

4

Caracterização da Empresa

4.1.

A Empresa Souza Cruz S.A.

Segundo material interno, a Souza Cruz é uma empresa líder no mercado nacional de cigarros atualmente com 60,1% de participação e é hoje um dos cinco maiores grupos empresariais do Brasil. As principais marcas da Companhia são por ordem de vendas: Derby, Hollywood, Free e Carlton. A Companhia também trabalha com marcas internacionais como é o caso de Vogue.



Figura 1: Exemplos de marcas de cigarro da Souza Cruz

O negócio da Companhia está focado em dois segmentos que são: a venda de cigarros e a exportação de fumo, que é responsável por aproximadamente um terço da receita bruta, contribuindo para os resultados favoráveis da balança comercial do país. São mais de 127 mil toneladas de fumo exportadas anualmente, atendendo mais de 50 países nos cinco continentes.

A Souza Cruz possui quatro usinas de processamento (em Santa Cruz do Sul - RS, Blumenau-SC, Rio Negro-PR, além da unidade de fumo oriental em Patos - PB) e duas fábricas (em Cachoeirinha-RS e em Uberlândia-MG) com capacidade instalada de 130 bilhões de cigarros por ano operando com tecnologia avançada em operações e preservação ambiental.



Figura 2: À esquerda Fábrica de Cachoeirinha (RS) e à direita Fábrica de Uberlândia (MG)

A Souza Cruz faz parte do Grupo *British American Tobacco* (BAT) que está presente em 64 países com 81 fábricas e é o segundo maior produtor do mundo, operando em mais de 180 mercados nacionais.

A Companhia divide o mercado de atuação em sete regionais de vendas conforme figura 11 à esquerda. Cada regional de venda é dividida em território de vendas e cada território de vendas é dividido em zonas de vendas. Atualmente a Companhia tem aproximadamente 88 territórios de venda e 1.100 zonas de vendas. É importante ressaltar ainda, que cada vendedor é responsável por uma zona de venda.

Para a área de logística e distribuição o mercado é dividido em quatro regionais conforme figura 11 à direita. Cada regional de distribuição e logística é dividida em território de distribuição que hoje são aproximadamente 50.

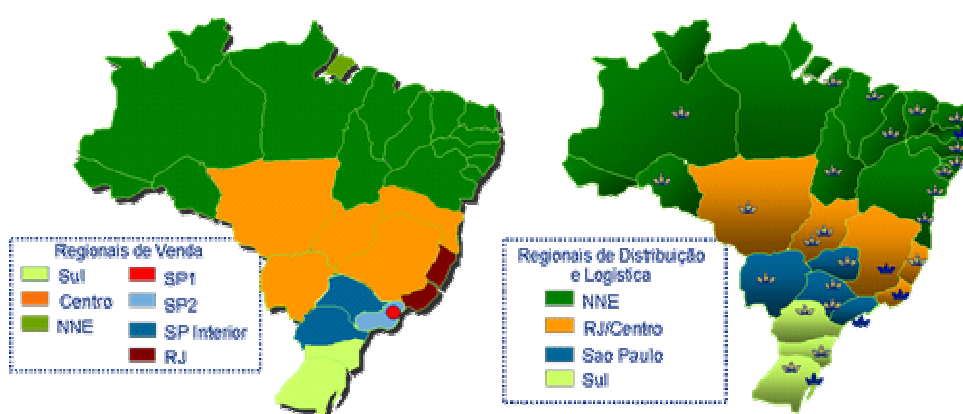


Figura 3: Estrutura das Regionais de Vendas e de Distribuição e Logística

A estrutura de distribuição da Souza Cruz conta com:

- Cinco modernas Centrais Integradas de Distribuição (CIDs), localizadas no Rio de Janeiro, São Paulo, Contagem, Porto Alegre e Recife;
- 24 Centros Operacionais de Distribuição (CODs);
- E 92 Postos de Abastecimentos (PAs), que são locais próprios ou terceirizados, estrategicamente localizados.

A Companhia atua em todo o ciclo do produto, desde a produção e processamento de fumo até a fabricação e distribuição de cigarros, atendendo diretamente mais de 260 mil pontos de vendas. Abaixo segue a figura 12 que representa toda a cadeia produtiva do cigarro, desde a produção do fumo até a distribuição nos varejos:

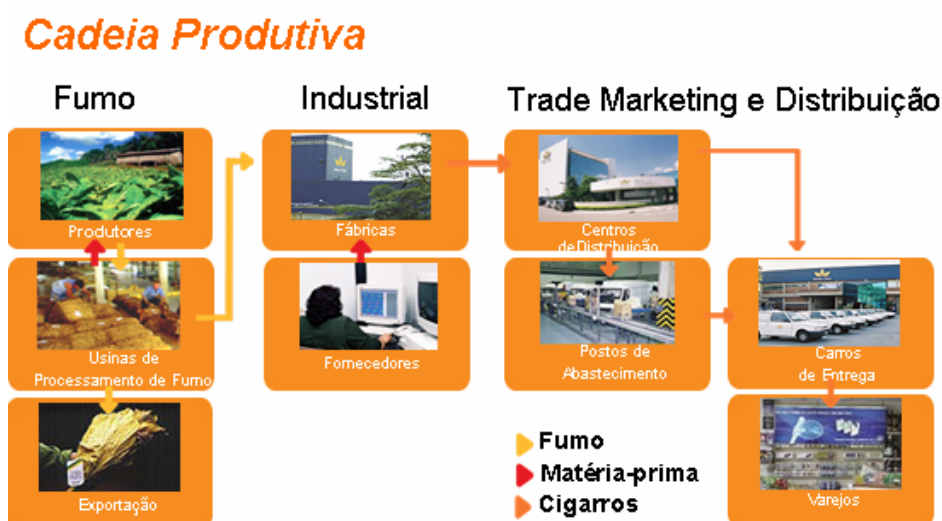


Figura 4: Cadeia Produtiva do Cigarro

Segundo material interno, a matéria prima da Companhia é obtida através de parceria feita com agricultores em três principais estados da região sul do país, onde a mesma fornece insumos variados e presta orientações aos produtores.

