

REDUÇÃO DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO NAS VENDAS DO VAREJO TABAGISTA

Adilson Aderito Da Silva - Universidade Presbiteriana Mackenzie - UPM

Guilherme Ely - UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Nilton Galli Bassi - Universidade Mackenzie

Maria Regina Rocha - UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Marino Kobayashi - UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Resumo

O presente estudo aborda um projeto piloto desenvolvido com o objetivo de reduzir os custos de transação no atendimento do varejo de uma das filiais de uma grande empresa do setor tabagista. Até o início do projeto o atendimento dos clientes era feito presencialmente por vendedores, sem qualquer distinção entre grandes e pequenas empresas de varejo. Entretanto com o aumento da competitividade e da necessidade de melhores resultados operacionais, os executivos da empresa perceberam que 40% da base de clientes era de pequeno porte e os custos de transação decorrentes do atendimento presencial a estes clientes era muito elevado comparado ao retorno que traziam, inviabilizando a operação. À luz da Teoria dos Custos de Transação o estudo mapeou e identificou as principais fontes de custos de transação nas operações da empresa e propôs estruturas mais adequadas para o atendimento dos pequenos varejistas, que passaram a ser atendidos por um sistema on-line de teleatendimento destinando maior tempo dos consultores de vendas para o atendimento presencial aos clientes com maior potencial de retorno. Os primeiros resultados do projeto superaram as expectativas. Houve uma redução de mais de 60% nos custos e, com isso, a empresa está implantando a solução apresentada neste estudo às demais filiais. A solução proposta é um marco para a transformação do modelo de negociação tradicional de venda direta existente no setor

REDUÇÃO DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO NAS VENDAS DO VAREJO TABAGISTA

RESUMO

O presente estudo aborda um projeto piloto desenvolvido com o objetivo de reduzir os custos de transação no atendimento do varejo de uma das filiais de uma grande empresa do setor tabagista. Até o início do projeto o atendimento dos clientes era feito presencialmente por vendedores, sem qualquer distinção entre grandes e pequenas empresas de varejo. Entretanto com o aumento da competitividade e da necessidade de melhores resultados operacionais, os executivos da empresa perceberam que 40% da base de clientes era de pequeno porte e os custos de transação decorrentes do atendimento presencial a estes clientes era muito elevado comparado ao retorno que traziam, inviabilizando a operação. À luz da Teoria dos Custos de Transação o estudo mapeou e identificou as principais fontes de custos de transação nas operações da empresa e propôs estruturas mais adequadas para o atendimento dos pequenos varejistas, que passaram a ser atendidos por um sistema *on-line* de teleatendimento destinando maior tempo dos consultores de vendas para o atendimento presencial aos clientes com maior potencial de retorno. Os primeiros resultados do projeto superaram as expectativas. Houve uma redução de mais de 60% nos custos e, com isso, a empresa está implantando a solução apresentada neste estudo às demais filiais. A solução proposta é um marco para a transformação do modelo de negociação tradicional de venda direta existente no setor.

Palavras chave : Varejo, Custos de Transação, Atendimento *on-line*

1 INTRODUÇÃO

A concorrência acirrada no setor tabagista abrange não somente o mercado oficial, mas também o mercado paralelo de cigarros. Paralelo a isso, as empresas têm o grande desafio de serem competitivas e sobreviver em um mercado regulado, repleto de questões de saúde e campanhas antifumo e com tendência de queda de consumo. Com isso, o mercado tabagista encolhe cada vez mais devido à legislação rígida, que demanda exposições das consequências do uso do produto nos pontos de venda, e às campanhas e propagandas antifumo. Além disso, o mercado paralelo (produtos contrabandeados ou roubados) tem aumentado bastante e responde por 48% do mercado total, segundo o estudo realizado em 2017 pelo Fórum Nacional Contra a Pirataria e a Ilegalidade, BOUÇAS (2017).

