças do surgimento do marketing e de seu exercício na atualidade. Santos (et

al, 2009) explica que a estrutura econômica, antes determinada por uma relação mais rígida entre produtores e consumidores, abre brechas para inovação e as regras para venda se tornam mais flexíveis. Comenta que

Maior atenção foi dada ao mercado, a suas instituições, a suas regras sociais e ao melhoramento de práticas que estivessem engajadas nos empreendimentos de mercado.

Com o fim da simbiose entre produção e consumo, surgiu então a condição básica para a existência do *Marketing* e para o nascimento de uma nova disciplina. Vinculado à função de distribuição, o *Marketing* começou a se desenvolver, fazendo uma ponte entre produtos e consumidores, o que perdurou por muitas décadas (SANTOS et al, 2009, p. 93).

Portanto, esse mercado com mais liberdade para fazer transações e com uma demanda anterior à produção, apresentava a necessidade de pensar sobre como dar conta de produzir o necessário e de como fazer os produtos chegarem ao destino final. Essas características fazem com que Las Casas (2001) defina esse momento, na história do Marketing, como a Era da Produção, focada em conseguir recursos para produzir e, então, melhorar as condições de distribuição, que eram limitadas.

Essas dificuldades foram, ao longo do tempo, sendo superadas, originando novos problemas. Se antes era preciso garantir uma produção que atendesse a demanda por produtos, essa produção é ampliada e passa a ser excedente. É por volta de 1930 que tem início a segunda era do marketing, a Era de Vendas (LAS CASAS, 2001). O foco passa a ser vender os estoques criados com a produção que ultrapassava a demanda.

Vale destacar que, muito embora as vendas ainda sejam o principal resultado esperado com as campanhas e estratégias de marketing, segundo Cobra (2009, p. 4), “uma empresa com a *orientação para vendas* é aquela que assume que os consumidores irão resistir a comprar bens e serviços que eles não julgam essenciais” (2009, p. 4). Portanto, na época em questão, a figura do vendedor como responsável como convencer o consumidor a comprar, com um ímpeto agressivo, era muito comum. O esforço do marketing era voltado para o resultado em curto prazo, alcançado com a venda, e foco no produto.

Um acontecimento importante se desenrola também nesse período: a fundação da *American Marketing Association*, no ano de 1937, unindo referências acadêmicas e profissionais do mercado que querem discutir sobre o marketing como

uma disciplina consistente. Essa organização passa a protagonizar discussões sobre a forma de se fazer marketing que contribuirão para mudanças práticas e teóricas. Ajzentel conta que

Alguns acadêmicos começaram a argumentar que a busca pela produção de eficiências talvez fosse uma visão de curto prazo, então, propuseram que os profissionais de Marketing deveriam prestar atenção à satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores, antes de as decisões serem realizadas no sentido da produção. Esse é o princípio fundamental do Conceito de Marketing ou *Marketing Concept*, e é, provavelmente, o axioma mais famoso desenvolvido na história do Marketing moderno (AJZENTAL, 2008, p. 89).

No mesmo contexto, década de 1950, começa a terceira era, definida por Las Casas (2001) como a Era do Marketing, em que os empresários superam a visão do lucro em curto prazo e passam a enxergar o consumidor como foco central do processo de negociação, em detrimento do produto, lógica que imperava na era anterior. O cliente ganha importância na medida em que se percebe a necessidade de cultivar relações que gerem mais de uma venda ou resultado imediato. Para conseguir se estabilizar no mercado, é preciso olhar para ele e adequar a empresa ao cenário que se apresenta.

Kotler (2001) comenta que:

[...] o marketing fundamentado em venda agressiva leva a altos riscos. Pressupõe-se que clientes persuadidos a comprar um produto gostarão dele; e caso isso não ocorra, imagina-se que esses clientes não falarão mal dele e tampouco reclamarão junto a um órgão de defesa do consumidor, esquecendo-se de sua decepção e voltando a comprar o produto. Essas suposições são frágeis (KOTLER, 2001, p. 40).

Ou seja, em vez de convencer o consumidor a realizar a compra de um produto, o responsável pelo Marketing deve realizar uma análise de mercado, refletir sobre os desejos dos clientes e criar soluções que poderão trazer satisfação para todos que se envolvem em uma venda. Tanto Kotler (2001) como Honorato (2004) explicam que, muitas vezes, o Marketing é visto como sinônimo de vendas. Por isso acreditamos ser importante recuperar essa breve evolução do Marketing, enfatizando que, sobretudo na perspectiva trazida neste trabalho, colocamos os relacionamentos em longo prazo, e não somente as vendas, como objetivo da prática de marketing.

Certamente essa filosofia só pode se concretizar mediante o comprometimento da organização como um todo. Kotler (1999) afirma que a visão do marketing como um departamento dentro da empresa impede que esse tipo de orientação seja aplicado na prática. Um departamento é capaz de pensar sobre como comunicar os diferenciais de um produto, escolher as melhores opções de promoção e treinar uma eficiente força de vendas.

No entanto, relacionamentos se firmam com todos que trabalham e representam uma organização, e que devem estar em harmonia. “A orientação de marketing é uma filosofia empresarial” pautada na efetividade de uma organização, com relação a concorrência, em criar e comunicar valor para seus os clientes dos respectivos mercados-alvo” (KOTLER, 2001, p. 41). Esse trabalho conjunto de todos os departamentos para satisfazer os clientes é nomeado pelo autor como marketing integrado.

Todas essas mudanças no pensamento e na prática fizeram com que a *American Marketing Association (AMA)*, em 2004, alterasse sua definição de marketing em 2004, depois de 20 anos (foi a segunda vez que a organização realizou uma alteração desde sua fundação na década de 1930). “Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor ao consumidor e para gerenciar o relacionamento do consumidor, de forma que a organização e os *stakeholders* sejam beneficiados” (AMA, 2004, in AJZENTAL, 2008).

Nos anos 1960, o Marketing se encontrava primariamente voltado ao Marketing do consumidor, com uma forte ênfase no Marketing de massa. O Marketing business to business estava primariamente voltado para os cursos de vendas. Nos anos 1970 e 1980, o Marketing foi ampliado para incluir o Marketing de bens, serviços, ideias, pessoas, lugares, organizações e informação. O Marketing inicial era dirigido de cima; o Marketing atual é dirigido de baixo, pelo menos em teoria. O Marketing moveu-se do foco em mercado de massa para um foco de segmentos de mercado e, depois, para um foco no relacionamento de consumidor um a um. O Marketing atual está se movendo de uma orientação voltada à transação para uma orientação voltada à construção de relacionamento com o consumidor (KOTLER, 2005, apud AJZENTAL, 2008, p.174).

A AMA também redefiniu no ano de 2013 que “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”

(AMA, 2013). Percebemos que conceitos como oferta, valor, e públicos mais amplos são o foco da atividade.

Em uma de suas definições, Kotler (2001) diferencia a função social, sobre como marketing é um processo social, e da função gerencial, voltada para explicar a atividade em que ao menos uma parte envolvida planeja suas ações para alcançar o resultado estipulado.

Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. [...] (Por outro lado) vemos a administração de marketing como a arte e a ciência da escolha de mercado-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente (KOTLER, 2001, p. 30).

Rocha e Christensen concordam com a diferença entre a função social e gerencial, apesar de não nomearem assim sua conceituação. Colocam na definição essa distinção, além de comentar a necessidade do marketing não se limitar a um departamento dentro da empresa.

Uma função gerencial, que busca ajustar a oferta da organização a demandas específicas do mercado, utilizando como ferramental um conjunto de princípios e técnicas. Pode ser visto, também, como um processo social, pelo qual são reguladas a oferta e a demandas de bens e serviços para atender às necessidades sociais. É, ainda, uma orientação da administração, uma filosofia, uma visão (ROCHA, CHRISTENSEN, 1999 p.15).

Las Casas possui uma abordagem voltada para o impacto que a prática do Marketing tem na sociedade como um todo:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2007, p.15).

