

Modelo Integrado de Distribuição

BRUNO LEMOS
Consultor de Estratégia de Clientes

Siga-nos:

 @Perspectiva Sintec

 @Sintec_

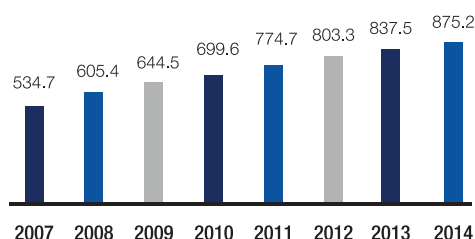
 @PerspectivaSintec

“Como deve ser minha estrutura para duplicar o número de lojas em cinco anos?” A pergunta levantada durante uma reunião de alinhamento estratégico em 2013, e constantemente realizada por profissionais de indústria de alta granularidade, resultou no desenvolvimento do Modelo Integrado de Distribuição.

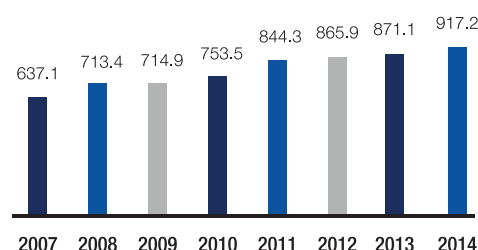
CONTEXTO E DESAFIOS DO MERCADO BRASILEIRO DE CERÂMICA

O mercado brasileiro de revestimentos cerâmicos ocupa a segunda posição em produção e consumo no mundo e se destaca pelo crescimento contínuo e aumento da variedade dos produtos. Nos últimos 7 anos, a produção média no Brasil cresceu pouco mais de 5% ao ano enquanto o crescimento médio das vendas no mercado interno ultrapassou 7% a.a., direcionando o foco das empresas para o mercado interno.

Vendas de revestimento cerâmico no Brasil



Produção Brasileira de revestimento cerâmico



Anfacer

Segundo informações da Anfacer (Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica), o mercado brasileiro é bastante segmentado, com 93 empresas produtoras de revestimentos, sendo a maioria delas de origem familiar. Devido à alta fragmentação e competição, as empresas brasileiras passaram a se profissionalizar e a investir cada vez mais nos serviços agregados para se diferenciar.

AMBIENTE INTERNO

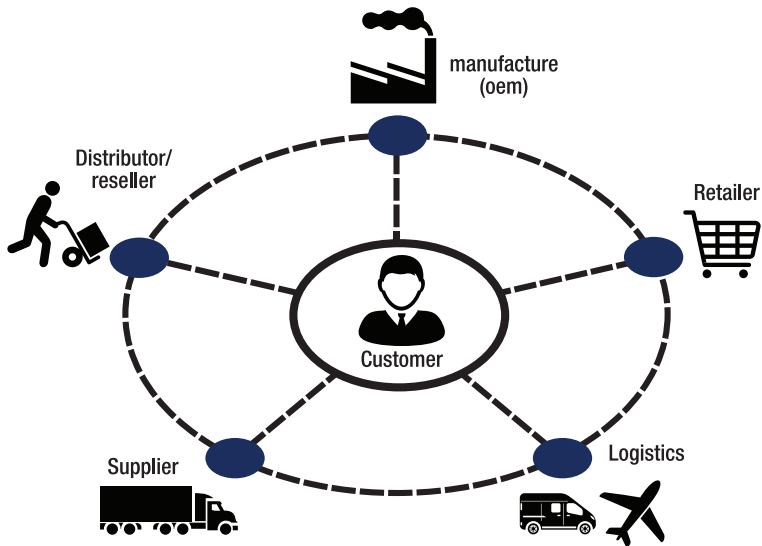
Nesse contexto de crescimento, nosso cliente soube aproveitar o bom momento para impulsionar suas vendas, aumentando o faturamento cerca de 20% ao ano nos últimos 5 anos e atingindo a marca de R\$ 1 bilhão de faturamento. Hoje a empresa é líder de mercado e pioneira na inovação de itens e designs, com uma produção superior a 30 milhões de metros quadrados.

Para acompanhar o forte crescimento, a companhia também se estruturou e investiu em capacidade produtiva, tecnologia e portfólio. Além disso, novos canais de venda com atendimento personalizado e serviços de entrega diferenciados passaram a ser explorados em busca de maior rentabilidade.

Após estas conquistas, o passo seguinte foi investir no desenvolvimento de um modelo integrado de distribuição para superar os novos desafios originados pela sua larga escala e diversificados canais de venda, incluindo sua rede de franquias com mais de 120 lojas em todo o Brasil.

Assim foi concebido o modelo logístico integrado que garantia maior qualidade nos serviços de entrega e disponibilidade de produtos, com custos reduzidos, através do avanço dos estoques junto aos parceiros logísticos.

MODELO INTEGRADO DE DISTRIBUIÇÃO



O modelo de distribuição desenhado para a companhia, objetivou atender às necessidades dos clientes de porcelanato mais exigentes do mercado, incluindo a melhoria da qualidade e redução dos lead times da entrega. Para isso, o período de preparação anterior à nova operação passou pelo desenvolvimento de 5 grandes frentes de trabalho essenciais na integração: gestão de parceiros, OTD (order to delivery), reposição de estoques, política comercial e gestão da mudança.