O presente trabalho foi realizado em uma filial de uma grande empresa do setor tabagista, com vistas ao mapeamento e análise das dimensões das transações a fim de identificar as principais fontes de custos de transação e propor uma solução adequada de mecanismos de governança e das estruturas de atendimento para reduzir esses custos no desenvolvimento da atividade comercial da empresa.

A empresa em estudo estava enfrentando problemas de rentabilidade com cerca de 40% de seus clientes de pequeno porte, visto que os custos de transação eram muito elevados quando comparado com o retorno, o que levou à necessidade de um estudo para analisar a viabilidade de um redimensionamento de mercado a partir dos questionamentos estratégicos por parte de seus executivos como: continuar ou não o atendimento a estes clientes? Será que vale a pena atender de forma igual a clientes tão diferentes tanto em tamanho quanto em retornos financeiros?

O consumidor brasileiro, por sua vez, também está cada vez mais atento às questões de saudabilidade e procura entender o que consome, fazendo com que evite produtos oriundos do tabaco. Por essas razões citadas, a empresa se deparou com a necessidade de adotar

estratégias alternativas para continuar tendo um bom retorno financeiro, reduzindo custos e otimizando recursos.

As principais empresas do setor tabagista são Souza Cruz, Philip Morris e Japan Tobacco International que juntas detêm 99% do mercado legal no país. Devido ao alto potencial financeiro das empresas, existe uma concorrência acirrada entre elas para prestar melhor atendimento ao varejo e conquistar *Market Share*. Graças a essa disputa acirrada, as empresas buscam cada vez mais se diferenciar das demais com ações de vendas, efetivação de contratos de relacionamento, agentes de vendas nos pontos de vendas, dentre outras ações.

A empresa estudada é uma empresa multinacional produtora de tabaco e seus derivados, com produtos vendidos no mundo todo. No Brasil, conta com uma estrutura de filiais de vendas espalhadas por todas as regiões do país e uma sede corporativa. Segundo a pesquisa Vigitel Brasil (2017) (Vigilância de Fatores de Risco e Proteção para Doenças Crônicas por Inquérito Telefônico) do Ministério da Saúde, realizada em 26 capitais e Distrito Federal, com a participação de 53.034 entrevistas, estima-se que 10,1% da população brasileira seja composta de fumantes e que o mercado total gire em torno de 22,9 Bilhões de reais por ano, contemplando consumo interno, exportação, tributos, indústria, produtores rurais, e varejistas.

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

Devido à complexidade da estrutura comercial da empresa analisada, considerou-se no presente estudo uma área menor, tomando-se como base o atendimento ao varejo de um microterritório de uma de suas filiais.

O microterritório em questão é composto por uma base total de cerca de 1000 clientes, inseridos em diversas cidades, cuja estrutura de atendimento para a região é composta por: a) três vendedores de pré-vendas que realizam o roteiro a ele designado pela equipe de estratégia comercial, efetuando as vendas em que a mercadoria é entregue pela equipe de distribuição em D+1; b) Um vendedor de pronta-entrega que recebe sua carga de produtos uma vez na semana, carrega o carro, efetua as vendas, fatura os pedidos e ele mesmo realiza a entrega.

Ao analisar a característica dos clientes (revendedores do varejo) do microterritório, observou-se que cerca de 40% eram varejistas de pequeno porte que realizavam um volume de compras bem menor que os demais clientes da filial. Considerando-se os custos de visita e negociação por cliente e desvio de mercadorias, observou-se que os custos de transação para um cliente que comprava R\$200,00 por mês eram semelhantes aos de um cliente que comprava R\$ 2.000,00, ou seja, não havia diferenciação em custos segundo o tamanho do cliente.

Para Sagari (1999) os custos de transação “são os custos de fazer negócios”, sendo o resultado necessário do processo dinâmico do mercado e não podem ser eliminados, mas reduzidos. Por outro lado, Alston e Gillespie (1989) afirmam que “os custos induzem as organizações a adotarem modos alternativos de organização e coordenação de suas operações”. Da Silva e Brito (2013) argumentam que esses custos emergem do oportunismo entre os agentes e, que esse oportunismo varia segundo o nível da especificidade dos ativos negociados, da incerteza e da frequência com que as transações são realizadas.