Finalmente, para concluir a conceituação de marketing na visão de diferentes autores, a fim de reconhecer uma tendência e quais os principais elementos presentes, acreditamos ser esclarecedor a seguinte citação de Kotler, que combina com as discussões que serão feitas a seguir, no próximo tópico. O autor nomeia de Marketing 3.0 o momento atual, em que os valores cumprem um papel fundamental nos processos de negociação.

Em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidoras, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. Cada vez mais, os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor. Em um mundo confuso, eles usam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores. Buscam não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem (KOTLER *et al*, 2010, p. 4).

Vimos que a tendência do Marketing está em se voltar de dentro da empresa para fora: pensar o mercado e as pessoas antes de pensar o produto e as estratégias. A compreensão de como a área evoluiu é fundamental para entendermos as escolhas neste trabalho, de abordar o marketing de relacionamento e de varejo. Antes de discutirmos esses temas, faremos uma breve abordagem sobre conceitos importantes, como oferta, valor e o *mix* de marketing.

2.1 PRINCIPAIS CONCEITOS

De forma geral, é muito comum ouvir que os profissionais de marketing, e até mesmo de propaganda, “criam necessidades”. Na verdade, Kotler (2001) explica que o marketing é responsável por trabalhar com necessidades que ou existem naturalmente ou foram criadas em algum momento pela sociedade como um todo. Por exemplo, a necessidade de status social é uma demanda latente, o profissional de marketing usa essa demanda e a orienta para um determinado objeto, capaz de satisfazer a pessoa que tem a necessidade.

Sendo assim, é válido diferenciar o que são necessidades, desejos e demandas. As necessidades, como visto anteriormente, são as exigências básicas, sejam biológicas ou sociais (respectivamente, fome ou necessidade de ter status). Quando essas necessidades são dirigidas a um objeto específico capaz de satisfazê-las, temos os desejos. Por sua vez, as demandas relacionam o desejo e a capacidade de participar efetivamente de uma troca. Por exemplo, todas as pessoas têm fome, necessidade básica. Algumas pessoas desejam um *snack*, outras uma refeição. Somente algumas das pessoas que desejam o *snack* podem, de fato, adquirir produtos de uma determinada marca.

Tudo aquilo que pode satisfazer um desejo é chamado de oferta ou produto. O resultado que um consumidor tem quando adquire uma oferta para satisfazer um desejo, se chama de valor. Ou seja, trata-se da diferença entre os

custos despendidos e os benefícios obtidos em uma negociação. Portanto, é possível criar valor de diversas formas: oferecendo benefícios mais significativos ou custos menores, além de outras vantagens. “O produto ou oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador escolhe entre diversas ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor” (KOTLER, 2001, p. 33).

McCarthy (apud KOTLER, 2001) definiu uma série de instrumentos para que o profissional de marketing possa lidar com esse universo e criar valor para o cliente. O chamado *mix* ou composto de marketing é dividido em quatro grupos: produto, preço, praça e promoção. Esses grupos reúnem instrumentos (KOTLER, 2001, p. 37), como segue:

- Produto: variedade de produtos, qualidade, design, características, nome da marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções;
- Preço: preço da lista, descontos, concessões, prazo de pagamento, condições de financiamento;
- Promoção: promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing direto;
- Praça: canais, cobertura, variedades, locais, estoque e transporte.

Tendo apresentado alguns conceitos chave, partiremos agora para uma discussão sobre marketing de relacionamento, marketing de varejo e fidelização.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Frente às reflexões apresentadas no início deste capítulo sobre como o marketing se desenvolveu ao longo da história e de acordo com o mercado, o marketing de relacionamento chega a parecer o caminho natural a se seguir. No entanto, muitas empresas ainda se orientam com base em seus próprios produtos e necessidades internas, trabalhando com as ferramentas de marketing no momento da venda e distribuição dos produtos.

Além de se constituir como uma forma diferente de pensar as empresas e as relações de troca, o marketing de relacionamento é uma escolha deliberada por buscar, junto aos principais interessados, as respostas para que a empresa possa obter os melhores resultados possíveis. Relacionamentos não

podem ser firmados apenas até o momento da venda; pressupõe uma interação que será alimentada ao longo do tempo e, assim como em nossa vida pessoal, relações que trazem resultados negativos não perduram, tendem a terminar.

Portanto, é preciso buscar resultados positivos para todos os envolvidos na troca, quem disponibiliza e quem procura uma oferta. Nessa visão, as empresas devem partir do mercado e dos clientes para então definir suas estratégias, seus modos de agir, seus diferenciais. É preciso fazer a escolha por um mercado-alvo e levantar informações que permitam conhecê-lo. McKenna (1997) alerta que, além disso, é preciso compreender que todas as ações da empresa comunicam e fazem parte da construção desses relacionamentos.

Com milhares de produtos e marcas tentando obter a atenção e a fidelidade do consumidor, este ganhou poder de escolha. E, na medida em que a tecnologia permite que um número maior de empresas crie opções, os consumidores estarão em uma posição ainda mais poderosa, pois as opções incitam as escolhas. Como, então, as empresas podem manter a fidelidade do consumidor? Elas têm que estabelecer relações com seus clientes. Isso não significa que o presidente da empresa tenha que apertar a mão de todos os clientes. Isso não seria possível. As relações são estabelecidas através de experiências. As experiências são um meio de comunicação (MCKENNA, 1997, p. 122).

Dessa forma, faz sentido a ideia de que o marketing precisa ser uma filosofia que permeia toda a organização. Justamente por quê as experiências estão além do domínio de um departamento. Quanto mais se conhece os clientes e o mercado, melhor se pode adequar as experiências para que sejam positivas. Além disso, McKenna (1997) explica ser necessário criar canais de diálogo (e não só de divulgação de informações) para colher feedbacks, mantendo contato mesmo após o momento da venda, em uma relação contínua que não se esgota com a efetivação de uma transação comercial.

Seguindo esse raciocínio, Vavra (1993) definiu um momento importante para o marketing de relacionamento, que chamou de *aftermarketing* (também nomeado pós-marketing). Trata-se do estágio que sucede a venda, e que pode determinar se a relação será encerrada ou irá continuar para negociações futuras. Portanto, é preciso criar valor também para quem já se estabeleceu como cliente da empresa, procedendo com a identificação, o reconhecimento, a comunicação e a auditoria da satisfação e a resposta ao cliente.

De acordo com Nickels e Wood (2001), o marketing de relacionamento se viabiliza como um processo de construir e sustentar relacionamentos duradouros,

em longo prazo, que tragam benefícios para as organizações e todos os seus *stakeholders*. Fica clara a importância da continuidade do contato, que permite mais experiências, as quais, sendo positivas, fortalecem a relação e permitem as condições necessárias para a confiança, o compromisso e a fidelização.

Já Kotler (2001) explica que, conforme as experiências de tornam mais frequentes e se somam resultados positivos, as ações de marketing precisarão de menos tempo e dinheiro investido em cada negociação. Isso significa que o foco não pode estar nas vendas, ou nos vendedores. As impressões sobre as experiências se formam no contato com funcionários de toda a empresa, que contribuem para a formação de uma opinião do cliente, que irá influir no desenvolvimento das negociações futuras.

Por isso, além de construir, manter e melhorar relacionamentos com cada cliente, Kotler (2001) aponta para a necessidade de encontrar mercados-alvo com base em valores. Essa afinidade entre a empresa e seus clientes é fundamental para que ambos conheçam as expectativas de cada parte envolvida. Outro autor a abordar a importância de se criar uma relação apoiada em valores coerentes é Gordon, que chama a atenção para a interdependência entre os clientes e as empresas. Nesse sentido, define o marketing de relacionamento como

O processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional. O marketing de relacionamento deriva dos princípios do marketing tradicional, ainda que seja bem diferente (GORDON, 1999, p. 31).