Os fumos são transportados por caminhões contratados pela empresa até as unidades de processamento, onde são comprados.

O fumo é então processado nas usinas de processamento de fumo antes de ser encaminhado às fábricas ou exportado.

Dando sequência a cadeia produtiva do fumo, a próxima etapa é a produção dos cigarros que, é então realizada nas fábricas da Companhia.

Das fábricas, os cigarros são transportados para os centros de distribuição da Companhia que podem ser ou não transportados para os postos de abastecimento para depois serem distribuídos aos varejos pelos carros de entrega.

A fim de atender da melhor maneira possível o seu mercado, a Companhia prioriza a integração de toda a sua cadeia produtiva: planejamento de produção, compras, produção e processamento de fumo, fabricação de cigarros, logística industrial e logística de distribuição.

Todos os processos são integrados na Companhia a fim de garantir maior produtividade, redução de custos, eficiência operacional e um fluxo de informações único e claro para todas as áreas.

Dessa forma, é cumprida a filosofia *Supply Chain*, que deve atender perfeitamente o mercado em suas necessidades, de forma a considerar o que os consumidores desejam em termos de disponibilidade e qualidade do produto sempre pelo menor custo operacional para a Companhia.

4.2.

Operações e Logística

Segundo material interno, a Companhia realiza o abastecimento dos pontos de venda através de aproximadamente dois mil e quinhentos veículos de venda e entrega e dois mil e quinhentos funcionários estão envolvidos nesta operação nacional (vendedores, motoristas e auxiliares de entrega).

O processo de abastecimento inclui a roteirização da entrega através de um sistema de roteirização informatizado com monitoramento da frota por rádio, satélite e GSM (celular). Com a utilização de constante tecnologia a Companhia consegue garantir em quase todas as áreas do país, um intervalo de até 24 horas entre o pedido do varejo e a entrega do produto.

Atualmente, a Companhia opera com três modos de vendas: *telemarketing*, EDI (*Eletronic Data Interchange*) e o vendedor.

O início do ciclo do pedido é realizado durante o dia com a visita do vendedor aos varejos. Além de vender, o vendedor deve estar atento à comunicação e à exposição dos produtos no ponto de venda. A equipe de *Trade Marketing* e Distribuição é responsável também por manter um bom relacionamento com o varejo, agregando serviços e alimentando a Companhia de informações que possibilitem um melhor atendimento aos consumidores. Os pedidos são realizados utilizando o terminal portátil de vendas (TPV), com base no histórico das últimas visitas, projetando assim as necessidades de cada cliente.

Há ainda a possibilidade de o varejista realizar compras adicionais no intervalo das visitas feitas pelo vendedor por conta, por exemplo, de demandas sazonais. Através do Centro de Atendimento ao Varejista os pedidos adicionais podem ser feitos por telefone, que são informados ao vendedor garantindo o atendimento ao cliente.

No fim do dia, todos os pedidos são encaminhados para o Centro de Processamento de Dados (CPD), onde acontece o processamento dos pedidos passando pelas ordens de separação indo até a otimização dos roteiros de entrega.

Os roteiros de entrega são montados através de sistemas informatizados de otimização de rotas nas principais capitais do país. Esses sistemas utilizam mapas digitalizados podendo ser atualizados com informações que são enviadas pelo campo. Análises podem ser feitas no sistema para a identificação do aproveitamento ideal dos recursos envolvidos no processo de distribuição. De acordo com a demanda diária, é possível a definição da quantidade de carros de entrega por Centro de Distribuição. A separação manual ou automática é feita de acordo com os pedidos. Com a finalização da pré-separação dos pedidos os carros são carregados e estão prontos para o início do ciclo de entregas da manhã seguinte.

O processo de vendas e distribuição termina com a visita do motorista, entregando os produtos e recebendo o pagamento. Para tanto, o motorista utiliza

a ferramenta de Prestação de Contas Automatizadas (PCA) que a cada entrega realizada há a sua confirmação com a informação da forma de pagamento.



Figura 5: Processo de Prestação de Contas

4.3. Merchandising na Souza Cruz

A Companhia entende *merchandising* como sendo a coordenação de recursos e exibição de produtos e materiais de suporte para comunicar-se com os consumidores, atrair a sua atenção e estimular um comportamento de compra.

Os pilares para o desenvolvimento do *merchandising* na categoria de cigarros se dá pelo cenário regulatório, aumento da competitividade, otimização da operacionalização e o fortalecimento da exposição dos produtos.

O *merchandising* na categoria de cigarros deve:

- Disponibilizar, estocar a marca;
- Fornecer visibilidade, fazer com que os consumidores da marca concorrente tomem ciência que a marca da Companhia tem em estoque;
- Comunicar, fazer com que os consumidores da marca concorrente tomem ciência que as marcas da Companhia estão em estoque;

- Persuadir os consumidores das marcas concorrentes a experimentar ou trocar pelas marcas da Companhia.

Para os três envolvidos nesse processo os benefícios são:

- Consumidor: rapidez e serviços que o ajudam no dia a dia;
- Cliente ou Varejista: fornecedores agregando valor ao seu negócio;
- Companhia: domínio da comunicação no ponto de venda atendendo a clientes e consumidores, ampliando a venda de itens de maior contribuição, aumentando o giro dos produtos, aumentando a satisfação dos clientes, informando ao consumidor e dando maior visibilidade e competitividade às marcas.

A área de *Merchandising* na Companhia é responsável por:

- Influenciar a decisão do consumidor, gerando compras por impulso e garantindo a visibilidade das marcas estratégicas apoiando assim a construção da imagem das marcas nos pontos de venda.
- Definir e divulgar a política de alocação de peças e por coordenar a execução do Plano de Comunicação de Marcas (PCM), bem como monitorar e reportar regularmente a efetividade de aderência aos mesmos.

