

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MBA
GESTÃO ESTRATÉGICA**

RAFAEL GUALANO DE GODOY

PROJETO VENDA RÁPIDA

**CURITIBA
2015**

RAFAEL GUALANO DE GODOY

PROJETO VENDA RÁPIDA

Estudo de Caso referente ao Trabalho de
Conclusão de Curso do MBA em Gestão
Estratégica da Universidade Federal do
Paraná

Orientador: Ms Gianfranco Muncinelli

**CURITIBA
2015**

RESUMO

A indústria do Tabaco tem recebido diversas influencias ambientais nestes últimos anos, como as fortes restrições de consumo através das regulamentações de intolerância ao consumo de tabaco. Hoje já não é permitido nenhum tipo de propaganda e comunicação em qualquer tipo de instrumento de comunicação em massa como televisão, rádio, revistas, jornais, internet, etc. Além disso, o governo estipulou um aumento de impostos com reajuste anual até 2018, que faz com que a empresa tenha que reajustar o preço a cada início de ano. Internamente, as atividades da cadeia de suprimentos impactam diretamente a estratégia e o desempenho da organização. Para estudar as mudanças mercadológicas, perfil do consumidor e oportunidades de melhoria de venda e capilaridade na Souza Cruz, foi montado um grupo de trabalho denominado Comitê "Route to Market" (CRTM) para apresentar uma proposta de solução para estas oportunidades. Esse trabalho analisa o Projeto Venda Rápida (VDR) elaborado pela empresa para responder algumas dessas pressões internas e externas.

ABSTRACT

The tobacco industry has received a number of environmental influences in recent years, such as strong restrictions on consumption through tobacco intolerance regulations. Today no type of advertising and communication is allowed in any type of mass communication instrument such as television, radio, magazines, newspapers, internet, etc. In addition, the government has stipulated a tax increase with annual adjustment until 2018, which causes the company to have to readjust the price at each beginning of the year. Internally, supply chain activities directly impact the organization's strategy and performance. In order to study the market changes, consumer profile and sales and capillarity improvement opportunities in Souza Cruz, a working group called Route to Market Committee (CRTM) was set up to present a solution proposal for these opportunities. This paper analyzes the Rapid Sale Project (VDR) developed by the company to respond to some of these internal and external pressures

Sumário

1) Parte Inicial.....	4
a) Contexto	4
b) Descrição da Empresa	5
Quadro 01: Resumo Recursos Souza Cruz	6
c) Situação-problema.....	7
d) Objetivo Geral	8
e) Objetivos Específicos	9
2) Parte Intermediária	11
a) Coleta de Dados.....	11
Quadro 02: Indicador Nielsen de Distribuição.....	11
3) Parte Final.....	13
a) Proposta de Melhoria	13
Quadro 03: Fluxograma para Proposta de Melhoria Projeto VDR.....	14
b) Indicadores	14
Quadro 04: Resumo dos Indicadores do Projeto VDR	16
c) Análise dos Resultados	16
4) Conclusão	20
Referencial Bibliográfico.....	21

1) Parte Inicial

a) Contexto

A Souza Cruz é uma empresa que está constantemente ligada às dinâmicas do mercado e as mudanças do comportamento do consumidor. A empresa possui uma área de Business Intelligence responsável por estudar análises de cenários a partir das mudanças de ambiente interno e externo bem como as mudanças mercadológicas e do consumidor. A partir destes cenários, temos diversas ações e projetos já pré-desenhados para continuar com a sustentabilidade do negócio. Um exemplo é que hoje temos 2 fábricas no Brasil, uma em Uberlândia-MG e outra em Cachoeirinha -RS. Com a atual conjuntura de queda de volume de cigarros, a Souza Cruz já tem o “Break Even Point” de até quanto de volume precisamos vender ou o quanto de lucro precisamos gerar, para continuar sustentável com as 2 fábricas operando. Não atingindo esse mínimo de lucratividade através do volume vendido, muito provavelmente uma das fábricas terá suas operações encerradas.

A empresa possui também uma área de Pesquisa e Desenvolvimento, que estuda os comportamentos do consumidor e as mudanças que eles vêm observando frente o cenário de aumento de preço e a proibição de fumar em diversos ambientes. Para cada constatação, geram-se previsões e decisões sobre onde a empresa deve investir, mudar ou se adaptar frente a estas mudanças de cenário.