Com a intenção de construir experiências positivas, McKenna (1997) explica que é preciso saber trabalhar com dois ativos importantes de qualquer empresa: o conhecimento e a experiência. Como vimos, o conhecimento sobre o mercado, os clientes em potencial e os que já são clientes determinam as bases para essa perspectiva do marketing. Além disso, o autor comenta a necessidade de conhecer os produtos e serviços da empresa e também da concorrência.

Já sobre a experiência, comenta a necessidade refletir sobre a interação e a conectividade com os clientes. Dessa forma, é possível criar estratégias voltadas para o mercado, posicionando a empresa não só de acordo com seus produtos e vantagens, mas com relação a outros elementos. “As

empresas estariam muito melhor se conseguissem estabelecer posições baseadas no que chamo de fatores intangíveis tais como liderança em tecnologia, qualidade, confiabilidade e serviço” (MCKENNA, 2007, p. 64).

Com relação ao conhecimento sobre o mercado, os clientes e sobre experiências que tiveram com a empresa, Gordon (1999) mostra que é fundamental contar com uma estrutura para armazenar e processar dados que, analisados, podem gerar informações produtivas. Como o marketing de relacionamento deve estar presente em toda a organização, o autor afirma que fatores como uma cultura que mostre a importância do conhecimento sobre clientes e a valorização de profissionais que conseguem posicionar o cliente na centralidade dos processos de relacionamento são fundamentais.

A personalização de relacionamentos também compõe os elementos centrais do marketing de relacionamento. De acordo com o *Pepers and Rogers Group* (2010), a ideia do marketing *one-to-one* (um a um) diz respeito a desenvolver relacionamentos individuais com cada cliente, de acordo com suas especificidades. Assim é possível compreender os clientes e o mercado de acordo com suas necessidades, por meio dos relacionamentos cultivados.

Em vez de vender para mercados, venderemos para clientes. Em vez de procurar maior participação no mercado, buscaremos maior participação no cliente. E em vez de oferecer descontos para aumentar nossas receitas, criaremos vínculos mais fortes com nossos clientes, desenvolveremos a fidelidade de nossos clientes mais valiosos e assim aumentaremos nossa lucratividade (PEPERS AND ROGERS GROUP, 2000, p. 10).

Vale ressaltar, a partir dessa afirmação, que o marketing de relacionamento não é parte apenas de uma nova mentalidade e de uma nova prática nas empresas. É o resultado direto de uma mudança de contexto econômico e social, em que os consumidores se tornarão mais exigentes, questionadores e encontraram, atualmente, com a evolução acelerada das tecnologias de informação e comunicação, as ferramentas necessárias para exigir um novo comportamento das empresas.

Portanto, essa nova postura que se demanda das empresas, com transparência e diálogo efetivo, é necessária para sua sobrevivência e para seus resultados financeiros de longo prazo. Kotler (2001) defende que uma das consequências do marketing de relacionamento é a criação de uma rede de marketing, formada pela empresa e por todos aqueles que se relacionam com ela,

recolhendo resultados benéficos, como clientes, funcionários, distribuidores, imprensa, entre outros.

Cada vez mais, a concorrência não é entre empresas, mas entre redes de marketing, sendo o prêmio conferido à empresa que tiver construído a melhor rede. O princípio operacional é simples: construa uma rede efetiva de relacionamentos com os principais públicos interessados e os lucros serão uma consequência (KOTLER, 2001, p. 35).

Também é importante observar que o marketing de relacionamento guarda diversas similaridades com o tradicional: sempre será necessário haver uma relação de troca, mutuamente benéfica, que envolva satisfazer desejos por meio de uma oferta, entregando valor ao cliente. No entanto, Gordon (1999) estabeleceu uma série de dimensões que, em sua visão, demonstram se uma empresa está praticando marketing de relacionamento. Trazemos transcritas a seguir:

- Criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre produtor e consumidor;
- Reconhecer o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam. [...] O valor assim é criado com os clientes e não por eles;
- Exigir que uma empresa, em consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja;
- Ser um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor. Desse modo, funciona em tempo real;
- Reconhecer o valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados a cada ocasião de compra;
- Procurar construir uma cadeia de relacionamento dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas (GORDON, 1999).

Além de elencar essas seis dimensões do marketing de relacionamento, Gordon (1999) identificou oito elementos das organizações que

podem definir qual será a qualidade dos relacionamentos desenvolvidos entre uma organização e seus públicos. Resumimos na tabela a seguir:

Tabela 1 – Fatores organizacionais que interferem na construção de relacionamentos com os públicos

FATORES ORGANIZACIONAIS	DESCRIÇÃO
Cultura e Valores	Valores compatíveis com os dos clientes e cultura voltada para a construção de relacionamentos, ou seja, para resultados a longo prazo.
Liderança	Lideranças devem se engajar na construção de relacionamentos.
Estratégia	Pensar estrategicamente a construção de relacionamentos, tendo expectativas bem definidas para as partes envolvidas.
Estrutura	Deve facilitar execução da estratégia desenvolvida.
Pessoal	Reconhecer e premiar os funcionários voltados para a construção de relacionamentos com os clientes como forma de reter talentos.
Tecnologia	Ampliar o diálogo entre clientes e a empresa, facilitar o feedback. Permitir o armazenamento de dados que se tornem conhecimento sobre o cliente e o mercado.
Processos	Pensados para envolver o cliente na criação de valor.

Fonte: desenvolvido pela autora com base em Gordon (1999).

Todos esses elementos endossam a premissa de que a organização como um todo deve se comprometer com a postura do marketing de relacionamento. Com uma cultura voltada para vendas e resultados em curto prazo, não é possível cultivar relacionamentos longos. Se as pessoas, sejam lideranças ou não, que trabalham na organização não são comprometidas com esse projeto, o diálogo fica comprometido. Se a organização não trabalha bem com as informações disponíveis sobre os clientes, não pode gerar o conhecimento necessário sobre suas

necessidades. Se os processos são rígidos e fechados, corre-se o risco de não aproveitar estrategicamente o diálogo criado com os clientes.

É certo que, sendo um processo que permeia a organização como um todo, o marketing de relacionamento não acontece em fases estratificadas e bem definidas. Por isso mesmo diversos autores abordam o tema como uma filosofia, capaz de gerar aquilo que Kotler e Armstrong (1999) classificam como o nível mais efetivo de relacionamento: o de parceria, em que a intenção de criar valor não é mais exclusiva da empresa. Tanto a organização quanto clientes colaboram para obter mais benefícios, em uma experiência positiva para ambos.

Percebemos que o marketing de relacionamento está focado no cliente porque encontra nele seu principal objetivo: o de construir uma relação e uma história comum. Em longo prazo, as experiências acumuladas pelo cliente com a empresa, desde que sejam positivas e tragam boas impressões, tornam-se motivo de fidelidade. Por isso, os benefícios são muitos. Além de conquistar clientes de forma duradoura, facilita as negociações futuras, que irão demandar menos energia e investimento.

2.3 MARKETING DE VAREJO

Não é preciso buscar muitas informações em dados e pesquisas para mostrar que o varejo é um setor importantíssimo da economia atualmente. Basta pensar em nossa vida cotidiana para perceber as inúmeras transações que são realizadas diariamente envolvendo diferentes setores produtivos e consumidores de todas as classes sociais. Nesse sentido, o varejo é também responsável por gerar empregos e movimentar o mundo financeiro. Além disso, Las Casas e Barboza (2007) mostram que o varejo, por ser a principal conexão com os canais de distribuição, se torna digno de atenção para o marketing, com características específicas que devem ser exploradas.

Las Casas e Barboza (2007) afirmam que, por conta da alta competitividade no setor do varejo, decorrente do vasto número de empresas que compõe o setor, sobretudo com a globalização, o marketing de relacionamento tem sido amplamente utilizado. Os autores explicam que, “na busca por fidelidade do cliente, o varejo tem sido pressionado a utilizar estratégias cada vez mais focadas no consumidor final, estabelecendo, assim, um grande ritmo competitivo, o qual

possibilita a expansão e sobrevivência desse segmento de negócio” (LAS CASAS; BARBOZA, 2007, p.19-20).

