

REDESENHO DO MODELO DE VENDAS E DISTRIBUIÇÃO AO PEQUENO VAREJO EM UMA INDÚSTRIA TABAGISTA

Resumo

O presente estudo tem como objetivo apresentar o processo de análise e implementação de um projeto de redesenho do modelo de vendas e distribuição de produtos de uma importante indústria do setor tabagista para sua rede de varejo. Um projeto piloto foi implementado em uma área geográfica específica visando principalmente reduzir os custos operacionais e logístico, substituindo visitas de vendedores em campo por teleatendimento para varejistas de pequeno porte. Com o início da operação, foram identificados alguns problemas, reportados principalmente pelos clientes que passaram a não receber a visita dos vendedores e que ensejaram revisão e aperfeiçoamento do modelo. O presente trabalho apresenta o relato tecnológico das etapas percorridas pela empresa, partindo da análise do mercado e da cadeia de valor, a segmentação de mercado com vistas a melhorar a eficiência do processo de vendas e distribuição, a mudança no modelo para promover redução de custos associada à criação de valor para os clientes e implantação do projeto piloto. Os resultados da pesquisa corroboraram uma percepção da alta direção da empresa e o projeto já está em implementação inicial, com potencial de economias significativas e de aumento da satisfação de clientes.

Palavras chaves : Modelo de Vendas, Distribuição ao Varejo, Eficiência Operacional, Indústria Tabagista, Criação de Valor

Abstract

This study aims to present the process of analysis and implementation of a project to redesign the sales and distribution model of products of an important industry in the tobacco sector for its retail chain. A pilot project was implemented in a specific geographic area aiming mainly to reduce operational and logistical costs, replacing visits by salespeople in the field with call centers for small retailers. With the beginning of the operation, some problems were identified, reported mainly by customers who did not receive a visit from the salespeople and who gave rise to revision and improvement of the model. The present work presents the technological report of the steps taken by the company, starting from the analysis of the market and the value chain, the market segmentation in order to improve the efficiency of the sales and distribution process, the change in the model to promote cost reduction associated with the creation of value for customers and implementation of the pilot project. The survey results corroborated a perception of the company's top management and the project is already in its initial implementation, with potential for significant savings and increased customer satisfaction.

Keywords: Sales Model, Retail Distribution, Operational Efficiency, Tobacco Sector, Value Creation

1. Introdução

O presente estudo aborda um projeto desenvolvido na indústria tabagista Philip Morris, e possui como objetivo, propor melhorias no processo de vendas, distribuição e atendimento aos seus clientes, particularmente varejistas de pequeno porte.

Baseado em estudos internos realizados pela alta direção da companhia, em abril de 2017, constatou-se queda do faturamento da companhia conjugada com aumento de custos operacionais. A partir daí, a indústria reviu alguns processos internos, e optou por transformar o seu modelo atual de atendimento ao varejo. Nessa transformação, clientes de pequeno porte (com compras de até R\$ 2.000,00/mês) passaram a ser atendidos apenas pelo setor de televendas, e não mais pelo atendimento externo do vendedor.

Essa mudança foi introduzida por uma decisão da alta gestão e comunicada aos clientes que se enquadram nessa categoria. As razões para essa nova política de atendimento foram:

- Falta de compras regulares semanais de parte desses varejistas;
- Clientes com baixa efetividade de pedidos no mês
- Clientes com pouca demanda de cigarros em torno de seu estabelecimento
- Clientes localizados em áreas de risco de assalto, clientes situados nos extremos da área geográfica do território.

Sob a ótica da empresa, não haveria necessidade de um vendedor no ponto de venda para fazer a rotina básica de vendas (contagem de estoque, abastecimento de peça, proposta de venda, etc) para atendimento de varejistas com pequeno volume de compras. Todavia, uma pesquisa de campo mostrou que a mudança trouxe insatisfação para um determinado grupo de varejistas, o que levou a uma reflexão sobre potenciais ajustes no novo modelo.

O presente estudo mapeou e identificou as principais fontes de possibilidades no aperfeiçoamento do processo de vendas e distribuição da empresa, e propôs um novo processo de atendimento mais vantajosa para todos os “stakeholders” envolvidos.