A Empresa vem melhorando nas maneiras permitidas para manter-se comunicando com seus consumidores, atendendo ao seu direito por informação sobre produtos e atributos de marca, já que foi impedida pela legislação brasileira de utilizar a mídia de massa (TV, rádio, jornais, revistas, *Internet* e outros veículos de ampla exposição) desde o ano 2000 e de promover eventos culturais e esportivos para o público em geral, além de outras inúmeras restrições.

Dessa forma, a Companhia desenvolveu uma larga experiência em utilizar os recursos autorizados no ponto de venda (pôsteres, painéis e cartazes) além de recursos de comunicação dirigida, no caso de ser voltada apenas para

adultos fumantes declarados. Além disso, com o cenário de banimento da comunicação de massa, a embalagem e inovações no próprio produto ganharam grande importância na comunicação dos atributos de marca.

Sendo assim, atualmente a principal forma de comunicação e gestão da marca para a Companhia é o material de *merchandising* no ponto de venda.

Como consequência, a Companhia apresenta um crescimento do número de atividades de marca (ações de comunicação) e a crescente customização por regional. O calendário de atividades registrou um aumento de 129% do ano de 2007 para o ano de 2008, conforme gráfico abaixo:



Figura 6: Atividades de marca realizadas nos últimos quatro anos

Com o aumento das ações a área de *merchandising* é diretamente impactada já que há o aumento na troca de ciclos (material de comunicação temporário encaixado nas peças vendedoras) e o aumento no desenvolvimento de materiais diferenciados de comunicação mais impactantes.

4.3.1. Classificação dos Varejos

A fim de orientar os investimentos de comunicação de mercado, a classificação dos varejos deve ser feita com muita atenção para que os esforços resultem em aumento de vendas e aumento de visibilidade para as marcas. Além disso, a segmentação favorece a adoção de ações específicas, fincadas nos diferentes perfis de clientes da Companhia.

Então, a Companhia classifica os varejos de acordo com:

- *Driver* do Consumidor : É a motivação que leva o consumidor a entrar no ponto de venda e após analisado resultará nas seguintes classificações: ponto de compra, ponto de consumo e ponto híbrido. Após a identificação correta serão desenvolvidas as mensagens corretas para a comunicação das marcas, ou seja, adequada ao comportamento específico do consumidor que frequenta tal ponto de venda.
- Volume de Compras Semanal: Em relação ao volume de compras semanal, os varejos podem ser classificados dentro de faixas.
- Canal: Os varejos podem ser divididos em quatro diferentes tipos de canais: Horeca (Hotel, Restaurante e Cafés), *Convenience*, *Grocery* e Atacado.
- Localização: A localização do ponto de venda também é um fator que tem influência e ajuda na determinação do tipo de comunicação que será utilizado no ponto de venda.
- Classificação Eletrônica do Varejo (CEV): É um cálculo que considera o *mix* de compras do varejista e o percentual de população em cada uma das faixas econômicas na região, além de classificar o varejo em categorias. A correta classificação eletrônica do varejo depende diretamente do cadastro de volume da concorrência que o vendedor realiza e as mesmas são atualizadas uma vez ao ano.
- Varejos Estratégicos

4.3.2. Padrão de Exposição de Produtos

O Padrão de Exposição de Produtos (PEP) é a disposição organizada de produtos em peças vendedoras, criando uma linguagem visual direcionada para o consumidor, com a intenção de influenciar a decisão de compra do cliente em favor das marcas expostas, seguindo um padrão pré-estabelecido (planograma).

As maiores empresas fornecedoras de produtos de consumo de massa (tais como Coca-Cola, Nestlé e Elma Chips) utilizam padrões definidos para a exposição de seus produtos nos pontos de venda. As principais redes de varejo, em todos os canais de atendimento, utilizam padrões definidos para expor os produtos que vendem para o consumidor.

Há alguns anos, a Companhia utiliza padrões para a exposição de seus produtos, procurando sempre formatos que provoquem maior impacto sobre o consumidor. Por exemplo, as pesquisas mostram que a atenção do consumidor é mais atraída por contrastes de cores e por arrumações em blocos verticais e, por isso, essas duas condições são utilizadas em todos os padrões de exposição dos produtos da Companhia. O resultado do padrão de exposição do produto corretamente aplicado mostra que: 77% dos consumidores de cigarros, em pontos de venda que praticam o padrão de exposição de produtos, lembram de ter visto seus produtos expostos; 40% reconhecem que os produtos estão agrupados por marcas; e ainda 73% vêem vantagem na organização do *facing* (agilidade no atendimento).

A utilização de diferentes modelos de padrão de exposição de produto está ligada à diversidade de características dos consumidores nos diferentes pontos de vendas de atendimento. Classificação eletrônica do varejo, *mix* comercializado, marca apoiada e tamanho da peça são as variáveis que direcionam a escolha para um ou outro formato de padrão de exposição de produto, oferecendo para cada ponto de venda o meio mais eficaz de dispor os nossos produtos no *facing* das peças vendedoras.

4.3.3. Tipos de Peças

O *portfólio* de peças da Companhia estabelece padrões para a comunicação das suas marcas em conformidade com as características específicas dos diferentes pontos de venda.

A estratégia para esta comunicação é o desenvolvimento de peças segmentadas visando o maior impacto da comunicação sobre o consumidor presente em cada tipo de ponto de venda.

