

SEGMENTE E CRESCERÁ

Por: Alfredo Ortega, Sintec.

Apesar de ser uma condição desejável, o crescimento acelerado pode fazer as empresas concentrarem-se naquilo que *podem* fazer e perderem o enfoque sobre aquilo que *devem* fazer. Com o crescimento, as condições de execução às quais estávamos acostumados mudam e se não estivermos preparados para mudar com elas, podemos comprometer o sucesso da empresa na indústria.

A tarefa de abordar o mercado de melhor maneira pode ser realizada determinando formas de atender aos clientes (Propostas de Valor) diferenciadas. Ou seja, compreender as necessidades do mercado, segmentar os clientes, estabelecer intenções estratégicas por segmento e conceber diferentes esquemas de serviço. Estes são os primeiros passos a seguir para uma organização que busca maximizar seu crescimento sem colocar em risco a rentabilidade. Desta maneira, podemos: alinhar a organização com base nas novas diretrizes, incrementar o nível de satisfação dos clientes, otimizar os custos e, em consequência, aumentar a rentabilidade da empresa.


A seguir apresentamos um caso de sucesso de uma companhia que, através das soluções propostas e depois implementadas por uma equipe multidisciplinar da Sintec, conseguiu modificar sua estratégia comercial para diferenciar seu serviço em função das necessidades do cliente, conseguindo assim que a organização trabalhasse no sentido de atingir objetivos comuns e uma maior rentabilidade.

CONTEXTO E PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA

A empresa tem uma história de mais de 50 anos de sucesso, dedicando-se à fabricação e comercialização de materiais de construção. Conseguiu crescer tanto organicamente como por meio de aquisições e sua estrutura atual está composta por: 3 instalações, mais de 70 pontos de venda, um portfólio de mais de 13.600 SKUs, uma carteira de cerca de 600 clientes ativos e mais de 2.000 colaboradores.

O diagnóstico realizado permitiu à Sintec identificar diversas áreas de oportunidade dentro da organização, que podem ser resumidas nos três aspectos seguintes:

- Atender a uma ampla gama de clientes, cujas necessidades variam drasticamente,



A transformação da estratégia comercial gera crescimento rentável ao criar um enfoque dirigido para as necessidades do mercado por meio da segmentação.

sem compartilhar com as áreas operacionais os elementos-chave que determinavam o comportamento dos compradores e os atributos que percebiam como de maior valor

- Operavam sua Cadeia de Fornecimento com decisões focadas em maximizar a produtividade interna ao invés de responder às necessidades concretas do cliente
- Trabalhavam organizados em unidades independentes, de modo que cada elo da cadeia respondia pelo cumprimento de seus indicadores de maneira individual, descuidando do desempenho global da empresa

Todas essas oportunidades – proposta de valor não diferenciada, níveis de serviço (*fill rate*) inferiores aos exigidos pelo cliente e classificação não adequada de seu catálogo de produtos (*SKUs*) acabam causando um impacto negativo em inventários e absorvendo Capital de Giro desnecessariamente – constituíam um impedimento para cumprir o principal objetivo da Direção Geral: utilizar os recursos da organização para oferecer um serviço ótimo e rentável.

PLANO DE AÇÃO

1

DESENHO DA
SEGMENTAÇÃO DE
CLIENTES

Para enfrentar a problemática identificada, partimos da compreensão das necessidades dos clientes atuais para conceber uma Segmentação de Clientes que contemplasse as características fundamentais de cada segmento: missão de compra, volume de venda e rentabilidade, o tipo de produtos que adquire, necessidades de atendimento, nível de serviço, complexidade operativa, entre outras variáveis chave para o negócio.

2

PROPOSTAS DE VALOR
POR SEGMENTO
+ DIRETRIZES
ESTRATÉGICAS

Uma vez obtendo clareza na segmentação, criamos **Propostas de Valor (PdV) por segmento**, definindo esquemas de atendimento, entrega, portfólio e condições comerciais *ad hoc* para a correta percepção de valor de cada grupo de clientes. Para tanto, consideramos a intenção estratégica que a empresa deve ter para desenvolver cada segmento, assim como a programação das instalações e a nova concepção do plano de embarques otimizado e padronizado, de forma que as PdV fossem realistas e atendessem às expectativas dos clientes.

3

OTIMIZAÇÃO DE
RECURSOS

Internamente determinamos aqueles produtos (SKUs) que deviam migrar para serem produzidos com base na política de *Make to Order* (ou MTO) e fizemos uma avaliação de rentabilidade da atual classificação ABC do catálogo, seu volume, variabilidade e a frequência de vendas, propondo ao final uma nova classificação. Projetamos níveis de inventário ótimos e rotinas de reposição no caso de falta de produtos (*stock-outs*), em conformidade com a PdV por segmento e seus respectivos Níveis de Serviço objetivo.