O que mais vem afetando a indústria do Tabaco nestes últimos anos, são as fortes restrições de consumo através das regulamentações de intolerância ao consumo de tabaco. Hoje já não é permitido nenhum tipo de propaganda e comunicação em qualquer tipo de instrumento de comunicação em massa como televisão, rádio, revistas, jornais, internet, etc. Além disso, o governo estipulou um aumento de impostos com reajuste anual até 2018, que faz com que a empresa tenha que reajustar o preço a cada início de ano. Com este aumento que vem ocorrendo desde 2005, o cigarro esta ficando cada vez mais caro ocasionando 2 comportamentos. O primeiro é a sensibilidade do consumidor perante o preço, migrando pras marcas mais baratas e

principalmente para o cigarro contrabandeado. O outro ponto é que valor agregado do cigarro está comprometendo cada vez mais o capital de giro do varejista, de forma que muitos deles passam a não querer trabalhar mais com o cigarro visto o aumento do investimento do capital de giro e a baixa margem de lucro se comparado com outros produtos vendidos no varejo como bebida, doces, salgados, etc.

Percebendo esse movimento do varejo em que muitas vezes o varejista não quer comprar o cigarro, analisando as informações que os relatórios da Nielsen nos mostra e percebendo a forma que a concorrência atende o varejo na regional de vendas da nossa região geográfica (que atende o estado do Paraná e interior de São Paulo) foi se montado um Comitê de “Route to Market” (CRTM) para propor uma iniciativa a fim de aumentar a capilaridade da companhia e evitar a perda de clientes por conta dos motivos já descritos.

O Comitê “Route to Market” (CRTM) foi montado em janeiro de 2014 com a presença de 2 gerentes territoriais de vendas mais o Coordenador de Canais Indiretos. Analisando os números dos relatórios Nielsen, o comportamento da concorrência e o comportamento do varejista, o CRTM identificou oportunidades em relação a 3 *issues*: demora no prazo de entrega do produto (período entre venda e entrega) prejudicando a efetividade da venda, oportunidade em abertura de novos clientes que já trabalham com tabaco porém não possuem Souza Cruz, liberação de marcas de baixo preço para este nicho de mercado afim de concorrer com as marcas nacionais e contrabando e por fim um modelo de atendimento voltado especificamente para atender essa demanda reprimida.

Foi a partir desta reunião de trabalho e destas análises mercadológicas e do comportamento do varejista, é que a Souza Cruz entrou com o Projeto Venda Rápida (VDR).