Os autores ainda demonstram o escopo da atividade por meio de uma diferenciação entre atacadistas e varejistas, como segue na próxima tabela.

Tabela 2 – Varejistas e Atacadistas no mercado.

Papel desenvolvido pelos varejistas e atacadistas no mercado	
Varejistas	Atacadistas
Adquirem, do atacadista, quantidade e variedade, dependendo da loja	Adquirem de muitos fabricantes, compram grandes variedades e quantidades
Manuseiam os produtos por meio da armazenagem, preço e exposição	Manuseiam os produtos por meio da armazenagem, transporte e preços
Apresentam seus produtos por meio da propaganda dirigida ao consumidor final. Pesquisa de mercado dirigida ao fabricante e ao atacadista	Seus esforços promocionais dirigidos as varejistas apresentam as tendências para o fabricante
Vendem para o consumidor final, oferecem horários convenientes, pessoas de vendas treinadas, estratégias de preço e de financiamento	Vendem para o varejista com entrega eficiente, grande variedade de produtos, estratégias de financiamento e de preço

Fonte: Las Casas e Barboza (2007, p. 21).

Percebemos que o foco de vendas é uma das diferenças entre os dois grupos. Enquanto atacadistas vendem para os varejistas, estes garantem que os produtos cheguem aos consumidores finais. Portanto, independente do porte, do espaço em que a negociação acontece, ou da natureza da organização que realiza (fabrica ou loja, por exemplo), o varejo faz a ligação direta com o consumidor final. Mais importante que isso, são responsáveis por determinar *como* essa transação irá acontecer, o que pode interferir em negociações futuras se levarmos em conta que, como vimos, experiências positivas tendem a consolidar relacionamentos a longo prazo.

Daud e Rabello (2007) resgatam algumas definições de varejo e percebem um elemento unificador entre elas, explicando que os autores

Usam a mesma palavra-chave para identificar e definir o único alvo da atividade varejista: o consumidor final. Ele – e apenas ele – é quem caracteriza se uma determinada operação pertence ao varejo ou não. Se o comprador não for o consumidor final, não é varejo. Se uma organização estiver vendendo produtos ou serviços para consumidores finais, estará fazendo varejo (DAUD; RABELLO, 2007, p. 16).

Vimos no primeiro subitem deste capítulo alguns conceitos importantes e gerais do marketing. Entre eles o chamado *mix*, integrando os elementos de produto, preço, praça e promoção. Especificamente para o varejo, em razão da proximidade com o consumidor final, Parente e Berki (2008) sugerem que o composto de marketing seja repensado, adicionando dois P's, quais sejam, o de apresentação (*presentation*) e o de pessoas. Essa adequação é sugerida levando em consideração as variáveis que os administradores de marketing podem controlar no ambiente do varejo.

Lazer e Keiley (1961 *apud* LAS CASAS; BARBOZA, 2007, p. 28) estão entre os primeiros autores a indicarem variáveis controláveis para o setor do varejo, divididas em três “subcompostos”. O primeiro deles é o subcomposto de produtos e serviços, que envolve os serviços de venda, variedade de produtos, crédito, preços, garantias e trocas, ajustes e a própria imagem da loja. O segundo é o subcomposto de comunicação, que diz respeito a venda pessoal, vitrines, relações públicas, entre outros. O terceiro e último é relativo à distribuição: localização da loja, centros de armazenamento e distribuição, manuseio das mercadorias e o empacotamento.

Daud e Rabello (2007) comentam as funções do varejo, como a de estocar produtos e arcar com os custos da estocagem, garantir variabilidade, criar condições favoráveis de pagamento, comodidade na compra, entre outras. Sobre a promoção, explicam que os recursos a disposição dos varejistas são a “venda pessoal, promoção de vendas, propaganda, relações públicas, eventos especiais, merchandising visual e marketing direto” (2007, p. 20).

Outra função importante dos varejistas, de acordo com os autores, é fornecer ao fabricante ou ao atacadista um feedback sobre as demandas dos consumidores finais. Esse tipo de visão do mercado é facilitado pelo contato direto entre quem vende e quem compra que, muitas vezes, é distante do produtor inicial. Portanto, os varejistas se tornam um importante canal não só de distribuição, mas de comunicação com o consumidor final, uma vez que podem informar sobre seus hábitos de compra, suas necessidades, bem como tendências atuais percebidas pelo comportamento do consumidor.

Percebemos, portanto, a importância do varejo para toda a cadeia produtiva e, também, para as estratégias de marketing. Se pensarmos que um elemento fundamental do marketing de relacionamento, como vimos, é a aquisição

de conhecimento sobre o cliente, o varejo se torna fundamental nesse processo de comunicação. “O varejo é o mais importante elo da cadeia de distribuição, pois é ele que detém o relacionamento com o consumidor” (DAUD; RABELLO, 2007, p. 21).

No mesmo sentido, Lepsch e Toledo (2016) enfatizam que o varejo cumpre um papel fundamental na economia por ser determinante tanto para os fornecedores de produtos, na compra deles, quanto para os consumidores finais, na venda. “Essa dualidade faz com que ele (o varejo) integre o sistema de marketing dos fabricantes e, ao mesmo tempo, opere seu próprio sistema de marketing” (LEPSCH, 1996 *apud* LEPSCH; TOLEDO, 2016, p. 3).

Quando pensamos em marketing de relacionamento, essa dualidade do varejo também precisa ser considerada. Por um lado, por causa da proximidade e do contato direto com o consumidor final e, por outro, por ser importante preservar relacionamentos sólidos e positivos também com os responsáveis pela venda dos produtos. O varejo representa um elo de ligação fundamental entre o produtor e o consumidor final.

Kotler (2000) comenta a importância da relação com o varejista, alertando para grandes grupos do varejo com grande força econômica e estratégias de marketing sofisticadas, que se configura como uma tendência.

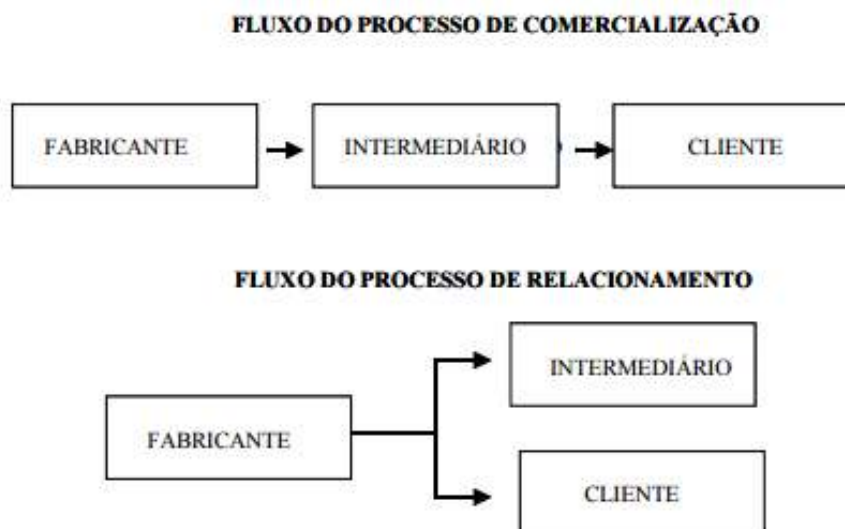
Estão surgindo varejistas de enorme poder. Com sistemas de informações superiores e maior poder de compra, esses megavarejistas podem oferecer grandes descontos nos preços. Eles utilizam sistemas complexos de informações de marketing e de logística para fornecer um bom serviço e imensos volumes de produtos a preços atraentes para consumidores. Assim, estão deslocando os pequenos fabricantes, que ficam dependentes de um único grande revendedor e, portanto, extremamente vulneráveis, e os pequenos varejistas, que simplesmente não têm verbas nem poder de compra para competir. Muitos varejistas estão até mesmo dizendo aos mais poderosos fabricantes o que fazer, como determinar preços e fazer promoções, quando e como despachar mercadorias, e até como se reorganizar e melhorar a produção e a administração (KOTLER, 2000, p. 551).