4

IMPLEMENTAÇÃO DE
ORDER TO CASH

Para manter alinhadas as áreas comercial e operacional, implementamos um processo transversal em todos pontos da cadeia, denominado **Order to Cash** (ou OTC). Por meio de uma Célula de Serviço e de um sistema concebido de acordo com as necessidades dos novos processos, é dado seguimento às mudanças em todos os elos da cadeia. Isto permite que a organização garanta o cumprimento das PdV, de forma consistente no tempo, assegurando o Nível de Serviço e satisfação do cliente.

5

ADAPTAÇÃO DE
CARGOS E FUNÇÕES
+ ESTRATÉGIA DE
GESTÃO DA MUDANÇA

Por fim, foram adaptados cargos e funções, ajustando-os às modificações dos processos para assegurar o sucesso da implementação, sempre embasado nas diretrizes da Célula de Serviço. Além disso, preparamos a empresa para obter o convencimento do pessoal interno com relação ao novo processo por meio de uma estratégia de **gestão da mudança**, procurando conseguir que os benefícios projetados se convertessem verdadeiramente em resultados tangíveis para todos na organização.

BENEFÍCIOS RESULTANTES DA IMPLEMENTAÇÃO

Qualitativos

- Transformamos a visão e a mentalidade da organização, causando impacto direto em sua estratégia e direcionando-a ao *crecimento rentável*.
Conseguimos mudar o paradigma de que “todos os clientes são iguais”, para focar a empresa em segmentos claros e nas diferentes contribuições que cada um traz ao negócio, obtendo assim maior enfoque e rentabilidade
- Conseguimos criar uma comunicação de maneira proativa com os clientes e melhorar a administração de suas expectativas
- Aproveitamos melhor o recurso humano, dirigindo-o aonde for necessário e de acordo com a percepção de valor dos clientes
- Compreendemos e adotamos a responsabilidade global no cumprimento dos indicadores de serviço
- Alinhamos os processos ao longo da cadeia para operar sob um objetivo comum e um mesmo entendimento dos diferentes Níveis de Serviço (enfocados na Proposta de Valor definida para cada segmento)
- Criamos um canal único de comunicação entre as áreas: a Célula de Serviço
- Criamos especialistas na Célula de Serviço de acordo com as suas funções (comercial e embarque, ou inventários e operações)

Quantitativos

- Aumentamos o Nível de Serviço (*Fill Rate*), gerando benefícios econômicos em duas frentes, paralelamente:
 - › Geramos uma renda adicional de 1,6% sobre LAIR (ou *EBIT*), pela redução das vendas perdidas
 - › Com um *Fill Rate* adequado o nível de confiança mostrado pelos clientes aumentou, gerando um incremento no negócio de 3,2% sobre o LAIR
- Concebemos planos estratégicos por cliente, rentabilizando a estratégia comercial global da empresa e gerando um aumento de 1,5% sobre LAIR.
- Reduzimos em 9% o Capital de Giro empregado em consequência da redução do inventário em aproximadamente 5.250 toneladas, resultado da:
 - › Racionalização do catálogo de produtos (SKUs), excluindo os produtos que geravam perda ou que compunham os últimos 5% da contribuição marginal do negócio
 - › Reclassificação do catálogo de produtos (SKUs) em um novo modelo ABC e otimização dos níveis de inventário
 - › Migração de determinados SKUs à política *Make to Order* (MTO)

CONCLUSÕES

Apesar de que o crescimento acelerado possa causar desorientação nas empresas, é indispensável que suas estratégias possam adaptar-se rapidamente para focar-se nas prioridades do mercado. Este pode ser o elemento determinante do sucesso ou do fracasso das organizações.

Existem diversas ações que podem ser empreendidas, tanto no âmbito comercial quanto no operativo e organizacional; entretanto, todas devem estar direcionadas para o enfoque da organização em oferecer um serviço integral aos clientes, trabalhando sempre de modo rentável e sustentável.

Podemos afirmar que a mudança na mentalidade e na visão da empresa, que venha a habilitar uma estratégia baseada em segmentos de clientes, com intenções estratégicas direcionadas e Propostas de Valor diferenciadas, é um dos grandes fatores na conversão do *crecimento acelerado* em *crecimento rentável*.

Alfredo Ortega

alfredo.ortega@sintec.com

CIDADE DO MÉXICO

MONTERREY

BOGOTÁ

SAO PAULO

www.sintec.com

informes@sintec.com

Siganos:

 Sintec

 @Sintec_