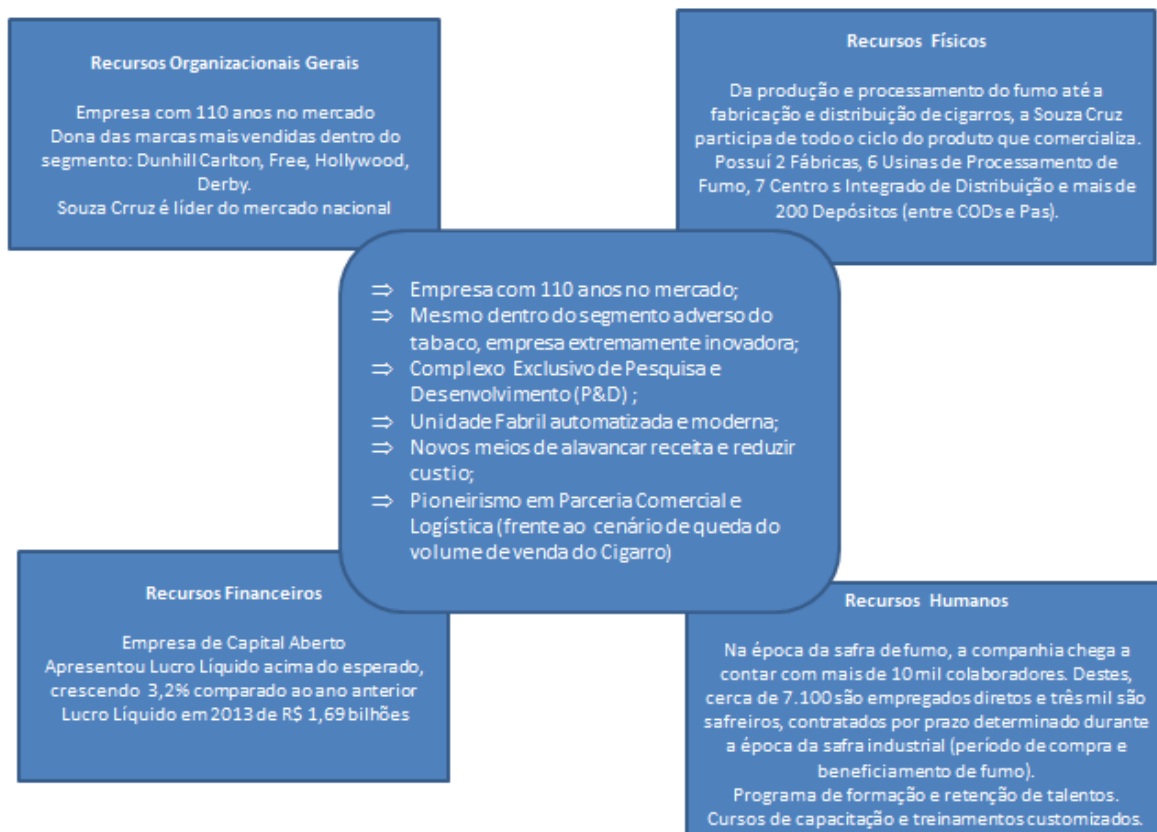
b) Descrição da Empresa

O modelo de negócio da Souza Cruz é ser a melhor empresa do mundo em satisfazer os momentos do consumidor de tabaco.

Há mais de 110 anos no mercado, a Souza Cruz é uma empresa que atua desde a produção e processamento do fumo até a fabricação e distribuição de cigarros, participando de todo o ciclo do produto. É líder do mercado nacional com 80% de market share do mercado legal e produz mais de 60 bilhões de cigarros por ano. É uma empresa empreendedora e sustentável, que gera milhares de empregos diretos e indiretos, são 260 mil postos de trabalho na cadeia produtiva em todo o Brasil. A empresa atende mais de 300 mil pontos de venda diretamente e tem uma capilaridade que nos permite atingir quase cinco mil municípios. Possui seis marcas entre as dez mais vendidas no Brasil e tem um volume de exportação de fumo de 93,3 mil toneladas por ano, para mais de 40 países nos cinco continentes. Além disso, a empresa incentiva o pequeno e médio produtor de fumo integrando negócio com cerca de 40 mil famílias de produtores de fumo. A Souza Cruz é um dos maiores grupos empresariais brasileiros, uma companhia de capital aberto cotada na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), que integra o grupo British American Tobacco (BAT), presente em 180 países. Posiciona-se entre os 10 maiores contribuintes de tributos no Brasil e leva renda para 80% das cidades brasileiras.

Através dos seus recursos Financeiro, Organizacional, Físico e Humano é que a Souza Cruz se caracteriza por uma empresa líder de mercado, extremamente competitiva e sustentável. Abaixo segue um quadro dos recursos Financeiro, Organizacional, Físico e Humano da empresa de forma que empresa precisa se manter competitiva e sustentável dentro do mercado em que atua.

Quadro 01: Resumo Recursos Souza Cruz



c) Situação-problema

As atividades da cadeia de suprimentos impactam diretamente a estratégia e o desempenho da organização (CEBI BAYRAKTAR, 2003; SCHOREDER, 2007).

Para estudar as mudanças mercadológicas, perfil do consumidor e oportunidades de melhoria de venda e capilaridade na Souza Cruz, foi montado um grupo de trabalho denominado Comitê “Route to Market” (CRTM) para apresentar uma proposta de solução para estas oportunidades. A estratégia utilizada pelo comitê foi trabalhar uma mudança na cadeia de suprimento da empresa, basicamente mudando o modelo de vender e entregar.

Segundo BAIER, HARTMANN E MOSER, 2008:

“faz-se necessário a ligação teórica com experimentos empíricos para o desenvolvimento de metodologias e técnicas que assegurem a consistência estratégica em todos os níveis da cadeia de suprimentos”.

Isto é, estrategicamente a empresa separou um comitê para fazer uma análise de diagnóstico do mercado e com isso propôr uma solução para se atender as necessidades mercadológicas e se manter competitiva no mercado.

A preocupação das empresas se manterem competitivas e sustentáveis é fundamental para saúde financeira e longevidade das empresas e o modelo *Supply Chain* pode ter grande interferência nisso. A Souza Cruz é muito reconhecida no mercado pela excelência na estratégia da cadeia de suprimentos e na gestão de vender e entregarm além de referência no mercado por seus processos logísticos. Sendo assim, segundo PORTER (1986), é de extrema importância o conceito de estratégia competitiva, onde a busca de uma posição competitiva favorável em determinado segmento de mercado implica diretamente numa posição mais lucrativa perante a concorrência.

