

Para nenhum executivo é novidade que um dos principais desafios da atualidade é o crescimento rentável. Mas como tomar as decisões adequadas para ir pelo caminho certo?

Para responder a esta pergunta, tomaremos o caso de êxito de uma empresa que passou de números vermelhos a crescer de maneira rentável utilizando um enfoque combinado de estratégia de clientes e estratégia de operações. A Sintec tem colaborado estreitamente com essa empresa nos últimos anos, tanto interagindo em temas de modelo de processos quanto acompanhando a implementação dos mesmos. Ao longo deste artigo, será mostrada a avaliação da empresa durante seu processo de transformação em direção ao crescimento, os resultados obtidos e as aprendizagens resultantes (que podem ser úteis à situação da sua própria empresa).

# **O QUE LEVOU A EMPRESA A ESTAR EM NÚMEROS VERMELHOS?**SITUAÇÃO INICIAL — DILEMA ENTRE AS INTENÇÕES ESTRATÉGICAS E AS COMPETÊNCIAS E CAPACIDADES QUE A SUPORTAM.

A empresa que estaremos analisando atua no setor de bens de consumo em massa, tendo participação em três canais de vendas, principalmente: varejo tradicional, varejo moderno e atacado. Apesar do grande porte e presença nacional, a falta de alinhamento de competências com capacidades havia freado seu crescimento.

No momento inicial de nossa colaboração, a empresa em questão havia designado uma série de intenções estratégicas, alinhadas com a busca de crescimento e rentabilidade, tais como:

- Aumentar sua participação no canal varejo tradicional, visando maior o volume, menor dependência no canal varejo moderno e incremento no faturamento.
- Aumentar os preços com o objetivo de reduzir os impactos dos custos de matéria prima, negativamente influenciados pelo câmbio

- desfavorável.
- Iniciar esforços de exportação de produtos com o duplo objetivo de incrementar volume e faturamento.
- Conseguir maior flexibilidade de produção com o objetivo de ampliar o frescor de seus produtos, reduzir o tempo de inventário e evitar perdas.
- Garantir um nível de serviço superior a 95% para seus clientes.

Estes objetivos pareciam adequados em um primeiro momento, mas os números vermelhos falavam mais alto. Embora se buscasse um crescimento orgânico com ênfase na eficiência operativa, ao tratar de concretizá-los com cursos de ação e na execução do dia-a-dia, o resultado foi uma categórica **destruição de valor.** 

Em matéria de **estratégia de clientes**, a principal área de **oportunidade** estava na maneira de **operar os canais de vendas**.

#### 5 Principais falhas:

- Classificação incorreta de clientes e sem nenhum tipo de segmentação.
- Novas rotas de mercado sem definição do tipo de clientes desejados nem processos para assegurar sua rentabilidade.
- Esforço subestimado para entrar no canal tradicional, o que implica em uma maior necessidade de eficiência operativa e de orientação por parte da empresa para conseguir a rentabilidade desejada.
- Proposta de valor sem diferenciação por formato de loja e tampouco alinhada entre as diferentes áreas dentro da empresa.
- Execução inconsistente no ponto de venda.

Em matéria de **estratégia de operações**, a principal área de **oportunidade** estava centrada na **falta de gestão e entendimento do custo de servir.** 

#### 5 Principais falhas:

- Falta de otimização dos custos totais da cadeia de fornecimento.
- Investimentos importantes em infraestrutura em áreas sem crescimento da demanda.
- Planejamento de inventários sem segmentação por tipo de produto nem localização de inventários.
- Elos de cadeias de fornecimento sem integração, resultando em falta de confiança para o sortimento de produtos.
- Áreas da organização compras, produção, planejamento de inventários e transporte – perseguindo seus próprios objetivos e não os da empresa.

Igualmente, sob a ótica de **desenvolvimento de competências em temas de organização**, a empresa **carecia** de um **sistema de gestão eficaz** que alinhasse a organização com seus objetivos estratégicos. Na mesma linha, as prioridades e a visão do conselho não eram permeados ao longo da empresa por meio de canais oficiais.

Analisando o **desenvolvimento de competências em temas de tecnologia da informação,** a empresa adquiriu uma ferramenta avançada — um ERP— que não tinha sido implementado até então devido à falta de processos e recursos para seu desenvolvimento.

**Em suma**, a organização não dispunha das competências e capacidades para executar os alinhamentos estratégicos indicados, o que a levou a sofrer impactos negativos em vendas, custos, despesas e investimentos, e, consequentemente, a estar em números vermelhos e precisando de uma correção de curso imediatamente.