Para desenvolvimento deste estudo, seguiu-se o protocolo proposto por Marcondes, Miguel, Frankin & Perez (2017).

2. Contexto Investigado

A Philip Morris é uma empresa multinacional produtora de tabaco e seus derivados, com produtos vendidos em mais de 180 países. Sua sede está localizada na cidade de Lausanne, na Suíça. No Brasil, a empresa possui uma fábrica localizada no sul do Brasil, onde produz todos os produtos comercializados no país, e a empresa conta com uma ampla estrutura de filiais de vendas espalhadas pelo país.

Os principais “players” do setor tabagista são Souza Cruz, Philip Morris e Japan Tobacco International, que juntas detêm 96,7% do mercado legal no país, quanto que os cigarros nacionais, possuem 2,3% de participação de mercado, segundo pesquisa interna de leitura Nielsen de mercado, no 1º trimestre de 2019, figura 1.

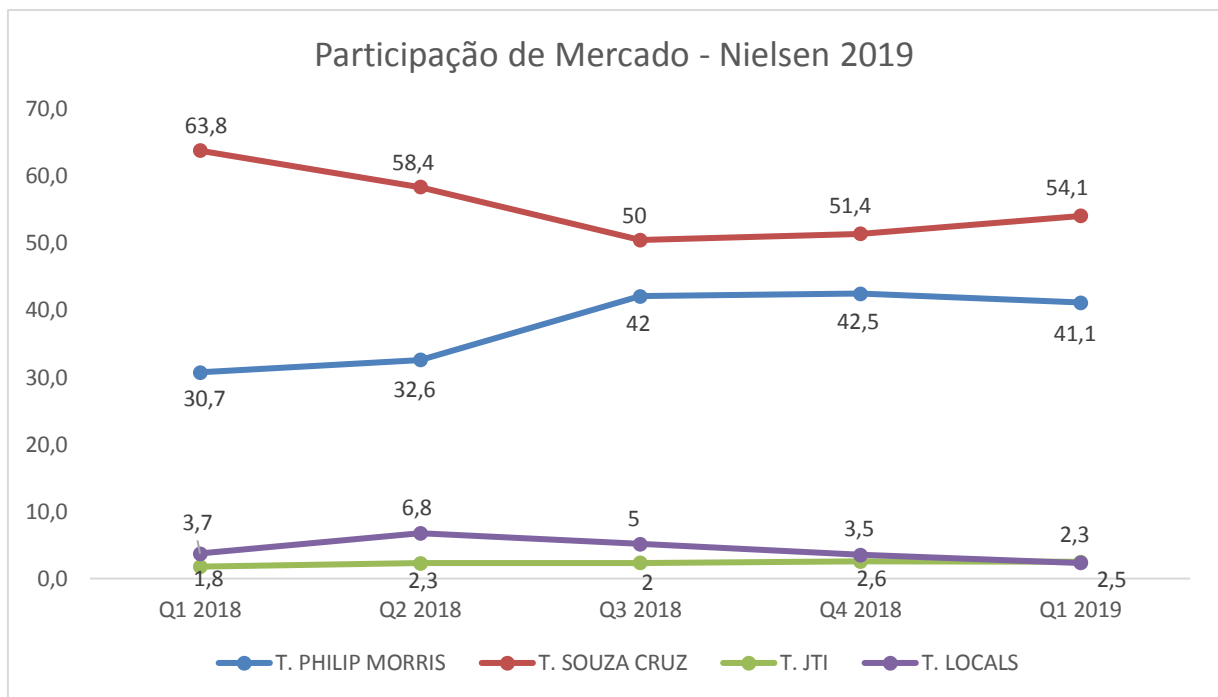


Figura 1. Gráfico de participação de mercado

Fonte: Pesquisa interna de leitura de mercado /Nielsen (2019)

Juntamente à concentração de grandes empresas no mercado tabagista, todas as empresas do setor também possuem o grande desafio de ser competitivas, e sobreviver em um mercado fortemente regulado pela Anvisa, que é rígido quanto às questões de saúde, campanhas anti-fumo, e com fortes tendências de queda de consumo. Segundo um estudo realizado pela Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico, o hábito de fumar caiu 36% nos últimos 11 anos (Ministério da Saúde, 2017).