Sendo assim, o comitê RTM ficou incumbido de identificar as principais oportunidades de melhoria com relação as demandas mercadológicas, excelência de atendimento e competitividade. A partir deste estudo de cenário e diagnóstico o comitê propôs melhorias conforme os objetivos descritos abaixo.

d) Objetivo Geral

Atualmente a Souza Cruz vem sofrendo muito com as restrições legais em relação ao tabaco. São muitas as leis que restringem tanto o consumo quanto a propaganda do produto. De todos os efeitos que afetam as vendas, o principal efeito negativo para a Souza Cruz é o aumento anual de impostos que o governo impõe para empresa. Até 2018 a Souza Cruz sofrerá reajustes anuais de incremento de imposto, o que obriga a empresa a reajustar e encarecer o preço do produto. Com este movimento o cigarro esta ficando caro, e o consumidor tem migrado para o mercado contrabandeado. Quase 100% do cigarro contrabandeado do Brasil vêm do Paraguai e estima-se que mais de 70% do cigarro produzido lá venha para o Brasil. Os estados mais afetados pelo contrabando de cigarro são o Paraná, São Paulo e Mato Grosso, que são as fronteiras e porta de entrada da mercadoria no país. Resumindo, o objetivo geral

identificado pelo Comitê de Route to Market é a criação de um modelo de venda e distribuição que pudesse amenizar o prejuízo que o contrabando vem ocasionando uma vez que a competição de preço é desleal, pois o cigarro contrabandeado é vendido abaixo do preço mínimo exigido por lei. O preço mínimo hoje está no valor de R\$4,50 e o cigarro contrabandeado você encontra facilmente nos varejos pelos preços que variam entre R\$2 e R\$3 reais. Além disso, precisamos adequar a qualidade do atendimento Souza Cruz versus o modelo de atendimento da concorrência, de modo a agradar o varejista e continuar competitivo.

e) Objetivos Específicos

Através do Comitê Route to Market, foi identificado o objetivo geral de criar um modelo de atendimento que pudesse combater o aumento da presença do cigarro contrabandeado bem como oferecer um modelo competitivo e de acordo com a preferência do varejista. Sendo assim além de ter um produto para concorrer com o contrabando, identificou-se que o aumento de preço tem feito com que o cigarro fique cada vez mais caro e com alto valor agregado para o varejista. Para aqueles varejos de municípios menores, bairros afastados e vilarejos mais distantes, o produto acaba comprometendo o capital de giro do varejista. Quando o varejista possui um capital de giro limitado, ele prefere investir em outros produtos no seu comércio, uma vez que a margem de lucro de outros produtos é maior. Atualmente o cigarro dá em média 9% de margem de lucro enquanto bebidas giram em torno de 20 a 40% e doces e comidas (salgados, pão, etc.) chegam a dar 100, 200% de margem. Sendo assim o varejista prefere comprar outros produtos que lhe forneçam maior lucratividade. Ou seja, o primeiro objetivo específico é um modelo de venda que consiga trabalhar a limitação do fluxo de caixa do varejo bem como a baixa margem do produto.

Outro issue identificado foi que o relatório da Nielsen apresentava uma oportunidade de melhoria quanto ao Índice de Relatividade, isto é, o número de varejos que comercializam tabaco e que a Souza Cruz está presente.

Identificou-se uma oportunidade de ganho de novos mercados através do gap mostrado no relatório Nielsen. Sendo assim o segundo objetivo específico é aumentar o índice de distribuição de cigarro dentro dos varejos espalhados pelos estados do Paraná e interior de São Paulo. A disponibilidade do produto é fundamental para gerar venda e com isso ganhar market share e lucratividade.

Por fim foi analisado como a concorrência estava vendendo na região. Foi identificado que a concorrente estava oferecendo bonificações para aumentar a atratividade da margem, maiores prazos para pagamento dos boletos e venda a pronta entrega. Sendo assim o terceiro objetivo específico é a adequação do nosso modelo de venda frente ao modelo da concorrência de modo a oferecer para o varejo um modelo que atende as necessidades do varejo e do mercado bem como melhorar o nível de atendimento da Souza Cruz.

A partir da análise e abertura dos objetivos específicos é que o Comitê RTM planejou uma ação para buscar reduzir o *gap* das oportunidades acima mencionadas.

2) Parte Intermediária

a) Coleta de Dados

O estudo de cenários, elaborado pelo Comitê RTM, foi aprofundado por uma análise mais robusta com relação ao diagnóstico da situação atual referente ao modelo de atendimento Souza Cruz versus a situação da concorrência e as demandas de mercado. A partir deste entendimento foi levantado pelo Comitê RTM uma série de dados empíricos do mercado e da situação atual da Regional de vendas para justificar que alguma ação deveria ser tomada visando a qualidade de atendimento e a manutenção da liderança de mercado.

