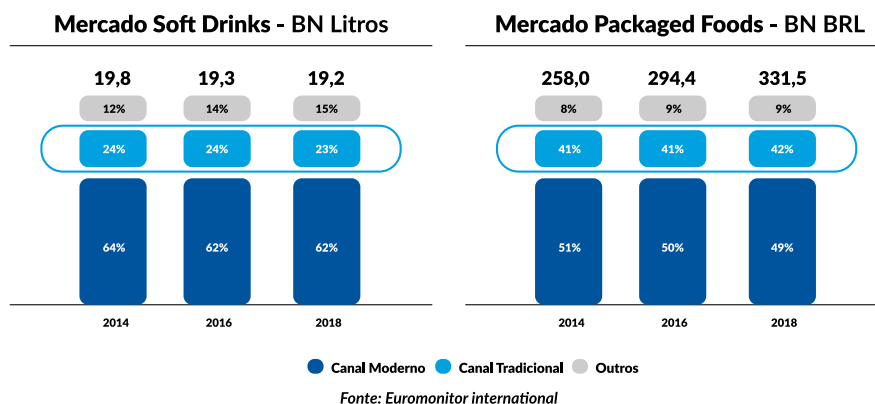


PORQUE A MALORIA DAS EMPRESAS NO BRASIL EVITAM ATENDER O PEQUENO VAREJO?

Mario Toledo, Bruno Lemos e Luis Oliveira

Em cenários econômicos difíceis as empresas buscam maneiras de rentabilizar suas operações de maneira que não comprometa a satisfação dos seus clientes. A distribuição capilar de forma produtiva pode trazer crescimento mesmo em cenários adversos.

Frequentemente os grandes players deixam de priorizar o atendimento do pequeno varejo pelo baixo faturamento por cliente, alto custo de servir e complexidade de gestão. No entanto, o pequeno varejo ainda apresenta relevante participação de mercado e um atendimento diferenciado pode gerar valor para as companhias que se proporem a entender seus desafios e oportunidades.



Com frequência as empresas terceirizam o atendimento do pequeno através de canais como o Cash & Carry ou estabelecendo vínculos com distribuidores, dada a maior complexidade se comparado com o atendimento do Canal Moderno. O atendimento mais centralizado e o próprio modelo de negócio do Cash & Carry permite atender o pequeno varejo de forma eficiente, no entanto estrategicamente pode não fazer sentido por diversos motivos (canibalização de margens, atendimento de poucos canais, entre outros). A opção por utilizar distribuidores, em seus diversos modelos, exige maior nível de gestão e também a construção de relacionamentos de longo prazo.

Em contexto de complexidades macroeconômicas do Brasil, o consumo per capita de produtos de maior valor agregado tendem a cair, fazendo sentido buscar alavancas de rentabilidade em mercados pouco explorados. Atender diretamente o varejo capilar deve trazer rentabilidade, mesmo em cenários difíceis, dado o diferencial competitivo ao oferecer melhor os próprios produtos e desintermediação da cadeia, desde que os seja realizado de maneira produtiva.

Ao responder algumas perguntas, é possível entender se há oportunidades de ganhos ao atender diretamente o pequeno varejo. Como exemplos:

- Os intermediários possuem fatia representativa do faturamento que afetam as negociações de preço?
- Os intermediários trabalham o mix de produtos de maneira adequada?
- Os intermediários entendem e “apostam” em categorias pouco desenvolvidas ainda?
- Os intermediários conseguem atender os canais de maneira satisfatória?
- A oferta de serviço dos intermediários está de acordo com as regras estabelecidas dentro da companhia?
- A indústria está perdendo margens expressivas com a intermediação, principalmente em produtos de maior valor agregado?
- Entre outros

Quais os enablers para atender o pequeno varejo gerando valor?

Ao atender o pequeno varejo de forma direta, é possível capturar melhor o profit pool que existe no mercado e também desenvolver melhor a estratégia da empresa, dado o maior controle do canal. No entanto os trade-offs entre custos e oferta de serviço devem ser bem dimensionados, de maneira que haja elementos de diferenciação e captura de mercado, garantindo assim boa rentabilidade.

Na Sintec, entendemos que o atendimento de valor do pequeno varejo deve ser avaliado sobre duas perspectivas: 1) Desenho de um Route-to-Market (RTM) eficiente; 2) Implementação e melhorias nos processos de Order-to-Cash (OTC).

1 - RTM para atacar o pequeno varejo

A definição de um RTM adequado e eficiente para o pequeno varejo pode ser uma importante movimentação para captura de mercado com rentabilidade. Estabelecer qual modelo de atendimento pode ser oferecido aos clientes entendendo minuciosamente o mercado, seus segmentos e características é fundamental para atingir o sucesso do modelo.

Especialmente para o pequeno varejo, entende-se que o sucesso de RTM vem de 3 pilares (enablers):

1. Segmentação de clientes, isto é, a determinação dos canais-foco, perfil de dropsize e as geografias de maior potencial;
2. Portfólio assertivo, ou seja, a correta definição dos produtos que serão ofertados nas rotas de venda (com foco em volume e margem);
3. Oferta de serviço adequada por tipo de cliente (frequência de visita, tempo de atendimento, etc) para que os objetivos de desenvolvimento e captura do mercado sejam atingidos.