As peças utilizadas pela Companhia podem ser dos seguintes tipos:

Tipo de Peça	Descrição	Foto
Peças <i>Branded</i>	São peças moldadas com uma marca e ou com seus atributos, tornando-se assim exclusiva dessa marca. Ou seja, comunica uma única marca, a qual não pode ser alterada;	
Peças <i>Non Branded</i>	São peças que possibilitam alteração da mensagem através da troca do material de comunicação, podendo ser utilizada em qualquer marca;	
Peças Permanentes	São peças instaladas por tempo indeterminado no ponto de venda, que não há um prazo pré-determinado para a sua retirada;	
Peças Temporárias	São peças instaladas por um período de tempo no ponto de venda, depois do qual devem ser retiradas;	
Peças Vendedoras	São peças que acondicionam os cigarros, permitindo, ao mesmo tempo expor as carteiras e veicular a comunicação de uma marca;	
Peças de Comunicação	São peças que comunicam as marcas da empresa geralmente prestando algum serviço ao consumidor.	

Tabela 1: Tipos de peças com suas respectivas descrições

Além disso, os tipos de peças podem se combinar conforme resumo na tabela 11 abaixo:

Tipos de Peças			Exemplo
Vendedora	<i>Branded</i>	Permanente	Munidor
		Temporário	<i>Display</i> de Lançamento
	<i>Non Branded</i>	Permanente	<i>Portfólio</i> Marte
		Temporário	Munidor Papelão
Comunicação	<i>Branded</i>	Permanente	Relógio
		Temporária	Cartazete de Lançamento
	<i>Non Branded</i>	Permanente	Tabela de Preço
		Temporária	Moldura

Tabela 2: Síntese dos tipos de peças

A escolha de peças para um ponto de venda é uma tarefa de grande responsabilidade já que envolve investimento da empresa, a satisfação do cliente e deve provocar o máximo de impacto sobre o consumidor. Para que essa escolha seja assegurada é preciso a análise das duas principais características de um ponto de venda:

- A classificação eletrônica do varejo (define a família de peças a ser utilizada): cada família de peças tem um perfil de cliente estabelecido.
- E o *mix* de marcas comercializadas (define a dimensão da peça vendedora): para a identificação da dimensão adequada da peça é preciso inicialmente saber quantas marcas e versões da Companhia e da concorrência o ponto de venda comercializa.

4.3.4. Tipos de Materiais

Além das peças, os materiais de comunicação também são classificados por tipo:

a) Materiais Primários:

São os ciclos colocados nas peças vendedoras. Podem ser trocados periodicamente em função de três diferentes motivos: alteração do plano de

comunicação da marca, mudança de comunicação da marca e atividade da marca.

Os materiais primários são os ciclos das marcas que são os materiais de comunicação temporário encaixado nas peças vendedoras conforme a figura 15 abaixo.



Figura 7: Exemplos de materiais primários (ciclos, materiais gráficos)

b) Materiais Secundários

São materiais de apoio à comunicação das atividades da marca, reforçando a visibilidade em pontos importantes (*hot spots*) estratégicos dentro do varejo. Aplicados pelo vendedor, são constantemente trocados, ao lançamento de cada ação.

E eles podem ser de vários tipos conforme a tabela 12 abaixo:

Material Secundário	Descrição	Exemplo
Interferência de <i>facing</i>	Material colocado sobre a máscara de <i>facing</i> para reforçar a comunicação de determinada atividade de marca. Pode ser em material adesivo ou fixado através de ventosas.	
Adesivo	Visa explorar os <i>hot spots</i> dos pontos de vendas. Existem	

	diversas versões, como por exemplo, adesivo de geladeira e de balcão.	
Testeria de computador e monitor	Tem como principal objetivo reforçar a comunicação de atividade de marca em <i>hot spot</i> do varejo, neste caso, o <i>check out</i> .	
Passa Troco	Assim como os adesivos, este material reforça a visibilidade de atividade de marca no <i>check out</i> do varejo.	
Tabela de Preço	Fixada na peça vendedora, preferencialmente na lateral, com objetivo de comunicar os preços ao consumidor. Pode vir com a comunicação institucional da Companhia ou de uma marca específica.	
Orelha	Esta peça deve ser fixada na lateral oposta à tabela de preços da peça vendedora. Valoriza a visibilidade da atividade de marca implementada no varejo, destacando os principais atributos, como o pack e o preço.	
Display de Balcão	Colocado no balcão do varejo para reforçar a comunicação de atividade da marca, esse é um material impresso. Garante alta visibilidade, em função da dimensão, formato e posição no balcão.	

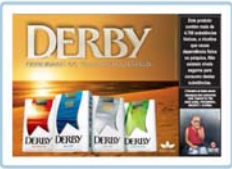
<i>Display</i> Curinga	Com a mesma função do <i>display</i> de balcão, este material permite adaptação na implementação: pode ser colocado no balcão (com o pé americano), ou acoplado ao tubo da peça (usando a agarra).	
Móbile	Material que comunica a marca e deve ser preso ao teto, garantindo alta visibilidade devido à exposição aérea.	
Cartazete	Cartaz com a comunicação da marca. Este material deve ser fixado na parede, dentro do varejo.	
Queijeira	Material feito para ser fixado na parte inferior da peça vendedora, proporcionando alta visibilidade para a comunicação veiculada nele.	

Tabela 3: Tipos de materiais secundários

4.4. Logística de Merchandising

A área de Logística de *Merchandising* surgiu da oportunidade de aplicação em *merchandising*, a *expertise* e as competências logísticas na operação de movimentação de materiais, buscando, com isso, melhorar o nível de prestação de serviço junto ao *trade*: garantia de qualidade, redução de prazo e otimização de custo.

As principais atividades da área de Logística de *Merchandising* são:

- Gestão e operacionalização de distribuição de ciclo: retirada do fornecedor, separação e envio por zona de venda e centralização do estoque para redução de pedidos adicionais;

- Movimentação de *displays* de *grocery*: retirada de peças nos fornecedores e entrega nos pontos de venda;
- Acompanhamento de entrega de novas compras: alinhamento com suprimentos sobre programação de entregas para retirada e redução de custos operacionais com frete de movimentação;
- Destinação de itens obsoletos e avariados: definição do melhor processo (custo x benefício) para descarte seguro e garantia de atendimento às normas Qualidade, Meio Ambiente Segurança e Saúde;
- Gestão das peças vendedoras.