A principal causa da redução do consumo tabagista ocorre por conta existência no país de uma rigorosa legislação, regulada pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), que demanda exposições das consequências oriundas do produto nos pontos de venda, e às campanhas e propagandas anti-fumo, divulgadas no Diário Oficial da União, RDC N° 195/2017 (Diário Oficial da União, 2017)

A concorrência acirrada no setor tabagista abrange não somente o mercado oficial, mas também o mercado paralelo de cigarros, e segundo Diário Comércio Indústria & Serviços, 1,2 Bilhões de reais do mercado tabagista no Brasil, é diretamente atrelado ao cigarro ilícito.

O mercado paralelo (produtos contrabandeados ou roubados) tem aumentado bastante, e responde por cerca de 48% do mercado total (Diário Comércio Indústria & Serviços, 2018).

Modelo de Distribuição

A indústria tabagista atende os consumidores finais de cigarro por meio de uma rede de varejistas. Esses varejistas tradicionalmente eram regularmente visitados por equipes de vendedores externos da companhia estabelecidos em cada território. Uma vez visitados os pontos de venda, o vendedor tira o pedido semanalmente, encaminha à empresa e os produtos são entregues por caminhão/furgão nos dias seguintes.

A equipe de vendas é normalmente designada para atender determinados territórios. Para Hallmann (2012), o território de venda é caracterizado geralmente por um conglomerado de clientes ou uma área geográfica responsável por determinados profissionais de vendas. Assim, é importante destacar que tanto o gerenciamento do território propriamente dito, quanto do tempo é um aspecto de sua importância para as vendas.

Os territórios de vendas são estabelecidos para obter cobertura total de vendas, estabelecer as responsabilidades de cada profissional de vendas, avaliar o desempenho, melhorar os relacionamentos com os clientes, reduzir as despesas de vendas, permitir melhor ajuste entre o profissional de vendas e as necessidades do cliente. (Hallmann, 2012).

Dessa forma, gerentes e responsáveis por um território específico realizam decisões que podem ou não afetar o território e os profissionais de vendas, assim caso uma organização eleve o número de territórios de vendas, isso pode implicar na divisão de um território. Portanto, dentro as várias decisões que ocorrem em um território de vendas, a mais importante seria o que fazer com os clientes muito importantes, chamados de clientes-chaves. (FUTRELL, 2014).

Dessa maneira, os profissionais de vendas devem administrar seu tempo e território de maneira contínua, sendo executado e avaliado constantemente pela alta gestão da companhia por indicadores como planejamento de vendas, itinerário e avaliação do território juntamente com os clientes. Com isso estes aspectos citados referem-se a um fluxo que é utilizado como um guia para os profissionais de vendas. (HALLMANN, 2012).

Figura 2 exemplifica a estrutura de vendas, segundo o produto, clientes, função de venda e a definição do território.

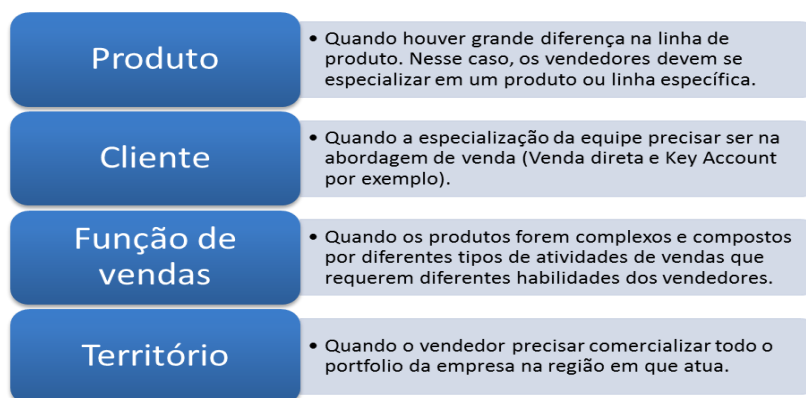


Figura 2: Exemplo de Estruturas de Vendas por Territórios

Fonte: Caldana e Teixeira (2016).