#### COMO A EMPRESA EVOLUIU PARA ATINGIR OS OBJETIVOS DESEJADOS?

ABORDAGEM PARA A OBTENÇÃO DE UM CRESCIMENTO RENTÁVEL — PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO BASEADO EM UMA ESTRATÉGIA DE CLIENTES E ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES



Na segunda fase de avaliação, a Sintec dividiu a estratégia do **processo de transformação em quatro etapas,** cada qual com um foco específico para garantir um impacto positivo na evolução do negócio. (Figura 1)

## Primeira etapa: Contenção

Objetivo: Frear a perda de rentabilidade da empresa.

Estratégia: Implementar um programa rígido de redução do gasto operacional, assim como estabelecer uma base de disciplina operativa para superpor-se à complexidade dos processos por meio de uma gestão básica, mas funcional.

# Segunda etapa: Credibilidade

Objetivo: Gerar credibilidade interna e externa.

Estratégia: Oferecer um melhor nível de serviço e atendimento de clientes. Posicionar o setor de Operações como uma área que pode responder à complexidade e aos desafios provenientes do departamento Comercial.

# Terceira etapa: Alinhamento

Objetivo: Consolidar o trabalho organizacional e otimizar a proposta de valor.

Estratégia: Alinhar e sincronizar o trabalho conjunto da organização (área Comercial e Operações) com indicadores comuns, assim como alinhar a proposta de valor da empresa com seus principais clientes.

# Quarta etapa: Potencial

Objetivo: Habilitar o crescimento e a rentabilidade da empresa.

Estratégia: Potencializar as capacidades e competências desenvolvidas na organização para o crescimento orgânico e inorgânico, horizontal ou vertical, sem descuidar da rentabilidade da empresa.

figura 2 mostra como se conseguiu concretizar a estratégia concebida em temas específicos, com foco na estratégia de clientes e na estratégia de operações, assim como no desenvolvimento de competências.

		ETAPAS	DE CONTENÇÃO	CREDIBILIDADE	CONSOLIDAR	POTENCIALIZAR
ALAVANCAS DE AÇÃO	50	Estratégia de Cientes	Modelo Go-to-market     Execução Ponto de Venda	<ul> <li>Concepção oferta de serviço</li> <li>Processo Order to Delivery</li> </ul>	Concepção proposta     Processo S&OP	<ul> <li>Oportunidades de aquisição Integração vertical ou horizontal</li> </ul>
	Lineamentos estratégicos	Estratégia de Operações	<ul> <li>Reajuste Rede de Distribuição -foco consolidação</li> <li>Planejamento de transporte</li> </ul>	<ul> <li>Estratégia de inventários</li> <li>Práticas Operativas CDs</li> </ul>	Concepção Rede de Distribuição foco suporte crescimento	
		Transformação Organizacional	<ul> <li>Conscientização situação atual empresa</li> <li>Sistema de gestão foco operação</li> <li>Reconfiguração papeis e funções</li> </ul>	<ul> <li>Sistema de gestão foco operativo/tático</li> <li>Consolidar estrutura</li> </ul>	• Cultura de Melhoria Contínua na Gestão	
		Tecnologias Informação	• Diagnóstico Ferramentas atuais	• Desenvolvimento interno ferramentas		• Seguinte geração de TI
		DRIVERS	FOCO RENTABILIDADE	FOCO NÍVEL De Serviço	FOCO ALINHAMENTO	FOCO CRESCIMENTO RENTÁVEL

FIG. 2

### ETAPA I - CONTENÇÃO

Na etapa de **Contenção**, foram geradas iniciativas em cada uma das alavanças mencionadas:

Estratégia de clientes: Concebemos e implementamos uma estratégia de Go to Market para poder atender de maneira correta ao mercado varejo tradicional, definindo quais clientes são relevantes para a empresa e que esquema de captação e entrega de pedidos é o adequado para cada segmento de clientes, incluindo a rotina do vendedor ao chegar à loja. Para o canal varejo moderno, foi trabalhada a implementação adequada das práticas básicas de execução no ponto de venda, como a geração apropriada do pedido, a rotação do produto, o asseguramento da exibição de preços e promoções, entre outros.