As atividades da área são divididas em três principais assuntos: ações de comunicação, peças (planejamento operacional e primária, e secundária) e censo de *merchandising*. Abaixo serão descritos os processos atuais desses principais assuntos.

4.4.1. Ações de Comunicação

As ações de comunicação são utilizadas como forma de atingir os objetivos estratégicos da Companhia que são desenhados no longo prazo (próximos dez anos) e no curto prazo (próximos cinco anos), com direito a revisões anuais e os objetivos táticos, como por exemplo, o aumento de volume.

Nesse sentido abaixo segue a descrição da figura 16:

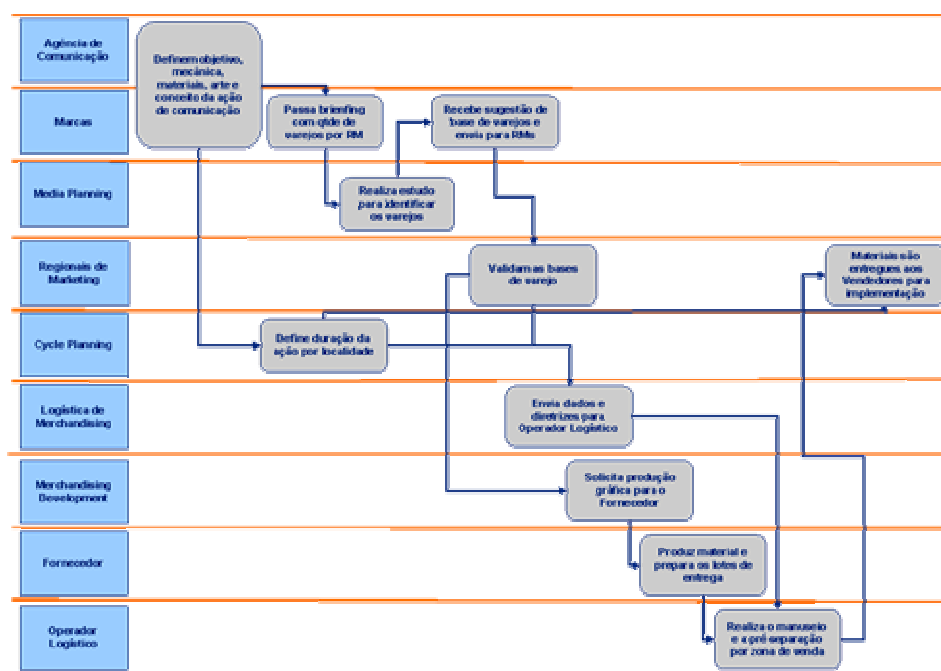


Figura 8: Processo de Logística de *Merchandising* (Ações de Comunicação)

Em conjunto, a área de Marcas e a Agência de Comunicação contratada, de posse dos objetivos estratégicos da Companhia, definem:

- Os objetivos da ação de comunicação e o que querem atingir com ela;
- A mecânica da ação;
- Os materiais envolvidos por tipo (primário, secundário e outros);
- A arte e o conceito.

A área de Marcas passa o *briefing* (objetivo e quantidade de varejos por Regional de Marketing) da ação de comunicação para a área de *Media Planning*. A área de *Media Planning* realiza os estudos (análises que compõem as informações necessárias para se alcançar o objetivo de uma campanha, como por exemplo: *drive*, atividade, localização, CEV etc.) para identificar os varejos devem estar contemplados na ação e sugerem a base de varejos para a área de Marcas. A área de Marcas envia essa sugestão para as Regionais de Marketing (RMs) validar podendo propor alterações.

No paralelo, a área de *Cycle Planning* define a data de início e a data de finalização da ação de comunicação por localidade (ou seja, a duração da implementação).

Com a base definitiva validada pelas áreas, são geradas informações de compras para a área de *Merchandising Development* e informações de pré separação para Logística de *Merchandising*.

A área de *Merchandising Development* entra em contato com o fornecedor solicitando a produção gráfica dos materiais para a ação de comunicação com as respectivas quantidades definidas pelas Regionais de Marketing.

O fornecedor contratado produz o material e prepara os lotes de entrega.

A transferência desse material é realizada pelo Operador Logístico contratado: o manuseio e a pré separação por zona de venda, ou seja, a movimentação para os destinos corretos (as dependências da Companhia).

Nas dependências da Companhia os materiais de cada zona de venda (cada vendedor é responsável por uma zona de venda) são entregues aos vendedores que são os responsáveis pelas trocas de ciclos não iluminados e dos materiais gráficos, ou seja, implementação desses materiais no varejo. Ele implementa os materiais de comunicação de acordo com as ações estratégicas das Marcas (campanhas promoções, lançamentos etc.), disponibilizando e repassando ao varejista os materiais de comunicação (*displays*, orelhas, adesivos etc.).

É importante ressaltar que compras emergenciais podem acontecer mesmo levando em consideração o estoque de segurança (geralmente 30%) que é feito nas compras normais. Isso acontece devido à falta de acuracidade da base de varejos.

