

MICHELE PAIM NEMECEK
RODRIGO SANCHES

Marketing de Relacionamento:
Um estudo do Programa de Fidelidade AmBev

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Professor Orientador: Dr. Maurício Pereira

Florianópolis
2004

MICHELE PAIM NEMECEK
RODRIGO SANCHES

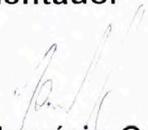
**MARKETING DE RELACIONAMENTO:
UM ESTUDO DO PROGRAMA DE FIDELIDADE AMBEV**

Este trabalho de conclusão de estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 06 de fevereiro de 2004.

Profº. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Profº. Dr. Mauricio Pereira
Orientador


Profª. Msc. Mauricio Cosentino
Membro


Profª. Msc. Helena Mayer
Membro

Deus,

pela força que me deu em todos os momentos, desde o começo deste curso;

Aos meus pais,

pelos valores éticos e morais que me foram ensinados, e pelo exemplo de vida que tem sido para mim;

Ao meu marido/esposa,

Pelo amor e compreensão nos períodos atribulados;

Aos professores do Curso de Administração da UFSC,

com quem tive a satisfação de conviver e pelas experiências transmitidas;

A AmBev,

pela oportunidade de pesquisar e aplicar as ferramentas aprendidas no Curso de Administração da UFSC.

"A gente não faz amigos, reconhece-os."

Vinicius de Moraes

RESUMO

As estratégias de fidelidade estão crescendo em popularidade por toda parte. Empresas de diferentes setores estão aprendendo que alocar recursos de marketing para promover vendas repetidas pode ser mais lucrativo a longo prazo do que investir esses mesmos recursos para atrair novos negócios. A cada novo ano de relacionamento, o atendimento aos clientes se torna mais barato. À medida que o ciclo de vida do cliente avança, os clientes fiéis se tornam "construtores de negócios", comprando mais, pagando maiores preços (*premium prices*) e atraindo novos clientes pelas referências boca a boca. A natureza e estratégias dos programas diferem, da mesma forma que os graus de sucesso. Mas isso não impede que se determinem quais os fatores que conduzem um programa ao êxito. Considerando que a empresa em questão atinge vários perfis de clientes (pontos de venda), para um correto planejamento de marketing é necessário identificar os alvos de mercado. A segmentação tem sido definida como estratégia de marketing de fundamental importância para o sucesso de uma empresa. Baseia-se na idéia de que um produto comum não pode satisfazer necessidades e desejos de todos os consumidores. O motivo é simples: os consumidores são muitos, dispersos em diversas regiões, têm hábitos de compra variados, gostos diferenciados e variam em suas necessidades, desejos e preferências. Assim sendo, não se pode tratar todos da mesma forma, bem como não se pode tratar todos de forma diferente. O que se pode fazer é tentar reunir grupos de pessoas com características, preferências e gostos semelhantes, e tratá-los como se fossem iguais. Com isso, identificou-se a necessidade de criar uma equipe de vendas especializada em atender clientes de Auto Serviço de Rota (AS Rota), ou seja, mercados com faturamento até R\$ 500.000,00 ao ano. Em outubro de 2002 a *American Beverage Company* - AmBev segmentou seus clientes de acordo com a representatividade destes (CMVs) e outros aspectos como categorias diferentes e posicionou em clusters atendidos de forma diferenciada. Com essa implementação, será avaliado os resultados do Programa de Fidelidade implantado nesses pontos de venda, durante outubro, novembro e dezembro de 2003.

Palavras-chave: Fidelidade - Clientes - Mais Valiosos.

Nota: 27 folhas

ABSTRACT

Customer loyalty strategies are growing in popularity everywhere. Companies of different sectors are learning that to place marketing resources to promote repeated sales can, in the long run, be more lucrative of that to invest these same resources to attract new customers. Each new year of relationship the attendance to the customers becomes more cheap. Always that the life cycle of the customer advances, the loyal customers become "business builders", buying more, paying bigger prices (premium prices) and attracting new customers by word of mouth references. The nature and strategies of the programs differ, in the same way that the success degrees. But this not it hinders that if it determines which the factors that lead a program to success. Considering that this company reaches several profiles of customers (its points of purchase), for a correct market planning its necessary to identify the market targets. The segmentation has been defined as marketing strategy of basic importance for the success of a company. It is based on idea of that a common product not it can satisfy needs and desires of all consumers. The reason is too simple: exist many consumers, dispersed in diverse regions, with varied purchase habits, different needs and preferences. Thus being, it's too difficult to treat all them in the same way, as well as it's inadvisable to make a deal with all them in a different form. What if it can try to congregate similar groups of people with characteristics, preferences and habits, and still treat them as if they could were equals. With this, the necessity to create a team of sales specialized in taking care of customers of Self Service Route (SSRoute) was identified. Or either, markets with R\$ 500,000 in sales per year. In October 2002, American Beverage Company – AmBev - has segmented its customers in accordance with their representation (CMVs), beyond other aspects as their different categories and located in clusters taken care of differentiated form. With this implementation will be planned the Loyalty Program, implemented in these points of purchase during October, November and December of 2003.

Keywords: Customer - Loyalty - Most Valuable - Clients.

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS	10
LISTA DE TABELAS.....	11
GLOSSÁRIO.....	12
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Tema e Problema	14
1.2 Justificativa	14
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
1.4 Estrutura do Trabalho	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 O Desafio das Mudanças nos Negócios.....	16
2.2 A Nova Orientação da Administração de Marketing: Retenção de Clientes	19
2.3 Marketing de Relacionamento	21
2.3.1 Programas de Relacionamento.....	25
2.3.1.1 Tipos de Programas.....	29
2.4 Clientes.....	30
2.5 O Mercado de Varejo.....	31
2.5.1 Classificação do Mercado	33

2.5.2 Auto-Serviço.....	35
2.6 Programas de Fidelidade	37
3 DESENVOLVIMENTO	42
3.1 Metodologia	42
3.1.1 Tipo de Pesquisa	42
3.2 Caracterização da Empresa.....	43
3.2.1 CDD Florianópolis	46
3.3 Pesquisa de Mercado	51
3.3.1 Pesquisa ACNielsen	51
3.3.2 Pesquisa Thomas	53
3.4 O Programa de Fidelidade.....	54
3.4.1 Perfil dos Pdv's para o Programa de Fidelidade.....	54
3.5 Descrição do Programa	56
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	58
4.1 Resultado da Pesquisa	58
4.1.1 Acumulado de Volume e Faturamento.....	58
4.1.2 Comparativo sobre Ano Anterior (Pdv's do Programa x Mercado Auto-Serviço).....	59
4.1.3 Resultado Share Thomás Total AS.....	60
4.1.4 Resultado Share Thomás Integrantes do Programa	62
4.1.5 Resultado Share Nielsen	62
4.1.6 Resultado de Margem Gerada.....	63
4.1.7 Volume Previsto dos Pdv's do Programa sazonalizado	64
4.1.8 Margem por PDV (Programa x Mercado)	65

4.1.9 Orçamento do Programa x Margem Cia (Custo x Benefício).....	65
4.1.10 Número de Produtos por PDV	66
4.1.11 Presença de Marcas AmBev.....	66
4.2 Pontos Fortes e Fracos.....	67
4.2.1 Pontos Fortes.....	67
4.2.2 Pontos Fracos.....	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
6 REFERÊNCIAS	71
ANEXOS.....	73
Anexo 1 – Carta de Adesão.....	74
Anexo 2 – Pontos de Venda	75

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Curva de Sazonalidade	47
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Recursos Investidos em Programas de Fidelidade - Marketing	37
Tabela 2 - Recursos Investidos em Programas de Fidelidade - Distribuição	38
Tabela 3 - Proliferação dos Programas de Fidelidade	38
Tabela 4 - Os Programas Mais Bem Sucedidos	39
Tabela 5 - Os Programas Fracassados	40
Tabela 6 - Modelo Ideal ao Perfil de Mercado/Cliente	41
Tabela 7 - Distribuição por Segmento dos Clientes AmBev	49
Tabela 8 - Leitura Nielsen (Share Auto-Serviço).....	55
Tabela 9 - Escala de Pontuação	56
Tabela 10 - Resultados Volume/Faturamento	59
Tabela 11 - Resultados Volume Ano Anterior ao Programa	60
Tabela 12 - Leitura Pesquisa Thomas (Auto-Serviço)	61
Tabela 13 - Leitura Pesquisa Thomas (Pdv's Programa Fidelidade).....	62
Tabela 14 - Leitura Share Nielsen (Canal Auto-Serviço)	63
Tabela 15 - Margem Estimada de Acordo com Sazonalidade	64
Tabela 16 - Descrição Orçamento Programa	65
Tabela 17 - Número Médio de Produtos Mix Ambev no Pdv's do programa	66
Tabela 18 - % Presença das Marcas Ambev nos Pdv's com Programa	67

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

CDD – Centro de Distribuição Direta

CMV – Clientes Mais Valioso

PDV – Ponto de Venda

Share – Participação de Mercado

PGV – Produto Gerencial de Venda

Mix – Portfólio de produtos da organização

1 INTRODUÇÃO

Conquistar a fidelidade do cliente é cada vez mais o desafio de empresas e profissionais preocupados não só com a sua competitividade, mas com sua própria sobrevivência no mercado. Alcançar esse objetivo, entretanto, requer uma série de cuidados. Em princípio, convém considerar que fidelidade é um tipo de comportamento complexo. Seja no campo das relações afetivas ou comerciais, fidelidade significa, em síntese, confirmação de uma escolha, opção por algo ou alguém e permanência dessa opção num determinado tempo.

Considerando isso, é óbvio que um processo dessa natureza não depende de uma só causa, nem é de uma causalidade simples; ao contrário, é afetado por fatores os mais diversos, tais como experiências vividas e seus significados (positivos ou negativos), emoções, sentimentos, percepções, valores, etc. Não importando a variedade das causas, uma coisa é evidente - é um processo que acontece "em mão dupla", ou seja, depende da capacidade de atratividade daquilo/daquele que é escolhido e das peculiaridades daquele que escolhe, inclusive da sua disponibilidade à fidelidade.

A fidelização é influenciada pela imagem institucional da empresa e os atributos associados à marca que garante o produto - a seriedade do nome, a associação da empresa a causas sociais valorizadas, a competência reconhecida, os valores, a presença duradoura.

Assim sendo, percebeu-se a ótima oportunidade de desenvolvimento de uma pesquisa nessa área, que além de muito rica em acontecimentos, é um assunto de grande atualidade. Este estudo permitirá a análise dos resultados do Programa de Fidelidade AmBev para Clientes Mais Valiosos.

1.1 Tema e Problema

O Mercado hoje é agressivo e composto de muitos concorrentes, cada um deles oferecendo produtos ou serviços relativamente equivalentes. Os clientes, às vezes caracterizados como volúveis, flertam de uma marca a outra sem sentimentos de "traição" a uma marca favorita ou temor de perder valor ao mudar entre as marcas disponíveis.

O mais notável paradoxo da atual sociedade é que quanto mais informações são produzidas, menos tempo temos para assimilá-las. Em um ambiente no qual um volume crescente de informações disputa pela atenção dos indivíduos ou dos negócios que têm uma capacidade limitada para absorver o que está sendo oferecido, sua mensagem pode ser facilmente perdida, mal interpretada ou ignorada de alguma forma.

Na nova era dos negócios, as empresas devem recolocar os clientes em sua posição de honra. Uma modesta loja de armarinhos de tecidos prosperou porque seu proprietário conhecia tão bem cada um de seus clientes regulares que ele podia antecipar suas necessidades e até dar um simpático telefonema quando algum deles estava doente. A grande dimensão do mercado em massa reduziu a ligação da empresa com seus clientes.

A estratégia de negócios baseada no marketing individualizado, requer dos profissionais, não procurar vender um único produto ao maior número de clientes possível. Ao contrário, procurar vender a um único cliente o maior número de produtos possível - durante um longo período de tempo, e diferentes linhas de produtos, baseado nas informações demográficas (endereço, telefone, etc), psicográficas (hábitos de consumo, hobby, etc) e de histórico de compras,

registradas no banco de dados, além de proporcionar a ambos um relacionamento fiel.

A AmBev percebendo a necessidade de premiar a relação com seus clientes, desenvolveu um programa de relacionamento para seus CMV'S. Surgiu a necessidade de verificar a efetividade do programa nos clientes onde foi implantado.

1.2 Justificativa

Segundo Mattar (1996), qualquer que seja o tema escolhido, não importando o tipo de pesquisa, esta precisa para que após a sua realização não ocorram decepções tanto para o pesquisador quanto para a empresa.

Inicialmente, a escolha do tema se baseou em razões de ordem pessoal, explicada por fatores influenciadores, internos e externos, tanto teóricos como práticos e pelo total acesso às informações por parte dos acadêmicos visto que trabalham na empresa e são responsáveis pelo programa. A necessidade da empresa em avaliar os resultados do programa implantado justifica a importância do estudo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar os resultados do programa de fidelidade da AmBev, implantado nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2003.

1.3.2 Objetivos Específicos

Verificar nos pontos de Venda inclusos no Programa, os resultados de:

- Incremento de venda em volume e faturamento;
- Ganho de participação de mercado;
- Aumento de número de produtos do mix AmBev nos pontos de venda;
- Aumento/Manutenção do %Presença de Marcas Ambev nos pontos de venda;
- Analisar Custo do Programa x Rentabilidade para Cia.

1.4 Estrutura do Trabalho

O trabalho está organizado a partir desta Introdução, capítulo 1, onde estão colocados a formulação do problema de pesquisa, justificativa, objetivos, e estrutura do trabalho.

Na Fundamentação Teórica, capítulo 2, são descritas as principais preocupações referentes ao assunto aqui estudado, segundo o ponto de vista de diversos autores.

No capítulo 3, apresenta-se os procedimentos metodológicos, a delimitação do estudo e como foi realizado o programa.

Os resultados e a apresentação dos dados estão no capítulo 4.

E, finalmente, a conclusão e recomendações estão descritas no capítulo 5.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão bibliográfica tem como principal objetivo fornecer ao trabalho acadêmico a base referencial para que todos os assuntos sejam tratados de modo científico, oferecendo contextualização, consistência e credibilidade à investigação.