**Estratégia de operações:** Os esforços foram concentrados em reduzir o custo da rede de distribuição, focados na otimização do custo integral de servir e não apenas em um elo da cadeia. Isto é, os CDs (Centros de Distribuição) foram reestruturados, decidiu-se quais deles deveriam ser consolidados/fechados, além de como a realocar os caminhões utilizados, tudo isto alinhado com a estratégia de Go to Market. Por outro lado, foi definida a estratégia de transporte por região de modo a otimizar a combinação de transporte próprio com o serviço de terceiros.

#### Desenvolvimento de competências com foco na área organizacional:

Foi desenvolvida uma campanha de comunicação interna sobre a situação da empresa e sobre a necessidade de se redobrar esforços. De igual maneira, foi implementado um sistema de gestão operacional com foco na disciplina da operação. Este aspecto foi reforçado com uma estrutura organizacional matricial para assegurar o cumprimento dos objetivos propostos.

**Desenvolvimento de competências em temas de tecnologia da informação:** Foi avaliado o estado dos sistemas e o risco que adiar investimentos neste item representava.

#### ETAPA II - CREDIBILIDADE

Depois de controlar as despesas das rotas do canal tradicional (uma das maiores fontes de perda de valor da empresa) a organização migrou para a segunda etapa, focada em **gerar credibilidade.** 

Estratégia de clientes: A oferta de serviço aos clientes foi definida de maneira clara a partir de suas segmentações, chegando a uma correta atribuição de recursos e esforços da organização em termos de nível de serviço, condições de entrega, prioridade de produtos, entre outras. Para suportar a oferta de serviço estabelecida foi trabalhado o processo de Order to Cash, por meio do qual a organização foi alinhada para trabalhar com tempos estabelecidos de entrada de pedidos, gerir produtos faltantes, assegurar a entrega do produto no ponto de venda e a liberação do crédito de clientes para evitar a retenção de pedidos. Neste assunto, foi definido o papel do inventário em cada elo da cadeia, mantendo mais inventário na fábrica para minimizar o impacto da variabilidade de demanda e de matéria prima, incrementando a flexibilidade de envio de produto aos diferentes CDs. O segundo aspecto foi o ajuste nas operações dos CDs, especificamente no layout dos armazéns, na definição de seus papéis na cadeia, e na criação de tabelas de operação e práticas de armazém com o objetivo de assegurar o fluxo adequado dos pedidos.

**Desenvolvimento de competências com foco na organização:** Acompanhamento de indicadores nos níveis operativo e tático, como nível de

serviço, dias de inventário, produtividade de armazéns e custo de distribuição para gerar uma cultura de gestão efetiva. Nessa etapa, foram criadas áreas enfocadas para a inovação e melhora operativa da organização, tornando sustentáveis as melhores práticas ao longo do tempo.

**Desenvolvimento de competências em tecnologias da informação:** Desenvolvimentos internos específicos para robustecer os processos que iam sendo implementados na organização.

#### ETAPA III - ALINHAMENTO

Uma vez controladas as despesas e atingida uma gradual recuperação de credibilidade no mercado, a estratégia teve foco no alinhamento da organização com o mercado e as diferentes áreas da empresa em direção a um objetivo comum.

Estratégia de clientes: Trabalhou-se com o processo de S&OP (Sales and Operations Planning), que sincroniza a visão da demanda esperada da área Comercial com a de Operações. Em um mercado tão dinâmico como este em que esta empresa atua — variações de demanda, impactos cambiais, abastecimento de matéria prima — foi primordial dotar de flexibilidade esse processo, com regras claramente estabelecidas e cenários de contingência. De igual maneira, trabalhamos com os clientes para alinhar a proposta de valor da empresa com a que eles oferecem em suas diferentes lojas. O resultado foi um plano de negócios individual para as principais contas, gerando melhor alinhamento nos esforços da área de vendas com os de comercialização e operações e oferecendo um "pacote" de acordo com as exigências do cliente.

**Estratégia de operações:** Foi concebida uma rede de distribuição que permite identificar as necessidades de infraestrutura para suportar o incremento de volume e a oferta de serviço pactuada com os clientes. Esta estratégia permite maior proximidade do cliente, o que faz do serviço um dos diferenciais da empresa e otimiza o custo de servir.

# **Desenvolvimento de competências com foco na organização:** : Foram alinhados os indicadores da organização a partir de uma perspectiva estratégica e traçadas diretrizes de negócio em direção a cada uma das áreas nos diferentes níveis.

**Desenvolvimento de competências de tecnologia da informação:** foi dado seguimento à geração de desenvolvimentos internos específicos, segundo a organização necessitasse.