Tomando-se por base de análise as dimensões propostas na Teoria dos Custos de Transação (TCT) foi possível mapear e diagnosticar o critério de atendimento ao varejo da empresa estudada. Verificou-se a presença de oportunismo nas ações dos vendedores como fraudes em relatórios de visita, negociações com baixo grau de transparência, trabalho eventual para concorrentes, isso devido à dificuldade para gerir os vendedores que, devido ao baixo volume de pedidos em alguns pontos de vendas, muitas vezes, deixam de visitar estes pontos de venda e mentem ao apontar em seu relatório que a visita ocorreu, ou que não

encontraram o dono do estabelecimento. Esta potencial perda de pedidos devida ao oportunismo dos vendedores é um custo oculto que enseja em perda de eficiência nas vendas, um custo de transação.

A frequência das compras é mensal, não sendo necessárias negociações contratuais recorrentes, visto que, uma vez negociados e celebrados os contratos iniciais, as transações mensais são concretizadas por meio de pedidos com cláusulas padronizadas, o que permite diluir os custos da adoção de mecanismos complexos de controle por parte dos agentes envolvidos. Desta forma consegue-se, conforme Williamson (1999), reduzir as incertezas e administrar comportamentos oportunistas dos agentes. Entretanto, o ambiente institucional é altamente competitivo e com rápidas mudanças no cenário global, às quais trazem incertezas e impõem mais desafios no setor, dentre eles: as questões de saudabilidade e de direitos de propriedade, em especial, no que se refere ao mercado ilegal de cigarros.

Neste contexto, surge o oportunismo dos vendedores que preferem não visitar clientes pequenos ou até indicar produtos da concorrência devido à baixa expectativa de ganhos com esses clientes. Portanto, o mercado tabagista é um ambiente altamente competitivo onde as companhias concorrem, arduamente, por aumento de volume no ponto de venda, de peças e materiais de *merchandising* e ações com os varejistas para lidar com a dramática redução do consumo e a redução dos custos de transação.

Quando se avalia a situação do mercado tabagista à luz da TCT, verifica-se, conforme apregoa Williamson (1985), que as organizações podem diminuir seus custos transacionais incrementando sua competitividade no mercado. Nesse sentido, oportunidade vislumbrada dentro do microterritório está relacionada com a melhoria dos resultados operacionais e da competitividade da empresa a partir da eliminação do elevado custo de manutenção das equipes de prospecção de vendas (folha salarial dos vendedores, encargos trabalhistas, veículos, manutenções automotivas, combustível, celular, *smartphone*, *palm top*), dedicadas aos clientes com baixo retorno financeiro conforme ilustra a Tabela 1.

Tabela 1 – Custos operacionais e de informação

	Valor (R\$)
Salários	R\$ 11.000,00
Encargos	R\$ 8.800,00
Transporte	R\$ 5.600,00
Celular	R\$ 200,00
Alimentação	R\$ 1.320,00
	R\$ 26.920,00

Fonte: dados internos da empresa estudada

3.1 Custos de transação nas negociações

Para se evitar os custos de transação que emergem nas operações dos vendedores (custos com negociações, elaboração de contratos, tempo dedicado, risco de roubos de cargas, fraudes e perda de clientes por atendimento inadequado), as empresas do ramo tabagista recorrem aos mecanismos de contratos formais em suas operações de vendas, em especial, com aqueles clientes que levam o nome de *Key Accounts*, que são os maiores clientes em termos de oportunidade, volume e visibilidade para o mercado. Entretanto, quando se aprofunda o estudo dos canais de atendimento, constata-se que no pequeno varejo, por se tratar de um canal com maior número de clientes, composto por padarias, bancas e tabacarias, demanda uma ativação de maneira mais ágil e direta, sem a elaboração e assinatura de contratos amplos registrados em cartórios.