- A **Seleção e gestão** rigorosa de **parceiros** é tão importante quanto a própria operação interna, pois são eles que muitas vezes tem o contato direto com o cliente final, sendo responsáveis pela percepção da qualidade do serviço.
- A atividade de **Order to delivery (OTD)** tem como principal objetivo entender a composição dos pedidos e características dos clientes e rever os processos, regras, manuais e indicadores para melhor se adequar à administração da operação
- O processo de **reposição de estoques** é o responsável por otimizar a composição dos estoques avançados e consequentemente reduzir os custos de armazenagem. Este modelo exige não só um bom processo de ressuprimento, mas também uma preparação prévia rigorosa e específica para cada situação
- A **Política comercial** oferece grandes oportunidades de economia ao cliente e deve ser revista e adaptada para maximizar os impactos fiscais e a reduzir os custos e tributos
- O processo de **gestão da mudança** permeia todas as atividades necessárias na implantação, oferecendo suporte e capacitação aos envolvidos, preparando todos aqueles que darão continuidade ao trabalho após o término do projeto



Figura 1: Logística Centralizada



Figura 2: Logística Integrada

Durante toda a implementação da nova sistemática, os principais drivers da empresa foram confiabilidade, eficiência e gestão do serviço até o cliente final, o que culminou na mudança da visão até então de fábrica para um novo enfoque de mercado, acompanhando o produto desde sua produção até a entrega na casa do cliente.

CONCEPÇÃO DE UMA NOVA GESTÃO

O processo de implantação do novo modelo mobilizou 120 franqueados, 250 gerentes de loja, 1.200 vendedores, mais de 900 colaboradores dos fornecedores e parceiros e uma equipe de projetos com 45 pessoas.



A nova logística, incorporou novas áreas, processos, discussões e temas antes inexistentes na companhia, sendo alguns deles:

- Criação de uma área de reabastecimento centralizada, cujo objetivo é garantir disponibilidade de estoque de acordo com o perfil de cada CD;
- Criação de uma célula de serviço dentro de cada centro de distribuição para atuar em parceria na gestão do estoque e entregas;
- Agendamento de todas as entregas;
- Visão ponta a ponta da cadeia, acompanhando a entrega até o cliente final vs uma visão do pedido até a saída da balança na fábrica;
- Mudança do modelo de cobrança de FOB para CIF;
- Ajuste dos indicadores;
- Elaboração de políticas e níveis de inventários.

Entretanto, a nova operação também originou surpresas e resultados inesperados que necessitavam ser adequados à nova realidade, tratadas dia a dia por cada uma das frentes de trabalho e discutidas semanalmente pelo comitê de projetos, a fim de assegurar o correto direcionamento do projeto, mas garantindo autonomia para tomadas de decisões rápidas das equipes. Através de pesquisas e indicadores específicos, todas as áreas estavam alinhadas com a operação e conheciam os detalhes dos pontos críticos que necessitavam de atenção.

RESULTADOS E BENEFÍCIOS

Os resultados do projeto não ficaram restritos somente à redução do prazo de entrega (de 20 para 7 dias) e melhora do nível de serviço (de 94% calculado na saída da balança para 98% considerando até a entrega no cliente final). Após o início da operação, as vendas cresceram 11% vs o ano anterior, enquanto os custos de frete primário reduziram 15%.

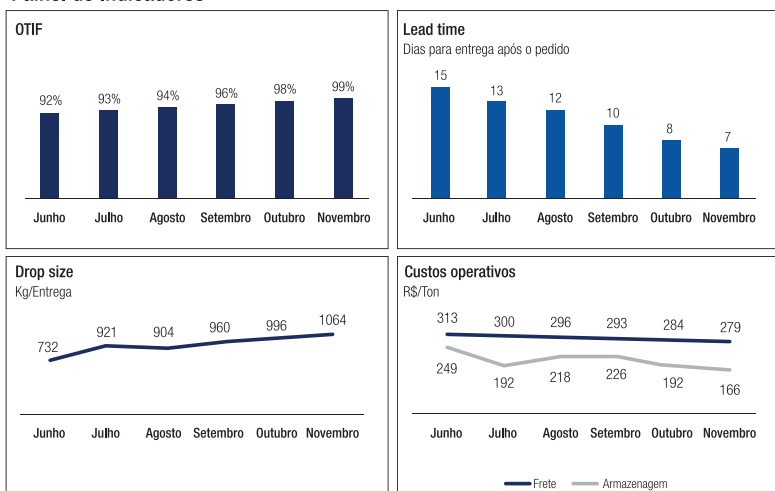
Além disso, mais do que as melhoras nos indicadores e custos, o cliente tornou-se pioneiro na redução de tempos de entregas, usando sua logística como um diferencial competitivo para manter seu posicionamento de líder no mercado de cerâmica.

Bruno Lemos
Consultor Estratégia de Clientes
bruno.lemos@sintec.com

CIDADE DO MÉXICO
MONTERREY
BOGOTÁ
SAO PAULO

www.sintec.com
informes@sintec.com

Painel de Indicadores



Por fim, após a estabilização do processo, novas demandas surgiram. E o passo seguinte foi otimizar o modelo tanto através da melhoria da assertividade do ressuprimento, quanto pela redução de custos, consolidando um serviço de atendimento diferenciado inédito no Brasil no segmento de cerâmica.