Na Philip Morris, a estrutura de vendas é por Cliente (Key accounts) e por território. São Paulo capital é dividido em 17 territórios de venda, onde cada território conta em média com a formação de 6 vendedores externos, um executivo de território, que possui a responsabilidade de realizar ações de vendas, e negociação de contratos com os principais clientes, e um gerente de território, que é responsável por fazer a gestão de toda a equipe.

Cada território de vendas consiste em média 2500 clientes na base. Na figura 2, verifica-se uma exemplificação da estrutura de vendas, seguindo o produto, clientes, função de venda e a definição do território.

Com a introdução do televendas, o número de visitas para coleta dos pedidos cai, descarregando a carga de trabalho do vendedor externo, que passa a ter outras atribuições como atendimento a clientes maiores. O modelo com o atendimento pelo televendas é apresentado na figura 3.

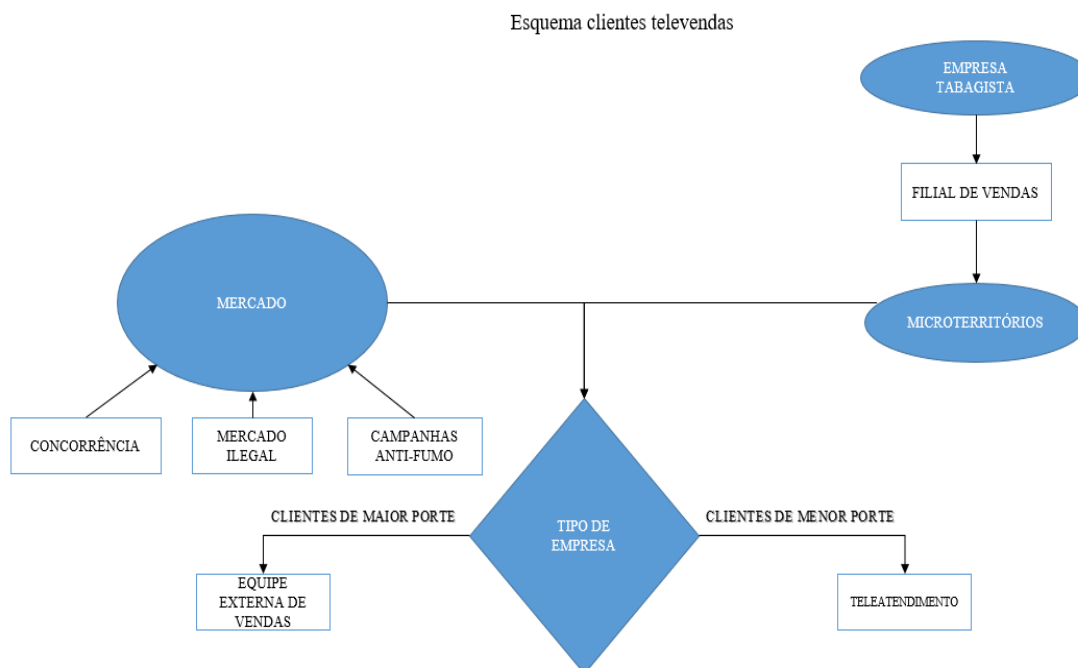


Figura 3. Esquema do sistema televendas

Fonte: Elaborado pelo autor

Todavia, como anteriormente exposto, a mudança do modelo trouxe problemas operacionais e insatisfação de parte dos varejistas de menor porte. Dessa forma, o objetivo do trabalho é propor melhorias no processo de vendas, distribuição e atendimento aos seus clientes, particularmente varejistas de pequeno porte. Isso implica uma revisão do modelo de televendas, de modo a torna-lo mais efetivo, considerando conjuntamente as economias potenciais de custos operacionais, mas também o valor criado aos clientes.

Para isso, o presente projeto apresenta um diagnóstico detalhado, a análise de alternativas para essa otimização no atendimento, e a uma proposta de solução para o problema identificado, conforme apresentado a seguir.