Primeiramente foi levantado os relatórios da Nielsen com relação ao Índice de Distribuição Relativa da Souza Cruz. Este indicador mede qual é a real oportunidade de capilaridade e incremento na base de varejos que vendem cigarro na nossa região geográfica de atuação. No Paraná o índice estava em 78% e em São Paulo interior estava em 88%, isto é, no estado do Paraná a cada 100 varejos que vendem cigarro, a Souza Cruz está presente em 78, restando 22 varejos de oportunidade para inserir o produto. Em São Paulo interior o indicador estava em 88% de modo que tínhamos oportunidade de inserir o nosso produto no varejo em 12% da base de varejos que vendem tabaco.

Quadro 02: Indicador Nielsen de Distribuição

UF	Índice de Distribuição Relativa - Nielsen
Paraná	78%
Interior de São Paulo	88%

Outro dado levantado foi que há 3 anos atrás a Souza Cruz atendia com um modelo a pronta entrega, porém afim de otimizar a estrutura e reduzir custos, no ano de 2012 este modelo foi substituído pelo modelo de pré-venda, de modo que o varejista recebia a mercadoria 7 dias após a compra. A partir da extinção deste modelo de pré-venda, os Gerentes Territoriais perceberam que muitos clientes deixaram de comprar por não se adaptar ao modelo de pré-venda. Foi feito um estudo comparando a base de clientes na época e a base

atual de clientes e concluiu-se que quase 2000 varejos do universo de 42000 deixaram de trabalhar com a Souza Cruz por não se adaptar ao novo modelo de vendas.

Por fim, foi feito um estudo sobre a ação da concorrência e foi identificado que em alguns varejos de maior dificuldade de inserir o cigarro, eles ofereciam bonificação na venda a fim de aumentar a margem de lucro do varejista. Além de bonificação, a concorrência também oferecia prazos maiores de forma a conceder um crédito maior para o varejo e não prejudicar seu capital de giro.

3) Parte Final

a) Proposta de Melhoria

Depois de realizado estudo de cenário, o diagnóstico da situação-problema e levantado os dados, o Comitê Route to Market propôs uma iniciativa para poder reduzir os gaps levantados no estudo do diagnóstico. A proposta consistia na volta do modelo a pronta entrega, porém chamado de Venda Rápida (VDR). A ideia era vender e realizar a entrega no ato da venda, porém focada na venda para os pequenos varejos, principalmente aqueles que possuem capital de giro comprometido e regiões altamente contaminadas pelo contrabando. Este perfil de varejo não trabalha com estoque por isso a venda é rápida e não necessita despende muito tempo no varejo. Sendo assim a proposta do projeto é criar novas zonas de venda em que o vendedor tem o objetivo de abrir novos clientes, de forma que o vendedor inicia o trabalho sem nenhum cliente na base com o objetivo exclusivo de cadastrar e vender para novos fregueses. O grande foco deste vendedor é buscar novos clientes que não possuem cigarro e introduzir o produto, ou então, nos varejos que já vendem cigarro, porém não possuem produtos Souza Cruz, efetivar o cadastro e introdução dos produtos Souza Cruz.