Para não perder a autenticidade, verifica-se então que todo trabalho deve estar norteado pela teoria.

Confirma-se a importância da teoria na elaboração deste trabalho segundo a citação de Roesch (1999, p.105):

A revisão da literatura permite entre outros propósitos levantar soluções alternativas para tratar de uma problemática. Permite, por exemplo, levantar dados e informações contextuais para dimensionar e qualificar a problemática em estudo; levantar métodos e instrumentos alternativos de análise e assegurar ao seu autor que o trabalho tem alguma originalidade.

2.1 O Desafio das Mudanças nos Negócios

A atual conjuntura brasileira aliada às mudanças que estão ocorrendo no comportamento do consumidor, quanto aos seus desejos, necessidades e expectativas, exige uma nova abordagem para o marketing.

Para Kotler (2000, p. 48), “[...] o mercado não é mais o mesmo. Ele está mudando radicalmente como resultado de grandes forças, como avanços tecnológicos, globalização e desregulamentação”.

Segundo esta lógica, Gordon (2001, p. 57) relata que “nos Estados Unidos, durante a década de 80 a qualidade deixou de estar disponível para somente alguns e passou para o mercado de massa”. As empresas passaram a se

preocupar mais com a qualidade dos produtos e serviços que estavam produzindo. Dessa forma a qualidade passou a ser disseminada em igual proporção entre os consumidores.

Porém, não foram somente as empresas que começaram a perceber que o mundo estava iniciando uma grande transformação. As pessoas notaram que não necessitavam mais se prender aos modismos impostos pela sociedade.

Segundo Harman e Hormann (2001, p. 108), "nos últimos vinte e cinco anos, surgiram muitas evidências de que as pessoas estão se conscientizando do fato de que detêm o poder de mudar suas vidas e o mundo". Esta concepção no panorama dos negócios pode ser definida segundo Vavra (1993): a partir dos anos 90 o consumidor não foi mais o mesmo, suas decisões de compra passaram a ser tomadas de forma menos impulsiva devido ao amadurecimento do mercado. Sendo então feitas de forma mais pensada, levando em consideração antigas experiências com produto e serviços.

Os avanços tecnológicos, a globalização e a desregulamentação têm gerado novos comportamentos e desafios. Levando as empresas a mudarem o foco de seus negócios.

Como descreve Vavra (1993, p. 20), "nos anos 80 [...] assim que os setores industriais foram desprotegidos, sua estrutura e modos competitivos reagiram substancialmente. A mudança básica tem sido na orientação das empresas em relação aos clientes". Esta sensação de 'desprotegidos' se dá devido aos grandes crescimentos da indústria tecnológica que juntamente com a globalização causa a abertura de mercados. Vavra (1993, p. 21) relata também que "a abertura de mercados causa tumulto porque força as empresas à adoção de uma perspectiva voltada para o consumidor em lugar de uma mentalidade de distribuição; elas são

forçadas a se engajarem em marketing! Isso requer informações sobre os consumidores".

No Brasil as circunstâncias também mudaram, Blecher (2002, p. 46) delinea as mudanças com os seguintes dizeres:

A situação começou a se inverter no começo dos anos 90: a abertura da economia e a estabilidade que seguiu ao Plano Real viabilizaram os investimentos estrangeiros no setor de distribuição, dando partida a um amplo, inédito e fulminante processo de fusões e aquisições.

A cada ano que se passava às empresas sentiam mais necessidades de mudar a forma de negociar. Em determinado momento notou-se a enorme necessidade de direcionar a visão do coletivo para o individual.

Conforme a interpretação de Vavra (1993, p. 45),

Assim como o mercado dos anos 80 caracterizou-se pela fenomenal quantidade de informações em nível agregado (macromercado), o mercado dos anos 90 para frente será caracterizado pelas informações ao nível do consumidor individual (micromercado).

Em uma visão mais detalhada sobre a adequação à individualidade, Gordon (2001, p. 57) expõe que

A década de 90 foi aquela na qual a aplicação de produtos e serviços passou (e continua passando) da fase de um bom ajuste às necessidades da maioria dos clientes em um segmento de mercado para a de uma adaptação perfeita às necessidades de cada cliente individual.

Informações direcionadas a cada consumidor de forma individual podem ser obtidas através da tecnologia em grande abundância.

Para Vavra (1993, p. 22) "a informação está longe de ser um recurso escasso entre os concorrentes dos anos 90. Capacidade de pesquisa extensiva fazem parte da meta da maioria dos concorrentes. Provavelmente, nenhuma empresa capitaliza em uma visão de marketing como ocorria no passado".

De uma maneira geral Gordon (2001, p. 59) compreende que:

A tecnologia pode virar a mesa para o grande empresário. Atualmente, existe o potencial para os negociantes que vendem em massa preverem as necessidades dos clientes individuais. Quando abrem as portas de manhã eles podem prever quem entrará. E podem dispor de um processo para atender cada um desses clientes conforme eles desejam individualmente.

2.2 A Nova Orientação da Administração de Marketing: Retenção de Clientes

A expressão marketing é confundida por muitas pessoas por estas não terem o conhecimento de sua definição.

Uma das primeiras definições de marketing surgiu em 1960 pela AMA (*American Marketing Association*), como sendo: o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador. O conceito de marketing vem constantemente evoluindo junto ao mercado, tomando sua definição cada vez mais ampla e completa.

Para Kotler (2000, p. 30), o marketing é definido como sendo “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”.

A definição de marketing é simplificada por Richers (2000, p. 5) como “a intenção de entender e atender o mercado”.

A partir destas definições pode-se observar que o marketing, atualmente, deixou de ter uma visão focada somente para as vendas e os lucros e passou a dar enfoque nas necessidades e satisfação dos clientes.

Conforme Mckenna (1992, p. 2):

Há várias décadas, havia empresas direcionadas às vendas, concentrando suas energias na modificação da mentalidade do cliente, de modo a adaptá-lo ao produto – praticando a escola de marketing do 'qualquer co. desde que seja preto'. Com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição, algumas empresas mudaram sua abordagem e começaram a se voltar para o cliente. Essas empresas expressaram uma nova disposição em modificar seu produto de modo a atender às exigências dos clientes – praticando a escola do marketing do 'diga que cor prefere'.

A mudança do foco do marketing beneficia não somente os clientes como também a própria empresa. Obtendo, através desta necessidade de atender os clientes, mais lucros e maior participação no mercado.

Ressalta Gordon (2001, p. 85) que:

As avaliações para o profissional de marketing tradicional eram associadas ao desempenho financeiro e à participação no mercado, mas, na era do marketing de relacionamentos, as avaliações que interessam incluem aquelas que possibilitam um crescimento lucrativo e de longo prazo para a empresa. Essas avaliações não são enfocadas internamente sobre o produto, mas extremamente sobre o cliente.

O mercado de hoje não pode ser comparado com nenhum anterior. A competitividade está muito maior sendo que os produtos e os serviços possuem a mesma qualidade e são relativamente equivalentes.

Segundo Churchill e Peter (2000, p. 56),

Após a segunda Guerra Mundial, muitas economias mundiais ficaram devastadas. [...] Naquela época, a área de marketing pôde crescer rápida e lucrativamente servindo o mercado doméstico se medo de concorrência externa. Agora, porém, as organizações no mundo todo têm os conhecimentos e os meios financeiros para competir por compradores globais, numa concorrência formidável.

Os consumidores de hoje trocam de marca sem nenhuma piedade buscando sempre atingir a sua necessidade e satisfação pessoal. Essa constante

busca da satisfação pelas necessidades é que decide se o cliente vai ou não se tornar fiel à determinada marca, pois só importa a ele atingir essas necessidades.

Tanto que para Vavra (1993, p.17):

Competir em tal mercado para conquistar clientes (a preocupação aparente da maioria dos profissionais de marketing contemporâneos) pode ser fácil porque os clientes demonstram lealdade de marca muito pequena. Eles poderiam comprar mais de uma ou duas vezes. O que é consideravelmente mais difícil em tal dinâmica de mercado é manter os clientes comprando regularmente uma marca ou serviço. Dados os custos decorrentes de conquistar novos clientes, a única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais. Portanto, a retenção de clientes é de longe mais importante do que a atração de clientes.

As políticas de administração moderna, objetivam atendimento eficaz a todos os clientes, propondo a incursão e manutenção de inter-relacionamentos duradouros, com a finalidade de criar vínculos mais fortes de lealdade com seus clientes finais, atendendo sumariamente todas as suas necessidades.

O propósito fundamental do marketing no varejo é conquistar e manter clientes, muito embora percebe-se que as estratégias parecem estar direcionadas para a conquista e não para a retenção. No entanto, segundo Christopher [1999], a tendência é que esse procedimento evolua para o desenvolvimento de processos que aumentem a fidelidade do cliente a longo prazo. Esse aspecto tornou-se princípio para o conceito de marketing de relacionamento, cuja finalidade é criar e desenvolver relacionamentos de longa duração e que sejam lucrativos.

2.3 Marketing de Relacionamento

Hoje em dia, as empresas não devem se basear somente nas vendas para competir no mercado. Esta já não é mais a principal vantagem competitiva. O

importante no momento é investir nos clientes, transformar clientes potenciais em clientes fiéis. A valorização do cliente se tornou algo extremamente fundamental para qualquer ramo que queira se manter no mercado. Afinal são eles, os clientes, os responsáveis pela lucratividade da empresa.

Conforme Kotler (2000, p. 48):

Os clientes estão exigindo cada vez mais qualidade e serviço superiores, além de alguma customização. Eles percebem menos diferenças reais entre produtos e mostram menos fidelidade a marcas. Eles também podem obter muitas informações sobre produtos por meio da Internet e de outras fontes, o que permite que comprem de maneira mais tradicional. Os clientes estão mostrando maior sensibilidade em relação ao preço e em sua busca pelo valor.

Para conquistar o cliente e fazê-lo tornar-se fiel é necessário mostrar ao cliente o quanto ele é importante para a empresa. Criar um relacionamento onde ambas partes consigam interagir de maneira igual. Proporcionam para os clientes o máximo de satisfação possível para com seus produtos e serviços dentro e fora da empresa. E é através do marketing de relacionamento que a empresa pode demonstrar ao cliente o seu devido valor.

Segundo Gordon (2001, p. 31), "o marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria".

Já na definição de Vavra (1993, p. 40) o marketing de relacionamento é "[...] o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos".

O "Marketing de Relacionamento tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com parte. Para tanto,

Mckenna (apud KOTLER, 2000, p. 35) relata que a chave - clientes, fornecedores, distribuidores -; a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo”.

De acordo com Churchill e Peter (2000, p. 518), “No marketing de relacionamento, o fechamento da venda não é o fim do processo. Ao contrário os vendedores orientados para o valor continuam trabalhando num relacionamento de longo prazo com os clientes”.

Os acompanhamentos eficazes no pós-venda são positivos e acaba estimulando no cliente a avaliação benéfica dos produtos ou serviços que adquiriu, sensibilizando-o quanto aos aspectos relacionados ao valor agregado ao produto ou serviço, o que irá deixá-lo propenso a realizar novas negociações, demonstrando-se assim que se faz necessário à organização manter um relacionamento de longo prazo com os seus clientes.

De acordo com a posição de Kotler e Armstrong (1998, p. 397),

Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez mais, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para construção de relacionamento que contêm valor e redes de oferta de valor.

Nesta mesma visão, Vavra (1993, p. 41) define o objetivo do marketing de relacionamento como sendo: “[...] construir relacionamentos duradouros com todos os clientes”.

Nota-se que cada vez mais as empresas estão se preocupando em relacionamentos duradouros, individuais e personalizados com seus clientes, através das novas tecnologias disponíveis no mercado. Por isso, elas devem interagir com seus clientes para saber o que se passa do outro lado da negociação.

Reforçando esta afirmação, Peppers, Rogers e Dorf (2001) colocam que para construir relacionamentos duradouros a empresa deve aprender continuamente com as interações com cada cliente. A empresa precisa agir rapidamente respondendo às informações trazidas pelas interações. A empresa precisa cativar seus clientes, em particular os melhores clientes, e assegurar que eles nunca pretendam trocar de empresa.

Para tanto Gordon (2001, p. 83) salienta que,

A visão do marketing de relacionamento é que os relacionamentos efetivos entre as pessoas, assim como entre as organizações, só são possíveis quando há um valor mútuo que é constantemente criado e compartilhado. Isso requer que as pessoas dentro da cadeia de relacionamentos pela qual é criado o valor para o cliente final trabalhem, juntas para definir áreas de interesse mútuo e de potencial para serem compartilhadas.

Os clientes querem ser tratados como se fossem únicos, querem ser tratados de forma individual. Porém, isto só pode ser feito se a empresa de uma maneira geral assumir compromisso perante o cliente. A participação dos funcionários, fornecedores e demais envolvidos no processo é de fundamental importância para a evolução do programa de relacionamento.

Segundo a abordagem de Gordon (2001, p. 286), "se o relacionamento entre o participante e a empresa não tiver o mesmo propósito, intensidade ou natureza, o rendimento da ligação entre a empresa e seus clientes podem estar em risco". Entende-se por participante do processo, os funcionários, fornecedores e outros já citados anteriormente.

São vários os tipos de clientes que existem, entretanto somente alguns interessam para as empresas no âmbito do marketing de relacionamento. Porém, nem sempre as empresas conseguem distinguir quem são estes clientes.

As pessoas concentram suas energias nos clientes estratégicos, não em todos os clientes dentro de um segmento, menos ainda nos segmentos prioritários. Os profissionais de marketing de relacionamento precisam escolher com outros dentro da empresa e com os clientes, e conseguir um bom consenso da escolha feita. (GORDON, 2001, p.82).

Conforme Stone (1992), 80% das vendas repetidas vem de 20% da base de clientes.

Várias tecnologias já estão disponíveis no mercado para que os dados deste tipo possam vir a ser explorado pelas empresas com o intuito de transformá-los em informações. Algumas empresas até já possuem esse tipo de tecnologia, porém não a utilizam corretamente. Estas informações são importantes para que a empresa possa descobrir estratégias objetivando cada vez mais conhecer o seu cliente e interagir com ele.