3. Diagnóstico

Como mencionado anteriormente, o processo de televendas foi implementado há cerca de dois anos, com o intuito de melhorar a eficiência operacional e personalizar o seu modelo de atendimento de acordo com o potencial do cliente. É necessária para adequar a oferta aos diferentes perfis e exigências de grupos de clientes com perfis diferenciados.

No caso em estudo, essa segmentação foi feita com base em um critério de potencial de compras (que de algum modo está associado ao porte do cliente), e estabelecida uma linha de corte de 2 mil reais de média de compras mensais para distribuir em 2 grupos: clientes de menor porte e de maior porte.

A análise puramente financeira de custos operacionais antes e depois da mudança sinalizam economias para a empresa.

Todavia, após essa implementação do televendas, não existiu um trabalho de pós-vendas, para verificar o contentamento do varejista acerca desse novo modelo de atendimento, uma vez que os clientes passaram a ser atendidos pelo setor de televendas sem consulta prévia.

A empresa, inicialmente, não havia considerado aspectos como potencial abandono do cliente ou redução do volume de compras após as mudanças.

Para isso, desenvolveu-se um diagnóstico que contemplou um conjunto de entrevistas presenciais com diversos atores e stakeholders diretamente envolvidos ou impactados pelas mudanças implementadas.

- Pesquisa com gestores da alta administração da empresa
- Pesquisa com vendedores de campo
- Pesquisa com atendentes do setor de televendas
- Pesquisa de mercado com clientes varejistas de pequeno porte

Com relação aos gestores da própria organização, foram entrevistados o gerente comercial sênior, gerente do televendas, um televendedor, e dois vendedores externos, Neste caso, as entrevistas foram abertas e não estruturadas, pois o objetivo era não constranger e tornar a resposta mais espontânea. Basicamente, foi solicitado a eles que identificassem, segundo seu ponto de vista, como percebem a implementação do projeto televendas na companhia e quais os incidentes mais significativos e importantes ocorridos durante seu processo de implantação.

Ambos os gestores (gerente de comercial sênior, gerente do televendas) retrataram aspectos positivos da mudança, seja pelo ganho de produtividade em pequenos clientes, devido à alta capacidade de atendimento e produtividade do televendedor, seja pelo o impacto positivo no dia a dia do vendedor externo, pois com a mudança, estes tiveram mais tempo hábil para prospectar e focar nas grandes negociações do território.

Já com relação aos vendedores externos, foram escolhidos 2 experientes e com muitos anos na organização e ambos apresentaram questões e preocupações não percebidas pelos gestores. Embora tenham enfatizado que a mudança foi positiva pelo fato de terem mais tempo para negociar com grandes clientes, disseram-se preocupados com o fato de que, em um cenário de retração do mercado tabagista, a situação é “preocupante”, com a possibilidade de mais reestruturações de outros grupos de clientes para o televendas, colocando assim, em xeque o seu emprego na organização. Outras questões foram apontadas relacionadas à necessidade de atualização das peças de merchandising e layout adequados, uma vez que o televendedor não visita o ponto de venda para verificar o estado da peça.

Também foi entrevistado um televendedor, para captar a visão de quem atua diretamente na execução do processo de vendas por telefone. A respostas mostra que há dificuldade de comunicação com a equipe externa para auxílios com telefones, e coleta de informações complementares dos clientes, como por exemplo, oportunidade de instalação de peças para merchandising. E uma alta carga de ligações diárias e uma pressão para atingir a meta diária de efetividade de pedidos.

O procedimento utilizado com clientes varejistas foi uma survey constituída de 3 perguntas de múltipla escolha e uma aberta com o objetivo de mensurar satisfação dos clientes do canal pequeno varejo quanto ao atendimento do setor de televendas. Foi aplicada a 16 varejistas. As respostas estão tabuladas na figura 4.