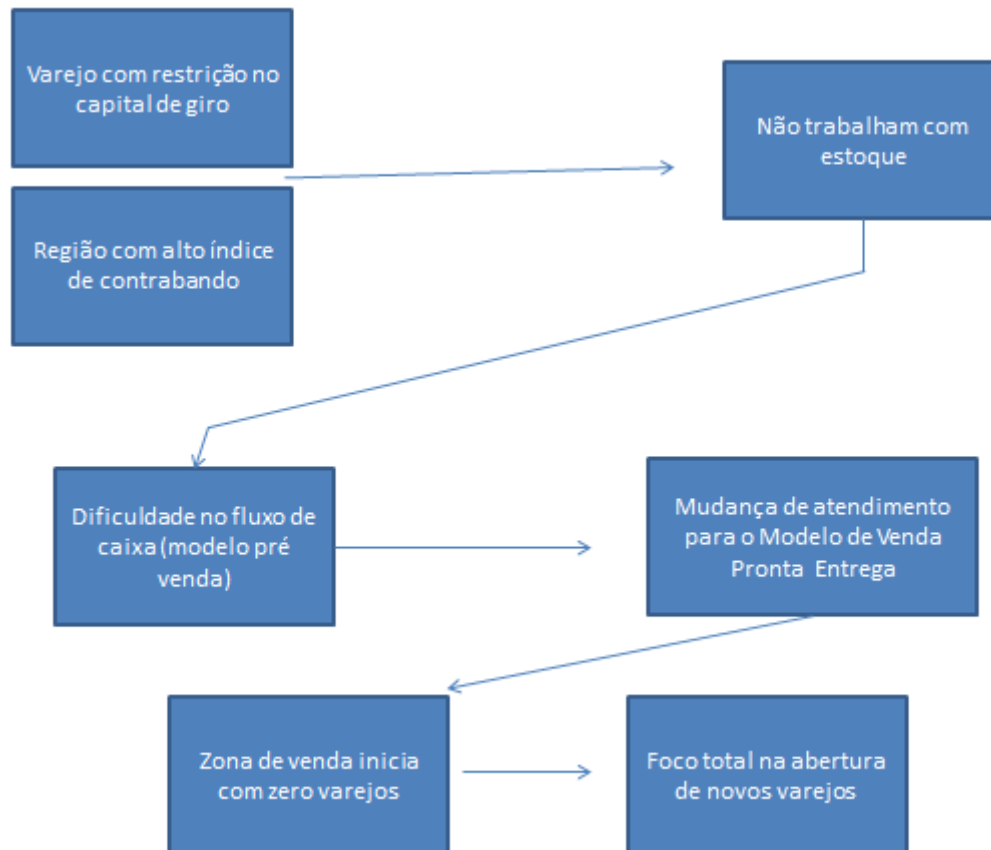
Outra análise realizada foi o levantamento dos 2000 clientes que compravam produtos Souza Cruz quando tinha o modelo de pronta entrega. Esta base foi resgatada, imprimida e fornecida aos novos vendedores do projeto, de forma a visitar esta base de clientes e tentar reativar o cadastro e efetivar a venda.

Por fim, o produto Minister, produto ultra low price da Souza Cruz, isto é, a marca mais barata foi disponibilizada sem restrição de venda para este Projeto a fim de tentar competir com os produtos contrabandeados.

Foi traçado 3 cenários para início do projeto: conservador início com 10 novas zonas de venda, mediano com 20 zonas de venda e agressivo com 30

zonas de venda. Cada zona de venda tinha o objetivo de abrir em média 250 novos clientes.

Quadro 03: Fluxograma para Proposta de Melhoria Projeto VDR



b) Indicadores

Para controlar a efetividade deste Projeto Venda Rápida (VDR), teremos os seguintes indicadores:

⇒ Incremento de Base Líquida de Varejo: Base Líquida de varejo é a base de varejo que possui pelo menos uma venda realizada no período de 8 semanas.

Método de cálculo: será medido o aumento da base de novos varejos cadastrados (abertos) e com venda realizada por nova zona de venda. Somente varejo com venda será considerado nesta análise.

- ⇒ Incremento do Volume de Venda: Volume de venda é a quantidade de pacotes de cigarros vendida por uma zona de venda.

Método de cálculo: a partir da implantação do projeto será realizado um monitoramento do incremento de volume vendido pelas novas zonas de venda através dos novos clientes cadastrados.

- ⇒ Aumento do Índice de Distribuição Relativa da Nielsen: índice de distribuição relativa é o indicador que estima por região geográfica de todos os varejos que comercializam tabaco em quantos deles algum produto Souza Cruz está presente. E empresa Nielsen é uma multinacional que presta uma série de serviços a diversas empresas. Eles utilizam consultores que realizam pesquisa in loquo quanto a realizado do varejo e aplicam métodos robustos e avançados de estatística para estimar o comportamento do mercado.

Método de cálculo: a Souza Cruz compra os serviços da empresa Nielsen, que fornece uma vez por mês uma série de informações e indicadores referente ao mercado de varejo. Um destes indicadores que a Nielsen apresenta é o índice de distribuição relativa, sendo assim será medido qual o comportamento deste indicador o que impacta diretamente no aumento ou não da quantidade de varejos que trabalham com cigarro e que passam a ter também algum produto Souza Cruz. Os indicadores de índice de distribuição relativa antes do projeto eram: 78% PR e 88% interior de SP.

- ⇒ Incremento do volume de venda da marca Minister: a marca Minister é a marca de menor preço da Souza Cruz. Ela é a ferramenta mais importante para combater as marcas nacionais e também as marcas contrabandeadas.

Método de cálculo: será monitorado o volume de venda da marca Minister após a entrada do projeto. Será feito um estudo do volume vendido antes da entrada do projeto comparado ao volume vendido após a entrada do projeto.