As redes de varejistas, certamente, exercem grande influência sobre fabricantes e atacadistas. Mas não o faz somente por seu poder de compra: o faz por possuir um sistema de conhecimentos relevantes sobre o mercado e sobre os consumidores. Informações sobre comportamento do consumidor, local e tempo certos para disponibilizar o produto são valiosas para determinar as estratégias de marketing dos produtores.

Além disso, é no varejo que o cliente encontra o produto, disponível em um determinado ambiente, que pode apresentar condições favoráveis ou desfavoráveis à compra. Esses elementos dependem diretamente do varejista e são responsáveis por agregar ou não valor ao produto no momento da distribuição. Soma-se a isso o potencial de relacionamento direto com o consumidor final que cabe ao momento da compra e, portanto, ao varejista.

Por esses motivos, Crescitelli e Ikeda (2006) defendem que a ideia do canal de distribuição somente como meio de distribuição e oferta dos produtos, ou seja, como mediador entre produtor e consumidor final, é ultrapassada. “Os canais são, atualmente, considerados pelos fabricantes como parte integrante de uma cadeia que, além de promover a distribuição, agrega valor ao produto” (CRESCITELLI; IKEDA, 2006, p. 57). A mudança do foco na comercialização para o relacionamento é ilustrada pelos autores a seguir:

Figura 1: papel do distribuidor nos processos de comercialização e de relacionamento



Fonte: Crescitelli e Ikeda (2006, p. 57).

Assim, fica claro que, além de se preocupar com relações com o cliente, é preciso construir relações com o varejo. Sobretudo porque, ainda segundo os autores, essa relação pode assumir contornos indesejáveis caso as expectativas dos fabricantes e dos distribuidores sejam diferentes. As negociações intrínsecas a relação entre intermediários e a fábrica pode levar a um desgaste, sendo que o fabricante busca reduzir custos, reduzir a dependência do varejista e aumentar seu

poder de negociação. É preciso criar, por meio do marketing de relacionamento, uma história baseada na cooperação, para que ambos possam alcançar resultados mais promissores.

Também é válido ressaltar que fornecedor e varejista possuem o objetivo comum de oferecer vantagens e proporcionar experiências positivas ao consumidor final. Dessa forma, o marketing de relacionamento

Junto ao varejo são atividades que visam a aumentar a satisfação dos clientes, dentro de suas expectativas de negócios, e que possam propiciar manutenção e regularidade das compras, além de gerar preferências em relação aos produtos concorrentes. A base das ações pode ser desenvolvida tendo em vista aspectos relevantes das negociações [...] tais como flexibilizações, concessões, cooperações e apoio, sempre de acordo com as necessidades e conveniência das partes em cada circunstância (CRESCITELLI, 2003, p. 68).

Percebemos que as estratégias para criar valor junto aos varejistas são muitas. Mas entendemos que, para este trabalho, devemos falar tanto sobre um resultado esperado quanto uma forma de se cultivar o relacionamento entre fabricante e varejo: a fidelização e os programas de fidelidade.

2.4 FIDELIZAÇÃO

Antes de passarmos para a análise do programa de incentivo a fidelidade da Mondelez com seus distribuidores, queremos discutir, brevemente, os que entendemos por fidelização e como os programas de fidelidade contribuem para a construção de relações mais duradouras. Se retomarmos as discussões realizadas no início deste capítulo sobre como desenrolou a história do marketing, da ênfase em distribuição, em vendas e, atualmente, nos clientes, fica claro que o objetivo principal dos profissionais de marketing não é obter lucro em curto prazo.

Tanto a prática no mercado quanto as pesquisas desenvolvidas por acadêmicos têm demonstrado que a satisfação dos clientes é um ativo importante que pode determinar negociações futuras. Quando os clientes têm suas expectativas atendidas ou ultrapassadas pelo desempenho apresentado pela empresa, existe satisfação. “Como os compradores formam suas expectativas? Com base em experiências anteriores em compras, conselhos de amigos e colegas e informações

e promessas de profissionais de marketing e de concorrentes” (KOTLER, 2001, p. 58).

Tendo por base a ideia de que as experiências determinam a propensão de um consumidor em potencial de realizar ou voltar a realizar negociações com uma empresa, Vavra (1993, p. 32) afirma que “Marketing deve mudar a mentalidade de ‘completar uma venda’ para a de ‘iniciar um relacionamento’; de ‘fechar um negócio’ para ‘construir lealdade’”.

Lealdade ou fidelidade é motivação que faz um determinado cliente optar por voltar a comprar de uma empresa, mesmo tendo a oportunidade de comprar com uma concorrente. Isso acontece quando as experiências passadas são positivas e quando a empresa é capaz de entregar valor ao cliente, gerando satisfação e criando, assim, um vínculo entre o consumidor e a empresa. Certamente, a fidelização, resultado de relacionamentos satisfatórios, longos e sólidos, facilita negociações futuras na medida em que cria uma preferência no cliente.

Kotler (2000, p. 70) afirma que clientes amplamente satisfeitos tendem a ser fiéis por mais tempo, a voltar a comprar quando a empresa lança novos produtos, falam bem da empresa, são menos vulneráveis aos concorrentes e suas ofertas. Além disso, costumam dar feedbacks sobre os produtos e atendimento, sendo importante fonte de conhecimento. No mais, é mais fácil e mais barato para as empresas realizarem uma negociação com quem já é cliente (e já conhece a qualidade do produto, já sabe os procedimentos), do que buscar um novo cliente e convencê-lo a realizar seu primeiro negócio com a empresa.

No entanto, neste trabalho estamos tratando da fidelização de varejistas a fornecedores e, levando em consideração as reflexões feitas sobre como o varejo concentra poder em relação ao fabricante, percebemos o quanto essa relação de lealdade é importante para a empresa que fornece os produtos. Daud e Rabello (2007, p. 37) trazem uma citação do *Customer Service Insitute*: “o custo para atrair novos clientes é cinco vezes mais alto do que para gerar negócios a partir dos clientes atuais”. Com as devidas proporções, podemos inferir os efeitos da fidelização de varejistas para os fabricantes.

Portanto, entendemos que a fidelização é o processo de construção da fidelidade dos clientes em relação a uma empresa ou marca. Já os programas de

fidelidade são uma estratégia criada para reter clientes por meio de ações de comunicação e promoção, com o intuito de tornar mais frequentes as transações. Sharp e Sharp (1997) mostram que existe uma troca, já que o cliente que realiza transações de forma rotineira é recompensado.

Como uma forma de contribuir para a criação de fidelidade, organizações criam programas e ações específicos. Um dos principais objetivos dos chamados “programas de fidelização” é elevar o nível de retenção de clientes, pelo aumento das suas satisfações e do valor percebido - o que é factível de ocorrer, pois à medida que são oferecidos descontos progressivos ou benefícios adicionais aos clientes fiéis, eles se colocam como barreiras à troca de fornecedores (OLIVEIRA; TOLEDO; IKEDA, 2016, p. 3).

Prado (2006) explica que os programas de fidelidade têm duas funções principais no marketing de relacionamento. A primeira delas, mais evidente, é a de oferecer um incentivo ao retorno constante dos clientes para realizar negócios com a empresa. Mas, para, além disso, programas de fidelidade são uma boa ferramenta para levantar e acumular conhecimento sobre clientes leais a empresa. Em troca, Hallberg (2003) conta que os clientes dos programas de fidelidade podem receber produtos ou serviços adicionais, além de outros benefícios. Entre eles, o de ser um cliente diferenciado na empresa.