Ressalta Gordon (2001, p. 83) que:

Os profissionais de marketing de relacionamento deveriam estar desenvolvendo sistemas de informação sobre o cliente em vez de sistema de informação sobre marketing, com detalhes consideráveis sobre demografia, comportamento, atitudes e interação do cliente com a empresa.

2. 3.1 Programas de Relacionamento

Diante da mudança do foco do marketing, de mercado global para cliente individualizado e da introdução do marketing de relacionamento, surgem nas empresas os programas de relacionamento que são diferenciais competitivos que buscam aplicar o marketing de relacionamento com o objetivo de interagir com o cliente.

Para que esta interação ocorra da melhor forma possível, segundo Gordon (2001) o relacionamento deve lidar com os seguintes conceitos:

- Mudança das expectativas do cliente – a expectativa do cliente cresce e se sofisticada a cada compra, a constante alteração da expectativa do cliente faz com que a empresa tenha que adotar novas abordagens a partir dos programas já existentes;
- Segmentando os clientes, não os mercados – as empresas podem classificar seus clientes a partir de considerações como seus valores atuais e potenciais para a empresa e sua receptividade para um relacionamento mais próximo com a empresa, levando os clientes a serem classificados como fraco, regular ou bom;
- Melhores clientes merecem melhores valores – os clientes não têm importância igual, quando a empresa percebe isso e começa a direcionar seus esforços para esses clientes mais possibilidades surgiram para o aperfeiçoamento do negócio. As empresas que não fazem esta diferenciação. Elas acabam satisfazendo muito pouco os seus melhores clientes e como consequência disso perdem parte de sua lucratividade;
- O valor proporcionado ao cliente depende da cadeia de relacionamentos – a cadeia de relacionamentos das empresas é dificilmente reforçada com as pessoas que contribuem para o desempenho do relacionamento com o cliente final como, por exemplo, funcionários, fornecedores e canais de distribuição. Porém, existe em muitas empresas a oportunidade de avaliar os relacionamentos na cadeia sendo possível estabelecer objetivos de relacionamento e desenvolver estratégias com cada categoria de participantes do negócio;
- Dados, dados, dados – várias empresas guardam dados em grandes quantidades, porém falta um direcionamento desses dados. Esses dados

devem servir para o conhecimento e a percepção do cliente e do participante do negócio. É preciso coletar dados sobre cada categoria de clientes;

- Tecnologia para a customização em massa – ainda são poucas as empresas que administram o relacionamento em processos de customização em massa. As empresas têm que reconhecer o papel da tecnologia e trabalhar com ela para aperfeiçoar o relacionamento com o cliente;
- Apoio necessário da diretoria e dos investidores – o marketing de relacionamento também deve ser utilizado dentro da empresa. Os diretores devem dar suporte aos seus gerentes e transmitir credibilidade perante o programa de relacionamento;
- Reconhecimento e recompensa para o trabalho em equipe – a qualidade do relacionamento depende de como a equipe trabalha. É importante reconhecer o esforço da equipe e recompensá-las por manterem sempre o aperfeiçoamento com os clientes.
- Organização por meio do relacionamento e capacidade – muitas empresas vêem o marketing de relacionamento como algo importante para o futuro, porém estas empresas precisam estar organizadas para o relacionamento.

Outro fator muito importante dos programas de relacionamento é a comunicação. A comunicação é a peça fundamental para o bom funcionamento do programa de relacionamento.

Conforme a abordagem de Vavra (1993), a comunicação deve ser sustentada pelos seguintes objetivos:

- Posicionar a empresa. A comunicação pode ser feita para fortalecer a imagem da empresa perante seus clientes;

- Informar os clientes sobre novos ou atuais produtos. A comunicação pode informar os clientes sobre novos produtos e lembrá-los sobre os atuais;
- Educar clientes. Mostrar ao cliente como é feito o processo de produção ou processo de entrega dos produtos faz com que ele sinta uma credibilidade maior por esta empresa. A comunicação pode fazer com que o cliente aprenda sobre a empresa através de uma forma simplificada;
- Proporcionar sensação de pertencer e de importância aos clientes fazendo-os sentirem-se parte de um grupo exclusivo ou privilegiado que é a parte integrante do programa de comunicações com clientes. Os clientes não se sentirão recompensados se as comunicações possuírem pouco ou nenhum valor inerente;
- Reafirmar a decisão de compra do cliente. As empresas devem reforçar a escolha de um produto ou serviço feito pelo cliente, a comunicação é uma forma de valorizar o processo de compra;
- Comunicação eletrônica. A vantagem da comunicação eletrônica é que esta pode ser feita de forma imediata mantendo um diálogo entre a empresa e o cliente quase que instantaneamente.

A importância da comunicação em um programa de relacionamento pode ser conferida através da seguinte citação de Mckenna (1992, p. 121) "a comunicação é um diálogo. [...] É através do diálogo que as relações são construídas e os produtos são concebidos".

Entretanto o resultado desta comunicação, do desenvolvimento do diálogo deve ser esperado com paciência, pois pode não se obter um retorno imediato.

Segundo Mckenna (1992, p.134) "precisamos de um longo tempo para estabelecer contatos e construir relações".

2.3.1.1 Tipos de Programas

Os programas de fidelização de acordo com o nível de relacionamento podem ser estabelecidos através dos seguintes modelos:

- O Modelo de Recompensas: este modelo procura recompensar o relacionamento do cliente e a repetição da compra por meio de prêmios. Bônus e incentivos;
- O Modelo Educacional: neste modelo o ciclo de comunicação é mantido com um programa de comunicação interativo que coloca à disposição do cliente um conjunto de materiais informativos. Eles podem ser enviados periodicamente aos clientes ou mediante solicitação. A principal característica deste programa consiste em "educar" o cliente para o uso ou consumo do produto;
- O Modelo Contratual: O modelo contratual é um clube de clientes, no qual ele paga uma taxa para se tornar membro e usufruir uma série exclusiva de benefícios;
- O Modelo de Afinidade: o modelo de afinidade é um clube de clientes que agrupa pessoas segundo algum tipo de interesse, normalmente o elemento básico é uma publicação, como uma revista ou encartes específicos;
- O Modelo do Serviço de Valor Agregado (ou adicional): neste tipo de modelo o cliente é reconhecido por algum serviço que é agregado à compra do

produto, ou uso do serviço. Considera-se neste modelo a agregação de valor ao serviço prestado, a exemplo o transporte do aeroporto ao hotel, oferecido a um custo ínfimo ou gratuito aos clientes;

- O Modelo de Aliança: este modelo é utilizado por empresas não concorrentes que fazem uma aliança para prestar serviço aos seus clientes comuns. Um exemplo típico é as companhias aéreas, que fazem a reserva de carros com as locadoras de veículos.

Cada um desses modelos busca formas de criar e manter um relacionamento duradouro e estável com o cliente, usando um conceito específico de reconhecimento. Cada empresa deve escolher o modelo que mais se adapte aos desejos e expectativas de seus clientes.

2.4 Clientes

Os clientes de uma empresa podem ser encarados como seu principal "ativo", pois sua existência e expansão dependem do capital proveniente do consumo destes, sem eles nenhuma organização poderia existir.

E, segundo Giansesi e Corrêa (1996, p. 74) "o que mantém a lealdade do cliente e sustenta o poder de competitividade no longo prazo é o atingimento ou superação consistente das expectativas do cliente."

Existem vários tipos de clientes no mercado. É preciso conhecer e saber identificar cada tipo de cliente, as empresas devem saber qual deste tipo interessa

para a sua organização para a partir disto elas conseguem direcionar o foco da empresa e dos produtos conforme a necessidade do cliente.

Segundo Kotler (2000), pode-se classificar os clientes da seguinte forma:

- Clientes potenciais: aqueles que possuem um forte interesse potencial pelo produto e são capazes de pagar por ele;
- Clientes potenciais desqualificados: são aqueles que tem um problema de crédito ou não são lucrativos;
- Clientes eventuais: continuam a comprar da concorrência;
- Clientes regulares: realizam suas compras com uma certa regularidade;
- Clientes preferenciais: clientes a quem a empresa trata excepcionalmente bem e com conhecimento, pois esta tem interesse em manter um contato maior pelo fato destes clientes serem os 20% que geram 80% da receita da empresa.

Dentre estes tipos de clientes, os clientes preferenciais são os que interessam para o marketing de relacionamento. A empresa deve conhecer bem este cliente para poder interagir com ele, coletando através destas interações dados que, se transformados em informações úteis, podem futuramente ser utilizados como uma vantagem competitiva.

2.5 O Mercado de Varejo

Segundo Las Casas (1992) a concepção do varejo, como elemento intermediário dos sistemas produtivos, se deu nos Estados Unidos e Inglaterra, no

século XIX, quando surgiram as chamadas *general stores*, ou lojas de mercadorias gerais, onde se comercializava praticamente todos os tipos de mercadorias: alimentos, tecidos, utilidades domésticas, armas e munições, ferramentas e diversos outros. Em 1886 teve início a Sears, um varejo que vendia por meio de catálogos, que mais tarde se transformou em loja de departamento.

Conforme Parente (2000) o varejo no Brasil, tal qual se conhece hoje, começou a ser esboçado no final do século XIX, com o início da industrialização e o surgimento dos meios e vias de transporte. Os historiadores citam o Visconde de Mauá como um dos primeiros e mais importantes varejistas, além de ser responsável por fundações de bancos, construção de estradas de ferro, estaleiros industriais e investimentos importantes em companhias de iluminação a gás no Rio de Janeiro.

Las Casas (1992) afirma que em termos históricos, o desenvolvimento mais concreto do varejo aconteceu no período logo após a segunda guerra, quando teve início o declínio do setor atacadista tradicional, que dominava tanto o setor produtivo como distributivo. A partir daí houve o aumento da concentração dos negócios de varejo.

Takaoka & Navajas (1997) nos diz que o setor de alimentos demorou um pouco mais para responder à demanda dos novos tempos. O aparecimento do auto-serviço, denominado supermercado, só ocorreu nos anos 50. Foi aí que a evolução e modernização do varejo ganharam impulso, principalmente com a entrada do capital estrangeiro, especialmente da França e da Holanda. Exemplo disso foi a chegada de gigantes multinacionais como o Carrefour, o Makro e a C&A.

O computador transformou-se num aliado do varejo na luta para acompanhar essa evolução empreendida pelo mercado consumidor. Com isso, os

varejistas estão melhorando sua capacidade de previsão de demanda, de seleção do mix de produtos, de controle de estoques, racionalização de espaços e exposição dos itens no ponto-de-venda.

2.5.1 Classificação do Mercado

Tomando-se como base os recursos físicos empregados no contato com os compradores finais, Walters (apud TOLEDO; BATISTA, 1996, p. 124) formula uma classificação das empresas de varejo, considerando duas modalidades: "varejo com loja (*store retailers*) e varejo sem loja (*nonstore retailers*), sendo a primeira mais comum e usualmente mais citada na literatura sobre o assunto". As lojas especializadas, bem como as lojas de desconto e as lojas de departamento, são os principais exemplos do *store retailers*. As modalidades mais representativas de *nonstore retailing* são a venda direta: via postal e eletrônica.

Na opinião de Kotler (2000, p. 540), os varejistas com loja podem ainda, se posicionar para oferecer um dos quatro níveis de serviços:

1. *Auto-serviço*: a base das chamadas operações de desconto, que muitos clientes se dispõem a procurar, comparar e selecionar produtos para economizar gastos;
2. *Seleção*: o próprio consumidor identifica o produto que deseja comprar, embora tenha algum vendedor para orientar. O cliente completa a transação pagando ao vendedor pelo item escolhido;
3. *Serviço limitado*: existe uma exposição de um grande volume de mercadorias à venda, onde os clientes necessitariam de maiores informações e ajuda na

escolha. A loja oferece, ainda, serviços como crédito e privilégios de devolução, ou troca de mercadorias;

4. *Serviço completo*: os vendedores estão sempre de prontidão para auxiliar os compradores em todas as fases do processo, tais como: procurar, comparar e selecionar o que pretende comprar. As pessoas que preferem ser atendidas procuram esse tipo de loja. No entanto, o alto custo de pessoal, juntamente com maior estoque de produtos especializados e itens de menor movimentação e com os muitos serviços, resulta em um varejo de alto custo.

No cenário competitivo, onde confrontam-se as redes de varejo, o formato das lojas se transformou em elemento estratégico. Tanto as grandes lojas, como aquelas de menor porte, empreendem seus potenciais competitivos baseados no formato que adotaram. O fato é que, independente do tamanho, todos estão competindo entre si.

Os formatos mais conhecidos e destacados de lojas de varejo são as lojas de departamento, os magazines e os supermercados. No entanto, existem inúmeras outras categorias à disposição dos consumidores. Kotler (2000, p. 541) descreve as principais:

- *Loja de especialidade*: apresenta uma linha restrita de produtos com uma grande variedade, como lojas de vestuário, artigos esportivos, móveis, floriculturas e livrarias. Uma loja de calçados seria uma loja de linha única, uma loja de calçados masculinos seria uma loja de linha limitada, e uma loja de calçados masculinos esportivos seria uma loja superespecializada;

- *Loja de departamentos*: oferece várias linhas de produtos, tais como: produtos para o lar, vestuário, utensílios domésticos, artigos de caça e pesca, produtos de decoração, etc. Cada linha em seu departamento separado;
- *Supermercado*: operações de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume. Projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica;
- *Lojas de conveniência*: estrutura de pequeno porte, localização próxima às áreas residenciais, funcionando em horários prolongados, preços ligeiramente mais altos. Apresenta uma variedade limitada de produtos.

Segundo Kotler (2000, p. 564), tal como os produtos, os formatos de varejo cumprem fases de crescimento e declínio. À medida que as lojas atuais vão agregando serviços para permanecer competitivas, seus preços sobem e os custos também crescem. Dessa forma, elas abrem espaço para novos formatos, que oferecem um mix de mercadorias e serviços a preços mais acessíveis.