Os 3 pilares acima se bem dimensionados devem garantir a rentabilidade da operação comercial da companhia. No entanto ainda é preciso avaliar o custo logístico incremental para tornar todo o modelo operacional viável. É importante que o planner de vendas, ou seja, a roteirização da equipe de vendas esteja conectada com as rotas de entrega.

Explicando melhor, para que a distribuição seja eficiente, especialmente atendendo pequenos clientes, as entregas devem estar em raios próximos, garantindo assim a produtividade do veículo e eventuais riscos de horas extras. Desta maneira é interessante que a equipe de vendas atue em geografias estrategicamente selecionadas no dia para que os custos logísticos se mantenham estáveis.

Colocando todo o modelo de maneira funcional, é possível atender com valor o pequeno varejo, melhorando as margens na cadeia e oferecendo serviços diferenciados para os clientes.

2 - Ciclo Order-to-Cash eficiente para garantir satisfação do cliente

Dada a pulverização do segmento, a consequência de muitos clientes capturados deve incrementar consideravelmente o número de pedidos diários a ser processados. Manter o nível de serviço acordado e a satisfação do cliente se torna tarefa complexa e a companhia deve ter capacidade para absorver estas demandas.

O principal objetivo ao avaliar os processos de Order-to-Cash é agilizar o fluxo de pedidos, desde a tomada do pedido até a conversão de caixa, reduzindo assim os tempos de ciclo e melhorando os níveis de serviço. A redução dos tempos de ciclo pode ocorrer melhorando a coordenação dos processos ao cobrir gaps nos fluxos existentes, e **automatizando atividades repetitivas**, reduzindo assim erros humanos e custos operacionais.

A complexidade das companhias com suas inúmeras áreas de suporte requer processos fluidos e monitorados para que o cliente seja atendido e a conversão de caixa realizada. Estima-se que após o pedido do cliente, podem ocorrer cerca de 50 variações de motivos divididos principalmente nas seguintes áreas funcionais da empresa:

- a) Supply Chain:** falta de produtos devido políticas de estoque inadequadas, restrições de produção, organização do CD, jornada laboral excedida, entre outros;
- b Comercial:** demanda concentrada em períodos não homogêneos, má priorização de clientes, pedido incorreto, entre outros;
- c) Administrativos:** falta de crédito, não conciliação do pagamento no sistema, boletos vencidos, falta de recepção de documentos por parte do cliente, entre outros.

Entendendo que o cliente é o centro da companhia, a melhoria nos ciclos de OTC é must-have para atendê-los de maneira eficaz. A decisão por atender o mercado de pequeno varejo deve ser acompanhada pelo entendimento dos requisitos funcionais e operacionais da companhia. Tendo em vista os avanços de plataformas analíticas e de tomada de decisão, somado à melhor coordenação nos processos internos, o atendimento do pequeno varejo torna-se viável do ponto de vista da companhia como um todo.

Conclusão:

O atendimento do pequeno varejo precisa ser eficiente em todos os aspectos da companhia, somente assim é possível capturar o valor existente nesse mercado. Entendemos que o desenho de um RTM adequado e melhorias no ciclo de OTC deve garantir a viabilidade do modelo. Além disso, a implementação deve ser cuidadosa e todos os aspectos abordados devem ser coordenados para que resultados ocorram logo no curto prazo. A definição de um cronograma e plano de implementação acompanhado de indicadores de negócio assertivos garantem a correta aplicação de uma nova plataforma de atendimento, focada no pequeno varejo.

Acerca de los autores



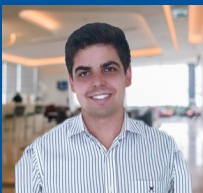
Mario Toledo,
Acting Partner do escritório São Paulo
mario.toledo@sintec.com

Tem 14 anos de experiência em consultoria e indústria. Desde setembro de 2015 é o responsável do escritório da Sintec no Brasil. Tem participado em mais de 45 projetos em 20 geografias em temas diversos entre os quais destacam: Estratégia de crescimento, estratégia de canais, Route-to-Market, Processos Comerciais e de Marketing, Malha Logística e Order-to-Cash. As suas principais indústrias de expertise são: Bens de consumo de alto e médio giro, produtos industriais, Varejo e Transporte.



Bruno Lemos,
Gerente Sênior de Projetos do escritório São Paulo
bruno.lemos@sintec.com

Gerente Sênior de Projetos do escritório São Paulo, com MBA na universidade Katz – Pittsburg, mais de 30 projetos de consultoria e 10 artigos de negócio publicados em sites e revistas especializadas. Especialista nos temas: Go-To-Market, Order-to-delivery, segmentação de clientes, Transportes e implementação (PMO).



Luis Oliveira,
Consultor do escritório de São Paulo
luis.oliveira@sintec.com

Consultor do escritório de São Paulo, engenheiro de materiais pela USP, mais de 10 projetos de consultoria focados em Estratégia, Supply Chain e Go-to-Market.

CIUDAD DE MÉXICO / MONTERREY / BOGOTÁ / SÃO PAULO / SANTIAGO DE CHILE

www.sintec.com
informes@sintec.com