- ⇒ Contenção do crescimento das marcas nacionais low price e também do cigarro contrabandeado.

Método de cálculo: a Souza Cruz tem uma área de Inteligência que estima o comportamento das empresas nacionais de cigarro bem como as marcas contrabandeadas que são comercializadas no Brasil. Este indicador será medido como será o comportamento das marcas nacionais e contrabandeadas nas regiões que as VDRs atuarão.

O projeto foi apresentado e aprovado pela diretoria. O início da implementação do projeto e entrada das novas zonas de venda, ficou marcada para junho de 2014.

Quadro 04: Resumo dos Indicadores do Projeto VDR

Indicadores para Avaliação do Projeto VDR
Incremento Base Líquida de Varejo
Incremento Volume de Venda
Aumento do Índice de Distribuição Relativa da Nielsen
Incremento de volume de Minister (marca <i>low price</i>)
Contenção do crescimento das marcas nacionais e contrabando

c) Análise dos Resultados

O projeto do Venda Rápida foi aprovado pela diretoria em janeiro de 2014. Durante os meses de fevereiro e março o Comitê RTM trabalhou para implementar da melhor forma as novas zonas de venda distribuídas pela Regional de Vendas. Sendo assim em junho de 2014 foi implementado a entrada de 20 novas zonas de venda com o modelo pronta entrega e com o objetivo de oferecer um atendimento rápido ao varejo de baixo volume. A decisão foi baseada no cenário moderado de oportunidade de aumento de capilaridade e incremento de volume.

Durante o trabalho de divisão destas zonas de venda, foi decidido que a maioria das zonas de venda ficariam no estado do Paraná. Esta decisão foi tomada pois o Paraná possui um índice de distribuição Nielsen de 78%, isto é, no estado do Paraná a cada 100 varejos que vendem cigarro, a Souza Cruz está presente em 78, restando 22 varejos de oportunidade para inserir o produto. Em São Paulo interior o indicador estava em 88% de modo que tínhamos também uma oportunidade de inserir o nosso produto nos varejos, porém, numa escala de oportunidade menor que o Paraná. Sendo assim ficaram 12 zonas de venda para o estado do Paraná e 8 para São Paulo interior.

Em junho de 2015, exatamente após um ano da entrada do projeto, o Comitê RTM fez uma avaliação geral do desempenho do projeto. Os resultados alcançados foram extremamente positivos, em todos os indicadores.

Primeiramente o índice de distribuição da Nielsen obteve um crescimento mês a mês. Apresentou um expressivo salto e depois de 8 meses estabilizou no maior índice de distribuição já alcançado pela Regional de vendas.

No estado do Paraná o índice saltou de 78 para 80 nos primeiros meses e após 6 meses o índice subiu para 83. No décimo mês o índice continuou crescendo e foi pra 87. No décimo primeiro mês cresceu mais 2 pontos e ao final de uma ano o índice de distribuição alcançou o patamar record do estado atingindo os 89% de distribuição.

No estado de São Paulo o índice de distribuição no primeiro trimestre subiu de 88 para 89. Após o primeiro semestre o índice ultrapassou os 90% chegando a 91%. No décimo primeiro mês o índice continuou crescendo atingindo 93% e ao fim de um ano o índice de distribuição chegou ao recorde de 95%.

Sendo assim o estado do Paraná cresceu 11 pontos percentuais no índice de distribuição, saltando de 78% para 89% na leitura Nielsen. Já a região de São Paulo interior, subiu de 88% para 95%, crescendo 7 pontos percentuais. De fato no estado do Paraná nota-se um crescimento maior em virtude do gap maior de oportunidade bem como o fato de ter-se decidido alocar 12 zonas no Paraná e 8 em São Paulo interior.

Com relação à Base Líquida de varejo, isto é, varejos que compraram pelo menos uma vez em 8 semanas, o número apresentou expressivo crescimento. Considerando os estados do Paraná e interior de São Paulo, antes do projeto VDR a base líquida de varejo era em torno de 35000 varejos. Nos primeiros 3 meses, a base líquida aumentou para 38000 varejos, isto é, as novas zonas de venda conseguiram vender para novos varejos aumentando a base total de clientes da Souza Cruz. Ao final de 6 meses a base chegou aos 40000 varejos e no final de um ano do projeto VDR a base da Regional de Vendas atingiu o patamar recorde de clientes com venda totalizando quase 42000 clientes com compra ativa.

Com quase 6000 novos clientes abertos com o projeto VDR, certamente o volume a ser vendido também aumentou. Ao longo de um ano do projeto, tivemos um incremento de volume na casa dos 10%. Apesar dos novos varejos terem um ticket médio de compra de baixo valor, o aumento expressivo da base de varejo com compra impulsionou também um aumento do volume vendido na região.