2.5.2 Auto-Serviço

Segundo Ferreira (2000) os primeiros empresários brasileiros, que arriscaram seus investimentos no setor de supermercados, podem ser considerados mais que desbravadores de um novo campo de negócios. Eles tiveram a coragem e a competência de estabelecer um marco definitivo na história econômica brasileira, representando, hoje, cinco décadas depois, algo em torno de 6% do Produto Interno Bruto – PIB nacional.

O supermercado é o formato de varejo que mais se destaca no sistema de auto-serviço, principalmente por ser de maior visibilidade e frequência de visitas.

Por isso, ele chama tanto a atenção dos consumidores como dos fornecedores das mais variadas linhas e tipos de produtos. A loja do supermercado é almejada por produtores de alimentos, vestuários, calçados, artesanatos, eletrodomésticos, peças para automóveis, ferramentas, utilidades domésticas, frios, embutidos, bebidas, editores, informática e muitos outros. Isso mostra a importância dos supermercados no mundo moderno. Segundo a definição de Kotler (2000, p.541), o supermercado é o "auto-serviço que desenvolve operações relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica".

Para Silva (apud FERNANDES, 1996, p. 207), o supermercado pode ser definido como sendo o "sistema de auto-serviço em que o consumidor serve-se do que deseja comprar, só entrando em contato com os operadores da loja para pagamento de suas compras". Ele tem como objetivo principal a venda de alimentos, dispondo, de forma complementar, as seções de mercearia, carnes, frios, laticínios e hortifrutigranjeiros. Alguns oferecem seção de não alimentícios, basicamente orientada para a venda de artigos de uso e consumo doméstico imediato. Ainda nessa linha de raciocínio, Rodrigues (1993) defende a idéia de que o supermercado é o formato varejista que, adotando o auto-serviço, expõe e vende no mesmo local gêneros alimentícios, artigos de consumo imediato e utilidades domésticas.

Por causa dessa variedade de itens em exposição, poucos foram os setores da economia brasileira que apresentaram um crescimento tão acelerado quanto o de supermercados. Em cinco décadas essa evolução saiu da era do varejo

de armazéns, empórios e feiras livres para a instalação de uma rede de mais de 24 mil lojas cobrindo o país, segundo o estudo Abras/ACNielsen (2001).

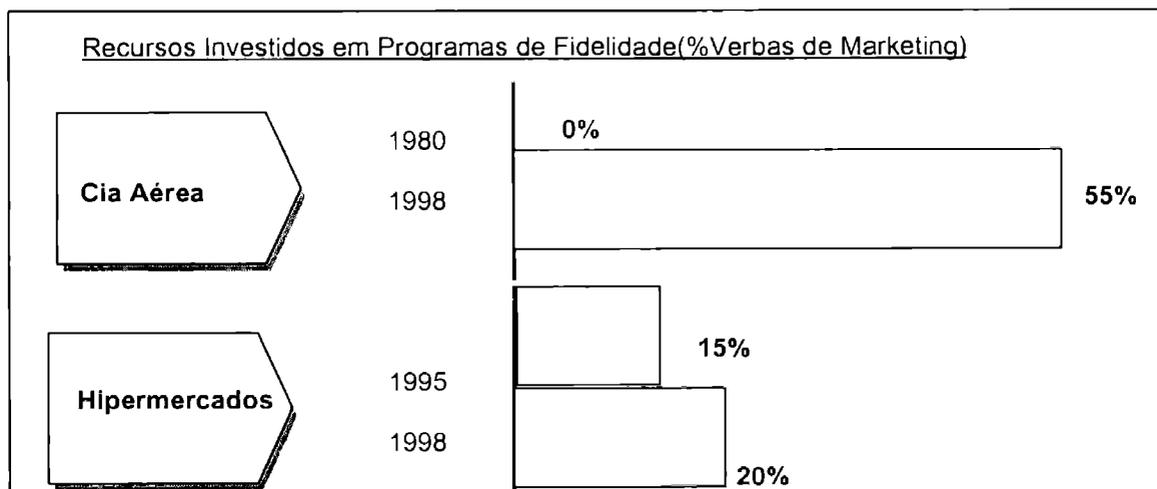
O que caracteriza as lojas de supermercados é o auto-serviço aliado à condição que se dá ao cliente de optar pela compra de um volume de produtos de uma só vez, como a compra de uma única unidade seja qual for o produto.

Elas podem ser diferenciadas pelo tamanho da área de vendas, o número de *check-outs*, o número de itens oferecidos, bem como a natureza e origem dos mesmos: alimentos e não alimentos.

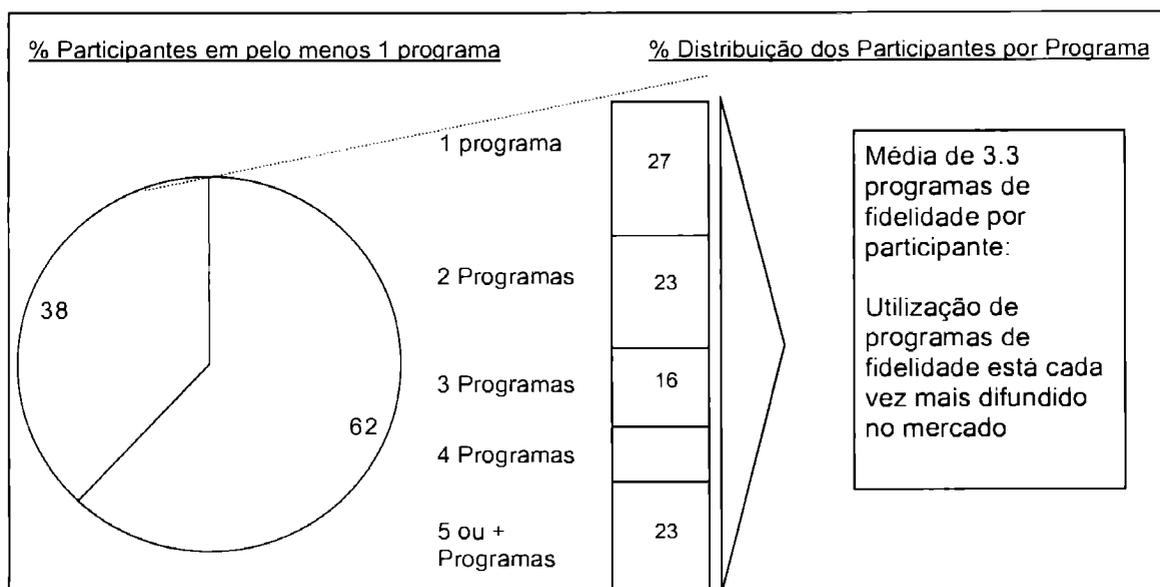
2.6 Programas de Fidelidade

Os programas de fidelidade são ferramentas cada vez mais utilizadas para sensibilizar clientes.

Tabela 1: Recursos Investidos em Programas de Fidelidade - Marketing



Fonte: Da Autora.

Tabela 2: Recursos Investidos em Programas de Fidelidade - Distribuição

Fonte: Da Autora.

Tabela 3: Proliferação dos Programas de Fidelidade

Segmento	Principais empresas	% de participantes com programas
Empresas Aéreas	American Airlines, United Airlines, Delta Airlines, U.S Airways, Northwest Airlines, Southwest Airlines, Continental Airlines, Trans World Airlines, Alaska Airlines, America West	90+
Cartões de Crédito	First USA Bank One, Citigroup, MBNA, American Express, Discover, Chase Manhattan, Bank of America, Household, Capital One, Fleet Bank	90+
Loja de Departamentos	Sears, JCPenney, Federated, May, Dillards, Saks, Nordstrom, Dayton Hudson, Kohls, Neiman Marcus	85
Super/Hiper Mercados	Kroger, Albertsons, Safeway, Costco, Ahold, Winn Dixie, Publix, A&P, Food Lion, Sam's Club	60
Postos de Gasolina	BP/Amoco, Cilgo, Chevron, Shell, Exxon, Mobil, Phillips, Conoco, Texaco, Ultramar	90
Farmácias	Walgreens, CVS, Rite Aid, Eckero, American Drugstores, Longs, Medicine Shoppe, Phar-Mor, Drug Emporium, Genovese	45

Fonte: Pesquisa de Fidelidade McKinsey 1999, baseado em 1200 entrevistas

De acordo com Tabela 3, conclui-se que as Empresas Aéreas, Empresas de cartões de crédito e Postos de Gasolina foram os segmentos que mais aderiram a programas de fidelidade.

A proliferação dos programas de fidelidade é devido a três fatores:

- Mudança na Atitude dos consumidores (aumento na expectativa, lealdade menos valorizada e menor diferenciação baseada apenas em benefícios funcionais);
- Redução das Barreiras de Entrada - Saída (facilidade de acessos à informação, maior transparências nos preços e menos relacionamentos pessoais);
- Aumento da Competição (novos competidores no mercado, maior disponibilidade de opções e aceleração no ritmo de inovação).

Tabela 4: Os Programas Mais Bem Sucedidos

Programas Bem Sucedidos		
Programa	Descrição	Impacto/histórico
	<ul style="list-style-type: none"> • 1 crédito de milha ganho para cada milha voada • Milhas trocáveis primordialmente por viagens gratuitas • 78 parceiros e mais de 3000 participantes minoritários 	<ul style="list-style-type: none"> • Lançado em 1981 • 35 milhões de participantes • Mais da metade das milhas custeadas por parceiros, gerando mais de US\$ 500 milhões em receitas adicionais
	<ul style="list-style-type: none"> • 1 ponto ganho por cada dólar gasto utilizando o Amex Card • Pontos trocáveis por milhas ou por produtos • 56 parceiros para premiação 	<ul style="list-style-type: none"> • Lançado em 1991 • 6 milhões de participantes • Acréscimo de 25% no valor das transações com cartão durante o primeiro ano • Mais de US\$ 150 milhões de receitas anuais
 (Canada)	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Fidelidade Independente, servindo patrocinadores/participantes em 60 categorias de varejo • Milhas aéreas ganhas por compras no varejo • Milhas aéreas trocáveis por viagens gratuitas ou produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Lançado em 1991 • 6,2 milhões de participantes • US\$ 100 milhões de receitas incrementais (1997)
	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinador do Air Miles Canada • Milhas conquistadas (para o Air Miles Canada) através de compras acima de US\$ 20,00 em combustíveis ou lubrificantes, numa proporção de 1/10 	<ul style="list-style-type: none"> • US\$ 17,1 milhões de incremento no EBIT

Fonte: Pesquisa de Fidelidade McKinsey 1999

De acordo com Tabela 4, pode-se comparar que os segmentos que mais aderiram aos programas de fidelidade também se destacaram como mais bem sucedidos.

Tabela 5: Os Programas Fracassados

Programas Fracassados		
Programa	Descrição	Impacto/histórico
	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes ganhavam 1 ponto por cada dólar gasto acima de US\$25 por mês • Pontos eram trocáveis por minutos gratuitos ou por milhagem em programas de fidelidade aéreos 	<ul style="list-style-type: none"> • Lançado em dezembro de 1993 • AT&T anunciou grande reestruturação do programa em 1996 devido a reduzido impacto no comportamento dos consumidores
<i>MeritValu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato com 80 fornecedores que pagavam taxas sobre transações financeiras • Adesão de 137 mil clientes que recebiam descontos em dinheiro em compras 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa piloto lançado em 1996 pela Provident Bancorp • Descontinuado em 1999 devido a desbalanceamento financeiro
 (US)	<ul style="list-style-type: none"> • Patrocinadores incluem AT&T, Citibank, Hyatt e Hertz • Consumidores ganhavam milhas aéreas que eram trocáveis por passagens aéreas ou produtos selecionados 	<ul style="list-style-type: none"> • Lançado em 1994 pelo Loyalty Management Group • Fracassou no final do mesmo ano devido a baixa aderência dos clientes
	<ul style="list-style-type: none"> • Membros ganhavam pontos em cada estadia • Pontos eram trocáveis por estadias gratuitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Lançado em 1994 como "Holiday Inn Frequent Stay" • Programa reestruturado em 1998 como um programa de "Priority Club" (clube de prioridades) devido ao nível não antecipado de noites gratuitas oferecidas

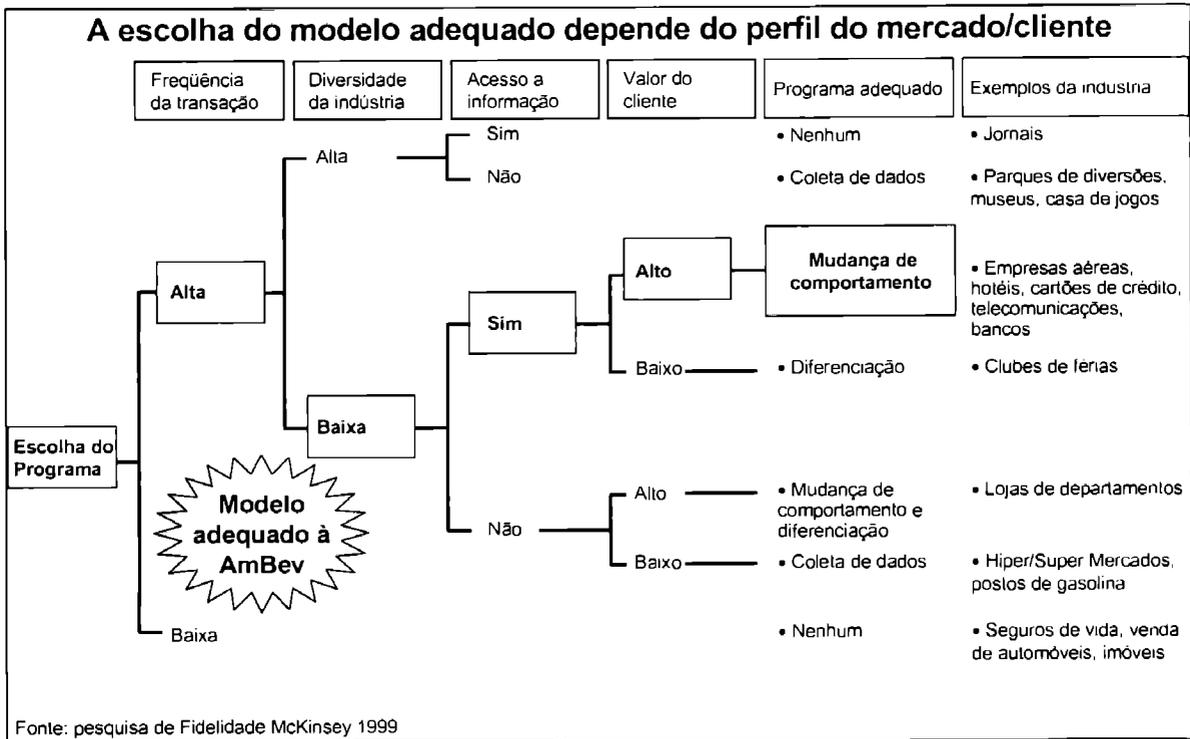
Fonte: Pesquisa de Fidelidade McKinsey 1999

Na Tabela 5, que mostra os programas fracassados, no qual foram impactados pelo desempenho financeiro da própria empresa, falta de adesão dos clientes, ou seja, falta de atratividade no programa de fidelidade, descontinuidade do programa ou impacto na reação dos consumidores

As razões mais freqüentes para fracassos dos programas de fidelidade, se encaixam em três categorias:

- Expectativas muito otimistas (Premiação não atrativa e desvinculada ao comportamento);
- Quantificação Superficial (Custos Operacionais);
- Não antecipação à resposta da concorrência.