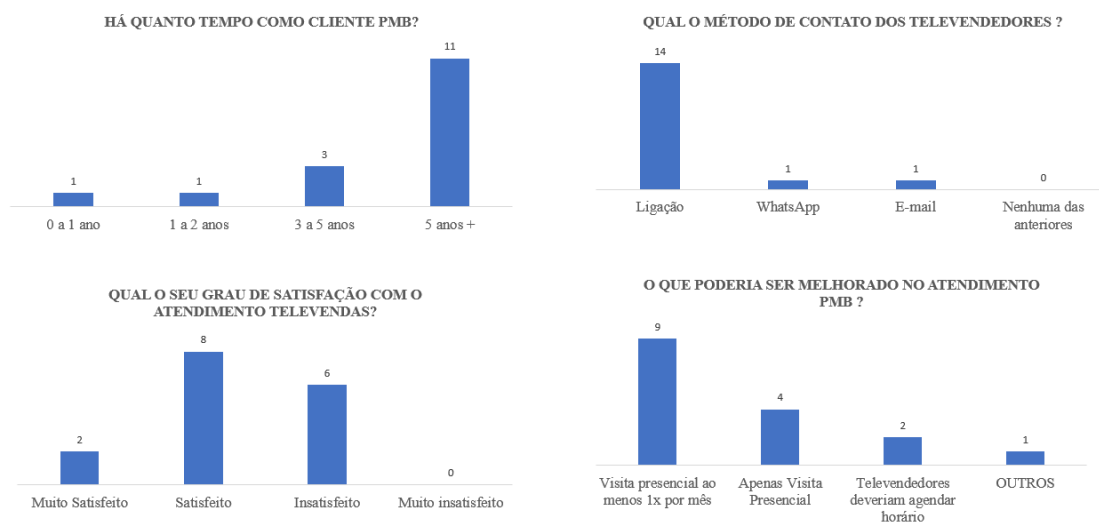


Figura 4: Resultado da pesquisa com varejistas de pequeno porte

Fonte: Elaborado pelo autor

As respostas mostram que 68% dos varejistas entrevistados possuem mais de cinco anos de experiência, ou mais, comprando e revendendo os produtos da companhia. Verificou-se também que o processo funciona de maneira planejada, pois apenas dois varejistas alegaram que seu televendedor não entra em contato por telefone, e sim através de aplicativo de mensagens, ou até mesmo e-mails, tardando muitas vezes o processo de pedidos. Na questão do grau de satisfação do atendimento como um todo da companhia, dois varejistas alegaram estarem muito satisfeitos com o atual modelo de atendimento, oito declararam satisfeitos, e seis insatisfeitos. Na pergunta aberta, versando sobre o que poderia ser melhorado, a maior ocorrência nas respostas foi de que a companhia deveria disponibilizar ao menos uma visita mensal do vendedor externo aos pontos de venda, pois muitos varejistas alegaram que seria mais fácil se comunicar diretamente com alguém presencialmente a uma pessoa no telefone.

Em resumo, os principais achados nessa pesquisa e suas conclusões estão apresentados no diagrama lógico (Figura 5).

ACHADOS	CONCLUSÕES	HIPÓTESES
Gestores constataram que houve uma redução dos custos de operação	Há uma visão positiva sobre a direção da mudança pela alta administração	
37,5% dos clientes se declararam insatisfeitos	Não há percepção clara de criação de valor pelos clientes	A política de teleatendimento é irreversível, mas o processo precisa passar por aperfeiçoamento.
Vendedores mostram preocupação quanto a sua empregabilidade na companhia.		
Crescimento de vendas tem sido abaixo do esperado no último ano, especialmente no setor de televendas	Há uma incerteza sobre mudanças futuras na organização	

Figura 5: Achados após a implementação do Televendas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conclui-se que medidas de aperfeiçoamento no processo precisavam ser tomadas para que a companhia continue ascendendo como organização, e que seus varejistas a vejam como uma geradora de valor para eles.

4. Proposta de mudança

A partir do estudo realizado na organização, por meio de entrevistas com colaboradores, varejistas, análise de volume, e *market share*, foi definido que há um problema quanto ao modelo de atendimento atual, e precisa passar por ajustes, a fim de aumentar a percepção de valor da companhia perante os varejistas de pequeno porte.

Partindo-se dos objetivos, a fim de melhorar a percepção de valor do varejista perante a empresa, então, formuladas as seguintes propostas visando ao seu atingimento.

Proposta 1: Oferecer aos varejistas do pequeno varejo exclusivos do televentas, uma nova modalidade de atendimento.