4.4.2. Peças

4.4.2.1. Planejamento Operacional e Primária

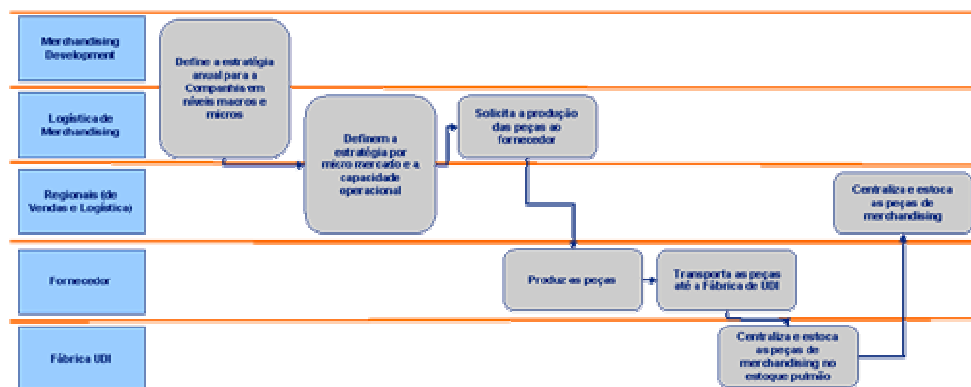


Figura 9: Processo de Logística de *Merchandising* (Peças – Planejamento Operacional Primária)

As áreas de *Merchandising Development* e Logística de *Merchandising* definem a estratégia anual para a Companhia em níveis macros (exemplo: quantidade de anos necessários para adequação do *portfólio* de peças, valor que a Companhia está disposta a pagar por cada tipo de peça, e forma como será feita a diferenciação do *portfólio* atendendo aos diferentes tipos de segmentação de mercado) e micros (exemplo: capacidade operacional dimensionada para a demanda, e a aderência da estratégia macro com o perfil de varejo existente).

Já com o orçamento aprovado e conseqüentemente a quantidade disponível por regional, a área de Logística de *Merchandising* define em conjunto: com cada regional de vendas a estratégia por micro mercados e com cada regional de logística a capacidade operacional.

Definida a estratégia por micro mercado, ou seja, a quantidade de peças e os seus respectivos padrões por regional e a capacidade operacional, a área de Logística de *Merchandising* realiza a compra das peças junto aos seus fornecedores que desenvolvem as peças e as entregam no depósito central da Companhia. Todo o frete dos fornecedores até a fábrica é do tipo FOB, ou seja, o pagamento do frete é feito pelo destinatário que neste caso é a Companhia.

Toda a compra é estocada no depósito central (estoque pulmão) de peças vendedoras na Fábrica de Uberlândia, que tem uma capacidade de estoque de aproximadamente 20 mil peças.

Com as peças compradas e estocadas no depósito central, conforme definição do plano de instalação de peças ao ano, as peças são enviadas as dependências da Companhia utilizando a logística de cigarro (transporte da fábrica às dependências). A área de Logística de *Merchandising* tem direito a 10% do espaço das carretas de cigarro por mês que saem de Uberlândia para o transporte de peças de *merchandising*. A priorização para o envio das peças vai depender de acordo com a relevância de cada mercado.

4.4.2.2. Secundária

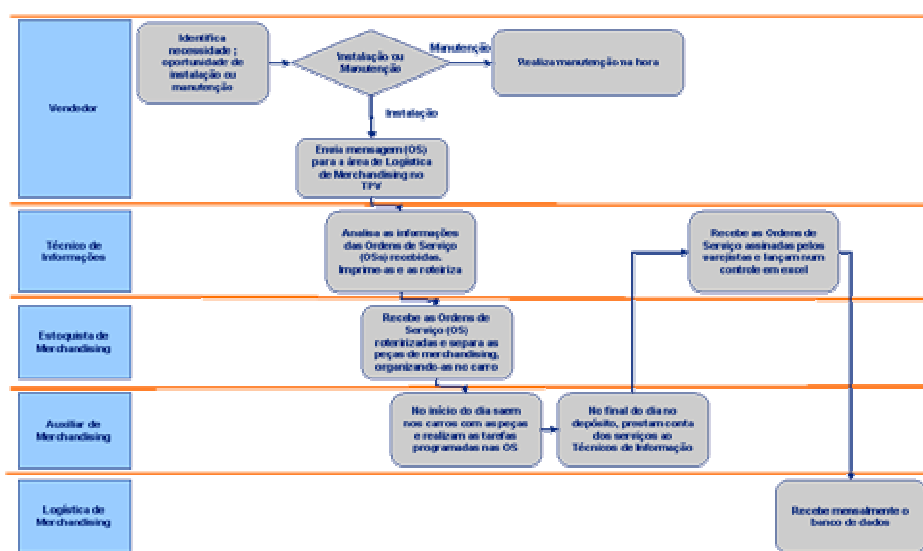


Figura 10: Processo de Logística de *Merchandising* (Peças – Secundária)

O vendedor identifica a necessidade ou oportunidade de instalação ou manutenção de determinada peça no ponto de venda por haver necessidade de melhoria na comunicação do varejo ou direcionamento de adequação de *portfólio*.

No caso da necessidade identificada ser de manutenção, o mesmo a realiza na hora. Nesse sentido o vendedor deve garantir: a visibilidade, conservação, limpeza e iluminação das peças, a marca apoiada e o cumprimento do padrão de exposição do produto (PEP). As atividades de

manutenção são de vários tipos como, por exemplo: adequação de ciclo, troca de lâmpadas ou reator, movimentação de peças, medições entre outras.

Já para o caso da necessidade identificada ser de instalação, é importante que o vendedor negocie com o varejista, apresentando o *portfólio* de peças, com a melhor opção para aquele varejo, explicando o critério para a seleção da mesma e entendendo o melhor horário para a realização da tarefa, local de fixação (parede, balcão e teto) incluindo tal informação na ordem de serviço (OS) que será gerada.

Vale lembrar que a instalação pode ser de dois tipos:

- Cobertura, é que aquele varejo nunca foi coberto com peças da Companhia;
- Substituição significa que já existia peça da Companhia no varejo.

Então sendo a atividade de instalação, no terminal portátil de vendas (TPV) ele escreve uma mensagem para a área de Logística de *Merchandising* gerando a ordem de serviço com a solicitação.

O vendedor preenche a requisição de peças no terminal portátil de vendas (TPV) indicando: tamanho, modelo e família da peça vendedora de comunicação, a marca apoiada e o local de fixação (por exemplo: substituição, varejos CEVs A e B, faixa quatro e orla). As requisições enviadas devem estar dentro do direcionamento estratégico aprovado pela regional.