No caso dos pequenos varejistas são estabelecidas ações de relacionamento mais simples do que os contratos formais dos *Key Accounts*. Em linhas gerais, são estabelecidos acordos e compromissos baseados em confiança mútua, com o objetivo de incrementar o volume de vendas por meio de um desafio com foco em determinadas marcas consideradas relevantes pelo vendedor.

No desafio se estabelece uma meta de volume de vendas por marca durante o período do mês vigente. Caso o varejista aceite, o vendedor cadastra imediatamente no *Ipad*, onde o cliente apenas precisa assinar com um visto eliminando-se com isto o contrato formal amplo e custoso. Como premiação o vendedor recebe um cartão de vale-presente, que poderá ser utilizado em estabelecimentos como supermercados, atacados ou lojas de departamento.

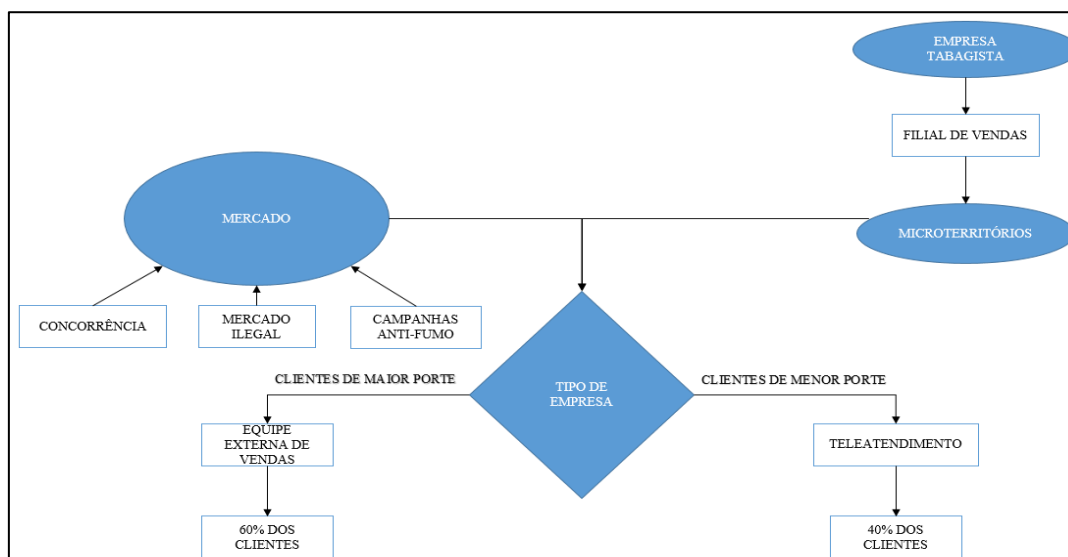
Não obstante aos benefícios dessa ação como maior simplicidade, flexibilidade, agilidade nas negociações; diminuição dos custos de transação ex ante com elaboração de contratos e; potencial aumento do *ticket* médio do cliente, tal ação não está livre de riscos como eventuais comportamentos oportunistas do vendedor ou do varejista pelo pequeno controle da empresa sobre todo o processo.

A partir das análises das transações realizadas pelos vendedores, delineou-se um cenário pouco eficiente de atuação da empresa naquela microrregião, em especial, no que tange ao atendimento dos pequenos varejistas, uma vez que o custo para separação, emissão de nota fiscal e transporte de 1 caixa até o ponto de venda é o mesmo que o de 100 caixas. Então, por que manter uma estrutura e atendimento comercial idêntica a clientes de porte tão díspares?

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA O PROBLEMA

Ao analisar um histórico do volume de vendas dos 1000 clientes existentes no microterritório, observou-se que cerca de 400 clientes geravam um volume médio de vendas mensal inferior a R\$ 2.000,00, valor mínimo necessário para justificar o atendimento presencial por meio de um vendedor. Considerando este patamar de vendas, passamos a dividir os clientes em grupos de menor porte (média mensal de compras inferior a R\$ 2.000,00) e maior porte (média de compras mensal superior a R\$ 2.000,00), vislumbrando a oportunidade de reduzir os custos de transação mediante a diferenciação do atendimento, a partir da implantação de um sistema de vendas *on-line* associado a um atendimento via televendas, conforme ilustra a Figura 1.