#### ETAPA IV — POTENCIAL

Atualmente, a organização se encontra em uma etapa em que o objetivo é **potencializar** o trabalho previamente realizado: avaliar diferentes oportunidades de novos negócios, como a compra de empresas em elos mais próximos ao consumidor final, visando aproveitar melhor o uso da força de vendas para outras atividades relacionadas com o negócio.

Em termos do **desenvolvimento de competências com foco na organização**, continuamos trabalhando para gerar uma cultura de melhora contínua, fortalecendo as competências da organização e alinhando a estrutura às necessidades estratégicas da empresa.

Nesta etapa, a organização analisa opções para robustecer **suas competências em temas de tecnologia da informação** o que lhe permitaria potencializar os processos já implementados.

## QUAIS FORAM OS RESULTADOS DESTA EMPRESA E A PRINCIPAL APRENDIZAGEM QUE NÓS PODEMOS OBTER DESTE

VISÃO EM DIRECÃO AO FUTURO

Esta empresa conseguiu obter uma série de benefícios que podem ser apreciados na figura 3.

Incrementou-se sua rentabilidade em 8 pontos, oriundos do crescimento nas vendas e da otimização do custo de servir, entre os quais figura uma redução de 44% da despesa das rotas do canal tradicional. Esses indicadores de negócio foram suportados com uma série de indicadores operativos, como um incremento de 6 pontos no nível de serviço, e uma redução de 40% do período de inventário, assim como outra série de aspectos intangíveis, como habilitar linhas de interação entre os departamentos, reorientar o foco da empresa em direção ao mercado e também o desenvolvimento de capacidades críticas e analíticas.

TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	BENEFÍCIO
Negócio	Rentabilidade Empresa Despesa Rotas Tradicional	▲ Incremento 8% ▼ Redução 44%
	Nível de Servico	▲ Incremento 6%

Operacional

Nível de Serviço Dias de Estoque ▲ Incremento 6% ▼ Redução 40%

FIG. 3

Deste caso de êxito, podemos extrair três tipos principais de aprendizagem, que são:

# A estratégia e a execução estão unidas pelas competências e capacidades organizacionais.

A estratégia não pode se tornar uma realidade se a organização não estiver suficientemente madura para suportar a complexidade que a estratégia escolhida gera. Do mesmo modo, a estratégia não deve ser estabelecida sem antes haver consciência do grau de complexidade que a organização pode suportar. Isto foi observado neste caso, quando, em primeira instância, havia uma alternativa entre a estratégia e as competências exigidas, em comparação com a segunda etapa de transformação, onde a estratégia estava corretamente suportada por competências e capacidades iqualmente equilibradas entre as áreas.

Toda estratégia e todo processo de transformação devem concretizar-se em um plano de ação suportado por um sólido sistema de gestão.

Cada frente que se deseja implementar na organização deve estar vinculada a objetivos financeiros e operativos que sirvam para guiar o resultado desejado e medir o grau de avanço do mesmo. É claro que os encarregados de realizarem a gestão não apenas devem definir os indicadores, mas também devem ter a vontade para dar continuidade aos mesmos. Este foi o caso dos diretores da organização, que estiveram presentes durante todo o processo de transformação com uma atuação bastante ativa neste aspecto.

Um processo de transformação deve vir acompanhado de uma **revisão da estrutura organizacional e da tecnologia da informação** que suporte os ajustes aos processos estabelecidos. Esses ajustes devem ser feitos ao mesmo tempo que uma **comunicação** clara por meio de canais oficiais é realizada, de modo a evitar os canais informais e a incerteza.

**Concluindo**, pode-se notar que uma boa estratégia não é suficiente; é preciso que a empresa tenha capacidades e competências para construir o valor desejado e que o modelo de gestão seja suficientemente sólido para gerar um processo de melhoria contínua. De igual maneira, é necessária uma visão integral da organização em que as alavancas da empresa sejam ajustadas em termos de e**stratégia de clientes e estratégia de operações**, de modo sincronizado, para que ela possa continuar funcionando de forma correta, sem perder o rumo por causa de uma falha em seus eixos.

#### **Oscar Lozano**

oscar.lozano@sintec.com

#### **Rogelio Ramos**

rogelio.ramos@sintec.com

#### Jesús Montañés

jesus.montanes@sintec.com

#### Cecilia Vargas

cecilia.vargas@sintec.com

CIDADE DO MÉXICO MONTERREY BOGOTÁ SAO PAULO