Através do sistema *unique*, o técnico de informações de *merchandising* da regional recebe a ordem de serviço (OS), analisa as informações e as gera (imprime todas). Ele é responsável por coordenar o fluxo de informações quantitativas e qualitativas referente à operação de *merchandising*. Com as ordens de serviço impressas, o mesmo as roteiriza de acordo com a necessidade. Ou seja, a programação do roteiro é baseada na localidade dos varejos (por bairros) ou ainda por tipo de atividade. Atualmente são realizadas em média três visitas por dia e o tempo de instalação de cada visita é variado (depende do tipo de instalação e do auxiliar de *merchandising* que está realizando a instalação).

Diariamente os auxiliares de *merchandising* saem nos carros da Companhia e realizam as tarefas que foram programadas via as ordens de serviço.

O técnico de informação recebe as ordens de serviço preenchidas lançam-nas em um controle padrão no *Excel*. Abaixo segue o formulário de ordem de serviço que é utilizado:

[illegible]

Figura 11: Ordem de Serviço de *Merchandising*

No final do mês esse controle passa a ser um banco de dados que é enviado pelas regionais para Logística de *Merchandising*.

A área de Logística de *Merchandising* gera relatórios com as informações recebidas compilando-as em indicadores e envia para as áreas de interesse. Por exemplo, o envio da quantidade e tipo de peças que foram utilizadas para área *Merchandising Development* para que os mesmos possam dimensionar as suas próximas compras.

4.4.3. Censo de Merchandising

O Censo de *Merchandising* é o processo de coleta de dados (qualitativa: informações sobre tipos de peças e localização no ponto de venda, e quantitativa: cadastro de todas as peças presentes no ponto de venda) de *Merchandising* da Companhia e da concorrência nos pontos de venda. Ele é realizado pelos vendedores uma vez ao ano em toda a base de varejos da Companhia.

Este processo tem como objetivo garantir a confiabilidade das informações sobre os varejos, coletadas através do Terminal Portátil de Vendas (TPV), sendo necessário, portanto rever toda a base de dados, promovendo as correções necessárias: de cadastro, de *merchandising* e da concorrência.

Abaixo o processo é descrito:

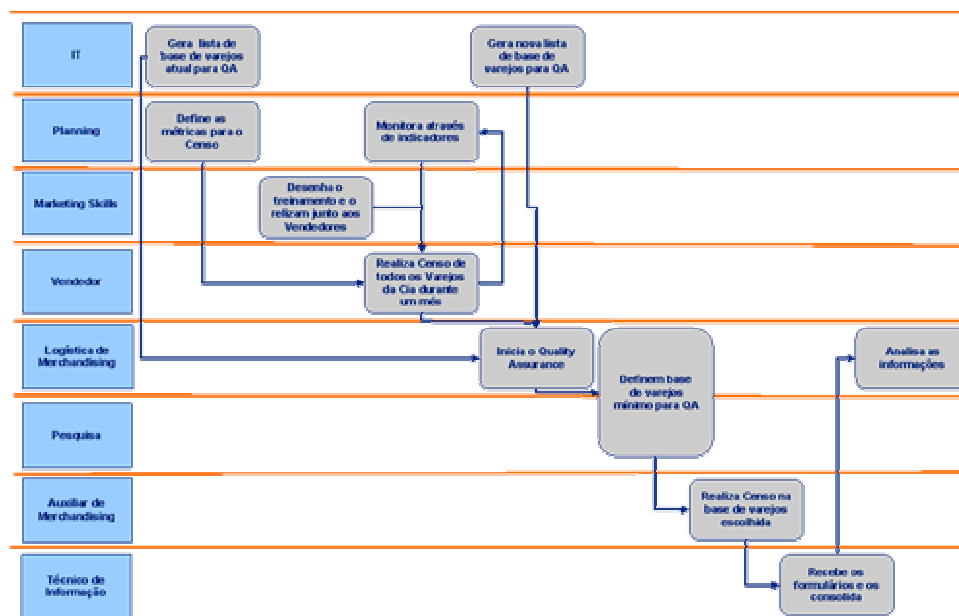


Figura 12: Processo de Logística de *Merchandising* (Censo de *Merchandising*)

Quando a Companhia decide realizar o censo de *merchandising*, a área de Tecnologia de Informação (IT) gera uma lista com a base de varejos atual, ou seja, gera uma consulta no sistema da Companhia.

Em seguida a área de *Planning* define as métricas (data de início e fim, se vai acontecer dobra de vendas etc.) que serão utilizadas para o censo.

Com o agendamento do censo, a área de *Marketing Skills* desenha o treinamento e o realiza junto aos vendedores que serão os atores desta atividade.

Depois de treinados, os vendedores iniciam o processo de censo em toda a base de varejos da Companhia através do Terminal Portátil de Vendas (TPV) por um período de um mês.

Abaixo segue figura 21 com a tela do Terminal Portátil de Vendas (TPV) onde é feito o cadastro das peças de *merchandising* (quantitativo):

Figura 13: Tela do Terminal Portátil de Vendas (Quantitativo)

Neste mês enquanto os varejos estão sendo censados, a área de *Planning* monitora este trabalho através de análises de indicadores que são retirados do sistema da Companhia, de estudo dos tempos e movimentos dos vendedores e envia aos *Stakeholders* para controle.

Quando o Censo termina, a área de Logística de *Merchandising* inicia o *Quality Assurance* do processo realizado.

A área de Tecnologia de Informação (IT) retira uma nova base de varejos e envia esta lista e a anterior ao início do processo para a área de Logística de *Merchandising* que analisa, comparando as informações.

Juntas as áreas de Pesquisa e de Logística de *Merchandising* definem a base de varejos mínima (amostragem que hoje geralmente é de aproximadamente 3500 varejos) que deve ser utilizado para o *quality assurance*.