Tabela 6: Modelo Ideal ao Perfil de Mercado/Cliente



Os melhores resultados sempre estão vinculados à aderência a 8 regras

básicas:

- 1 - Sempre utilizar o bom senso na quantificação;
- 2 - Alinhar a premiação com o desejo do consumidor;
- 3 - Assegurar que a estrutura de premiação está intimamente ligada aos objetivos do programa;
- 4 - Controlar o valor da pontuação;
- 5 - Assegurar que a administração do programa e a comunicação com o cliente é simples e eficiente;
- 6 - Criar sistemas de acompanhamentos rigorosos;
- 7 - Estabelecer um sistema de suporte voltado às necessidades do cliente;
- 8 - Evoluir o programa estrategicamente.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 Metodologia

Todo trabalho científico deve pressupor uma metodologia que dê sustentação ao tema abordado, de modo que os objetivos possam ser alcançados. Neste capítulo será abordada a metodologia utilizada na pesquisa pertencente a este trabalho.

3.1.1 Tipo de Pesquisa

O propósito da pesquisa foi de avaliação de resultados, que segundo Roesch (1999, p. 127) procura julgar a efetividade de um plano ou programa. Considerando-se as variáveis que serão pesquisadas e tendo-se em vista o objetivo desta pesquisa, a metodologia a ser desenvolvida segue abaixo descrita:

Caracteriza-se a pesquisa por aplicada, já que esta parte de uma situação real em curso na empresa objeto do estudo.

A pesquisa inicialmente será exploratória com o objetivo de obter maiores conhecimentos sobre o assunto estudado. A fim de que seja conhecido algo mais sobre o assunto faz-se necessário coletar dados e informações sobre aspectos relacionados ao mesmo. Estes dados são chamados de dados secundários que conforme Mattar (1996, p. 134) "[...] são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição

dos interessados". Esses dados serão obtidos na própria empresa, através do sistema de faturamento e do sistema integrado de marketing da mesma. NO caso, um exemplo de dados secundários é a Pesquisa de Mercado realizada pela Nielsen ou a pesquisa de mercado realizado pela Cia em alguns períodos do ano.

A pesquisa num segundo momento será descritiva, uma vez que se visa obter respostas sobre relações entre os dados levantados inicialmente e os pesquisados posteriormente.

Para Vergara (1997, p. 47),

A pesquisa descritiva expõe características de uma determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto à natureza das variáveis, a pesquisa terá caráter quantitativo, pois os dados fornecerão resposta à confirmação ou não do esperado e em que grau o sucesso foi obtido. Em relação à possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo, classifica-se como "*ex-post facto*", pois se deseja verificar a existência de relação entre as variáveis após o fenômeno em estudo já ter ocorrido.

3.2 Caracterização da Empresa

A AmBev (razão social no Brasil: Companhia Brasileira de Bebidas - CBB) é uma empresa multinacional de origem brasileira, resultado da fusão da Companhia Cervejaria Brahma e da Companhia Antártica Paulista, as duas maiores cervejarias do país.

O capital da AmBev é aberto, cotado na BOVESPA e NYSE, sendo os principais acionistas individuais o Grupo Garantia, a Previ e o Sr. Vitório de Marchi, ex-proprietário da Companhia Antarctica Paulista. Mais de 60.000 investidores e funcionários possuem papéis da empresa, que foi uma das que mais geraram valor para os acionistas no ano de 2001, segundo estudo da revista Exame.

A AmBev produz e comercializa produtos nos seguintes segmentos:

- Cervejas, sendo as principais marcas Brahma, Skol e Antarctica, com um total de 23 produtos. Neste segmento a Cia é líder absoluta de mercado, com 69,5% de market share;
- Refrigerantes, sendo o principal produto o Guaraná Antarctica, carro-chefe da internacionalização da empresa. A AmBev firmou um contrato de franquia com a PepsiCo em 1996, para produção e distribuição de seus produtos no Brasil por um período de 20 anos;
- Chás, através de contrato com a Unilever para produção e comercialização do chá pronto Lipton Ice Tea, produto internacional desta empresa;
- Isotônicos (2 marcas) e águas.

Além de estar presente em todo o Brasil, distribuindo seus produtos através de uma rede de 550 revendedores exclusivos e 45 centros de distribuição direta, a AmBev exporta hoje seus produtos para o Paraguai, Uruguai, Argentina, Colômbia, Chile, Bolívia, EUA, Portugal, Espanha, Itália, França, Inglaterra, Alemanha, Suíça, Angola e Japão. Possui, no momento, 41 unidades de bebidas no Brasil (refrigerante, cerveja, água, chá gelado e isotônico); 4 maltarias; 2 fábricas de

concentrado de refrigerante; 1 Fazenda de Guaraná e 1 unidade de fomento de cevada, totalizando 49 unidades no Brasil e exterior.

A Cia conta com aproximadamente 18.000 funcionários. Alcançou em 2002 uma receita líquida de 7.325 milhões de reais, com um crescimento no resultado operacional (EBTDA) de 36,2% em relação à 2001, chegando à 2,7 bilhões de reais. O lucro foi de 1.510 milhões, com crescimento de 92,5% na comparação com o ano anterior.

Um traço forte da cultura organizacional da Cia é a orientação para resultados. As metas são desafiadoras e os funcionários passam por avaliações de desempenho semestralmente. Tudo isso com o objetivo de atingir a excelência organizacional que é esperada por clientes, consumidores e acionistas.

O Conselho de Administração da AmBev é composto por dois Co-Presidentes, Marcel Herrmann Telles e Victorio Carlos de Marchi, e outros 5 membros representando os principais acionistas da empresa, além de dois membros suplentes. Abaixo do conselho vem o Diretor Presidente, Magim Rodriguez e a Diretoria Executiva, que está dividida da seguinte maneira:

- Diretoria de Vendas;
- Diretoria Industrial;
- Diretoria de Distribuição;
- Diretoria de Refrigerantes e Bebidas não alcoólicas;
- Diretoria Financeira e de Relação com Investidores;
- Diretoria de Gente e Qualidade;
- Diretoria de Marketing.

3.2.1 CDD Florianópolis

O Centro de Distribuição Direta de Florianópolis (CDD Florianópolis) localiza-se à rua Camilo Veríssimo, às margens da BR 101, e é responsável pela comercialização dos produtos da AmBev na região da Grande Florianópolis e para as grandes redes varejistas do estado. Está subordinado à Diretoria Regional Sul e à Diretoria de Distribuição Direta.

A origem do CDD Florianópolis está ligada à decisão da antiga Companhia Cervejaria Brahma (CCB) de distribuir diretamente os seus produtos aos clientes, incrementando assim as suas margens. Em 1.999 a revenda Skol Koerich entrou em acordo com a CCB e também encerrou o contrato, passando o CDD Florianópolis a ser bi-marca (Brahma e Skol). Finalmente, em maio de 2000, após a fusão da CCB com a Companhia Antartica Paulista (CAP), a bandeira Antartica foi incorporada ao CDD.

O CDD Florianópolis conta hoje com aproximadamente 140 funcionários próprios e 160 terceiros. Dentre os funcionários próprios, mais de 100 são da área de vendas. A força de trabalho terceirizada responde pelas atividades de reposição (supermercado), distribuição (entrega), segurança, limpeza e recepção.

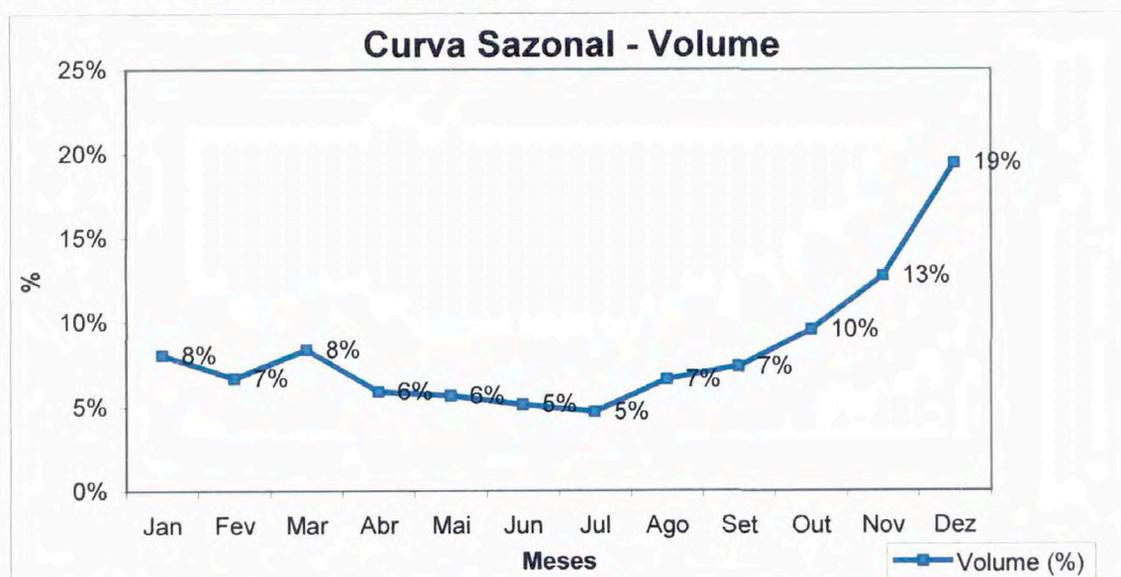
Em 2003 o CDD Florianópolis vendeu mais de 581 milhões de litros de bebidas. Esse volume de vendas gerou um faturamento superior a 90 milhões de reais e uma receita operacional líquida de 55,6 milhões. O orçamento anual (base 2003) do CDD ficou em 18 milhões de reais.

Por estar situado em uma região litorânea e turística, o Centro de Distribuição Direta de Florianópolis, aumenta substancialmente o volume de vendas no verão, pois a população da região é quase triplicada. Este fator sazonal faz com

que todo o planejamento logístico e produtivo deva abranger o crescimento desproporcional da demanda do mercado neste período.

Segue curva sazonal de acordo com o histórico de vendas da empresa:

Gráfico 1 – Curva de Sazonalidade



Fonte: AmBev, 2003.

O fato de o CDD Florianópolis ser um Centro de Distribuição filiado a uma fábrica da AmBev, cria uma facilidade de obtenção de recursos financeiros, uma vez que os recursos fixos necessários para a execução do negócio são definidos nos primeiros meses do ano com o sistema de Orçamento Base Zero (OBZ) que será detalhado no ambiente interno. E quanto aos custos variáveis, os mesmos dependem diretamente do volume de vendas.

Todas as turbulências econômicas ocorridas no país e no mundo afetam diretamente o público consumidor dos produtos da empresa. Como consequência disto, pode-se ocorrer à migração do consumo para produtos com menores preços. Devido a este fato, a empresa monitora, através de pesquisas e análises (Pesquisa

Thomás), o poder de elasticidade de seus preços em relação aos preços de seus concorrentes e do poder de compra dos consumidores finais.

As principais tecnologias utilizadas pelo Centro de Distribuição na busca de diferenciação e vantagem competitiva sobre os concorrentes são: utilização de Palm Tops pelos vendedores fornecendo diversas informações para auxiliar a venda, desde o histórico de compras do cliente contendo volume, prazo e preço até uma sugestão de venda baseada no histórico e nos produtos indicados para cada categoria de varejo facilitando a alavancagem das vendas. Outra ferramenta é a descarga remota, a descarga através de um celular das informações contidas no Palm Top para o sistema de faturamento do Centro de Distribuição, o que já está em fase de testes na unidade.

Em relação aos consumidores a empresa deve obedecer a todas as normas impostas pelo Código de Defesa do Consumidor. Quanto aos impostos, por ser uma empresa de bebidas, a empresa em análise possui uma elevada carga tributária incidente em seus produtos. Em Santa Catarina o ICMS é de 25% para cervejas e 17% para refrigerantes, além desses há incidência de IPI e do ICMS substituto, este último é cobrado pelo governo com base em pesquisa de preços ao consumidor realizado pelo mesmo visando recolher antecipadamente o imposto dado ao alto grau de informalidade no mercado varejista.

A empresa, verificando necessidades diferentes de cada tipo de cliente, sensibilidade a preços praticados e visando fornecer melhor atendimento e aproveitar todas as oportunidades de mercado, separou os clientes em segmentos que recebem políticas comerciais diferentes, elas são:

- Clientes chaves: clientes com faturamento AmBev acima de 10 milhões por ano, grandes redes de supermercados, e são definidos pela matriz;

- Clientes regionais: clientes com faturamento AmBev entre 1 e 10 milhões por ano, e são definidos pela diretoria comercial;
- Sub – Distribuidor: clientes que fazem distribuição de produtos, complementando o atendimento em clientes não atendidos pela Cia. Ou “atravessando” produtos entre regiões praticando preços inferiores ao dos CDD ou Revendas, prejudicando a atuação no mercado;
- AS Rota: Mercados grandes e pequenos, que não se encaixam nos segmentos clientes chaves ou regionais, além de lojas de conveniência;
- Frio: segmento formado por todos os pontos de venda que comercializam o produto gelado para o consumo no local.