No entanto, alguns pesquisadores têm questionado a efetividade dos programas de fidelidade em reter clientes. Entre eles, Grahame e Hammond (2003) fazem alguns questionamentos importantes para se refletir sobre o programa analisado neste trabalho. Uma primeira observação feita pelos autores diz respeito à ideia romantizada de que consumidores são absolutamente fiéis às marcas quando, na verdade, a maioria possui fidelidades divididas. Ou seja, apresentam preferências por algumas marcas e tendem a oscilar entre elas.

Grahame e Hammond (2003) também alertam para as principais armadilhas dos programas de fidelidade. A primeira delas é o consumidor se tornar fiel apenas ao programa, e não a marca. Nesse caso, enquanto o programa de fidelidade for produtivo e benéfico, o consumidor continua a se relacionar com a empresa. No entanto, essa é a razão do relacionamento. Caso o programa deixe de ser positivo para ele, ou algum concorrente elabore um programa de fidelidade mais vantajoso, as chances de perder o cliente são altas. Portanto, é preciso fazer com que o programa contribua para a fidelização do cliente com a marca, e não somente que o próprio programa.

Nesse mesmo aspecto, é preciso pensar sobre a concorrência. Se o programa de fidelidade é um diferencial importante para o consumidor, é preciso que a empresa garanta que ele terá vantagens exclusivas ou superiores às da concorrência. Caso contrário, um programa feito em contrapartida pela concorrência pode anular a efetividade. Ainda com relação a concorrência, é preciso refletir se o programa é de fato uma boa saída para a empresa e apresenta os resultados esperados, ou se está sendo proposto apenas para anular a vantagem de outra empresa do mesmo setor.

Por fim, os autores afirmam ser preciso refletir se os consumidores gostam de usar o programa de fidelidade, ou se uma parcela muito pequena poderá aderir às exigências de frequência feitas pela empresa. Por outro lado, também se deve ponderar se o programa é tão abrangente que um consumidor assíduo não terá muitas vantagens em relação a um consumidor esporádico. Assim, é possível criar as bases para a avaliação de um programa de fidelidade.

3 MONDELEZ INTERNATIONAL

A Mondelez é conhecida internacionalmente por sua ampla variedade de produtos, um conglomerado multinacional confeitos, alimentos e bebidas da América do Norte, empregando cerca de 110 mil pessoas em todo o mundo. A empresa surgiu na junção de outras duas – Lacta e Kraft. A Lacta foi fundada em 21 de janeiro de 1912, quando um grupo liderado pelo cônsul suíço Achilles Izella criou a Societè Anonyme de Chocolats Suisse, assumindo a responsabilidade de oferecer aos brasileiros produtos com a mesma qualidade dos importados. A empresa, então, passou a ser pioneira na fabricação de chocolates finos. Em 1996 foi adquirida pela Kraft Foods, que em 2012 dividiu-se em duas companhias independentes, com sua unidade de snacks passando a se chamar Mondelēz Internation. O nome Mondelez trata-se de um termo recentemente criado e que evoca a ideia de “mundo delicioso”. “Monde” deriva da palavra latina que significa mundo, enquanto “delez” é uma expressão diferente para “delicioso”.

A Mondelez no Brasil tem o domínio de produção e venda de muitos produtos que estão no gosto dos brasileiros, são eles, por categorias:

- BEBIDAS: Tang/ Fresh/ Clight;
- BISCOITOS: BelVita Bon Gouter/ Chocolícia/ Choocoky/ Club Social /Oreo/ Trakinas;
- REFEIÇÕES: Philadelphia/ Royal;
- CHOCOLATES: Amandita/ Bis / Sonho de Valsa/ Bublly/ Diamante Negro/ Lacta/ Laka/ Lancy/ Ouro Branco/ Shot/ Toblerone;
- BALAS E GOMAS: Bubbalo/ Chiclets/ Trident/ Halls/Clorets/Plets.

A empresa atualmente se divide em dois núcleos – Norte e Nordeste (NNE) e Sul, Sudeste e Centro Oeste (BB ou Base and Business). A Mondelez Nordeste tem sede em Recife, Pernambuco e tem muitos desafios em abrir espaço de mercado no Brasil com as marcas mais recentes. Isso porque a empresa sofre com a concorrência de muitos produtos produzidos localmente e tradicionais no mercado do Norte e Nordeste.

Este estudo será centralizado na região do NNE.

3.1 PÚBLICOS ENVOLVIDOS NO PROGRAMA DE FIDELIDADE DA MONDELEZ

Apesar do foco do programa de fidelidade ser os varejistas, PDV's a Mondelez atinge indiretamente a relação entre distribuidor e seu PDV. Dessa forma o programa de fidelidade tem por premissa ser bom para todos: Mondelez, distribuidores e varejistas, criando assim um elo cada vez mais forte entre estes

O distribuidor é um público de extrema importância para empresa, podendo ser classificado neste estudo e de acordo com Fábio França como públicos essenciais não constitutivos ou de sustentação, visto que são imprescindíveis para empresa, mas não interferem diretamente na constituição da mesma. São também primários visto que o relacionamento entre empresa e distribuidor é estável e não podem ser facilmente substituídos sem que se perca algo.

O distribuidor se classifica em dois tipos: canais TD e canais Flex. TD, que são distribuidores de grande porte que revendem para grandes lojas, de 2 a 9 checkouts (caixas) como supermercados. O outro tipo é o canal Flex, que atendem pequenos varejos, lojas com 1 check out (caixa) ou pequenos mercados, farmácias, bombonieres, padarias, lojas de conveniências, entre outros.

Para este estudo, iremos analisar apenas o programa de fidelidade com os distribuidores TD's, visto que para o canal Flex o programa encontra-se em fase de teste.

Já os clientes dos distribuidores, foco do programa de fidelidade são públicos essenciais não constitutivos, porém secundários, pois contribuem em um nível menor para a Mondelez, visto que os distribuidores podem conseguir outros PDV's para realizarem a venda. Mesmo com essa classificação os varejistas merecem toda atenção da empresa, já que é por meio deles que a Mondelez chega até os consumidores.

Os outros públicos envolvidos no programa de fidelidade são essenciais para o funcionamento do mesmo. São eles:

- Coordenadores Mondelez: são responsáveis pelo desenvolvimento de vendas entre o distribuidor. Alimente e auxiliar o processo e o relacionamento entre distribuidor e varejista. No momento ainda é fator crucial para o programa, pois são eles que vão atrás das adesões e realizam o diálogo entre a Mondelez e os PDV's.

- Promotores de merchandising: são contratados dos distribuidores para auxiliar os PDV's a executarem os e ajudarem na montagem, layout da loja de acordo com o programa.
- Auditoria de lojas: empresa terceirizada responsável por auditar os PDV's. São eles que determinam se o varejista está ou não pontuando nos critérios do programa.
- Agência de incentivo: A agência é contratada Mondelez e faz a intermediação entre todos os envolvidos. Ela é responsável direta da comunicação, análise da auditoria, formulação de relatórios, contatos com os varejistas e distribuidores. É o braço direito da Mondelez na operação do programa.

3.2 PROGRAMA DE FIDELIDADE LOJA PERFEITA

A fim de cumprir o objetivo deste estudo a análise ocorrerá apenas no programa de fidelidade com os clientes dos distribuidores da Mondelez Nordeste.

O programa de incentivo e fidelidade surgiu em 2013, com o intuito de fortalecer o relacionamento com os pontos de vendas atendidos pelos distribuidores Mondelez através de melhorias na execução. O programa estabelecia meta para o cliente do distribuidor, em faturamento, compras e crescimentos e ao final de cada etapa recebia os PDV's e os distribuidores recebiam uma premiação. O objetivo do programa era mudar a percepção de programas de fidelidade para os PDV's, onde o que mais importava eram as metas de compra e não o diálogo. No primeiro ano de programa, os PDV's tiveram um crescimento de 40,6% em faturamento.