Os auxiliares de *merchandising* (AMs) que atendem a base de varejos dessa amostragem por serem as pessoas que mais conhecem as peças do *portfólio* da Companhia realizam o *quality assurance* (QA), ou seja, voltam aos varejos e realizam o censo, mas desta vez confirmando ou corrigindo as informações, registrando-as num papel.

Ainda que o auxiliar de *merchandising* seja o mais indicado para estar realizando todo o processo de censo desde o início, ele só participa da etapa do *quality assurance* (QA) já que a estrutura deste recurso é muito menor do que a estrutura de vendedor.

O técnico de informações recebe os formulários, consolida e envia para Logística de *Merchandising* (Matriz).

Com essas informações são gerados indicadores e apresentados num fórum para tomada de decisão.

4.5. Identificação dos Problemas

A otimização da gestão de *merchandising* no ponto de venda apresenta importantes desafios.

A grande imprecisão de informações constatada hoje no cadastro, ou seja, a falta de acuracidade no cadastro de peças e ciclos em campo, revela a inadequação do modelo de execução e monitoramento das implementações de campo. Essa diferença implica em diversos problemas:

- Impactos significativos nos lotes de compra de materiais gráficos: A compra de materiais é feita com um adicional de incerteza de 30%;
- Em alguns casos, a compra resulta na perda de materiais, uma vez que não é possível reaproveitá-los, além de um elevado nível de estoque e custo desnecessário;
- Sub-aproveitamento do potencial de comunicação: por conta do desconhecimento do que está se comunicando no campo e o tempo que esta ação de comunicação está sendo comunicada, pode ser que exista uma plataforma (material gráfico) fora de lugar, ou seja, pode estar sendo comunicado para o público errado. Este tipo de situação é de alto impacto para a Companhia já que o ponto de venda é hoje o maior canal de comunicação, sendo necessário então um controle efetivo;
- Distribuição das quantidades de peças e ciclos de comunicação errada entre as regionais de venda: muitas vezes existe uma concentração maior de peças em um determinado regional de venda do que em outra. Os recursos são alocados em um território com o objetivo de realizar a manutenção e a troca de peças e ciclos e devem ser alocados de acordo

com a necessidade de cada localidade. Como não se sabe ao certo a quantidade de peças e ciclos de cada território, não é possível avaliar a real necessidade;

- Processo dependente do conhecimento e tempo que o vendedor tem naquela para validação do inventário.

Além do problema da falta de acuracidade das peças e materiais existentes, outro problema enfrentado pela Companhia é o processo do censo de *merchandising*. Atualmente este processo, realizado pelos vendedores para mapear as peças e ciclos em cada ponto de venda é feito somente uma vez ao ano. É um processo extremamente lento e com alto grau de imprecisão, por depender do conhecimento do vendedor das peças e ciclos. Muitas vezes o vendedor não tem um conhecimento amplo dos materiais de *merchandising*, resultando num censo de baixa acuracidade, por mais que este se esforce em fazê-la com o máximo cuidado. Além disso, esse processo deve ser feito sem comprometer o roteiro do dia.

Nos censos as peças de *merchandising* existentes nos pontos de venda devem ser obrigatoriamente cadastradas. Inclusive molduras, relógios, cantoneiras e portas. As informações obtidas no censo de *merchandising* interferem na estratégia de investimento da empresa nos varejos:

- Cada peça possui um material de comunicação associada a ela, logo informações erradas resultam em produção errada de materiais, a mais ou a menos;
- Por segurança, para driblar as falhas do cadastro e não prejudicar a sua comunicação com os consumidores, as marcas desperdiçam dinheiro imprimindo uma quantidade extra de materiais;
- Quantidades maiores de materiais consomem mais tempo de produção, retardando ações táticas emergenciais;
- O auxiliar de *merchandising* (AMs) realiza um elevado percentual de visitas improdutivas, pois o tamanho da foto transparência para o varejo é diferente daquele informado no Terminal Portátil de Vendas (TPV);

- Boa parte do orçamento de *merchandising* das regionais é desperdiçada;
- Os índices de cobertura e de substituição, objetivos da regional, ficam prejudicados na avaliação anual;
- O consumidor recebe uma comunicação inadequada das marcas.

Os motivos para a baixa acuracidade do cadastro de *merchandising* são: a elevada quantidade de *SKU's* de *merchandising* não permitindo a correta identificação do material alocado no varejo e a falta de acompanhamento das mudanças que ocorrem no campo, como é o caso da não atualização do cadastro quando as peças ou ciclos são trocados nos varejos em função das novas ações de marketing.

O uso ineficiente da estrutura (auxiliar de *merchandising*) da própria Companhia e de terceiros (auxiliar de implementação de marketing) nas atividades de *merchandising* em campo, se traduz num alto índice de improdutividade devido à falta de visibilidade no campo. Em diversas situações, o auxiliar de *merchandising* chega ao varejo, por exemplo, para a retirada de determinada peça e ela não existe ou ainda, a peça existente é uma diferente da que se achava que tinha. As conseqüências dessas visitas improdutivas são inúmeras como, por exemplo, a entrega de um serviço abaixo do esperado pelo varejista, já que alguns problemas nos varejos acabam não sendo resolvidos e ainda o alto custo gerado. As solicitações incompletas ou mesmo erradas são estimadas num custo anual de R\$ 1.530.000 onde o custo da visita improdutiva é de R\$63,00 (cálculo considerando a soma do valor referente a investimento com o valor referente à despesa, dividido pela média do número de visitas realizado no ano).

A área de Logística de *Merchandising* identificou divergências entre as informações existentes no seu cadastro de materiais de *merchandising* e realmente o que existia no campo. Foi necessário então, fazer-se um estudo com a finalidade de quantificar esta diferença. Este estudo foi iniciado no ano de 2006 através de uma pesquisa em alguns varejos da cidade de São Paulo com a finalidade de mapear as respectivas peças e ciclos de cada ponto de venda.