A quantidade de clientes e a distribuição por segmento dos clientes atendidos pelo Centro de Distribuição é a seguinte:

Tabela 7: Distribuição por Segmento dos Clientes AmBev

Segmentos	Quantidade de clientes
Sub-distribuidor	118
AS Rota	1.039
Frio	3.657
Total	4.867

Fonte: Da Autora.

Os principais fornecedores do CDD Florianópolis são as fábricas que fornecem os produtos comercializados por ele. Elas são as seguintes (classificadas por embalagem que produzem):

- Lata (cerveja e refrigerante): Sapucaia (RS), Viamão (RS), Jacareí (SP);
- Long Neck (cerveja): Curitiba (PR), Lages (SC), Jaguariúna (SP), Jacarepaguá (RJ);
- Pets (refrigerante): Curitiba (PR), Viamão (RS);

- Garrafa 600ml (cerveja): Lages (SC), Curitiba (PR), Jaguariúna (SP);
- Embalagens de isotônicos: Curitiba (PR), Viamão (RS).

Outro fornecedor fundamental é a ALL – América Latina Logística, que presta serviço de distribuição dos produtos da empresa na região. Há outros diversos como, Visal (serviço de segurança e limpeza), Celesc (energia elétrica), Brasil Telecom (telefonía) e fornecedores de material de escritório.

Os concorrentes da empresa analisada são todos os distribuidores de bebidas que atuam na região da Grande Florianópolis, sejam eles dos mesmos produtos ou de produtos substitutos como vinhos, conhaques, vodkas, leite, sucos etc.

Tendo a empresa uma participação de aproximadamente 80% no mercado de cervejas, seus principais concorrentes reais são os sub-distribuidores que distribuem os mesmos produtos que o CDD em condições comerciais mais flexíveis, a Distribuidora Koerich que comercializa os produtos Schincariol, a Distribuidora Vonpar que comercializa os produtos da Coca-cola e as cervejas da Molson (Kaiser e Bavária), Distribuidora Luz que distribui a cerveja Guitt's e as bebidas Água da Serra.

Entre os grupos regulamentadores que interferem na atividade da empresa em estudo estão:

- CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica;
- SINDICERV – Sindicato dos Produtores de Cerveja;
- PROCON.

A AmBev tem consciência da importância de contribuir para o desenvolvimento do país e para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos brasileiros. Nos últimos cinco anos, a AmBev investiu cerca de US\$ 36 milhões em programas ambientais. A AmBev aderiu ao Programa de Alfabetização Solidária no dia 4 de abril de 2001 e, desde então, está patrocinando a implantação do projeto em cinco municípios das regiões Norte e Nordeste do Brasil. Das unidades fabris da companhia, oito já foram certificadas pela Bureau Veritas Quality (BVQI), com a ISO 14001, referente à qualidade ambiental.

Como um Centro de Distribuição, a unidade de Florianópolis não consome insumos naturais e não gera resíduos que degradam a natureza, no entanto, existe uma constante preocupação ecológica e social.

No caso da empresa objeto do diagnóstico, a proteção contra a concorrência é a que mais influencia a estratégia do negócio, pois sofre grande controle por parte do Cade (Conselho Administrativo de Defesa Econômica). A participação máxima no mercado de cervejas permitida por ele é de 80%, por a Cia. estar próximo a este número, a mesma está se voltando ao mercado de refrigerantes e para o mercado internacional para garantir seu crescimento contínuo.

Em relação aos consumidores a empresa deve obedecer a todas as normas impostas pelo Código de Defesa do Consumidor. Quanto aos impostos, por ser uma empresa de bebidas, a empresa em análise possui uma elevada carga tributária incidente em seus produtos.

3.3 Pesquisa de Mercado

3.3.1 Pesquisa ACNielsen

A AC Nielsen é uma empresa do grupo VNU, líder mundial em informação de mercado. Fundada em 1923, nos Estados Unidos, a ACNielsen atua no Brasil desde 1970. Está instalada em uma área de 15.000 m², em Cotia, conta com 700 funcionários.

Oferece seus serviços em mais de 100 países, proporcionando medições e análises sobre a dinâmica do mercado e as atitudes e comportamentos do consumidor.

A AC Nielsen tem disponível um banco de dados com informação de diferentes Categorias de Produto auditadas. Este arquivo oferece informações através da evolução histórica dessas Categorias e as marcas que as compõem.

De acordo com as necessidades do cliente, seja de entrar em um mercado ou simplesmente obter uma visão geral do mesmo, pode-se escolher entre várias opções quais variáveis serão analisadas, que variam de acordo com o grau de detalhe da informação solicitada.

A AmBev utiliza a pesquisa de mercado do Instituto AC Nielsen no formato de Back Data, ou seja, com um histórico de informações coletadas. A coleta de dados no mercado a ser pesquisado é feita quinzenalmente, sendo que o início é sempre no dia 15, evitando assim que o impacto da sazonalidade de final de mês distorça as informações.

Atualmente, as pesquisas encomendadas pela AmBev são abertas por família de produto (Brahma, Skol, Antarctica, Kaiser, Schincariol, Pepsi, Guaraná, entre outros), por estado, e ainda por segmento de mercado (Tradicional, Bar/Boteco e Clientes Nacionais).

Esta pesquisa será de grande utilidade para medirmos captura de share ou oscilações em virtude do Projeto Fidelidade Ambev.

3.3.2 Pesquisa Thomás

"Quando abordamos a avaliação das oportunidades de mercado, referimo-nos não somente à identificação de desejos e necessidades, mas também ao desenvolvimento de estratégias e programas para converter clientes potenciais em clientes atuais" (COBRA, 1997, p. 47). A consequente análise permite que a empresa utilize esta ferramenta para captação de novos clientes, sendo esta uma constante busca da força de vendas de uma empresa.

Devido à extrema importância destes fatores, a empresa em questão adotou certas práticas de pesquisa no dia a dia de seus vendedores. A pesquisa de mercado incorporada pela Cia. denominada Pesquisa Thomás, devido ao nome do criador da ferramenta, constitui em um software alimentado pelas informações coletadas pelos próprios vendedores durante a rota.

Tal pesquisa é voltada para a obtenção de dados referentes à situação do mercado, no que diz respeito à quantidade, preço e prazo dos produtos próprios e dos concorrentes em cada ponto de venda. Podendo assim realizar vários cruzamentos de dados, gerando análises específicas como potencial de mercado, elasticidade de preços, participação de mercado, entre outros, de acordo com a necessidade de informações para a tomada de decisão do nível gerencial.

Seguindo as normas da empresa, não serão revelados dados do software.

Esta pesquisa também será utilizada como medição dos resultados.

3.4 O Programa de Fidelidade

3.4.1 Perfil dos Pdv's para o Programa de Fidelidade

O mercado de Florianópolis possui características específicas, principalmente se tratando do segmento AS Rota, supermercados com faturamento até R\$500.000,00 ao ano, visto que a sazonalidade anual é muito acentuada. Tal sazonalidade atinge diretamente tais clientes, pois eles devem suprir as necessidades do consumidor final, mesmo quando a população da cidade chega a triplicar de tamanho.

Os pdvs que foram selecionados para este Projeto representam 70% do faturamento neste segmento, ou seja os clientes mais valiosos onde o retorno deverá ser visto com facilidade.

Este pdv é atendido por apenas um vendedor que vende todo o mix da AmBev, diferente do atendimento feito para o restante (30% curva ABC), que são atendidos por dois vendedores que tem portfolio diferenciado.

Os pdvs segmentados estão em uma sala diferenciada, chamada de Sala Segmentada, onde ficam todos os vendedores que atendem esse tipo de cliente, que são: supermercados, mercados, mini-mercados, mercearias, etc.

CDD Florianópolis conta com 120 pontos de venda desse perfil, Auto-Serviço, que representam 70% do volume/faturamento do canal e 42% do volume total do Centro de Distribuição.

Em outubro de 2003, ou seja, antes da implantação do Programa, a participação de mercado no canal Auto Serviço se apresentava da seguinte forma:

Tabela 8: Leitura Nielsen (Share Auto-Serviço)

Share VOLUME								
Out/03	Brahma	Skol	Ant	Molson	Kaiser	Schin	Outros	Cintra
BRASIL	13,5	32,2	12,0	5,6	13,8	13,1	3,9	1,6
REGIONAL RS/SC	11,6	29,6	21,8	1,0	23,3	7,5	4,9	0,0
ESTADO SC	12,9	31,4	7,4	1,8	23,0	13,0	10,3	0,0
ESTADO RS	11,0	28,7	28,4	0,6	23,5	5,0	2,5	0,0

Fonte: ACNielsen

Total AmBev em SC com 51,7% de Share e Total Não AmBev com 48,3% Share, sendo os principais concorrentes, Kaiser com 23% e Schincariol com 13%.

Os pontos de venda foram selecionados, já baseados nos conceitos de segmentação de mercado, assim como eles já estão estruturados no Centro de Distribuição de Florianópolis, onde existem:

- Pontos de Venda com Segmento FRIO ROTA (pdv's que representam 30% do volume/faturamento total do Centro de Distribuição e são pdv's onde o consumo é no próprio estabelecimento. Ex: Bares e restaurantes);
- Pontos de Venda com Segmento FRIO TOP (idem ao FRIO ROTA, só que representam 70% volume/faturamento total do CD);
- Pontos de Venda com Segmento AS ROTA (representam 30% do volume/faturamento total e são pdv's onde o consumo não é feito no próprio estabelecimento. Ex: Supermercados);
- Pontos de Venda com Segmento AS ROTA TOP (representam 70% do volume/faturamento total).

Ou seja, este último perfil é o foco do programa, onde se concentram os maiores Pontos de Venda (geram maior margem para empresa, os clientes mais valiosos).

Dentro deste foco inicial, foi feita uma apresentação para todos os pontos de venda e entregue uma carta de adesão (Anexo 1), onde 56 pontos de venda aderiram ao programa (Anexo 2).

3.5 Descrição do Programa

Nome do Programa: Verão de Prêmios

Data: 01 de outubro a 31 de dezembro/2003

Perfil Ponto de Venda Participante: Auto-Serviço (Supermercados, Minimercados)

Objetivos do Programa:

- Alavancar Volume de Vendas de Cervejas Pilsen (Skol, Brahma, Antarctica);
- Alavancar Faturamento Total do Pdv (Incentivar a comprar maior mix de produtos);
- Conquistar "Espaços Extras" nos Pontos de Venda;
- Estocar o PDV evitando sem estoque nos períodos de pico de vendas;
- Otimizar utilização da frota fixa e reduzir "gargalos" no armazém;
- Garantir a qualidade (serviço) da entrega;
- Reduzir Custos de Frete/Armazém;
- Ter um Preço atrativo para consumidor final.

Mecânica do programa:

Tabela 9: Escala de Pontuação

Item	Pontos
Volume Cervejas Brahma (100% Meta)	40
Volume Cervejas Skol (100% Meta)	40

Volume Cervejas Antarctica (100% Meta)	40
100% Meta de Faturamento por Marca	30/cada marca
Espaço Extra no Ponto de Venda	10/marca
Espaço Extra para Cervejas Premium	5
Espaço Extra para Refrigerante	5
Preço Campeão	10

Fonte: Da Autora.

A Meta dos pdv's foi definida com base em seu histórico de vendas, aplicando um crescimento de acordo com curva sazonal e alavanca definida pela Cia, Tanto de volume como de Faturamento.

Os espaços extras conquistados no Ponto de Venda, são considerados pontos "plus", sem definição de meta. Botou – Levou pontos.

O preço campeão, também considerado como pontos "plus", seria cumprir o preço sugerido pela Cia/Vendedor, que se torna mais atrativo para o consumidor final alavancando mais vendas.

Exemplo: O Supermercado X que comprou em média 100cxs de Brahma, no ano de 2003.

Sazonalidade de Outubro = + 21%

Incremento Proposto = + 10%

Volume Meta Outubro = $(100 + 21\% + 10\%) = 131\text{cxs Brahma}$

Volume Real Outubro = 150cxs Brahma (114% Meta)

Meta de Faturamento Total = R\$5.000,00

Real de Faturamento Total = R\$6.000,00 (120% Meta)

Ponto Extra = OK

Preço Campeão = OK

Pontuação Total = $(40 \text{ pontos} \times 114\% + 30 \text{ pontos} \times 120\% + 10 + 10) = 100 \text{ pontos}$

Os Pontos de Venda serão rankiados de acordo com suas pontuações totais e premiados mensalmente e trimestralmente.

O catálogo de Prêmios é o seguinte, para o primeiro trimestre (Período de Teste):

- 3 Bicicletas;
- 3 TVs 29";
- 3 Dvds;
- 1 Moto Honda.

De acordo com sua colocação no ranking, os pontos de venda recebem cupons para premiação final e são sorteados em janeiro na festa de premiação.

- 1º colocado Ranking (5 cupons);
- 2º Colocado Ranking (3 cupons);
- 3º Colocado Ranking (1 cupom).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Resultado da Pesquisa

4.1.1 Acumulado de Volume e Faturamento

O acumulado dos 56 pontos de venda participantes do programa resultou nos meses de outubro, novembro e dezembro da seguinte forma:

Tabela 10: Resultados Volume/Faturamento

CONSOLIDADO PROGRAMA											
OUTUBRO											
TOTAL	VOLUME CXS			FATURAMENTO			PONTO EXTRA			TTC	PONTOS
	META	REAL	% META	META	REAL	% META	PILSEN	PREMIUM	GUARANA	REL	
TOTAL	11.421	11.788	103%	685.992	757.663	110%	0	0	0	0	6.128
NOVEMBRO											
TOTAL	VOLUME CXS			FATURAMENTO			PONTO EXTRA			TTC	PONTOS
	META	REAL	% META	META	REAL	% META	PILSEN	PREMIUM	GUARANA	REL	
TOTAL	12.149	14.630	120%	729.717	1.091.891	150%	40	19	13	31	10.569
DEZEMBRO											
TOTAL	VOLUME CXS			FATURAMENTO			PONTO EXTRA			TTC	PONTOS
	META	REAL	% META	META	REAL	% META	PILSEN	PREMIUM	GUARANA	REL	
TOTAL	16.922	20.114	119%	1.016.360	1.660.275	163%	0	0	0	0	10.569
ACUMULADO											
TOTAL	VOLUME CXS			FATURAMENTO			PONTO EXTRA			TTC	PONTOS
	META	REAL	% META	META	REAL	% META	PILSEN	PREMIUM	GUARANA	REL	
TOTAL	40.492	46.532	115%	2.432.069	3.509.829	144%	40	19	13	31	27.266

Fonte: Da Autora.