Ainda em 2013, após colher os resultados do programa, ficou claro que um dos problemas que atrapalhavam a Mondelez conseguir mais PDV's eram as adesões. Em 2013, os coordenadores de vendas da empresa iam até os clientes e entregavam fichas de adesões, para preenchimento manual. Além da dispersão, os dados não eram 100% confiáveis.

Em 2014, visando o aumento da base de clientes, a Mondelez criou uma porta para credenciamento online. Além da facilidade de informações, adesões e menos dispersões, a empresa ia criando a cultura de um relacionamento com múltiplos canais. Aproximando cada vez mais a empresa com o PDV. O banco de dados aumentou, o faturamento manteve-se em crescimento, com um resultado de

107,7% de crescimento vs. LY e as marcas focos do programa tiveram ainda mais destaque e vendas. As execuções melhoraram, bem como a visibilidade e disponibilidade de produtos nos pontos de vendas.

No ano de 2015, o programa havia conquistado a parceria, confiança e a amizade com os distribuidores e os seus PDV's. Com eventos de lançamentos, entregas de brinde e 36,5% de crescimento no faturamento, o ano de 2015 serviu para mostrar que o marketing de relacionamento realmente funcionava para empresa. Ao final daquele ano, o comparativo de 2013 x 2015 só reforçou com números que mostravam um crescimento de 92% do programa, aumento na representatividade do canal direto, aumento de 26% no atingimento dos critérios de auditoria e cada vez lojas mais perfeitas.

Hoje, após três anos do primeiro programa de incentivo e fidelidade com os distribuidores, a Mondelez tem o Programa de Fidelidade Loja Perfeita. Como o próprio nome já diz o programa ainda busca ajudar e ensinaras melhores práticas de mercado para os lojistas, promotores e coordenadores de além de proporcionar à Mondelez a presença nos diferentes ambientes do varejo.

Para o desenvolvimento do programa, a premissa básica para a Mondelez é que os clientes especiais não sintam o programa como uma cobrança, mas sim como uma parceria, que ao final beneficiará ambos os lados. O programa de fidelidade não trabalha com todas as categorias nem marcas da Mondelez. As marcas focos são: Lacta, Club Social, Fresh, Royal, Halls, Trident, Tang, BelVita, Oreo.

O processo funciona da seguinte maneira:

Figura 2: Funcionamento do programa de Fidelidade Loja Perfeita



Fonte: a autora 2016

Após bater a chave de entrada, o responsável pelo PDV fica sabendo que o seu estabelecimento passará por um processo de auditoria, sem data marcada, é informado apenas o período que os auditores irão passar. Neste tempo o promotor de merchandising, contratado do distribuidor, fica responsável por deixar o estabelecimento como uma “Loja Perfeita”, respeitando os seguintes critérios.

- Produto: Ter o portfólio correto e adequado para cada tipo de loja
- Preço: Produtos precificados
- Posicionamento: Posicionamento e espaço adequado para cada marca
- PDV Materiais: aplicação de material de merchandising
- Promoção: Ponto extra/ ações promocionais/ encarte

Além disso, os promotores precisam deixar as lojas de acordo com os KPI'S abaixo:

- KPI Sell out: Nesse KPI cada participante terá uma meta de SELL OUT por categoria. Atingindo essa meta na onda, o varejista ganhará 1% sobre o faturamento da categoria atingida. As categorias são: Chocolates – Lacta/ Biscoito – Club Social e Oreo/ Bebidas – Tang e Fresh/ Gomas e Drops – Trident e Halls/ Sobremesas - Royal
- KPI Execução
 - Espaço em gondola: Cumprindo os critérios abaixo o PDV ganha sobre o faturamento das marcas foco do programa. Neste KPI o estabelecimento deverá ter nas gôndolas de corredor as seguintes proporções: Bebidas: 50% de Fresh e Tang/ Biscoito: 20% de Club Social e 5% de Oreo e Chocolates 40%.
 - Itens prioritários em gôndola: Serão 19 itens prioritários que deverão estar presentes na gôndola. Se a auditoria encontrar todos os itens, o varejista ganhará 2% sobre o faturamento das marcas foco do programa.
 - Itens prioritários em check out: Serão 11 itens prioritários que deverão estar presentes em 100% dos check outs da loja. Se a auditoria encontrar todos os itens, o varejista ganhará 1% sobre o faturamento das marcas foco do programa. As marcas são: Trident Base Hortelã/ Trident Base Menta/ Halls Base Extra Forte/ Trident Base Melancia/ Halls Cereja/ Halls Morango/ Trident Fresh Intense/ 5s/ Bis Xtra 55g/ Sonho de Valsa Unitário/ Ouro Branco Unitário/ Diamante Negro 20g
 - Ponto extra: é necessário ter três pontos extras dentro da loja, que nada mais é que outros displays ou espaços destinados a Mondelez são eles: Display, ponta de gôndola ou ilha. Obrigatoriamente um ponto extra deverá ser ilha, ilha mista ou ponta de gôndola. Ilha mista com os produtos Bis Extra, Oroe ou Club Social e Tang ou Fresh, será considerada como dois pontos extras.

Tabela 3: explicativo da mecânica

<i>KPI</i>	<i>DESCRIÇÃO</i>	<i>PREMIAÇÃO</i>
ITENS PRIORITÁRIOS GÔNDOLA	Presença dos Itens Prioritários na gôndola	1%
ITENS PRIORITÁRIOS MSL CHECKOUT	Presença dos Itens Prioritários no check out	1%
ESPAÇO EM GÔNDOLA	Espaço na gôndola por categoria	2%
PONTO EXTRA	Ativação de pontos extra Chocolates, Biscoitos e Bebidas	2%

Fonte: a autora, 2016

Os promotores de merchandising poderão receber premiações a cada etapa, de acordo com o número de Lojas Perfeitas (que atenderam todos os KPI's) executadas. Além deles, o melhor distribuidor que ao final do ano conquistar o maior crescimento de Sell Out dos PDVs participantes ganhará uma van de prêmios. E o melhor varejista ganhará uma moto honda. Conquistando todos os KPI'S de execução e sell out nas quatro ondas e obtiver o maior crescimento médio percentual em faturamento relativo a 2015.

O programa ainda conta com todo apoio da comunicação impressa com broadsides e manual em que são explicados toda mecânica a ser aplicada. Além disso, o programa possui um portal para adesões e também para comunicações e notícias.

A identidade visual do programa é marcante e associativa, as cores roxo e amarelo estão presentes em todos matérias, lembrando as cores da empresa.

Para dar o start na campanha é feito um evento de lançamento para os envolvidos, com materiais instrutivos.

4 ESTUDO DE CASO – ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES

Como destaques de pontos fortes temos as adesões online, que foi novidade para a Mondelez e que proporcionou o aumento da base de clientes. Outro ponto de destaque é a comunicação leve, fácil e rápida entre o ponto focal de atendimento do Programa e os participantes, proporcionando a confiança e credibilidade destes e do distribuidor.

As adaptações na mecânica devido à cultura local é um ponto fraco e forte. Forte, pois por estar sediada na região em que o programa acontece, ela consegue compreender os hábitos e demandas locais e fraco, pois tem marcas regionais que são muito mais fortes e a Mondelez acaba perdendo espaço dentro do PDV por permanecer com alguns critérios dentro dos KPI's.

Um ponto fraco de muita relevância é a falta de distribuidores nas regiões. Como o Norte e Nordeste têm uma extensão territorial muito grande e ainda problemas com transportes e entregas de carga, se um distribuidor de uma região/estado fecha os varejistas locais deixam de ser atendidos pela Mondelez, perdendo para concorrência ou procurando check outs que são maiores. Outro ponto fraco ainda é a comunicação com o varejista, mesmo sendo boa ela ainda é falha, pois a Mondelez depende do distribuidor para realizar comunicados, explicar mecânica, informar sobre prazos e etc. O ideal seria a equipe do ponto focal aumentar a intensidade de ligações, mostrando para eles que existe um canal direto com a Mondelez, além de incentiva-los a utilizar o portal Loja Perfeita.

