

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.