Em outubro, Volume fechou 103% e Faturamento 110% acima da meta estipulada já com crescimento acima da curva.

Em novembro, Volume fechou 120% e Faturamento 150% acima da meta estipulada já com crescimento acima da curva e já acima do Mês Anterior.

Em dezembro, Volume fechou 119% e Faturamento 163% acima da meta estipulada já com crescimento acima da curva e já acima do Mês Anterior.

Resultado acumulado, alavancou 15% acima da meta em relação a volume e 44% em relação ao faturamento, isso impactou diretamente em Margem para Cia.

4.1.2 Comparativo sobre Ano Anterior (Pdvs do Programa x Mercado Auto-Serviço)

Tabela 11: Resultados Volume Ano Anterior ao Programa

	FIDELIDADE		MERCADO		
	Vo	TT HL	Vo	TT HL	Fx NF
N. Pdvs	56		120		
Dez/01	4150		3775		10%
Dez/02	6103		3991		53%
Dez/03	9244		4971		86%
AA%	51%		25%		
Fat(R\$)	R\$	2.057.371,47	R\$	1.070.674,52	

Fonte: Da Autora.

Em relação aos anos anteriores ao projeto, fixamos o mês de dezembro e verificamos o crescimento nos pdv's com o programa de fidelidade um crescimento de 51% do volume total, não apenas nos produtos com pontuação disponível mas sim todos os produtos comprados pelo ponto de venda. Já no Canal Auto-Serviço considerado nesta análise como Mercado verificamos o crescimento (mesma análise) de 25% do volume total.

Considerando como Foco (F) os pdv's com programa de fidelidade e como Não foco (NF) o Mercado Total, verificamos o crescimento do foco sobre o não foco de 86%.

4.1.3 Resultado Share Thomás Total AS

De acordo com os conceitos apresentados, a pesquisa Thomás é uma pesquisa de mercado que diagnostica a situação onde as principais marcas da Cia se encontram em relação à Participação de Mercado, Preço ao Varejo, Preço ao consumidor e distribuição. Antes da implantação do programa foi feita uma leitura (amostra) dentro do canal Auto-Serviço e após a implantação, primeira quinzena de Janeiro/2004 foi feita outra leitura, ou seja, considerando Onda (leitura) Anterior x

Onda Atual (Janeiro), tivemos nesse canal, Auto-Serviço que estamos considerando como “Mercado”, a seguinte situação:

Tabela 12: Leitura Pesquisa Thomas (Auto-Serviço)

Onda x Onda (Jan/2004 x Out/2003)		Out/03	Jan/04	Var%
Quant.PDV		97	97	
Potenc.Volume Cx/Sem		3.840	5.370	39,9%
Venda	AmBev	3.072	4.400	43,2%
	ANTARCTICA	326	350	7,4%
	Skol	2.054	3.200	55,8%
	BRAHMA	692	850	22,9%
	KAISER	248	350	41,1%
	SCHIN	520	620	19,2%
% PDV's que vendem	AmBev	100,0%	100,0%	0,0%
	ANTARCTICA	77,3%	78,0%	0,7%
	Skol	99,0%	98,7%	-0,3%
	BRAHMA	88,7%	88,0%	-0,7%
	KAISER	59,8%	62,0%	2,2%
	SCHIN	74,2%	85,0%	10,8%
Market Share	AmBev	80,0%	80,4%	0,4%
	ANTARCTICA	8,5%	8,6%	0,1%
	Skol	53,5%	55,3%	1,8%
	BRAHMA	18,0%	16,5%	-1,5%
	KAISER	6,5%	5,0%	-1,5%
	SCHIN	13,5%	14,6%	1,1%

Fonte: Da Autora.

A Tabela 12, mostra que AmBev manteve sua participação de Mercado, mas que perdeu Share com a marca Brahma para Schin. Em relação à distribuição das marcas (%Pdv's que vendem), ganhou com a Marca Antartica e perdeu com Skol e Brahma. A Venda cresce em todas as marcas devido a sazonalidade do período.

4.1.4 Resultado Share Thomás Integrantes do Programa

Tabela 13: Leitura Pesquisa Thomas (Pdv's Programa Fidelidade)

Onda x Onda (Jan/2004 x Out/2003)		Out/03	Jan/04	Var%
Quant.PDV		50	50	
Potenc.Volume Cx/Sem		2.980	3.820	28,2%
Venda	AmBev	2.500	3.220	28,8%
	ANTARCTICA	250	300	20,0%
	Skol	1.800	2.250	25,0%
	BRAHMA	450	670	48,9%
	KAISER	160	185	15,6%
	SCHIN	320	415	29,7%
% PDV's que vendem	AmBev	100,0%	100,0%	0,0%
	ANTARCTICA	72,0%	78,0%	6,0%
	Skol	99,0%	99,5%	0,5%
	BRAHMA	88,5%	92,0%	3,5%
	KAISER	60,0%	58,2%	-1,8%
	SCHIN	76,7%	83,2%	6,5%
Market Share	AmBev	80,0%	85,9%	5,9%
	ANTARCTICA	8,0%	8,6%	0,6%
	Skol	55,0%	55,3%	0,3%
	BRAHMA	18,0%	22,0%	4,0%
	KAISER	5,0%	2,1%	-2,9%
	SCHIN	14,0%	12,0%	-2,0%

Fonte: Da Autora.

A Tabela 13, mostra que AmBev ganhou 5,9pp de Share sobre Schin e Kaiser, seus principais concorrentes, e quem mais ganhou share das marcas AmBev foi Brahma. Em relação à distribuição também ganha com Brahma em cima de Kaiser e Schin mantém/cresce sua distribuição.

4.1.5 Resultado Share Nielsen

A leitura da Nielsen é feita mensalmente, para analisar os efeitos do programa sobre o Mercado, analisamos uma leitura efetuada nos meses de outubro, novembro e dezembro sobre participação de mercado.

Tabela 14: Leitura Share Nielsen (Canal Auto-Serviço)

	Brahma			Skol			Ant			Kaiser			Schin		
	Out-03	Nov-03	Dez-03												
BRASIL	13,5	12,8	13,2	32,2	32,2	33,2	12,0	12,1	12,4	13,8	13,8	13,3	13,1	13,7	13,2
SC	12,9	10,8	10,5	31,4	30,9	32,9	7,4	8,1	7,1	23,0	23,0	20,5	13,0	16,0	18,2

Fonte: ACNielsen

Na tabela 14, verificamos que o estado de SC perde Share com Brahma no primeiro mês e mantém nos dois últimos meses, com Skol ganha Share no último mês, com Antarctica mantém o Share do mês de saída do programa. O Share AmBev varia $-1,2\text{pp}$ no período em SC, o que dificulta a análise dos pdv's do programa pois a amostra é muito pequena em relação ao Estado de SC.

Apesar de ser nossa realidade hoje, não podemos generalizar este resultado para os 56 pdv's da amostra, o que inviabiliza a análise deste dado coletado pela Nielsen.

4.1.6 Resultado de Margem Gerada

O objetivo de toda empresa privada é gerar lucro, que é medido pela diferença entre custos e receitas. Toda venda gera uma margem para a Cia., a margem "média" por caixa de Cerveja 600ml vendida é R\$ 20,00, apesar de cada marca Ter sua margem e cada mês Ter seu resultado impactado pelo resultado da cia, portanto a margem gerada pelos clientes do programa no trimestre é a seguinte:

N. pdv's = 56

Volume Total de Cerveja 600ml (Período Total) = 46.532 caixas

Margem Total = R\$ 400.649,00

Obs.: Esta margem refere-se apenas ao produto Cerveja 600ml, podendo os pdv's terem comprado outros produtos do mix AmBev. A Margem será utilizada pra memória de calculo do orçamento do programa.

4.1.7 Volume Previsto dos Pdv's do Programa Sazonalizado

Como foi apresentado, a retenção e fidelização de clientes tende a aumentar as margens geradas em cada transação, bem como a quantidade de transações. Para verificarmos a efetividade do programa, o retorno obtido deve ser maior que o custo de implantação. Para tanto devemos verificar a margem obtida pela Cia. Nos PDVs do projeto, menos a margem prevista que seria gerada se o programa não fosse implantado.

O volume previsto nos 56 clientes para Out/ Nov/Dez, pegando – se o volume de Setembro e aplicando – se a sazonalidade histórica seria o seguinte:

Tabela 15: Margem Estimada de Acordo com Sazonalidade

P d v s P r o g r a m a	M a r g e m		
	C u r v a S a z	V o l S a z	E s t i m a d a (R \$)
O u t / 0 3	7 %	9 1 0 1 , 4	R \$ 6 0 . 0 6 9 , 3 7
N o v / 0 3	1 5 %	1 0 4 6 6 , 6	R \$ 1 2 0 . 8 8 9 , 6 1
D e z / 0 3	3 0 %	1 3 6 0 6 , 6	R \$ 1 0 4 . 0 9 0 , 6 7
T o t a l			R \$ 3 2 3 . 0 7 8 , 8 5

Fonte: Da Autora.

Ou seja, a tabela 14 demonstra que a previsão de margem dos clientes do programa, se fossem seguir a sazonalidade normal da curva seria gerar para Cia R\$323mil, mas que acabou gerando a margem de R\$400mil, 24% acima do previsto.

4.1.8 Margem por PDV (Programa x Mercado)

Enquanto a Margem Média por Ponto de Venda no Mercado (Auto-Serviço) é de R\$2mil/Pdv, os pdv's do Programa alavancaram a média/pdv para R\$7mil/pdv.

4.1.9 Orçamento do Programa x Margem Cia (Custo x Benefício)

Para se justificar o custo do programa, a margem gerada com a implantação deve superar a margem prevista adicionada do custo do programa. O resultado foi o seguinte:

Tabela 16: Descrição Orçamento Programa

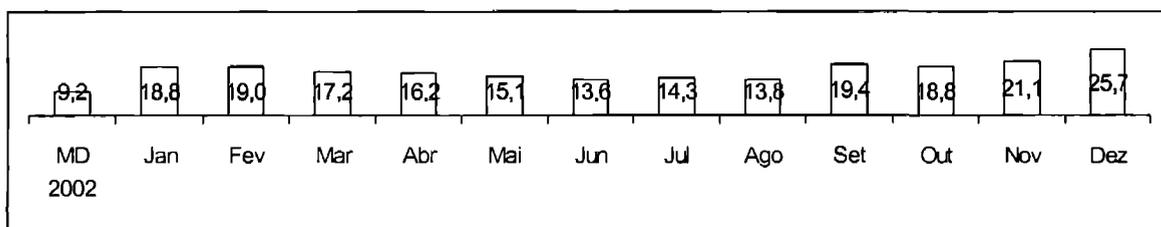
Orçamento/Cronograma		
O que?	Quando?	Quanto?
Lançamento Programa	01/10/03	R\$200,00
Prêmios	Outubro	R\$12.000,00
Festa de Premiação	Jan/Fev	R\$1.000,00
Total		R\$13.200,00
(-) Margem Gerada x Prevista		R\$77.570,55
Custo/Benefício Programa		R\$64.370,55

Fonte: Da Autora.

4.1.10 Número de Produtos por PDV

A empresa trabalha com um número grande de produtos/embalagens (108), como o custo para se entregar 1 ou mais produtos varia pouco, quanto mais variado for o mix dos pedidos maior será a rentabilidade da empresa, acreditando – se que o programa melhora o relacionamento com a empresa, o número de produtos comprados deve crescer. Segue comparativo entre nº médio de PGVs antes e depois da implantação do programa.

Tabela 17: Número Médio de Produtos Mix Ambev no Pdv's do Programa

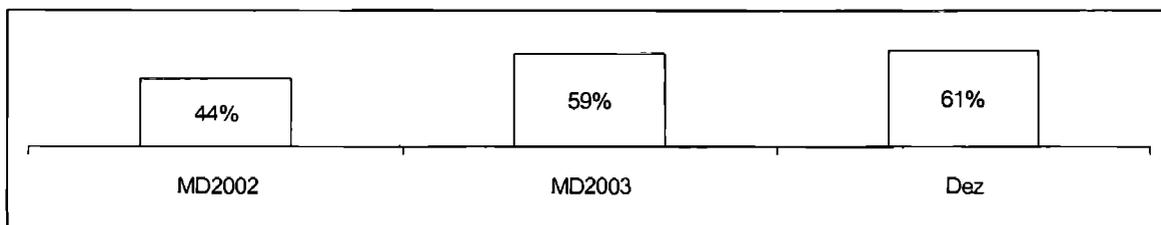


Fonte: Da Autora.

A Tabela 17, mostra uma evolução de outubro (início do programa) para dezembro (final do programa), 8 produtos a mais em média por ponto de venda. Isso representa uma evolução de 38%.

4.1.11 Presença de Marcas AmBev

Conforme se constata na pesquisa Thomás, quanto mais marcas AmBev existem no PDV, maior nossa participação de mercado no mesmo (Cervejas 600ml). Segue comparativo entre presença das marcas antes e depois da implantação do programa.

Tabela 18: % Presença das Marcas Ambev nos Pdv's com Programa

Fonte: Da Autora.

Na Tabela 18, constata-se que o % marca se mantém nos pdv's com Programa de Fidelidade.

4.2 Pontos Fortes e Fracos

De acordo com a análise dos resultados do Programa de Fidelidade AmBev, foram levantados os seguintes pontos fortes e pontos fracos.