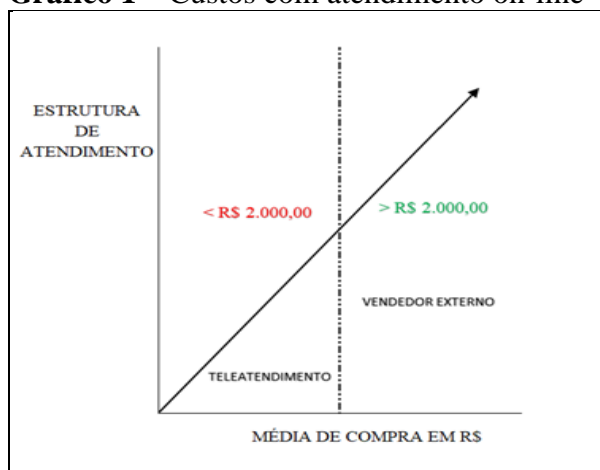
Figura 1 – Esquema do sistema de vendas on-line proposto



Fonte: Criação dos autores

Considerando a análise das dimensões das transações apresentadas no item anterior, refletiu um elevado grau de incerteza, potencial risco de oportunismo e custos operacionais elevados para o atendimento presencial dedicado aos pequenos varejistas e, que, os custos com o atendimento on-line são baixos, a solução de base tecnológica para substituir o atendimento presencial de cerca de 400 dos 1000 clientes existentes no microterritório desse segmento é recomendada, conforme se visualiza no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Custos com atendimento on-line



Fonte: Criação dos autores

A nova proposta de atendimento aos clientes baseia-se em um sistema simples de vendas com um volume restrito e pequeno voltado apenas para os clientes de baixo poder aquisitivo, que farão seus pedidos diretamente pelo tele vendedor, responsável por imputar no sistema a necessidade passada pelo cliente. A negociação com os clientes de menor porte é muito mais simples, não sendo necessárias etapas como a contagem de estoque e abastecimento de expositor/peça, uma vez que estes compram poucas marcas e apresentam baixa coluna de estoque. Este novo atendimento, além de reduzir significativamente os custos, conforme apresentado na Tabela 3, viabilizará uma atenção maior e um atendimento mais consultivo a estes clientes visto que anteriormente o vendedor externo não tinha o tempo e interesse necessários para prestar um atendimento de qualidade equivalente ao prestado aos clientes de maior porte.

4.1 Ganhos com a solução

A mudança nos processos trará ganhos com a substituição de 2 vendedores externos por 1 atendente de televendas ambientado aos pontos de vendas e aos seus clientes, com significativa redução de custos operacionais e de transação, uma vez que todas as operações ficarão registradas no sistema, podendo ser facilmente rastreadas, sem afetar as demais áreas da empresa. Na tabela 2, estão relacionados os custos mensais atuais, enquanto, na Tabela 3, estão relacionados os custos estimados após a implantação da solução proposta.

Tabela 2 - Custos mensais atuais com equipe de vendas

	Valor (R\$)
Salários	11.000,00
Encargos	8.800,00
Transporte	5.600,00
Celular	200,00
Alimentação	1.320,00
Total	26.920,00

Fonte: elaborada pelos autores

Conforme se observa na Tabela 3, haverá uma redução significativa nos custos passando de (R\$ 26.920,00 para R\$ 5.600).

Tabela 3 - Custos mensais estimados após a implantação

	Valor (R\$)
Sistema - Vendas <i>on-line</i>	1.000,00
Salários	2.500,00
Encargos	2.000,00
Transporte	0,00
Celular	100,00
Alimentação	0,00
Total	5.600,0

Fonte: elaborada pelos autores

Ressalta-se que haverá um investimento inicial de cerca de R\$ 78.000,00 para implantar o novo sistema (vide Tabela 4) e o *payback* estimado é de 4 meses.