Uma oportunidade a destacar é a possibilidade do programa se expandir para outros canais de compra, os key accounts, que são grandes redes varejistas como Carrefour, Walmart, Extra, entre outros. Para isso é preciso que a equipe por trás do programa esteja ainda mais em sintonia com a própria Mondelez, pois o apoio a este tipo de ação, por parte da empresa contratante tem que ser ainda maior. É preciso aprimorar os canais de comunicação deixando-a cada vez mais dirigida, ampliar as plataformas digitais como portal e possivelmente aplicativos. Modificar a mecânica para algo que possa realmente prender a vontade do varejista

em participar do programa, além de que melhorar a logística de prêmios e entrega de materiais.

Nesta mesma oportunidade é preciso pensar na ameaça da Mondelez não ter seus próprios promotores executando o trabalho com os varejistas. Com uma equipe própria é muito mais garantido que a execução dos produtos Mondelez seja perfeita. Ao se pensar em grandes clientes, é preciso repensar nessa estratégia de execução.

Uma outra oportunidade, que claramente está muito mais ao alcance é levar o programa para as outras regiões do país, visto que já são quase quatro anos em que o programa só traz resultados positivos para Mondelez e crescimento no faturamento de seus clientes.

Por fim, a ameaça mais gritante vem do cenário de crise instaurado no país. O poder de compra e a mudança nas conjunturas econômicas deixam a Mondelez de mãos atadas. Visto que, o consumidor está deixando de comprar, assim o varejista deixa de encomendar do distribuidor e o mesmo de comprar grandes estoques da Mondelez, levando à um ciclo vicioso. Para quebrar este ciclo, serão necessários ajustar as políticas de preço, aumentar os prazos para pagamento e incentivar nos PDV's novas formas de expor o produto e melhorar o mix.

O quadro 1 apresenta uma análise SWOT do programa de fidelidade da Mondelez.

Tabela 4 – análise SWOT – programa de fidelidade

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Adesões online; • 0800 apenas do programa de fidelidade; • Premiações atrativas; • Pagamentos em cartões presente; • Proximidade com o distribuidor; • Adaptações na mecânica para cultura local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação distante entre ponto focal da agência (0800) e os varejistas; • Adesões feitas pelos coordenadores da Mondelez e não pelo próprio varejista; • Logística na entrega de prêmios • Troca de mecânica entre ondas • Aberturas de exclusão e inclusão de clientes – crise • Promotores não contratados da Mondelez • Adaptações na mecânica para a cultura local • Limitações por região.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Atender clientes key account; • Levar o programa de fidelidade para a região do BB; • Fortalecimento da marca Mondelez, proporcionando credibilidade em outros programas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade financeira; • Mudanças nas áreas de trade da Mondelez; • Mudança na administração do distribuidor.

Fonte: a autora

5 CONCLUSÃO

Com o presente estudo é possível perceber que o marketing de relacionamento hoje é fundamento para qualquer empresa, de pequeno à grande porte. Isso porque ele vai muito além de atrair, ele transforma o público em clientes fiéis, em relações de negócios em relacionamentos estáveis e amigáveis.

O Programa Loja Perfeita proporcionou para a Mondelez ser vista como uma empresa que pensa em todo mundo na sua cadeia de negócios. Com uma mecânica arrojada, uma comunicação leve e precisa conquistou os varejistas do Norte e Nordeste e como consequência fez os seus maiores parceiros, os distribuidores, crescerem ainda mais.

Percebeu-se que os programas de fidelidade deste setor devem ser mais estruturais, baseado na confiança e no retorno financeiro que eles proporcionam aos seus clientes e que a Mondelez foi além, fidelizando o cliente dos seus clientes, investindo nas relações com os distribuidores, mas também na relação destes com seus parceiros.

Alguns pontos ainda merecem destaques como:

- O papel do coordenador Mondelez ainda é fundamental para o desenvolvimento do programa. Hoje ele é o “rosto” da Mondelez para os varejistas. Sendo assim, é preciso alinhar cada vez mais os objetivos entre eles e a ponta do programa – a agência de incentivo, pois ainda é um trabalho extremamente dependente um do outro.
- É preciso levar em conta a cultura local, os desafios com os concorrentes regionais e ter mais flexibilidade e adaptação na execução dos PDVs, para que estes não se prejudiquem financeiramente.
- Adaptações na mecânica ao longo do programa pode atrapalhar o trabalho de todos os envolvidos e ainda despertar um sentimento de desconfiança entre os varejistas.
- O distribuidor ainda precisa se envolver e ser mais ativo no relacionamento com seus varejistas, estreitando o relacionamento.

Conclui-se, que o Programa de Fidelidade Loja Perfeita devem estar cada vez mais associados a parceria e não à venda, procurando sempre ouvir e atender, na medida do possível, coordenadores, promotores, clientes e distribuidores, pois isso só reflete no consumidor final.

REFERÊNCIAS

AJZENTAL, Alberto. **Uma história do pensamento em Marketing**. 2008. Tese (doutorado) – Escola de Administração de Empresas da FGV, São Paulo, 2008.

CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento: um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos**. São Paulo: FEA/USP (Tese de Doutorado), 2003.

CRESCITELLI, Edson; IKEDA, Ana Akemi. Marketing de relacionamento entre fabricantes e vendedores do varejo. **Revista Administração em Diálogo**, v. 8, n. 1, 2006, p. 1-15.

DAUD, Miguel; RABELLO, Walter. **Marketing de varejo** [recurso eletrônico]: como incrementar resultados com a prestação de serviços. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GRAHAME, Mark D. U.; HAMMOND, Dowling Kathy. Customer loyalty and customer loyalty programs. **Journal of Consumer Marketing**, v. 20, n. 4, 2003, p. 294-316.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Futura, 1999.

HALLBERG, G. Is your loyalty programme really building loyalty? Why increasing emotional attachment, not just repeat buying, is key to maximising programme success. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**. v. 12, n. 3, 2003, p. 231-241.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. Barueri/SP: Manole, 2004.

KOTLER, P., KELLER, H., SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

_____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios do Marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

LAS CASAS, Alexandre. L. Marketing: uma introdução. In: _____ **Marketing: Conceitos, Exercícios e Casos**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

_____. **Marketing de serviços**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; BARBOZA, Valdemirson Alves. Marketing no varejo. In: LAS CASAS, Alexandre L.; GARCIA, Maria Tereza (Orgs.). **Estratégias de Marketing para Varejo: inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo**. São Paulo: Novatec Editora, 2007, p. 19-43.

LEPSCH, Sérgio; TOLEDO, Geraldo Luciano. **Estratégias para o varejo**. III SemeAd. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/3semead/pdf/Marketing/Art013.PDF>>. Acesso em: 28 jun 2016.

MCKENNA, Regis. Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Bráulio A. C.; TOLEDO, Geraldo L.; IKEDA, Ana A. Fidelização e valor: uma interdependência inequívoca. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT30_-_Fideliza%E7%E3o_e_Valor.PDF>. Acesso em: 23 jun 2016.

PARENTE, J. G.; BARKI, E. Valor no varejo direcionado ao segmento de baixa renda In: PARENTE, J.; LIMEIRA, T. M. V.; BARKI, E. (org.) **Varejos para a Baixa Renda**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. **Marketing 1to1**. CRM Series. São Paulo, 2010.

PRADO, P. H. M. **Programas de Fidelidade, Satisfação, Qualidade no Relacionamento e Lealdade entre Clientes e Supermercados**. XXX Encontro da ANPAD, Salvador, Setembro, 2006.

SANTOS, T., LIMA, M. V. V., BRUNETTA, D. F., FRABRIS, C., SELEME, A.. O desenvolvimento do Marketing: uma perspectiva histórica. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 89-102, jan/mar 2009.

SHARP, B.; SHARP, A. Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. **International Journal of Research in Marketing**. v. 14, 1997, p. 473-486.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**: after marketing. São Paulo: Atlas, 1993.