Como o principal objetivo do projeto VDR era atender regiões não muito exploradas, com difícil acesso (municípios mais distantes) e com baixo poder de compra, a nossa principal marca a ser ofertada era a marca Minister, que é a marca de menor preço da Souza Cruz. Ela foi criada justamente para combater as marcas nacionais, mas principalmente as marcas contrabandeadas do Paraguai, que são vendidas abaixo do preço mínimo exigido pela justiça brasileira. O aumento de preço exigido por lei nos últimos anos tem deixado o cigarro com um alto valor agregado, de modo que a base da pirâmide social brasileira tem migrado muito a consumir os cigarros contrabandeados por terem um preço inferior. O varejista também se sente seduzido a vender os produtos ilegais, pois as margens de lucro de cigarros paraguaios chegam a 100%. Eles compram uma carteira por R\$1,50 e revendem por R\$3,00, obtendo uma margem de 100% e com preço final inferior ao preço mínimo exigido por lei (atualmente R\$4,50). Por isso a Souza Cruz investiu em expandir ao máximo a comercialização do Minister ao preço de R\$4,50 para tentar na medida do possível reter a migração de consumidores de outras marcas Souza Cruz para as marcas contrabandeadas. Sendo assim o projeto VDR também tinha o

objetivo de disponibilizar a Marca Minister (marca mais barata da Souza Cruz) nos mercados mais distantes e mais pobres onde se tem forte presença dos cigarros contrabandeados. Sendo assim, do aumento da base de quase 6000 varejos, em 82% deles a marca mais vendida era Minister. Isto é, a de fato o projeto estava atingindo regiões menos favorecidas e fortemente contaminadas pelo contrabando. Com este aumento expressivo da venda de Minister, a Souza Cruz estima ter retido o crescimento de vendas tanto das marcas Nacionais quanto das marcas contrabandeadas. Os números são mais estimativas, pois não se têm a informação de volume de venda do contrabando e das empresas Nacionais, mas acredita-se que freou-se o crescimento do contrabando na casa dos 30 a 40% nestas regiões em que as VDR atuaram.

4) Conclusão

De fato a Souza Cruz precisava se adequar tanto para continuar competitiva no mercado em relação aos seus concorrentes quanto para atender as necessidades mercadológicas do varejo. Resumidamente o projeto VDR foi um grande sucesso para atender estas necessidades. Após a sua implementação alcançou-se um expressivo crescimento dos índices de distribuição, onde no Paraná saltou de 78% para 87% e no interior de São Paulo de 88% para 95%, números estes extraídos dos relatórios mensais da Nielsen. Obteve-se também a maior base de varejos ativa com venda da história da Regional de Vendas da Souza Cruz. Foram abertos quase 7000 varejos, onde a base total da Regional saltou de 35000 para quase 42000 varejos líquidos (com venda em 8 semanas) na Regional. Por fim houve um incremento de volume da marca de combate ao contrabando, a marca Minister, impulsionando um crescimento de volume da marca e freando o crescimento descontrolado do contrabando na região. Este projeto foi um case de sucesso dentro da Souza Cruz de modo que foi expandido para todas as outras Regionais de venda neste ano de 2015, principalmente as que tinham menores índices de distribuição pela leitura Nielsen e as que possuíam maiores influência das marcas nacionais e contrabandeadas. Até o momento os resultados do projeto nas outras regionais já apresentam expressiva melhoria em seus principais indicadores, reforçando a importância estratégica e mercadológica do projeto.

Por fim, o projeto prova como é possível melhorar o volume de venda e por consequência os resultados financeiros de uma empresa através da cadeia de suprimentos e da estratégia da área de *route do market*, onde neste case da Souza Cruz a estratégia consistiu em mudanças nos modelos de vender e entregar.

Referencial Bibliográfico

C Baier, E Hartmann, R Moser: Strategic alignment and purchasing efficacy: an exploratory analysis of their impact on financial performance, *Journal of Supply Chain Management* 44 (4), 36-52

Bowersox, Donald J.; CLOSS, David J. *Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.

Cebi F., Bayraktar D.,(2003),“An integrated approach for supplier selection”, *Logistics Information Management*, Vol. 16., No. 6 ,pp395-400

Gomes, Carlos F. S.; RIBEIRO, Priscilla C. C. *Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

Porter, M. E. *Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

Porter, Michael, *Vantagem Competitividade: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro – Ed Campus – 1989.