Justificativa: A nova modalidade seria um teste piloto, onde continuariam o também, que chamaria modelo 3x1, a fim de gerar mais valor a esse varejista, e sem prejudicar tanto os custos da empresa. Outro modelo de atendimento a ser testado seria o 2x2, onde seriam 2 visitas do vendedor externo, intercaladas com 2 ligações do teleatendente dentro do mês.

Proposta 2: Visando aqueles clientes que já deixam pedidos prontos, e de difícil comunicação, iniciar o modelo de atendimento e-commerce/aplicativo dentro do território. Modelo já usado pela Philip Morris em outros territórios de São Paulo.

Justificativa: Para oferecer mais facilidades para varejistas que preferem fazer seus pedidos via celular, o modelo de pedido por aplicativo se torna conveniente. Ademais, com a passagem de clientes televentas para 2x2 e 3x1, a carga de trabalho do vendedor externo aumentaria e isso provocará sobrecargas de demandas para o time de vendas externo. Dessa forma, o e-commerce contribui para maior otimização do modelo de atendimento.

Solução adotada

A solução adotada diante do cenário foi a de realizar as alterações necessárias no roteiro de vendas, implementação de melhoria para enaltecer o atendimento da companhia aos clientes exclusivos atendidos pelo televentas.

Existe a possibilidade de resistência quanto à equipe de vendas em remodelar o seu escopo de trabalho, pois com essas alterações no modelo de atendimento ao varejista, o vendedor passará a ter mais atribuições no seu escopo de trabalho, e a solução adotada para isso, foi a de organizar um treinamento para os colaboradores impactados com o projeto.

O resultado esperado, é que os clientes televentas 4x0 voltem a receber mais atenção da equipe de vendas externas, e passem a ser mais bem assistidos, pois o projeto quando iniciado, foi deferido que alguns pontos de venda seriam atendidos unicamente pelo setor de televentas, sem consulta prévia.

Com essa mudança, é esperado gerar mais valor com o atendimento presencial da força de vendas, e com o uso do aplicativo para pontos de venda que veem valor na ferramenta de pedidos online.

Com a modalidade de atendimento correta para cada ponto de venda, é esperado que aumentem os resultados de volume, introdução de marcas, e distribuição numérica. Em resumo, os benefícios da solução apresentada são:

- Melhor atendimento aos clientes do pequeno varejo.
- Adaptação da companhia perante a uma demanda existente.
- Maior penetração de marcas nos pontos de venda.
- Retomada do patamar de distribuição numérica.

Espera-se que a implementação das mudanças propostas produzirá impacto positivo sobre a percepção de valor dos varejistas. E, adicionalmente, com uma estrutura de atendimento otimizada, há potencial redução de pessoas e omissão de custos associados.

Impacto Financeiro com as mudanças propostas

Considerando-se um cenário otimista, ao longo de 3 meses a empresa deve atingir o objetivo de que 20% dos clientes televendas 4x0 sejam passados ao atendimento 3x1/2x2, e que 40% da base atendida presencialmente seja cadastrada na plataforma de pedidos digitais. Com isso, haveria a possibilidade de redução de quadro e otimização de custos.

Considerando que um vendedor externo trabalhe com o carro da empresa, rode-se em média 170 kms ao dia por roteiro de vendas, considerando um valor de combustível de R\$ 4,10, considerando que o veículo faça 10 kms por litro, e que o colaborador trabalhe por 23 dias úteis, considera-se um custo de aproximadamente R\$ 1.600,00 mensal. O ticket alimentação de um colaborador Philip Morris é fixo de R\$ 960,00 ao mês, e considerando-se um salário de vendedor júnior, adicionado das comissões de vendas, haveria uma redução de R\$ 4.000,00, sem contar os encargos de R\$ 3.125,00.

Outro custo a ser considerado é o de manutenção de ferramentas de trabalho, como manutenção veicular, gastos com planos de internet, celular por vendedor, cesta de final de ano, etc é considerado nesse trabalho como “outros”. Por meio da tabela 1, é possível observar os custos totais de um vendedor externo da Philip Morris.