4.2.1 Pontos Fortes

- Sentimento de diferenciação para o cliente;
- Motivador para redução de preço ao consumidor;
- Alavanca para incremento de volume;
- Argumento para conquista de espaço para exposição na loja;
- Ganho de share, através da redução da relatividade de preços;
- Possui metas personalizadas por cliente.

4.2.2 Pontos Fracos

- Falta de comprometimento do cliente;
- Pouco tempo na rotina para acompanhamento por parte da supervisão e gerência;
- Baixa presença de clientes na divulgação;
- Falta de treinamento da equipe de vendas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao entrar nas considerações finais é válido ressaltar o mérito da pesquisa para o âmbito da organização. Utilizando os conceitos absorvidos durante o curso de administração foi possível analisar e agregar dados importantes na implantação e desenvolvimento do programa de fidelidade AmBev.

No mercado competitivo atual, as organizações têm a possibilidade de adquirir e implementar a mesma tecnologia, competindo de maneira parecida. No caso do canal Auto-Serviço, não é diferente, os 4P's do marketing (produto, preço, praça e promoção) são bastante similares entre os concorrentes, o que não gera um grande diferencial.

Qualquer organização precisa buscar um diferencial competitivo para se destacar no mercado. Quando os fatores de competição se equivalem este diferencial se encontra no atendimento, na maneira de tratar seus clientes. Isto deve ser feito com o intuito de satisfazer o cliente que o mesmo crie um vínculo de fidelidade com a organização.

O cliente tem expectativa de ser tratado de forma personalizada. Diversos setores agem desta forma (companhias aéreas, bancos, cartões de créditos), e é natural que ele espere isto também do local onde ele realiza freqüentemente suas compras.

A análise do Programa de Fidelidade "Verão de Prêmios" mostrou que a AmBev deu um passo importante nessa direção, em busca da fidelidade de seus clientes, começando pelos que representam 70% de suas vendas, ou seja, os clientes mais valiosos.

O programa foi disseminado tranqüilamente dentro clientes foco.

O relacionamento mais acirrado com estes clientes proporciona a organização o maior conhecimento destes, a partir dessas informações, poderá estabelecer a esperada relação personalizada. Muitas promoções dirigidas podem ser realizadas com base nessas informações, estabelecendo vínculos cada vez mais fortes entre eles.

Outro ponto importante, é que o programa não faz nenhuma distinção entre quem compra muito ou pouco, pois tem traçado metas personalizadas para que cada cliente tenha chance de conquistar prêmios.

Segundo Gitomer (apud KOTLER, 2000), estima-se que atrair novos clientes pode custar cinco vezes mais do que agradar os já existentes. Se a AmBev não aproveitar o momento em que o programa já está instalado, cumprindo integralmente os objetivos propostos, tratando cada cliente como se fosse único, poderá frustrar as expectativas geradas pelo programa e conseqüentemente provocar redução no volume das transações.

Finalmente, cabe ressaltar que o objetivo do trabalho, que era "analisar os resultados do programa de fidelidade AmBev" foi amplamente atingido, sendo que cada objetivo específico foi devidamente atingido. Além disso, através do trabalho de conclusão de curso, pôde-se cumprir os objetivos do estágio curricular, dentre os quais destacam-se: aprofundar conhecimentos e habilidades em área de interesse, confrontar teoria com prática, avaliar a possibilidade de sugerir mudanças nas organizações (ROESCH, 1999).

6 REFERÊNCIAS

BLECHER, N. A ditadura do varejo. **Exame**, São Paulo, v. 768, n.12, p. 44-55, jun. 2002.

CHURCHILL, G. A; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIANESI, IGN. CÔRREA H.L. **Operações estratégicas de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 4 ed. São Paulo: Futura, 2001.

FERREIRA, J. Raízes de um novo tempo. **Supervarejo**, São Paulo, Ano 1, n. 10, p.22-30, nov. 2000.

FERNANDES, Simone. A importância da comunicação visual para o varejo. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1996.

HARMAN, W; HORMAN, J. **O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação**. 6 ed. São Paulo: Cultrix, 2001.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000.

PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. **Marketing One to One: ferramentas para implantação de programas de marketing direto One to One.** São Paulo: Makron Books, 2001.

RAPHEL, M.; RAPHEL, N. **Conquistando a fidelidade: como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores do seu negócio.** São Paulo: Futura, 1996.

RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira.** São Paulo: Negócio, 2000.

RODRIGUES, Marly. **40 anos de supermercados no Brasil.** ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. Projeto Editorial Ícones Pesquisas e Histórias ABRAS, 1993.

ROESCH, S. **Projetos de estágio e de pesquisas em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STONE, B. **Marketing direto.** São Paulo: Nobel, 1992.

TAKAOKA, Hiroo, NAVAJAS, Paulo F. Intercâmbio eletrônico de dados: vantagens para o varejo. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo competitivo.** São Paulo: Atlas, 1997.

TOLEDO, G. L., BATISTA, R. N. *Venda direta e varejo.* In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo competitivo.** São Paulo: Atlas, 1996.

VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento: after marketing.** São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

ANEXOS

Anexo 1 – Carta de Adesão



Prezado Cliente,

Supermercado Colina

Você faz parte de um clube seleta e foi um dos escolhidos para participar de um grande incentivo ! Nos meses de Outubro, Novembro e Dezembro de 2003, estaremos lutando junto com você para aumentarmos nossas vendas.

Serão sorteados os seguintes Prêmios

TV 29 para o 1º lugar

DVD para o 2º lugar

BICICLETA para o 3º lugar

Além dos prêmios acima, haverá um sorteio para todos os Pontos de Venda que baterem as suas metas de Volume de Cerveja Pilsen 600 ml e Faturamento Total (R\$). Ao final de cada mês que você superar as suas metas, você receberá um cupom para cada meta superada para concorrer ao grande sorteio final.

Serão sorteados os seguintes prêmios:

01 HONDA BIZZ

Os Pontos de Venda serão medidos por uma pontuação conforme a regra abaixo:

Volume Total de Cerveja Pilsen 600ml	40 Pontos
Faturamento Total	30 Pontos
Ponto Extra de Cerveja Pilsen	10 Pontos
Ponto Extra de Cerveja Premium	05 Pontos
Ponto Extra de Guaraná Antarctica	05 Pontos
Preço ao consumidor Campeão	10 Pontos
Total	100 Pontos

Obs1: A pontuação de volume e de faturamento será multiplicada pelo % de superação da meta.

Obs2: O preço ao consumidor deve ser posicionado conforme indicação do Supervisor/Vendedor

As metas de Volume de Cerveja Pilsen 600ml e Faturamento Total, serão as seguintes:

	Outubro		Novembro		Dezembro	
	Volume caixas	Faturamento	Volume caixas	Faturamento	Volume caixas	Faturamento
Skol Pilsen	45		48		67	
Brahma Chopp	16		17		24	
Antarctica Pilsen	7		7		10	
Meta Total	68	R\$ 0	72	R\$ 0	101	R\$ 0

Anexo 2 – Pontos de Venda

Acompanhamento das Metas por Ponto de Venda(aderiram ao Programa)				OUTUBRO						NOVEMBRO						DEZEMBRO						PONTUAÇÃO				
				MÉDIA		VOLUME CXS			FATURAMENTO			VOLUME CXS			FATURAMENTO			VOLUME CXS			FATURAMENTO			OUT.	NOV.	DEZ.
Nº	CODIGO	NOME	VOLUME CXS	FATURAMENTO	META	REAL	% META	META	REAL	% META	META	REAL	% META	META	REAL	% META	META	REAL	% META	META	REAL	% META	OUT.	NOV.	DEZ.	ACUMU LADA
1	760	MANOEL FILHO SAGAS ME	168	R\$ 7.719,0	226	1070	473%	10364	13484	130%	240	2594	1079%	11025	98548	894%	335	2834	846%	15356	122433	797%	604	1973	1172	2576
2	12.707	METROPOLITANO SUPERMERCADOS LTDA	124	R\$ 9.104,0	167	346	208%	12224	28105	230%	177	634	358%	13003	38047	293%	247	1179	477%	18111	67329	317%	437	650	2570	1088
3	27.766	MINI MERCADO DANTE DE PATTA SUPERMERCADO SERVI LTDA	22	R\$ 1.596,0	29	38	131%	2143	6981	326%	31	49	159%	2280	9414	413%	43	80	186%	3175	16145	509%	457	572	326	1029
4	9.726	COM DE GENEROS ALIMENTICIOS SILVEIRA	37	R\$ 868,0	50	57	114%	1165	2902	249%	53	121	227%	1240	5384	434%	74	73	99%	1727	3345	194%	363	662	319	1025
5	5.005	SUPERROSA LTDA	109	R\$ 8.425,0	147	368	250%	11312	36891	326%	156	117	75%	12033	40844	339%	218	216	99%	16760	26342	157%	576	414	181	991
6	11.251	MAURI JOSE LEAL JUNIOR ME	61	R\$ 8.895,4	82	161	196%	11944	20076	168%	87	128	147%	12705	38066	300%	121	320	263%	17696	83323	471%	364	446	361	811
7	12.638	MINI MERCADO CAMPECHE LTDA	188	R\$ 7.582,6	253	345	137%	10181	19613	193%	269	203	76%	10830	28826	266%	374	289	77%	15084	28221	187%	329	342	642	671
8	6.026	ALI CRIS COMERCIAL DE ALIMENTOS LTDA	285	R\$ 9.984,0	382	667	175%	13405	28799	215%	406	501	123%	14260	18144	127%	566	277	49%	19861	11101	56%	389	251	0	640
9	6.945	SUPERMERCADO ROSA LTDA	398	R\$ 24.187,6	535	859	161%	32476	7555	23%	569	1185	208%	34546	82707	239%	793	1386	175%	48117	105506	219%	184	448	226	631
10	7.846	MERCADO HIPERBOM LTDA	131	R\$ 17.195,8	176	195	111%	23089	35877	155%	187	148	79%	24560	62306	254%	261	332	127%	34208	81324	238%	266	333	133	599
11	10.427	ERALDO ONEZINO DE FARIAS ME	94	R\$ 6.689,0	126	101	80%	8981	23739	264%	134	122	91%	9554	15543	163%	187	184	99%	13307	21194	159%	344	254	95	698
12	102	IRMAOS LTDA	51	R\$ 4.204,0	68	64	94%	5645	10635	188%	72	66	91%	6004	9673	161%	101	95	94%	8363	19601	234%	283	252	116	535
13	1.463	SELMO EDSON DOS PASSOS	19	R\$ 3.387,0	26	25	96%	4548	7329	161%	28	32	116%	4838	6740	139%	39	36	93%	6738	10450	155%	257	255	118	512
14	10.340	SUPERMERCADO SUL DO RIO LTDA	31	R\$ 2.465,0	41	62	151%	3310	4577	138%	44	63	144%	3521	2601	74%	61	137	226%	4904	9640	197%	290	218	316	508
15	6.895	SUPERMERCADO FLORENCO LTDA	732	R\$ 30.667,4	983	889	90%	41177	32841	80%	1046	1333	127%	43801	76025	174%	1456	1028	71%	61007	53064	87%	170	301	247	471
16	5.144	IMP EXP DE GENEROS ALIM FRAMILI	305	R\$ 20.065,2	410	294	72%	26941	20027	74%	436	573	131%	28658	55386	193%	607	707	116%	39916	44535	112%	146	325	234	471
17	24.986	BRASCOMPRAS COM DE ALIMENTOS LTDA	142	R\$ 8.248,1	190	196	103%	11075	15050	136%	202	209	103%	11781	14787	126%	282	225	80%	16408	16688	102%	239	229	74	468
18	12.639	MERCADO FELIPE ROYER LTDA ME	456	R\$ 40.605,0	612	763	125%	54520	64748	119%	651	712	109%	57995	64180	111%	907	1125	124%	80776	129086	160%	243	220	195	463
19	12.283	TEREZA MARIA DA SILVA	16	R\$ 3.393,0	22	46	212%	4556	4919	108%	23	25	108%	4846	1369	28%	32	76	236%	6750	10084	149%	320	136	307	456
20	10.274	SUPERMERCADO BARATAO LTDA	132	R\$ 4.012,1	177	135	76%	5387	6279	117%	188	159	85%	5730	10213	178%	262	222	85%	7981	14967	188%	193	263	56	456
21	2.347	MANOEL F DOS SANTOS E	34	R\$ 1.230,0	45	23	51%	1652	4164	252%	48	16	33%	1757	1564	89%	67	47	70%	2447	2466	102%	303	122	81	426
22	7.609		214	R\$ 15.875,6	287	195	68%	21316	18783	88%	305	249	82%	22675	41267	182%	425	560	132%	31581	86213	273%	156	264	366	420

50	1.438	SIDNEI DALMY DE OLIVEIRA ME	31	R\$ 2.053,0	41	20	49%	2770	1439	52%	44	31	71%	2947	2237	76%	61	25	41%	4104	2180	53%	101	147	0	248
51	2.056	COSME DAMIAO	26	R\$ 2.934,0	35	28	81%	3938	4009	102%	37	8	22%	4191	1729	41%	51	132	257%	5837	22712	389%	182	63	383	245
52	3.568	LEANDRO SILVEIRA	110	R\$ 3.354,6	148	139	94%	4504	6049	134%	157	0	0%	4792	0	0%	219	141	64%	6674	5015	75%	228	0	40	228
53	1.058	ARNALDO MANOEL SAGAS	52	R\$ 2.420,0	70	34	49%	3249	3098	95%	74	17	23%	3456	1807	52%	104	0	0%	4814	0	0%	144	75	0	219
54	5.058	Supermercado OK	53	R\$ -	72	74	103%	0	11407	0%	76	65	85%	0	14695	0%	106	85	80%	0	16265	0%	103	85	0	188
55	7.485	Acores SUPERMERCADO	36	R\$ -	46	46	96%	0	4732	0%	51	42	82%	0	6855	0%	71	82	115%	0	18770	0%	96	82	72	178
56	5.050	EMILIA LTDA.	22	R\$ 1.560,0	29	0	0%	2095	873	42%	31	0	0%	2228	0	0%	43	13	30%	3103	38951	1255%	42	0	377	42