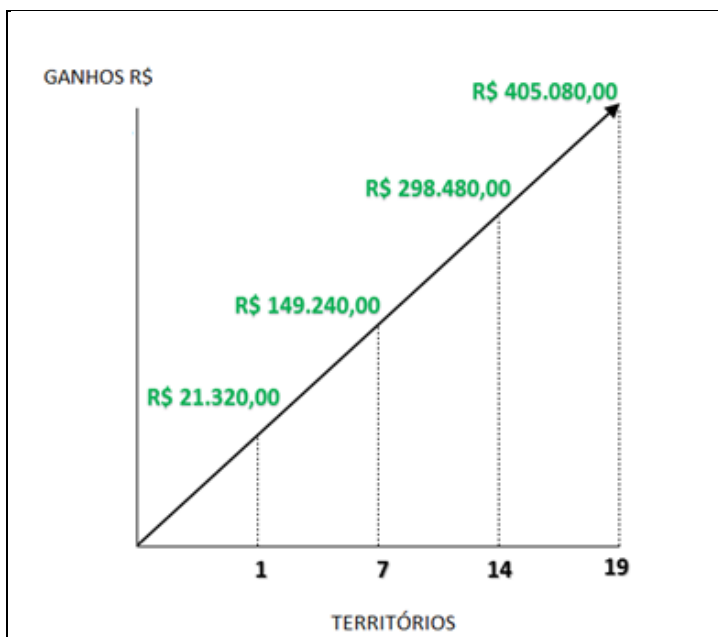
Tabela 4 – Investimentos iniciais com o novo sistema

	Valor (R\$)
Demissão 2 funcionários	33.000,00
Contratação Sistema Tele Atendimento	40.000,00
Divulgação da nova forma de atendimento	5.000,00
	78.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores

Considerando-se os 1000 clientes existentes no território que são atendidos com frequência quinzenal, haverá uma redução do custo de atendimento de cada cliente de cerca de R\$ 26,80 para R\$ 5,40. Com a possibilidade futura de implantar esta solução para os demais 19 microterritórios da empresa, pode-se chegar a um ganho mensal total de R\$ 405.080,00 (vide Tabela 5)

Tabela 5 – Ganho Mensal Total



Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 Plano de ações

Ao propor uma solução com uso da tecnologia da informação para alterar o processo de vendas vigente, a responsabilidade de definir a estratégia é dos líderes mais competentes da organização. Conforme enfatiza Pisano (2016), a importância destes líderes ao afirmar que o processo de criar algo novo atravessa todas as funções. Os profissionais seniores são os mais indicados para orquestrar um sistema tão complexo. Eles devem assumir a principal responsabilidade sobre os processos, as estruturas, os talentos e os comportamentos que moldarão como a organização buscará as oportunidades de inovação.

Nesse sentido, algumas ações são propostas para implantação da nova solução como: 1) Explicar para a organização como espera-se que isso crie valor para os clientes e a empresa; 2) contratar e implantar um *software* para atendimento de televendas; 3) fazer um plano de demissão para os vendedores de modo a minimizar conflitos e insatisfações; 4) contratar um profissional para atendimento de televendas, que deverá ser treinado pelo vendedor externo que já conheça o microterritório, visitando, e conhecendo os clientes, pessoalmente, durante 2 semanas, pois assim, terá real noção das condições econômicas do microterritório. Este treinamento servirá também para explicar aos clientes (donos e funcionários do ponto de venda) o novo modelo de atendimento, treinando-os no uso do sistema e mostrando as vantagens que terá com um atendimento mais personalizado, e flexibilidade maior para colocação dos pedidos (antes realizados mensalmente e agora poderão ser realizados na medida da necessidade), minimizando eventuais impactos que poderiam ocorrer na mudança da forma de atendimento presencial para teleatendimento e; 5) Gerenciar *trade-offs* (escolha). Cada função, obviamente, serve aos seus próprios interesses.