Tabela 1: Custo operacional vendedor externo

Item de Custo	Valor (R\$)
Salário	R\$ 4.000,00
Encargos	R\$ 3.125,00
Combustível	R\$ 1.600,00
Alimentação	R\$ 960,00
Outros	R\$ 1.200,00
* Total	R\$ 10.885,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando que a companhia hoje possui um quadro de vendedores em São Paulo capital de 110 colaboradores, pode-se considerar que ao longo de 3 meses, considerando o cenário favorável de atingimento de metas estabelecidos pelo corpo diretivo, seria necessário em torno de apenas 55 vendedores externos, trazendo uma economia aproximada de R\$ 600 mil na folha de pagamento mensal.

5. Conclusões e Contribuições

O problema apresentado nesse estudo pode servir de referência a outras empresas industriais que desejem aprimorar seus processos de vendas e distribuição. Da mesma forma que o mercado tabagista, outros setores enfrentam desafio de redução de custos e oferta de um adequado nível de serviços aos seus clientes, especialmente empresas que tem o desafio de distribuir seus produtos em microrregiões e em áreas geográficas diversas.

O projeto mostra que a organização em estudo inovou ao adequar seu modelo de atendimento aos varejistas introduzindo, dentre outras ações, uma plataforma de e-commerce que propiciará a melhoria da interface de comunicação entre clientes e empresa, juntamente à otimização de recursos.

O bom relacionamento dos vendedores com os clientes foi essencial nesse projeto, pois por meio do conhecimento sobre os varejistas, pode-se identificar quais clientes teriam mais aptidão e vontade de serem migrados à plataforma de pedidos online.

O processo de implementação do e-commerce foi uma importante inovação para a companhia. Destaque-se que há 4 anos atrás nenhum outro modelo fora do atendimento presencial do vendedor era sequer pensado.

Outro aspecto importante do trabalho refere-se à sua complexidade, que está associada à dificuldade de alinhar e sincronizar todas as ações necessárias, comunicar corretamente as mudanças aos clientes e conseguir o engajamento dos colaboradores, inclusive dos vendedores que poderão não se sentir motivados pela perspectiva de enxugamento de quadro e risco de perda de emprego.

Isso tem implicações e gera enormes desafios em termos operacionais, associado ao correto encadeamento das ações e do timing de implantação, de modo a se evitar sobrecarga sobre os vendedores, especialmente durante a migração de clientes presenciais para o televentas, pois a reestruturação dos processos de vendas deve ocorrer sem interrupção do fluxo de pedidos.

7. Referências Bibliográficas

ANVISA (2017). *Cigarros terão novas imagens de advertência*. Portal ANVISA. Recuperado em 5 de junho de 2019 de http://portal.anvisa.gov.br/rss/-/asset_publisher/Zk4q6UQCj9Pn/content/cigarros-terao-novas-imagens-de-advertencia/219201?inheritRedirect=false . Acesso em 20/12/19

Diário Comércio Indústria & Serviços, (2018). *Cigarros contrabandeados tomam 50% do mercado*. Disponível em <https://diariodocomercio.com.br/economia/cigarros-ilegais-tomam-50-do-mercado/>. Acesso em 20/12/19

Diário Oficial da União, (2017). *Resolução - RDC Nº 195, de 14 de dezembro de 2017* , disponível em <https://www.saude.rj.gov.br/comum/code/MostrarArquivo.php?C=MTEwNTg%2C> Acesso em 20/12/19

Futrell, C. M: (2014). *Vendas: o guia completo*. 14. ed. Brasil: AMGH editora LTDA,

- Hallmann, R: (2012). *Gestão de Vendas e Administração do Tempo e Território: O que o profissional de Vendas precisa saber*. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-vendas-e-adm-do-tempo-e-territorio-o-que-o-profissional-de-vendas-precisa-saber>>. Acesso em: 30 ago. 2019.
- Marcondes, R. C.; Miguel, L. A. P.; Franklin, M. A. & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados em Administração e Contabilidade*. São Paulo: Editora Mackenzie
- Nadler, D.A.; Shaw, R.B.; Walton, A.E. (1995). Discontinuous Change: leading organizational transformation (pp.3-44). San Francisco: *The Jossey-Bass Management series*.