

Habilitando Objetivos Estratégicos

Modelo Integrado de Distribuição

CECILIA VARGAS, SINTEC.

Siga-nos:

 @Sintec

 @Sintec_

INTRODUÇÃO

A indústria de Construção & Design tem crescido no Brasil a um ritmo superior ao PIB atingindo índices que ultrapassam 8,2% a.a.. A demanda para este setor é impulsionada pela recente ascensão da classe média e o crédito fácil, que incentiva o consumo. Entretanto, as metas de crescimento das empresas se deparam com desafios de falta de infraestrutura, que podem impactar no crescimento e rentabilidade. Somados à precariedade da infraestrutura, fatores como os altos custos de mão de obra e as ineficiências operacionais fazem com que os custos logísticos alcancem 20% do PIB, valor duas vezes maior que o dos Estados Unidos. Para habilitar o crescimento rentável, empresas do setor de Construção & Design devem considerar todas as restrições impostas por este cenário e revisar seus modelos de atendimento ao mercado.

Este artigo tem como objetivo apresentar um caso de sucesso de uma empresa da indústria de Construção & Design que necessitava alinhar o valor da marca aos serviços entregues ao cliente e implementar seu plano de crescer de forma sustentável nos próximos cinco anos. Ao longo do artigo, serão apresentados o panorama da empresa e os seus desafios, seguida da abordagem da Sintec, que apresentará uma metodologia que integra estratégia de clientes e de operações e os resultados em termos de crescimento e rentabilidade.

PRINCIPAIS AÇÕES

MODELO INTEGRADO DE DISTRIBUIÇÃO

1. Alinhamento ao mercado

Segmentação de Clientes
Drivers de compras

Diferentes modais de transporte
Otimização do transporte primário
Maior proximidade ao mercado
Sinergias entre canais de venda

2. Rede de Distribuição

Avanço de estoques para Centros de Distribuição regionais

3. Estoques

Quantidade, Mix e Tempos de

atendimento
Estratégias de Inventário
Planejamento logístico regional
Política de gestão de estoques

4. Order to Delivery:

Célula de Serviço
Processo de Atendimento ao cliente

Gestão de Indicadores
Centralização da ordem de pedidos

5. Parceiros:

Avaliação
Gestão
Plano de desenvolvimento
Integração de Ferramentas

DESAFIO

A empresa em questão é líder no segmento de revestimentos cerâmicos no Brasil e determinou um plano agressivo de crescimento para os próximos cinco anos que prevê dobrar o número de pontos de venda no país e incrementar em 180% o volume vendas atuais. Além disso, tem como objetivo refletir o valor da sua marca nos serviços de entrega ao cliente final. Fatores limitantes impediam a implementação do plano e impactavam sua rentabilidade: incremento do custo de servir gerado por gargalos e complexidade da operação em um site único e necessidade de otimização nos custos de capital (Figura 1).



FIGURA 1 – DESAFIOS DA EMPRESA

ABORDAGEM SINTEC

Para superar os desafios apontados, a Sintec definiu uma estratégia de Clientes e de Operações em um Modelo Integrado de Distribuição, dividido em seis frentes distintas, conforme a figura 2.



FIGURA 2 – MODELO INTEGRADO DE DISTRIBUIÇÃO

ALINHAMENTO AO MERCADO: A análise do mercado permitiu o entendimento da qualidade de serviço desejada pelo cliente final. A segmentação dos clientes por características e áreas de atenção permitiu não só uma melhor alocação de recursos como também um alinhamento entre as áreas comercial e logística para habilitar o plano de crescimento dos pontos de venda.

REDE DE DISTRIBUIÇÃO: O atendimento a todos os canais de vendas através de um site único (na fábrica) gerava uma complexidade insustentável e deseconomias de escala. O novo modelo determinou a localização ótima dos novos centros de distribuição necessários para atender à demanda atual e suportar a demanda futura. O modelo integrado deve oferecer maior proximidade ao mercado, melhor utilização de capacidade de carga no transporte primário e utilização de outros modais de transporte, reduzindo o custo de servir em 15%. Além disso, foram identificadas sinergias entre os canais de venda que otimizaram os custos de transporte.

ESTOQUES: Os estoques da fábrica eram responsáveis por atender toda a demanda das diferentes regiões do território nacional. Como cada região possui preferências de demanda por um mix específico, os custos de capital não eram bem aproveitados e impactavam no fluxo de caixa da empresa. O novo modelo prevê o avanço dos estoques para centros de distribuição regionais permitindo desenhar um mix regional que otimiza os custos de capital. Foram estabelecidas ainda, estratégias de inventário diferenciadas por produtos segundo o giro e a variabilidade, melhorando os tempos de atendimento ao mercado e indicadores de nível de serviço.

ORDER TO DELIVERY: Os processos de compra até a entrega eram pouco estruturados, o que dificultava a fluidez e agilidade da ordem e como

consequência baixo nível de serviço ao cliente final. Foi desenhada uma nova estrutura dos processos desde a geração do pedido pelo cliente até a entrega final considerando tempo, quantidade e mix corretos. O novo desenho dos processos de Order to Delivery permitiu ainda a visibilidade de indicadores de serviço até a ponta, garantindo a gestão entre as diversas partes envolvidas até que o pedido chegue ao destino final, de forma a refletir o valor da marca na qualidade de entrega.

DESENVOLVIMENTO DE PARCEIROS: O manuseio e transporte era realizado por um grande número de parceiros, de forma inapropriada e sem processos ou gestão. Como resultado, a empresa recebia reclamações dos pontos de venda e dos clientes pelas inúmeras entregas fora da data acordada, com produtos faltantes e impróprios para uso. Estes fatores causavam um desalinhamento entre os valores da marca e os serviços de entrega oferecidos ao cliente final. Para solucionar esta situação, criou-se um plano de desenvolvimento de parceiros que estabelecia requisitos mínimos de operação, processos, contratos legais e linhas de comunicação que garantam a padrões de entrega e níveis de serviço exigidos pelo público da marca.

RESULTADOS

Os resultados são projetados em duas categorias, conforme figura 3. É esperado um Crescimento suportado em índices de níveis de serviço superiores à média da indústria. Estima-se um Fill Rate de 95% e melhor tempo de resposta ao mercado. Com relação à Rentabilidade, espera-se um aumento das vendas na ordem de 10%. É prevista, ainda, uma redução dos custos de servir em 15% somado a um incremento da satisfação do cliente tornando a empresa em Top of Mind deste mercado.



FIGURA 3 – RESULTADOS ESPERADOS

CONCLUSÃO

O crescimento acentuado da indústria de Construção & Design acompanhado por um mercado que exige níveis de serviço cada vez mais competitivos geram a necessidade de um modelo de distribuição mais robusto. Uma estratégia que habilite este crescimento e alinhe a operação ao valor da marca requer um modelo de negócio que integre as áreas Operacional e Comercial para otimizar o seu potencial total. Os resultados esperados de um modelo integrado englobam não só o crescimento das vendas como também a rentabilidade do negócio e devem passar por mudanças estruturais e superar os antigos paradigmas. Tendo identificado o valor potencial do negócio, a implementação do modelo é realizada de forma totalmente sustentável em todos os níveis da organização.

CIDADE DO MEXICO
MONTERREY
BOGOTA
SÃO PAULO

www.sintec.com
informes@sintec.com