Por isso, é papel dos líderes seniores fazer as melhores escolhas para toda a empresa, minimizando ações de descontentamento e oportunismo por parte dos vendedores. Para o sucesso deste projeto e futura escalabilidade para a empresa como um todo, é essencial que os líderes da organização reconheçam a necessidade de desenvolvimento constante de estratégias de inovação, envolvendo contínua experimentação, aprendizado e adaptação. Além disso, a comunicação com os clientes deverá ser constante, procurando um retorno por parte destes quanto a possíveis demandas, que irão possibilitar eventuais mudanças e melhorias na operacionalização do sistema como um todo.

5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

A solução para redução de custos de transação apresentada neste trabalho, que será implantada em uma grande empresa do setor tabagista, pode servir de base para diversas empresas do setor de consumo que tenham abrangência nacional e possuam, em sua base de clientes, uma diversificação de lojas e pontos de venda com de diferentes portes e localizadas muitas vezes em pontos geográficos distantes de seus pontos de distribuição e escritórios comerciais.

O plano de ações executado, com o adequado treinamento do profissional de televendas e a correta divulgação e envolvimento dos clientes, viabilizará o sucesso na implantação da solução proposta, gerando uma redução significativa de custos de transação com estes clientes sem alterar o volume de vendas e mantendo o nível de atendimento requerido por eles. A empresa atualmente está em fase de implantação deste projeto, de forma ampla em todas as demais filiais.

Além da redução de custos obtida através do modelo de atendimento comercial diferenciado, este trabalho traz as contribuições da abordagem prática da Teoria de Custos de Transação, considerando diversas suas dimensões e com especial relevância o comportamento oportunista dos agentes, que pode ser minimizado com a tecnologia à medida em que esta evolui, demandando dos gestores adaptação e criação de novos modelos e mecanismos de governança em busca da melhoria de eficiência operacional.

REFERÊNCIAS

ALSTON, L.J. ; GILLESPIE: W. Resource coordination a transaction costs : a framework for analyzing the firm market/boundary . **Journal of Economic Behavior and Organization**, v.11, n.2, p191-212, 1989

BOUÇAS, Cibelle. : Contrabando de cigarros atinge nível recorde em 2017. **Valor Econômico**.

BRASIL 2017. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. **Vigitel Brasil 2017: vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico: estimativas sobre frequência e distribuição sociodemográfica de fatores de risco e proteção para doenças crônicas nas capitais dos 26 estados brasileiros e no Distrito Federal em 2017**. Brasília: Ministério da Saúde, 2018. 130. Disponível em:http://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/vigitel_brasil_2017_vigilancia_fatores

CANCIAN, Natalia. : Hábito de fumar abrange 10% dos adultos nas capitais e volta a crescer entre jovens. **Folha de S.Paulo**.

DA SILVA, Adilson Aderito; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista; um estudo na indústria brasileira. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 1, p. 176-201, 2013.

FÓRUM NACIONAL CONTRA A PIRATARIA E A ILEGALIDADE (FNCP). O Brasil perdeu R\$ 146 bilhões para o mercado ilegal em 2017. Matéria Jornalística UOL Economia, ago. 2018. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/pr-newswire/2018/03/05/fncp-brasil-perdeu-r-146-bilhoes-para-o-mercado-ilegal-em-2017.htm>

MARCONDES, Reynaldo C.; MIGUEL, Lilian A. P.; FRANKLIN, Marcos A.; PEREZ, Gilberto. **Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados em Administração e Contabilidade**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2017.

PISANO, Gary P.: Você precisa de uma estratégia de inovação. **Harvard Business Review**, fev. 2016

SAGARI, S.B. : The potencial to incorporate SMEs in development projects. **The International Development Bank** , USA, 1999

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. The Free Press , USA, 1985

WILLIAMSON, O. E.: Strategy Research : Governance and competence perspectives . **Strategic Management Journal** , v. 20, p.107-108, 1999